

Un film, présenté au Festival de Cannes, et l'exposition qui lui sont consacrés m'ont incité à relire, après bien des années, le *Sur la route* de Jack Kerouac. Quoique fort peu l'aient lu à l'époque, ce livre, mythe fondateur de la *beat generation*, a poussé les jeunes Occidentaux à la découverte d'un monde qui s'ouvrait à eux de toutes parts et dans lequel tout semblait possible, au grand dam des bien-pensants. L'Amérique d'alors était orgueilleuse et triomphante, et le rêve européen, encore balbutiant, tendait les énergies vers un avenir de paix et de prospérité. Et les routes menaient alors quelque part. Bien sûr, l'ombre de la Guerre froide planait au-dessus de ces espoirs, mais la jeunesse, de part et d'autre du rideau de fer, ne se résignait pas à l'équilibre de la terreur. Et puis, ce rideau est tombé, il y a de cela vingt ans...

Les *baby boomers*, désormais bien pensants à leur tour, voient leurs petits enfants confrontés à d'autres terreurs : celle de la violence extrémiste ; celle, plus sournoise, de la fragilité sociale dont les diplômés ne protègent plus ; celle du travail, voué à la haute performance, mais plus que jamais précaire et contraint par les exigences financières. iPhone en main, écouteurs collés aux oreilles, connectée en permanence, que vit la génération Y ? À quoi rêve-t-elle donc dans ce monde désormais si ouvert et pourtant si inquiétant, dont tant de routes sont devenues des impasses ?

François Pichault et Mathieu Pleyers ont donc cherché à savoir en quoi la "génération Y" se distingue des autres générations face au monde du travail. Leur article montre que, loin des caricatures du *geek* replié sur son monde virtuel et incapable de s'insérer dans un univers normé, ces jeunes placent en tête de leurs préoccupations, tout comme leurs prédécesseurs et ce de façon massive, la recherche de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et le besoin de se sentir utiles et reconnus. Certes, bien des différences existent entre ces générations, mais cet article met en évidence, une fois de plus, le poids nocif des modes managériales et des stéréotypes colportés dans les entreprises en matière de gestion des individus.

D'autres exemples en sont donnés par l'article de Mickaël Naulleau et Bruno Henriet, qui porte sur les fausses évidences du management de proximité, ou encore par celui d'Isaac Getz sur la liberté d'action des salariés. Dans un contexte où les pratiques d'une GRH de plus en plus déshumanisante réfutent ses propres proclamations sur les bienfaits de l'individualisation et la valorisation des compétences, une telle contradiction conduit parfois au drame individuel ou collectif. Il n'en va guère autrement des professeurs de langues et cultures des *business schools*, évoqués par Céline Davesne et Sébastien Dubois, qui perdent leur identité professionnelle sous la pression d'un système pervers d'accréditations et de classements, méprisant tout autant les réalités sociales et individuelles que les exigences d'une vraie recherche.

Les autoroutes, bien droites et bien policées, des idées toutes faites ont remplacé les chemins sinueux de la réflexion. Au début de son parcours, la génération Y saura-t-elle y réinjecter l'humanité qui fait aujourd'hui tant défaut ? Dans le voyage, dit-on, ce qui compte, ce n'est pas le but, mais le cheminement. Alors, souhaitons lui bonne route.

Pascal LEFEBVRE

GÉRER &  
COMPRENDRE  
est une série des  
Annales des Mines  
Créée à l'initiative  
de l'Amicale des  
ingénieurs du  
Corps des Mines  
Réalisée avec le  
concours du Centre  
de recherche en  
gestion de l'École  
Polytechnique

# ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE  
N° 108 • juin 2012

## RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général de l'Économie,  
de l'Industrie, de l'Énergie  
et des Technologies  
www.annales.org  
**Pierre COUVEINHES**,  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY**,  
Secrétaire général  
**Marline HUET**,  
Assistante de la rédaction  
**Marcel CHARBONNIER**,  
Lecteur

## GÉRER & COMPRENDRE

**RÉALISATION**  
**Manne HERON** (†),  
Maquette intérieure  
**Hervé LAURIOT DIT PRÉVOST**,  
ESE, Génie Atomique  
Mise en page  
**Studio PLESS**,  
Maquette de couverture  
**Christine de CONINCK**,  
Iconographe  
**Marise URBANO**,  
Réalisation

## ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA  
12, rue du Quatre-Septembre  
75002 Paris  
Directeur de publication  
**Serge KEBABTCHIEFF**  
Tél. : 01 42 86 56 65  
Fax : 01 42 60 45 35

## TARIFS

Voir encart p. 99-100

## FABRICATION

AGPA Éditions  
4, rue Camélinat  
42000 Saint-Étienne  
Tél. : 04 77 43 26 70  
Fax : 04 77 41 85 04

## COUVERTURE

Grandville, *Nouveau langage musical*.  
Caricature pour *Métamorphoses  
du jour*, gravure, 1854.  
Photo © Collection KfARBNINE-TAPABOR

## PUBLICITÉ

Espace Conseil et Communication,  
2, rue Pierre de Ronsard  
78200 Mantes-la-Jolie  
Tél. : 01 30 33 93 57  
Fax : 01 30 33 93 58

## TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines : 2, 3, 4<sup>e</sup> de couverture,  
pages 97 et 98

## GÉRER & COMPRENDRE

### COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

**Gilles ARNAUD**

ESCP Europe

**Rachel BEAUJOLIN BELLET**

Reims Management School

**Michel BERRY**

Président

École de Paris du Management

**Hamid BOUCHIKHI**

Groupe ESSEC

**Thierry BOUDÈS**

ESCP Europe

**Françoise CHEVALIER**

Groupe HEC

**Bernard COLASSE**

Université de Paris-Dauphine

**Caroline ELISSEEFF**

Secrétaire de rédaction

**Pierre COUVEINHES**,

Rédacteur en chef

des Annales des Mines

**Hervé DUMEZ**

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Daniel FIXARI**

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

**Dominique JACQUET**

Université Paris X Nanterre

**Pascal LEFEBVRE**

Université d'Évry-Val d'Essonne,

Éditorialiste de *Gérer & Comprendre***Christian MOREL**

Sociologue

**Frédérique PALLEZ**

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

**Francis PAVÉ**

Centre de sociologie des organisations

**Jérôme TUBIANA**

Groupe Danone

**Michel VILLETTE**

Agro Paris Tech

**Jean-Marc WELLER**

LATTS - École Nationale

des Ponts et Chaussées

## GÉRER & COMPRENDRE

### RELECTEURS HORS COMITÉ

**Aurélien ACQUIER**

ESCP Europe

**Franck AGGERI**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Pierre-Jean BENGHOZI**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Claire CHAMPENOIS**

Audencia Nantes

**Florence CHARUE DUBOC**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Sylvie CHEVRIER**

Université Paris-Est Marnes-la-Vallée

**Pascal CROSET**

Praxéo Conseil

**François ENGEL**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Alain FAYOLLE**

EMLYON Business School

**Patrice FOURNAS (DE)**

Russell et Reynolds Associates

**Francis GINSBOURGER**

Cabinet ATEFO

**Benoît HEILLBRUNN**

ESCP Europe - Chercheur associé

**Alain JEUNEMÂITRE**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Sihem JOUINI BEN MAHMOUD**

Université Paris Sud Faculté Jean

Monnet - Chercheur au Centre de

recherche en gestion de l'École poly-

technique et au PESOR

**Frédéric KLETZ**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Hervé LAROCHE**

ESCP Europe

**Philippe LORINO**

Groupe ESSEC

**Éléonore MARBOT**

ESC Clermont

**Etienne MINVIELLE**

INSERM

**Jean-Claude MOISDON**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Philippe MONIN**

EMLYON Business School

**Nicolas MOTTIS**

Groupe ESSEC

**Séverin MULLER**

Université de Lille 1

**Michel NAKHLA**

AgroParisTech

**Thomas PARIS**

Chargé de recherche au CNRS, profes-

seur affilié à HEC, chercheur associé

au Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE**

IAE - Université de la Réunion

**François PICHHAULT**

Université de Liège

**Nathalie RAULET-CROZET**

IAE de Paris, Centre de recherche en

gestion de l'École polytechnique

**Claude RIVELINE**

École des mines de Paris

**Jean-Claude SARDAS**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Blanche SEGRESTIN**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Fabien SERAIDARIAN**

Mazars

**Jean-Baptiste SUQUET**

Reims Management School

**Dominique TONNEAU**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Thierry WEIL**

Mines ParisTech

## LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

# G É R E R COMPRENDRE

### LE CHOIX DES RAPPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

### LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

### LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- **oui car** : l'article est publié tel quel et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;
- **oui mais** : l'article sera publié sous réserve de modifications plus ou moins substantielles, soit sur le fond, soit sur la forme ;
- **non, mais** : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des modifications substantielles ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;
- **non car** : l'article est refusé et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture.

*Gérer et Comprendre* peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

### LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

- **DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION** : même si *Gérer et Comprendre* déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de

l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;
- **UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES** : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;
- **DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS** : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.

Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

### INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris.

Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

[mberry@paris.ensmp.fr](mailto:mberry@paris.ensmp.fr)

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEEFF

École de Paris du Management,

94, boulevard du Montparnasse

75014 PARIS.

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur.

Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques éventuelles, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi.

Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

## RÉALITÉS MÉCONNUES

**4**  
 LE DÉSENCHANTEMENT  
 DU MANAGEMENT  
 DE PROXIMITÉ : LE CAS DES  
 RESPONSABLES D'AGENCES  
 D'UNE SOCIÉTÉ DE SERVICE  
 Par Mickaël NAULLEAU  
 et Bruno HENRIET

**15**  
 LA FINANCE ISLAMIQUE :  
 UN NOUVEAU PAS VERS  
 UNE FINANCE ÉTHIQUE ?  
 Par Virginie MARTIN

**27**  
 LA LIBERTÉ D'ACTION DES  
 SALARIÉS : UNE SIMPLE  
 THÉORIE, OU UN  
 INÉLUCTABLE DESTIN ?  
 Par Isaac GETZ

## L'ÉPREUVE DES FAITS

**39**  
 POUR EN FINIR AVEC  
 LA GÉNÉRATION Y...  
 ENQUÊTE SUR UNE REPRÉ-  
 SENTATION MANAGÉRIALE  
 Par François PICHULT  
 et Mathieu PLEYERS

**55**  
 INTERNATIONALISATION  
 ET STRATIFICATION  
 PROFESSIONNELLE DANS  
 LES *BUSINESS SCHOOLS* :  
 LE CAS DES PROFESSEURS  
 DE LANGUES & CULTURES.  
 Par Céline DAVESNE  
 et Sébastien DUBOIS

EN QUÊTE  
DE THÉORIE

**66**  
 COPRODUCTION DE  
 SERVICE : LA PRESTATION  
 DYADIQUE DES GUIDES  
 DE HAUTE MONTAGNE  
 Par Rozenn MARTINOIA

## DÉBATS

**77**  
 AMNÉSIES ET SCIENCES  
 DE GESTION  
 Par Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA

## MOSAÏQUE

**79**  
 L'ÉCONOMIE DES DÉCHETS.  
 UNE APPROCHE  
 INSTITUTIONNALISTE  
 Christophe DEFEUILLEY  
 À propos du livre de  
 Sylvie Luton, *Économie  
 des déchets. Une  
 approche institution-  
 naliste*, Bruxelles, Éditions  
 de Boeck, collection  
 « Ouvertures écono-  
 miques ». Préface de  
 Milad Zarin-Nejadan,  
 octobre 2011, 267 pages.  
 ISBN : 978-2-8041-6301-3

*BARBE-BLEUE OU LA CURIOSITÉ  
 APPLIQUÉE AU MARKETING*  
 Ambroisine DUMEZ  
 À propos du livre de Franck  
 Cochoy, *De la curiosité. L'art de la  
 séduction marchande*, Paris,  
 Armand Colin, 2011

*LA GESTION DES HOMMES EN QUÊTE  
 D'ELLE-MÊME*  
 Arnaud TONNELÉ  
 À propos du livre de Jeffrey Pfeffer  
 et Robert Sutton, *Faits et foutaises  
 dans le management*, tr. fr. Vuibert,  
 2007 (1<sup>re</sup> éd. 2006), 288 pages.

*UNE POLITIQUE DU BONHEUR  
 EST-ELLE POSSIBLE ?*  
 Michel VILLETTE  
 À propos de *The Politics of happi-  
 ness: What Government Can Learn  
 From the New Research on Well-  
 Being*, par Dereck Bok, Princeton,  
 NJ, Princeton University Press,  
 2010, 262 p.

**88**  
 BIOGRAPHIES  
 DES AUTEURS

RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS

**91**  
 ANGLAIS, ALLEMAND,  
 ET ESPAGNOL

## SOMMAIRE

# LE DÉSENCCHANTEMENT DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ : LE CAS DES RESPON- SABLES D'AGENCES D'UNE SOCIÉTÉ DE SERVICE

Par-delà le contrat de travail se tisse entre le salarié et son organisation un lien tacite de nature psychologique. Certains salariés en situation de managers de proximité doivent assumer une position encore plus délicate. Parce qu'ils nouent des liens non seulement avec le « haut », mais aussi avec le « bas », ils doivent maintenir une certaine congruence entre ce qu'ils « vivent » et ce qu'ils « font vivre » à d'autres. Ils doivent conserver une posture de leader et entretenir des liens satisfaisants avec leur équipe. Se pose alors une question centrale : en cas de sentiment de rupture de leur propre contrat psychologique avec l'organisation, comment vont-ils pouvoir maintenir le contrat qu'ils sont sensés tisser avec leur équipe ? Pour répondre à cette interrogation, nous avons choisi de mobiliser la théorie du contrat psychologique afin d'apporter un éclairage spécifique aux difficultés du management de proximité. Nous prendrons appui sur une étude de terrain menée de manière approfondie auprès de responsables d'agences de travail temporaire.

Par **Mickaël NAULLEAU\*** et **Bruno HENRIET\*\***

**S**i l'on s'accorde pour affirmer que tout bon manager doit impulser une dynamique et permettre à chaque salarié de se transformer en véritable collaborateur, encore faut-il que cette représentation ait un sens pour chacun et que ce sens soit partagé par tous.

L'actualité (parfois dramatique) de ces derniers mois nous invite à penser que la situation s'est plutôt dégra-

---

\* Audencia Nantes - École de Management.

\*\* Institut d'Économie et de Management de Nantes – IAE.



dée, au royaume du management. La confiance semble avoir disparu. Comme cela a pu être récemment souligné, nous rentrons dans une société de défiance, avec une difficulté plus marquée à construire des relations de confiance et de réciprocité entre les salariés et leur entreprise (ALGAN et CAHUC, 2007).

Au-delà du monde des salariés, c'est l'opinion publique qui a été fortement sensibilisée par des réactions brutales au fort contenu émotionnel qui « débordent » l'entendement. Absurdes, voire désespérées, ces réactions sont bien souvent expliquées par une GRH de plus en plus déshumanisante. Le rapport d'expertise remis à la direction de France Télécom ne dit pas autre chose lorsqu'il insiste sur la nécessité de réformer profondément la fonction Ressources humaines et de revoir un système de management dans lequel on passe son temps à rendre des comptes et où l'on oublie, de ce fait, et les hommes et leurs métiers.

On le sait, un contrat de travail, même très sophistiqué, ne garantit pas l'engagement des collaborateurs ; leur implication organisationnelle ne dépend pas non plus des seuls dispositifs de gestion des ressources humaines (THÉVENET, 2000). S'il y a, bien sûr, une « relation d'échange », que l'on tente de formaliser, il y a cependant toute une dimension implicite qui y échappe. C'est sur cette dernière que le devenir du lien constitutif de la relation d'emploi repose.

Dans sa dynamique, la contractualisation génère une sorte de pacte moral entre l'employeur et l'employé, qui repose sur l'accomplissement d'attentes respectives à l'égard de la relation. Pour éclairer toutes ces dimensions, nous avons choisi de mobiliser le concept de Contrat Psychologique (CP) (1).

Le CP est :

- implicite, car il n'est jamais formalisé. C'est un « cortège de normes et d'attentes » tacites de part et d'autre, qui vont se révéler au fil de la relation ;
- subjectif, car il dépend de la perception de chacun ;
- évolutif, car les attentes perçues peuvent changer au cours de la relation d'emploi.

Le lien qui se crée, qui se tisse peut, au cours du temps, au mieux, se renforcer et, au pire, se casser ! Le résultat dépend dans chaque cas d'un processus d'évaluation du degré d'accomplissement des attentes perçues (qui sont variables dans le temps). L'une et l'autre des parties établissent en permanence des comparaisons entre l'attendu/promis et l'obtenu. L'absence de réciprocité et/ou de mutualité dans l'échange peut ainsi être à l'origine de la perception d'une brèche (ROBINSON et ROUSSEAU, 1994), c'est-à-dire de la perception d'une entaille dans le pacte initialement conclu (ou, en tous les cas, perçu comme tel).

Les réactions de déception (voire de frustration) consécutives peuvent parfois laisser la place à un sen-

timent, plus profond, de violation psychologique. L'individu interprète dans ce cas la brèche perçue, qui se voit attribuer une signification plus forte : c'est une rupture du pacte qui, pour lui, fait « sens » ! L'issue de cette interprétation est une remise en cause des investissements engagés lors du pacte : la confiance est directement touchée et la motivation ou l'implication organisationnelle est, quant à elle, irrémédiablement altérée.

Le management intermédiaire occupe ici une position angulaire. Censé représenter « l'employeur » aux yeux de son équipe, il se retrouve lui-même dans une position de réelle subordination dans l'organisation, c'est-à-dire « d'employé ». Parce qu'il a une « double face », il est à la fois enchâssé dans un CP avec le dirigeant, et dans un autre CP avec les dirigés. Si ce qu'il vit en tant que subordonné dans une hiérarchie n'est pas en complète adéquation avec ses attentes, il ne pourra pas occulter un sentiment d'insatisfaction, voire de brèche et/ou de violation dans la relation qu'il se doit de nouer, au quotidien, avec ses équipes.

Dans cet article, nous entendons mettre en lumière les spécificités du CP des managers de proximité. Il s'appuie sur une étude de terrain menée de manière approfondie auprès de responsables d'agences de travail temporaire. Ce secteur, comme beaucoup d'entreprises en réseau, a connu de nombreux changements organisationnels, qui se sont traduits par un renforcement des directives centrales à l'encontre d'agences dont la singularité avait souvent été méconnue. Nous avons essayé de comprendre comment ils ont réussi à vivre cette double contrainte et comment ils ont pu faire face à un sentiment de brèche, voire de violation. Après avoir précisé la notion de CP, nous discuterons les risques d'une sorte de schizophrénie des managers de proximité. Ensuite, nous rendrons compte des observations suscitées par quatre cas de managers en situation de rupture du CP, pour conclure, enfin, avec des réflexions pratiques.

## LE MANAGER DE PROXIMITÉ : UNE POSTURE À « DOUBLE FACE »

Le CP est un concept ancien qui s'inscrit dans le sillage de la théorie de « l'échange social » (BLAU, 1964). Il met l'accent à la fois sur l'échange dans la relation d'emploi et sur l'existence d'un accord entre les parties sur la nature de ce qui est échangé (AGYRIS, 1960). C'est en cela que le CP est dit « psychologique », car, tout en étant non écrit, il éclaire la dimension subjective du lien que formalise le contrat de travail.

### L'éclairage du pacte social par le CP

Le CP se définit par « les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, ont des

(1) Nous assimilons le terme « pacte » à celui de « contrat », dans la suite de l'article.

*obligations liées à cette relation* » (HERRIOT et PEMBERTON, 1997, p. 45). Chaque partie peut n'avoir qu'une conscience assez faible de ces obligations ou de ces attentes perçues qui régissent leur rapport à l'autre. Pour autant, comme le souligne Kotter (cité par Guest, 1998, p. 651), « *chacun s'attend à donner et à recevoir de l'autre, dans la relation* » (c'est-à-dire à ce que l'autre fasse preuve de « mutualité » et de « réciprocité ») :

– La mutualité renvoie à une croyance individuelle. Chacun croit qu'il y a un accord mutuel sur ce qui lie chacune des parties dans la relation ; il y a croyance dans l'existence d'une compréhension commune.

ser, celle de proposer de nouvelles méthodes de travail ou encore de représenter les valeurs et les objectifs de l'entreprise sont toujours pertinentes.

Depuis deux décennies, les exigences de performance et l'éthique sont de plus en plus souvent avancées par les employeurs comme des obligations, pour les salariés. Pour ces derniers, ce sont davantage l'équité, la justice des procédures et leur application, l'autonomie dans le travail, le salaire lié au mérite ou encore la communication sur les changements affectant les salariés qui représentent des obligations, pour l'employeur (HERRIOT et PEMBERTON, 1997). Nous pro-



« *Chacun s'attend à donner et à recevoir de l'autre, dans la relation* » (c'est-à-dire à ce que l'autre fasse preuve de « mutualité » et de « réciprocité »), Bas-relief en calcaire datant de l'Âge du Bronze Moyen I (Vers 2000-1800 avant JC) retrouvé sur le site archéologique de la ville antique d'Ebla, à Tell Mardikh, près d'Alep, en Syrie.

– La réciprocité joue un rôle important dans le développement de la relation en perpétuant le respect des obligations en vigueur et en renforçant le sentiment de « redevabilité ».

Ces attentes, ces promesses ou encore ces obligations perçues sont de différentes natures. Les premiers travaux évoquaient, comme attente de l'employé, le fait de se voir attribuer un travail stimulant, des responsabilités et d'obtenir une reconnaissance de ses efforts personnels. D'autres thèmes, qui ont aujourd'hui quasiment disparu sous l'effet des évolutions socio-psychologiques (génération Y, par exemple), étaient mentionnés : le statut, le prestige ou encore la sécurité de l'emploi. Pour les employeurs, les attentes concernant la volonté du salarié d'apprendre et de progres-

posons de résumer les principaux termes du CP dans le tableau de la page suivante, construit à partir d'une liste de facteurs établie par Guerrero (2003).

La variabilité de ces termes selon les populations, le contexte ou encore le temps de la relation d'emploi rend difficile (voire impossible) leur généralisation à toutes les situations (COYLE-SHAPIRO et KESSLER, 2000). Aussi, pour dépasser ces limites, une autre approche consiste à évaluer les termes du CP à travers ses dimensions. Sels, Janssens et Van Den Brande (2004), s'appuyant sur les typologies de Rousseau (1998), proposent que l'étendue des CP soit captée à travers six dimensions : la tangibilité, le soutien, la stabilité, le cadre temporel, la symétrie et le niveau de la contractualisation.



Obligations de l'employeur	Obligations des salariés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Emploi sûr à court et moyen terme</li> <li>• Salaire au mérite</li> <li>• Possibilité de carrière</li> <li>• Bonnes conditions de travail</li> <li>• Climat social agréable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyauté</li> <li>• Confidentialité des informations</li> <li>• Horaires de travail</li> <li>• Performances élevées</li> <li>• Engagement durable</li> <li>• Non départ chez un concurrent</li> </ul>

Tableau 1 : Les termes du Contrat Psychologique (d'après Guerrero, 2003).

Le CP représente ainsi une forme de « schéma mental » de la relation d'emploi par la mise en perspective de ses aspects et dimensions implicites. Il nous renseigne sur la nature du pacte social au travers duquel la relation d'emploi est perçue, interprétée et vécue par l'employé. Notons que si ce schéma tend à être relativement simple au départ, il gagne en complexité et en abstraction au fur et à mesure qu'il se développe, de telle sorte que la signification attribuée à un élément donné s'enrichit dans un niveau de signification plus élevé (ROUSSEAU, 2004).

#### La rupture du pacte : brèche et violation du CP

Kotter (1973) soulignait déjà l'inévitable écart entre ce qu'un employé et une organisation s'attendent à donner et à recevoir l'un de l'autre. L'employé peut donc être amené à faire, avec le temps, l'expérience de frustrations et de déceptions. Morrison et Robinson (1997) identifiaient trois raisons inter-reliées qui permettent d'expliquer pourquoi les employés et employeurs peuvent avoir des perceptions différentes des obligations constitutives de la relation d'emploi :

- la divergence entre les schémas mentaux ;
- la complexité et l'ambiguïté des obligations perçues ;
- l'insuffisance de communication.

Ainsi, à travers le temps, s'engage invariablement pour l'une et l'autre des parties de la relation une évaluation de l'accomplissement de la promesse faite (ou perçue comme telle). L'individu est amené à répondre à la question suivante : « *La promesse que l'on m'a faite a-t-elle été tenue ?* ». Cela induit de manière systématique une évaluation cognitive entre ce que l'individu a reçu et ce qui lui avait été promis (ou ce qu'il avait perçu comme lui ayant été promis) : « *ai-je reçu plus, ou moins, que ce que l'on m'a promis ?* » (MORRISSON et ROBINSON, 1997). Il s'agit d'un processus de comparaison qui consiste à interroger la manière dont chaque partie de la relation d'emploi s'est acquittée de ses obligations.

Si l'employé considère qu'il a respecté sa part du contrat et que ses contributions à l'égard de l'organisation n'ont pas fait l'objet d'une réciprocité, l'employé risque alors de considérer que son CP a été vic-

time d'une « brèche du CP ». Cette perception repose sur l'échec de « l'autre ». S'il y a échec, c'est parce que « l'autre » n'a pas réussi à accomplir les obligations promises (ROUSSEAU, 1989). Cette expérience subjective n'est pas seulement (ou nécessairement) fondée sur les actions ou sur les inactions de l'employeur, elle l'est aussi sur la perception individuelle de ces actions ou de ces inactions à l'intérieur d'un contexte social particulier.

Parfois, il se peut même que la promesse ainsi « cassée » dépasse le simple calcul cognitif et qu'elle « déborde » l'entendement de l'individu. On parle alors de « violation du CP », qui reste une expérience subjective dont l'aspect émotionnel est dominant. Elle est porteuse d'une forte expérience émotionnelle au travers « *de sentiments de trahison et de profonde détresse psychologique (par lesquels) (...) la victime expérimente la colère, le ressentiment, un sens d'injustice* » (ROUSSEAU, 1989). L'individu sera dans l'incapacité d'en sortir (MORRISSON et ROBINSON, 1997) tant qu'il ne parviendra pas à donner un sens à l'événement, au travers d'un « processus d'interprétation ».

#### La dualité du manager intermédiaire : un « schizo-phrène » en sursis ?

Ces phénomènes sont d'autant plus dommageables lorsqu'ils frappent les managers intermédiaires. Ces derniers sont enserrés dans ce que la littérature qualifie d'*Echange Leader Membre* (ELM), dans lequel « *chaque partie doit offrir quelque chose que l'autre partie considère comme étant de valeur et chaque partie doit considérer l'échange comme équitable ou juste* » (GRAEN et SCANDURA, 1987, p. 176). L'ELM se focalise sur une relation individualisée entre un leader et chacun de ses subordonnés. L'interindividuel (ELM) et l'intra-organisationnel, que nous souhaitons aborder par la théorie du CP, cohabitent ; ils sont donc en interaction !

Puisque le CP prend en considération les obligations (ou les attentes) perçues, on peut avancer l'idée que les perceptions de son accomplissement sont corrélées au développement de l'ELM. Plus précisément, la perception d'une rupture du CP serait néfaste à la qualité de l'ELM, tandis que la perception de sa satisfaction





le renforcerait. De même, la perception de ce qui se passe au niveau de l'équipe influence l'interindividuel, et donc, la relation entre le collaborateur et son responsable. En même temps, la qualité de cette relation proprement interindividuelle modifie la perception par le salarié de ce qui se trame « en haut », au niveau de l'organisation.

Le manager peut ainsi se retrouver dans une posture intenable, s'il est conduit à percevoir une rupture de son CP. Des questions difficiles se posent alors. Comment peut-il assumer la double contrainte ? Comment peut-il ressentir un sentiment de brèche, voire de violation, sans penser, en même temps, qu'il peut et qu'il va lui-même être à l'origine de celles-ci pour



1838 - Doubles faces - 'L'insulte - Les excuses'

© Jean-Paul Dumontier/LA COLLECTION

« La dualité du manager intermédiaire : un "schizophrène" en sursis ? », *Doubles faces : « L'insulte/Les excuses »*, gravure parue dans le *Journal satirique Le Charivari*, le 30 octobre 1838.

Il peut donc y avoir un « effet de halo » qui occulte ou met à distance l'évaluation du CP. Dans cet ensemble de nœuds, le manager intermédiaire aura peut-être du mal à maintenir la qualité de sa relation :

- si ses collaborateurs le perçoivent comme identifiant l'organisation (et, si celle-ci a déçu leurs attentes, il peut être directement responsable de la perception de rupture) ;
- s'il est lui-même « entamé » par l'éventuelle dégradation du contrat psychologique, qui le concerne directement.

La position du manager devient d'autant plus délicate que sa dimension relationnelle devient prépondérante dans un contexte où, aujourd'hui, les risques de rupture du CP deviennent eux aussi de plus en plus importants.

d'autres ? Comment peut-il être à la fois victime et persécuteur sans qu'il lui soit nécessaire de se couper en deux ?

La littérature sur le *leadership* précise ce que l'on attend du management intermédiaire : ce n'est pas d'affirmer sa toute-puissance, mais de faire réussir « l'autre ». Cela suppose une grande sérénité. Or, c'est bien celle-ci qui va être mise à mal par un éventuel sentiment de rupture du CP. Cette capacité d'adapter son style à chacun ne risque-t-elle pas d'être perturbée par le sentiment de brèche (ou de violation) vécue au cœur de son CP ? L'attente de réussite inhérente au salarié sera-t-elle encore satisfaite dès lors que son manager vivra un sentiment de brèche (et *a fortiori* de violation) ?





## QUATRE CAS DE MANAGERS EN SITUATION DE RUPTURE

À partir des résultats d'une enquête quantitative issue d'un travail plus large (2), nous avons croisé deux critères, la perception de rupture du CP et le statut du salarié, afin d'isoler les cas de managers de proximité les plus significatifs. Nous rendrons tout d'abord compte des principaux éléments de contexte et d'ordre méthodologique, avant de présenter les quatre cas que nous avons retenus.

### MÉTHODOLOGIE

La problématique particulière de la double contrainte vécue par le management de proximité a émergé lors d'un travail, plus global, développé dans le cadre d'une recherche doctorale sur la thématique du CP (NAULLEAU, 2006-2010).

Cette recherche comprend une étude quantitative, suivie d'une approche qualitative menée auprès d'une population cible. Le terrain choisi est celui d'une importante société de travail temporaire.

Après l'enquête par questionnaires réalisée auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des salariés (484 réponses analysées, sur 826 envois) et la prolongation de ce travail par des entretiens individuels auprès d'un petit échantillon ciblé de 13 salariés, dont 10 en responsabilité de management intermédiaire, nous avons pu mettre en évidence les difficultés particulières liées à leur posture managériale.

Le suivi effectué avec chacun des 13 salariés sur une période de huit mois, à raison d'un entretien approfondi par mois, nous a permis de retenir le témoignage de quatre responsables d'agence. Le suivi individuel a été réalisé de manière uniforme en trois temps :

– Le premier temps correspond à un entretien (d'une heure trente à deux heures) avec chaque interviewé au tout début du suivi (3) (août/septembre 2007), *in situ*, à la fois pour placer la relation interpersonnelle sur la base d'une confiance et pour revenir sur les résultats quantitatifs individuels.

– Le second temps correspond au suivi, sur une période de six à sept mois (de septembre 2007 à avril 2008), au travers d'un entretien mensuel non directif de trente minutes à une heure : au total, 56 entretiens

Les transformations objectives/subjectives du cadre professionnel

Nos observations montrent que trois types d'évolution sont à l'origine des perceptions de rupture du contrat psychologique : les évolutions de l'entreprise, du management et du métier.

Les managers interviewés rendent compte de plusieurs mutations dans l'évolution de l'entreprise. D'une part, le changement de modèle économique engagé en 1980 lors de l'introduction en bourse de la société a marqué le passage du modèle familial à la fois

mensuels (enregistrés) ont été réalisés (soit en moyenne plus de 4 entretiens/interviewés).

– Le troisième temps, enfin, est celui de l'entretien final, d'une durée d'une heure trente à deux heures, avec une première partie semi-directive prenant appui sur un guide d'entretien (voir l'annexe) construit pour orienter l'échange sur la (ou sur les) signification(s) donnée(s) aux phénomènes étudiés (la seconde partie, non directive, ayant pour objet de recueillir les interprétations personnelles, l'évolution des perceptions de brèche et/ou de violation au cours du suivi individuel).

À l'issue de cette période de terrain, les entretiens individuels enregistrés ont été intégralement retranscrits pour fournir un matériel discursif fiable (correspondant à ce que pense réellement la personne interviewée et reflétant son univers mental, conscient ou inconscient, au travers de ses discours) et valide, c'est-à-dire conforme aux objectifs de la recherche. Nous avons rédigé, pour chaque cas, une chronique individuelle retraçant de manière diachronique l'évolution de l'état du CP.

Les 13 interviewés, salariés d'une importante société de travail temporaire, sont rattachés à la même direction régionale. Celle-ci est elle-même composée de plusieurs directions de secteurs regroupant un réseau d'agences (généralistes et spécialisées) permettant d'assurer la proximité géographique et sectorielle vis-à-vis des entreprises. D'une certaine façon, l'agence représente l'unité de production de la société. Sur les 13 salariés, une dizaine occupe la fonction de directeur d'agence et encadre une équipe de 4 à 10 collaborateurs. Nous avons retenu quatre d'entre eux (4), des directeurs d'agence justifiant d'une ancienneté allant de dix à quinze ans.

(2) Étude quantitative réalisée dans le cadre d'une thèse en Sciences de Gestion (Naulleau, 2010) auprès de 826 salariés, avec un taux de retour de 58,6 %. Thèse soutenue en juillet 2010 à l'Université de Nantes.

(3) Cet entretien, qui a eu lieu quatre mois après la passation du questionnaire, a eu pour objectif d'actualiser l'état du CP de l'interviewé.

(4) Les noms indiqués sont des noms d'emprunt afin de garantir l'anonymat des personnes interviewées



à un modèle actionnarial et à un mode de gouvernance managérial. D'autre part, l'environnement de l'entreprise a été modifié tant au niveau législatif (35 heures, loi Borloo, etc.) qu'au niveau de son marché (ouverture à l'international) ou encore au regard de ses normes de qualité. Enfin, on peut souligner l'effet lié à la taille : les acquisitions et rapprochements successifs ont donné à la société étudiée les dimensions d'une multinationale.

Ces évolutions de l'entreprise (et notamment le changement de son modèle économique) ont modifié ses modes de management. La logique de rentabilité a conduit au développement et à la multiplication d'indicateurs de gestion. Les procédures et pratiques normalisées (qualifiées par Guillaume de « millefeuille ») visent à rationaliser un travail dont la nature même (le placement d'intérimaires) est subjective. De plus, à la proximité, sur laquelle se fondait la relation (managériale et clientèle), se substitue, en raison de l'évolution de l'organisation, une distanciation dans la relation liée à la directivité de l'équipe de Direction. À cela se surajoutent des contre-sens liés à des procédures et/ou à des objectifs qui s'annulent mutuellement et rallongent les délais de prise de décision, en raison d'une désynchronisation des temps économiques et financiers et d'un mode de communication à plat qui nie la position du manager dans sa fonction de relais.

En conséquence, le métier du placement intérimaire a profondément changé et la position même de manager en a été sérieusement affectée ! Dans le premier cas, l'élargissement de la logique de placement (loi Borloo) a induit une évolution du métier vers le recrutement. Les exigences économiques et financières croissantes du groupe en termes de résultats ont renversé la perspective sociale faite d'écoute, d'aide et d'accompagnement de l'exercice professionnel de certains. Le renforcement et la multiplication de la concurrence à la fois au niveau international et au niveau national (grands groupes), à l'échelon local (petite structure indépendante créée par un ancien dirigeant) ou encore interne (création d'un réseau de placement expert pour les profils de plus de 25 K€, auparavant géré par les agences) nécessitent chez les collaborateurs un état d'esprit commercial plus agressif et proactif pour maintenir un niveau de résultat comparable.

Si le manager partage ces contraintes dans son activité quotidienne, il subit l'impact de ces influences environnementales, organisationnelles et professionnelles dans sa fonction. Les modes de communication descendants vers tous en même temps touchent directement leur légitimité. La superposition des procédures et autres formalisations les enchâssent dans un cadre directif réduisant les marges d'autonomie et de prise de décision (ainsi, par exemple, depuis deux ans, le recrutement n'est plus géré par l'agence ou par la direction régionale, mais par la direction générale). Au-delà de la perception d'une directivité managériale

venant remplacer un esprit de participation, les quatre managers regrettent le passage d'une fonction qui servait leur désir d'être des « intrapreneurs » (gérant leur *business* et leur personnel) à une position de simple exécutant dans la chaîne managériale.

Les réactions de quatre managers à la perception de rupture

Ces éléments ont créé pour les quatre managers retenus dans notre analyse les conditions de l'émergence de sentiments de brèche et de violation du CP nés de la perception d'une « fracture » entre le siège et le réseau. Chacun s'est retrouvé ainsi dans une situation jugée intenable par rapport à leurs subordonnés. Tous les quatre ont eu ce sentiment de double contrainte, vis-à-vis duquel ils ont tenté de se libérer.

• Guillaume :

« En tant que directeur d'agence, on nous demande d'être responsable, de dégager du temps pour avoir la capacité de réflexion, de raisonnement, d'analyse..., de faire quinze visites commerciales, [d'en saisir les comptes rendus] sur des applications informatiques, etc. » (Guillaume, 40 ans, directeur d'agence).

Guillaume vit, semble-t-il, un CP de dimension « fonctionnelle », avec des attentes liées à une représentation opérationnelle de l'organisation. Il a aujourd'hui le sentiment d'être « nié » dans cet « enserrage » entre le siège et le réseau. Il exprime un sentiment de « schizophrénie » dans son partage entre les contraintes de ses activités quotidiennes et le respect de normes et de procédures le plus souvent en contradiction. Ces dernières renforcent son sentiment de perte d'autonomie et de responsabilités et, en l'absence perçue d'un soutien de l'employeur, une solitude plus importante est exprimée, au terme de notre suivi (effectué sur huit mois). Son incompréhension devant la surdité de l'organisation face aux remontées des salariés génère un sentiment d'usure. Le déni de sa singularité dans l'application en cascade de décisions dans laquelle chaque strate managériale « met la pression » sur la strate inférieure induit à la fois une surprotection individuelle de ses actions par écrit (on se « borde »), une dévaluation perçue de sa fonction (et donc de lui-même) ou encore une culpabilisation due au fait de ne pas être dans la norme et/ou de ne pas atteindre les résultats.

• Magalie :

« On nous mâche tout, comme si on était des enfants... On a besoin de nous dire, de réécrire, de nous refaire suivre, de nous réexpliquer..., pour être sûr que l'on a bien compris... » (Magalie, 39 ans, directrice d'agence).

Magalie, au CP plus « ambigu », a souffert justement de « culpabilité ». La multiplication des règles, des procédures et des sanctions donne à Magalie la per-

ception d'une « circonscription » de la parole individuelle. Cela contribue à sa perception d'une déresponsabilisation et d'une infantilisation, c'est-à-dire d'une absence manifeste de confiance de l'employeur à son égard. Magalie se trouve partagée entre ce qu'elle est singulièrement dans ses valeurs et convictions personnelles et ce qu'elle *doit être* fonctionnellement dans la diffusion et l'application des décisions organisationnelles. De cette « schizophrénie » découle un « marchandage » de son CP pour faire tenir coûte que coûte son rapport à l'employeur, au regard de tout ce que l'entreprise lui a apporté, valorisant des ajustements psychiques (qu'elle nomme « éléments de confort »). Ainsi, par exemple, elle décide de s'accorder du temps en dehors de l'entreprise pour aller chercher ses enfants à l'école, d'aménager son planning ou encore d'adapter ses investissements professionnels en fonction des seuls indicateurs qui sont valorisés par l'entreprise (c'est-à-dire d'« agir là où ça va se voir »).

• Aurélie :

« C'est tout bête, mais, quand je suis arrivée chez (ETT), j'étais toute jeune... On m'a laissé ma chance, parce que je n'avais aucune expérience (...) Et puis on m'a accompagnée, pour me faire évoluer... (...) J'ai effectivement le sentiment d'avoir donné, mais j'ai (aussi) reçu, de l'entreprise. À tous les niveaux. Ils m'ont fait aussi grandir au niveau personnel par le biais des formations, de *coaching*... Donc, ouais, je pense qu'il y a quelque chose de très fort. » (Aurélie, 42 ans, directrice d'agence).

Aurélie, avec un CP « fortement intériorisé », a été quasi « détruite ». Elle a vécu une expérience managériale de profonde division intrinsèque lorsqu'elle a dû, au nom de l'organisation, revenir sur un engagement moral pris vis-à-vis de l'une de ses collaboratrices. La souffrance qu'elle manifeste au terme du suivi, alors que jusqu'à cet instant aucune zone d'ombre significative n'entachait son lien à l'entreprise, tient à la « schizophrénie » dans laquelle la place sa fonction. Celle-ci l'avait amenée à énoncer une promesse positive à l'égard d'une collaboratrice en indiquant à celle-ci la concrétisation probable de son CDD en CDI dans les six prochains mois... et, par la suite, à lui annoncer la non-reconduction de son contrat, c'est-à-dire à renier sa propre parole. La perception de violation de son propre CP émane du fait d'avoir eu à porter, pour l'organisation et au nom de sa fonction, l'annonce à sa collaboratrice de la rupture de son contrat. Devant le déni de ses propres valeurs dont elle s'est fait l'actrice, Aurélie exprime non seulement une grande fatigue physique et psychologique, mais aussi une volonté de repli sur soi, c'est-à-dire une volonté de prendre ses distances vis-à-vis d'une entreprise qui lui a fait jouer le mauvais rôle.

• Géraldine :

« Je ressens un surmenage intellectuel et physique indubitable, avec un trop de pression, de tous les côtés

(clients et intérimaires) et la nécessité d'être bons partout ! C'est très oppressant (...) Ça me fait réfléchir, ça me stresse et je me dis (même) parfois que je suis une m... » (Géraldine, 45 ans, directrice d'agence). Géraldine, avec un CP « embryonnaire », s'est sentie, quant à elle, « menacée » suite à un reproche fait par une collègue, plus jeune qu'elle, des fonctions support sur le non-respect d'une procédure organisationnelle. Associé à son sentiment d'injustice, au sens de la justice distributive (comparaison avec certains de ses collègues occupant une fonction similaire sur d'autres bassins d'emploi ou dans d'autres activités, ou encore au regard de ses propres responsabilités), cet événement de mise en responsabilité implicite de son employeur a conduit à une véritable rupture avec l'organisation. Pour Géraldine, cette « normalisation » des comportements induit un sentiment de dépréciation personnelle et de culpabilisation qui renforce la perception d'absence de reconnaissance de sa singularité individuelle. La violation, au travers des réactions émotionnelles (colère, vexation, frustration), se pose comme témoin des efforts psychiques déployés par Géraldine dans la « castration » de son désir d'être « décideur ». Ce sont les signes de la « mécanique » de défense de l'individu, qui a pour conséquence un retrait de la sphère professionnelle.

## LE CP COMME GRILLE DE LECTURE : UN GUIDE PRÉCIEUX POUR LA GRH

Les éléments du compromis initial qui étaient jusqu'ici valorisés (l'esprit de famille, la passion du métier, etc.) ne font plus « sens » ni pour l'organisation ni pour les salariés, du fait qu'ils ne correspondent plus, pour la première, aux objets valorisés et qu'ils ne trouvent plus de place dans le « désir de l'organisation », chez les seconds.

Des pistes de compréhension pour une individualisation de la GRH...

Si ces cas sont typés, ils ne sont pas à eux quatre parfaitement représentatifs d'une réalité. En revanche, grâce à l'approfondissement opéré, des éléments marquants peuvent être notés.

Dans la présentation des entretiens réalisés, nous avons en quelque sorte « glissé », passant du contrat psychologique (présenté dans la première partie de cet article) à l'émergence de ce qui n'était pas toujours conscient. Ce qui a été dit a été libérateur, dès lors qu'une relation de confiance a pu être établie avec le chercheur. Ces quatre directeurs d'agence parlent tous de leur position entre le « marteau et l'enclume », mais ils n'analysent pas forcément leur situation de la même façon. Ils n'envisagent d'ailleurs pas non plus les mêmes solutions, au terme du suivi individuel. La



fonction de directeur d'agence place donc chacun d'entre eux dans une double posture découlant du fait qu'ils sont des parties prenantes dans deux CP aux contenus différents.

Le premier CP, celui qui se noue entre le directeur et ses collaborateurs, au sein de l'agence, se vit dans le quotidien et dans la proximité. Les attentes réciproques de ce contrat psychologique sont délimitées, elles sont liées aux caractéristiques de l'agence, à sa dimension, à ses missions et à son territoire. Souvent entré en tant que collaborateur, le directeur a plus ou moins bien intégré ce que l'on attend de lui et ce que tout responsable peut attendre des autres. En tant que directeur d'agence, il se vit comme un « petit » entrepreneur, avec des initiatives et des responsabilités à l'égard des entreprises clientes, des travailleurs temporaires et des collaborateurs.

Le second contrat psychologique, plus global et plus abstrait, se noue avec le sommet stratégique de l'organisation incarné par la direction générale de la société. Le responsable d'agence se retrouve alors confronté à des attentes plus spécifiques. Bien que salarié comme un autre, il souhaite être reconnu pour sa contribution particulière et il sait qu'en contrepartie la direction générale aura à son égard des exigences plus fortes. L'analyse des entretiens, avec leur déroulement dans le temps, a permis un réel suivi des sentiments de rupture. Le corpus constitué par les discours retranscrits de chacun et le traitement approfondi qui en a été fait ont permis d'aller plus en profondeur dans des dimensions qui n'étaient pas toujours conscientes.

Le caractère fortement émotionnel du sentiment de violation n'est pas sans conséquence sur la santé au travail. Au-delà des problématiques actuelles de surcharge mentale, d'usure physique et psychique et de stress, la violation du contrat psychologique constitue sans nul doute un champ de réflexion (et un domaine de prévention) sur le malaise dans les organisations.

---

... pour éviter des risques de schizophrénie managériale

Même si elle se manifeste toujours par des troubles physiques, il semble bien que la souffrance au travail ait changé de nature. Le corps exprime de manière douloureuse ce qu'il se trame dans l'univers psychologique. C'est bien la perte de sens qui est au centre des explications, c'est le sens qui était mis dans le travail et la relation d'emploi qui est détérioré. Ce que vivent les managers de proximité n'est pas sans conséquence sur la situation de leurs propres collaborateurs. Pris dans ces changements organisationnels, ils sont perçus comme des « déserteurs » par leur équipe. Bien évidemment, ce n'est pas ce qu'ils avaient souhaité, mais c'est ce qu'ils vivent. Si l'on se réfère à certains travaux récents sur les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail (DETCHESSAHAR et GREVIN, 2009), ce sont bien les pratiques de management qui sont à l'œuvre

pour expliquer la souffrance au travail. Tandis que les salariés affrontent des contraintes accrues, qui découlent notamment d'une multiplication des objectifs en matière de performance, le manager « déserte » la scène du travail, il n'est plus disponible pour expliquer les objectifs, pour les hiérarchiser, pour écouter les difficultés, les résoudre, voire les faire remonter.

Accaparé par un intense labeur lié à de nouvelles activités, comme l'alimentation des systèmes d'information ou la participation à des projets transversaux, il est absent et, d'une certaine manière, il fait perdre à sa fonction une partie de son sens. Comme cela a été souligné, « la fragilisation des personnels procède moins de la pression exercée par les managers que de l'absence de management, qui engendre tensions, lassitudes, épuisement ».

On voit bien en cela la situation terrifiante qui est la leur. Instrumentalisés par « le haut », déçus de leur relation, ils sont en même temps niés par « le bas ». On leur a dit de se mobiliser pour être dans la proximité (c'est bien souvent un indicateur dans l'évaluation annuelle)..., et ils se retrouvent dans l'isolement. Quoi de plus déprimant ?

---

## CONCLUSION

Nous avons choisi de mobiliser le concept de CP pour éclairer ce qui a longtemps été appelé le « malaise des cadres », mais qui prend aujourd'hui une tournure bien plus douloureuse. Ce « plaisir de travailler », qui, selon Thévenet (2000), reste au plus profond de nous, est de plus en plus mis à mal non seulement par des changements organisationnels, mais aussi par des malentendus. Si le changement fait partie de la dynamique des organisations, ce sont surtout les dits et les non-dits autour de ces phénomènes qui sont déterminants. Souvent, pour les salariés comme pour l'encadrement, la douleur vient d'une déception par rapport à des attentes pas forcément formulées, et l'on entend bien souvent dire, lorsqu'une décision douloureuse est annoncée : « le pire, c'est que l'on y croyait ! ».

Le concept de CP permet justement d'interroger ces croyances, de les hiérarchiser et de mettre en lumière ce qui a vraiment « fait mal ». Il permet aussi de rappeler que cet « autre » qu'est l'organisation incarnée par une direction, a aussi des attentes. Si leur prise en compte est déterminante pour le salarié, encore faut-il qu'elles soient explicites. Or, c'est là tout le problème du CP : les attentes, de part et d'autre, sont rarement mises noir sur blanc.

Face au sentiment de violation exprimé par certains, nous avons voulu aller plus loin. Cela nous a conduit à cet approfondissement au plus près des personnes concernées. Car, entre la brèche et la violation s'intercale un processus d'interprétation complexe, qui tente de donner du sens à ce qui s'est passé. Seul un face à

face peut permettre de dénouer cette interprétation. Cela va dépendre d'aspects organisationnels classiques (territoires, procédures, politiques,...), mais aussi d'éléments plus personnels, liés à l'histoire de chacun. De par son caractère fortement personnalisé, cette approche a des limites : il est difficile de répondre à tous par une écoute aussi approfondie. En revanche, certains éléments du diagnostic peuvent être modélisés de manière à apporter des outils pour mieux comprendre et, ensuite, pour mieux... « piloter » l'organisation. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AGYRIS (C.), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, Dorsey Press, 1960.
- ALGAN (Y.) & CAHUC (P.), *La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit ?*, CEPREMAP, Éditions Rue d'Ulm, 2007.
- BLAU (P. M.), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, 1964.
- COYLE-SHAPIRO (J.A.-M.) & KESSLER (I.), "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey", *Journal of Management Studies*, vol. 37, pp. 903-930, 2000.
- DETCHESSAHAR (M.) & GREVIN (A.), « Une organisation de santé... malade de gestionnisme », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, décembre, 2009.
- GRAEN (G.B.) & SCANDURA (T.A.), "Toward a psychology of dyadic organizing", *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, pp. 175-208, 1987.
- GUEST (D.E.), "Is the psychological contract worth taking seriously?", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 649-664, 1998.
- GUERRERO (S.), « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi », Communication au 14<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, « GRH, Innovons ! », Grenoble, novembre 2003.
- HERRIOT (P.) & PEMBERTON (C.), "Facilitating new deals", *Human Resource Management Journal*, vol. 7, pp. 45-56, 1997.
- KOTTER (J.P.), "The psychological contract: Managing the joining-up process", *California management review*, University of California Press, 1973.
- MORRISON (E.W.) & ROBINSON (S.L.), "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, vol. 22, pp. 226-256, 1997.
- NAULLEAU (M.), *La Normalisation du deuil dans l'entreprise face à l'ab-sens de la relation d'emploi. Une étude mixte et longitudinale sur les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique des salariés d'une société de travail temporaire*, Thèse de doctorat, Université de Nantes, 2010.
- ROBINSON (S.L.) & ROUSSEAU (D.M.), "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 245-259, 1994.
- ROUSSEAU (D.M.), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, pp. 121-139, 1989.
- ROUSSEAU (D.M.), "The problem of the psychological contract considered", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 665-671, 1998.
- ROUSSEAU (D.M.), "Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate", *Academy of Management Executive*, vol. 18, n°1, pp. 120-127, 2004.
- SELS (L.), JANSSENS (M.) & VAN DEN BRANDE (I.), "Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 461-488, 2004.
- THÉVENET (M.), *Le Plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.

## ANNEXE

- 1) État d'esprit général ?
- 2) Votre perception de vos obligations envers l'entreprise :
- a) Aujourd'hui ?
- b) Ont-elles évoluées depuis notre première rencontre ? Pourquoi et en quoi ?
- 3) Quelle en est la signification pour l'entreprise ? Quel sens cachent-elles ?
- a) Aujourd'hui ?
- b) Ont-elles évoluées depuis notre première rencontre ? Pourquoi et en quoi ?
- 4) Êtes-vous en accord avec ces significations ? Votre position ?
- |   |  |
|---|--|
| <p><b>Oui</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En quoi vous en sentez-vous proche ?</li> <li>• Avez-vous évolué sur cette position depuis 8 mois ?</li> <li>• Votre interprétation ? Signification ?</li> </ul> | <p><b>Non</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En quoi vous sentez-vous en désaccord ?</li> <li>• Cette position a-t-elle évoluée depuis 8 mois ?</li> <li>• Votre interprétation ? Signification ?</li> </ul> |
|---|--|
- 5) Considérez-vous avoir respecté vos obligations ?
- a) Aujourd'hui ?
- b) Depuis notre première rencontre ?
- |  |   |
|--|---|
| <p><b>Oui</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Oui =&gt; Votre explication ? Cela a quel sens ?</li> <li>• Non/Oui =&gt; vous êtes en désaccord mais les avez-vous respectées ? (Pourquoi ? Comment ? Quel compromis ? Quel en est le sens ?)</li> </ul> | <p><b>Non</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui/Non =&gt; Vous en êtes proche mais vous ne les avez pas respectées. (Pour quelles raisons ? Quel en est le sens ?</li> <li>• Non/Non =&gt; Pourquoi ? Quel en est le sens ?</li> </ul> |
|--|---|
- 6) Cela a-t-il un effet sur : Satisfaction, Performance, Implication, Confiance ?
- 7) Comment cela se traduit-il ? Quel est le lien entre ces attitudes et comportements ? Comment l'expliquez-vous ?
- 8) Votre perception des obligations de l'entreprise envers vous ?
- a) Aujourd'hui ?
- b) Ont-elles évolué depuis notre première rencontre ? Pourquoi et en quoi ?
- 9) Quelle en est la signification ?
- a) Ont-elles évolué depuis notre première rencontre ?
- b) Pourquoi et en quoi ?
- 10) Est-ce que l'entreprise respecte ses obligations ?
- a) Aujourd'hui ?
- b) Par rapport à notre première rencontre ?
- |   |   |
|---|---|
| <p><b>Oui</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment cela se matérialise-t-il ? Se manifeste-t-il ?</li> <li>• Comment l'interprétez-vous ? Qu'est-ce que cela touche en vous ?</li> <li>• Quelles en sont les incidences pour vous (comblement, épanouissement, harmonie, etc.) ?</li> <li>• Quel est selon vous l'intérêt pour l'entreprise de répondre à vos attentes ?</li> </ul> | <p><b>Non</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment cela se matérialise-t-il ? Se manifeste-t-il ?</li> <li>• Comment l'interprétez-vous ? Qu'est-ce que cela touche en vous ?</li> <li>• Avez-vous été conduit à renoncer à quelque chose ? Si oui, à quoi ?</li> <li>• En ressentez-vous un manque ? Un vide ?</li> <li>• À quoi ce vide touche-t-il pour vous ?</li> <li>• Qu'est-ce qu'il représentait ?</li> <li>• Le fait que l'entreprise ne tienne pas sa promesse représente quoi pour vous ?</li> </ul> <p>Quand vous avez perçu que ces obligations ne seraient pas tenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'avez-vous vécu ?</li> <li>• Avez-vous ressenti un choc, de la colère, ... ? Pourquoi ?</li> <li>• Comment interprétez-vous ces réactions et/ou la perte ?</li> <li>• Arrivez-vous à faire sans l'accomplissement de cette attente ? (Oui/non, et pourquoi ?)</li> </ul> |
|---|---|
- 11) Cela a-t-il un effet sur : Satisfaction, Performance, Implication, Confiance ?
- 12) Comment cela se traduit-il ? Quel est le lien entre ces attitudes et comportements ? Comment l'expliquez-vous ?
- 13) Cela a-t-il un effet sur votre perception de Justice, SOP, ELM ?
- 14) Quel sens ont pour vous ces éléments ?



# LA FINANCE ISLAMIQUE : UN NOUVEAU PAS VERS UNE FINANCE ÉTHIQUE ? (1)

RÉALITÉS MÉCONNUES

Cet article a pour objectif de présenter les principes d'une finance dite islamique afin d'essayer de voir en quoi celle-ci peut participer à rendre plus éthique la finance classique occidentale. Après en avoir présenté les principes, l'auteure montre dans quelle mesure ceux-ci peuvent apporter des éléments positifs au capitalisme ; dans le même temps, cet article met en exergue les limites de cette acception de la finance. En effet, si la finance *halal* permet certainement d'introduire une dimension éthique importante dans les dynamiques financières, elle n'en n'est pas pour autant exempte de défauts et de limites notamment, mais pas seulement, en termes d'égalité hommes-femmes ou d'ingérence dans les entreprises. Cet article rappelle aussi les réticences de la France à ouvrir ses portes à ce type de finance.

Par **Virginie MARTIN\***

**C**et article a pour objectif de poser les cadres d'une finance dite islamique afin d'essayer de comprendre en quoi celle-ci peut être une alternative à la finance occidentale classique dans le sens d'une finance peut-être plus éthique. Dans le même temps, nous mettrons aussi en valeur les limites de cette acception de la finance. En effet, si la finance « halal » permet certainement d'introduire une dimension éthique importante aux dynamiques financières, elle n'en n'est pas pour autant exempte de défauts et de limites.

Rappelons tout d'abord que les religions ne sont pas incompatibles avec la finance, loin de là. Bien avant nous, Max Weber avait démontré que le protestantisme pouvait influencer l'économie et lui donner un nouvel élan (WEBER, 1922). Weber montre dans son

ouvrage intitulé *Économie et Société* que c'est bien une éthique religieuse, en l'occurrence l'éthos protestant, qui est à l'origine de l'esprit du capitalisme. En d'autres termes, il s'agit, pour les protestants, de faire fructifier ce que Dieu leur a confié, car les biens présents sur Terre viennent de ce dernier et n'appartiennent pas aux croyants. En fait, « les ressources confiées par Dieu au manager protestant sont naturelles, humaines et financières. À charge pour lui de les combiner de manière optimale pour en maximiser les produits. » (JOANNIDÈS, 2009a : 127).

\* Professeure Chercheure, Docteure en sciences politiques, HDR en sciences de gestion, Euromed Management.

(1) Cet article a été rédigé en collaboration avec Sarah Khemiss et Wail Azizi dans le cadre d'un assistantat de recherche à Euromed Management.

Plus généralement, des auteurs comme Joannidès ont mis en évidence les liens entre les religions et l'économie et ont rappelé combien les religions dites du Livre (le judaïsme, le christianisme et l'islam) ont porté l'esprit du capitalisme moderne, du management et de la finance, depuis le Moyen Âge (JOANNIDÈS, 2009a).

La finance islamique, également appelée finance *halal* ou finance

« *sharia compliant* », est un exemple plutôt abouti d'un enchevêtrement entre principes religieux et économie. En effet, il est dit que le manager musulman doit respecter les principes de la charia dans la gestion de son entreprise (GAMBLING et KARIM, 1991 ; ABU-TAPANJEH, 2009). Des principes qui ne sont d'ailleurs pas si éloignés d'une finance inspirée du judaïsme, comme l'ont montré certains auteurs (JOANNIDÈS, 2009b). Dans le cas qui nous occupe, les organisations doivent s'adapter à un environnement et à un contexte non exempt de principes religieux. Ce sera l'une des conditions de leur efficacité, comme l'a largement montré la théorie de la contingence (FORTE, 2000). Les organisations liées

à la finance islamique sont en effet soumises, en plus des composantes de leur environnement, à l'influence des éléments des lois, des principes et des coutumes islamiques (HAFSI *et al.*, 2007).



« La finance islamique, également appelée finance «halal» ou finance «*sharia compliant*», est un exemple plutôt abouti d'un enchevêtrement entre principes religieux et économie. En effet, il est dit que le manager musulman doit respecter les principes de la charia dans la gestion de son entreprise. »

Nous concentrerons ici notre attention sur la seule finance islamique née dans les années 1960 et qui connaît un important développement depuis les années 1970 (JOUINI et PASTRÉ, 2008) (2). Elle est aujourd'hui composée de plus de 300 institutions financières (IMAM et KPODAR, 2010). Celles-ci se concentrent sur le Moyen-Orient et l'Asie du Sud-Est (Bahrein, Malaisie),

mais pas seulement : elles sont aussi présentes en Europe (au Luxembourg et en Grande-Bretagne, notamment) et aux États-Unis (COULOMB, 2008). En 1999, deux indices ont été créés à partir de la finance *halal* : le *Dow Jones Islamic Market Index* (à Bahrein) et le *Global Islamic Index Series* du *Financial Times Stock Exchange*. En 2007, à titre d'exemple, BNP Paribas a obtenu un agrément pour un fonds conforme à la charia qui est coté depuis à la Bourse suisse (SWX Zürich) (3). Dans l'Hexagone, depuis 2011, France Sukuk Courtage tente de lancer un produit d'épargne *charia* compatible dans l'immobilier.

On estime qu'à ce jour l'ensemble des actifs bancaires et des investissements financiers concernés représenterait près de 700 milliards de dollars, avec une croissance

du marché d'environ 15 % par an ces dernières années (COULOMB, 2008).

Mais au-delà de ces données, ce qui nous intéresse ici, c'est de montrer dans quelle mesure la finance isla-

(2) Merci à Jean-Christophe Despres, de Sopi Communication, pour ses informations concrètes et éclairées sur ce sujet.

(3) Cela a été rendu possible par la note de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) du 17 juillet 2007, qui autorise les OPCVM à recourir à des critères de sélection extra-financiers et à faire appel aux services d'un conseil de charia (*charia board*) (BOUSLAMA, 2009).

mique est une finance éthique et quels sont les points forts de cette finance au regard de la possible instauration d'un capitalisme mieux tempéré par l'éthique. Pourtant, la France, principalement à cause du principe de laïcité qui prévaut dans ce pays (BOUSLAMA, 2009) et en raison de son refus des tendances communautaristes, continue de résister à la finance *halal*. Plus généralement, la finance islamique renvoie une image plutôt négative (à laquelle les attentats du 11 septembre 2001 ne sont pas étrangers (ALI et SYED, 2010)). Pourtant, cette approche peut offrir des perspectives intéressantes (JOUNI et PASTRÉ, 2008). C'est ce que nous verrons dans cet article (même si, au-delà de ces perspectives positives, nous ne manquerons pas de souligner, dans la dernière partie, les limites de cette structuration financière).

## LES PRINCIPES STRUCTURANT LA FINANCE ISLAMIQUE

Dans cette première partie, nous nous attacherons à présenter les principes autour desquels la finance islamique est structurée. Ces principes sont de deux ordres, éthique et économique.

### La finance halal entre taux d'intérêt et spéculation

La condamnation de l'accroissement injustifié [l'usure] (*ribâ*) et de l'ambiguïté [la tromperie] (*gharâr*) constitue, avec la prohibition de la spéculation (*maysâr*), les règles principales de la finance islamique. Toutes ces interdictions s'expliquent et se justifient par la volonté de voir le résultat des opérations financières et commerciales optimisées pour le bien de l'ensemble des parties prenantes (CHAAR, 2008). Ces contraintes et interdictions sont très importantes et font même dire à certains qu'elles ouvrent la voie d'un nouveau paradigme permettant de repenser le système bancaire global (SWARTZ, 2011).

### La question du taux d'intérêt (*ribâ*)

À propos de la prohibition du taux d'intérêt, d'aucuns ont écrit : « *Earning money from money or interest is prohibited. Profit, which is created when 'money' is transformed into capital via effort, is allowed. However, some forms of debt are permitted where these are linked to 'real transactions', and where this is not used for purely speculative purposes* » (HASSAN, 2009 : 32).

En effet, la finance islamique ne considère pas l'argent comme un bien pouvant générer par lui-même des revenus du fait de l'écoulement du temps (comme dans la finance conventionnelle) à ses yeux, ces revenus ne peuvent être générés que par la seule rentabilité de l'actif financé. Par principe, elle exclut toute idée d'une rémunération fixe qui serait déconnectée

de la rentabilité de l'actif financé (VERNIMMEN *et al.*, 2011).

Le *ribâ-free* est donc au fondement de cette forme de la finance. Cette notion complexe évoque les excès qu'il peut y avoir à jouer sur des taux d'intérêt. Toutes les différentes appréhensions du terme *ribâ* peuvent se trouver chez les lecteurs du Coran (SWARTZ, 2011), mais l'on dira, ici, que la prohibition du *ribâ* est l'interdiction du fait qu'un prêt d'argent soit remboursé avec une majoration prédéterminée prenant la forme d'un taux d'intérêt. L'islam interdit le *ribâ* au motif que l'intérêt représente une forme d'exploitation qui reste incompatible avec la notion d'équité (IMAM et KPODAR, 2010).

De même, dans le cas d'un prêt visant à réaliser un investissement, la perception d'une rémunération fixe dérivant uniquement de l'écoulement du temps et déconnectée de la rentabilité effective de l'investissement est perçue comme gravement inéquitable. Seul un partage des profits (ou des pertes) est perçu comme ne lézant pas l'entrepreneur qui réalise le projet (SIDDIQI, 2004).

Au final, la finance islamique peut accorder des prêts, à la condition que ceux-ci soient liés à des actifs (SWARTZ, 2011). D'ailleurs, l'investissement dans une société recourant de manière « excessive » à la dette ou aux taux d'intérêt est lui aussi contraire aux principes de l'islam, et ce quelle que soit la forme que prenne ledit investissement. Ainsi, un musulman ne doit pas placer son argent dans une société dont le ratio d'endettement serait supérieur à 33 % ou dont l'actif liquide serait supérieur à 33 % (ou à 50 %, selon certains juristes) de l'actif total (ÇEKICI, 2009).

### L'interdiction de la spéculation sur des événements incertains (*gharâr* et *maysar*)

La charia encourage l'investissement (et donc la prise de risque), mais elle interdit formellement les paris hasardeux et donc l'incertitude dans les termes d'une relation contractuelle. En d'autres termes, la spéculation est prohibée ; une prohibition qui est structurée autour de deux concepts, ceux du *gharâr* et du *maysar*. Le concept de *gharâr* peut être traduit par aléa, incertitude ou hasard, mais aussi tromperie. En d'autres termes, on parle de *gharâr* quand l'objet d'un contrat est ambigu ou conditionné à un événement futur très incertain et, surtout, échappant au contrôle des parties prenantes (IMAM et KPODAR, 2010). Par exemple, les contrats d'assurances que nous utilisons couramment sont interdits, pour l'islam. Le *maysar* est un terme arabe que l'on peut traduire par « pari ». Il se manifeste, par exemple, dans les jeux de hasard, dans des configurations où la situation des parties prenantes dépend de la réalisation d'un événement à la fois improbable et totalement incontrôlable.

Au final, tout bénéfice qui proviendrait de produits financiers structurés autour de l'intérêt serait consi-



déré comme de l'usure (*ribâ*) et donc contraire aux principes du Coran. De même, certaines pratiques à haut risque sont proscrites, à commencer par la vente à découvert (cette pratique a été accusée d'avoir accéléré la crise financière actuelle, certains spéculateurs ayant parié sur une baisse des marchés mondiaux de capitaux).

Selon certains, les pratiques financières requises par les principes de l'islam pourraient répondre à certaines préoccupations actuelles relatives à la moralisation de l'activité économique, et peut-être même aller jusqu'à satisfaire les exigences liées à la responsabilité sociale de l'entreprise (JOANNIDÈS, 2009 : 131). En effet, la finance islamique répond à un principe général lié aux concepts d'utilité, d'utilité sociale et d'équité (KANTEKJY et AGHA, en 2009) : si une transaction entre deux entités devait se résumer à un simple transfert de richesse au profit de l'une et aux dépens de l'autre, et ce, sans utilité sociale, l'échange serait interdit par les principes islamiques de la finance (en conséquence, on voit apparaître ici certains points communs avec les principes de la RSE).

Nous nuancerons ces vertus d'équité et de rentabilité modérée et socialement responsable dans la deuxième partie de cet article. Nous montrerons

que la finance islamique peut s'éloigner de ses principes théoriques éthiques pour se donner la possibilité d'avoir une croissance pouvant avoisiner les 15 %.

L'idée de coopération et de partage des risques : des principes autres, qu'illustrent des montages financiers spécifiques

Eviter l'intérêt, le hasard, les aléas, la non spéculation est donc à la base de la conception de la finance islamique et cela n'est pas sans conséquence sur toute la structuration de cette même finance. Partant, les banques islamiques ont développé des mécanismes juridico-financiers complexes qui permettent principalement de lier investisseurs et entrepreneurs, c'est-à-dire la finance et l'économie réelle.

Dans ces dispositifs, nous sommes dans une sorte de *due diligence* permettant peut-être de mieux préserver les dérives éventuelles du système bancaire et financier. En effet, la finance islamique est considérée par

(4) *Du filtrage islamique*, Ibrahim ÇEKICI, 2009

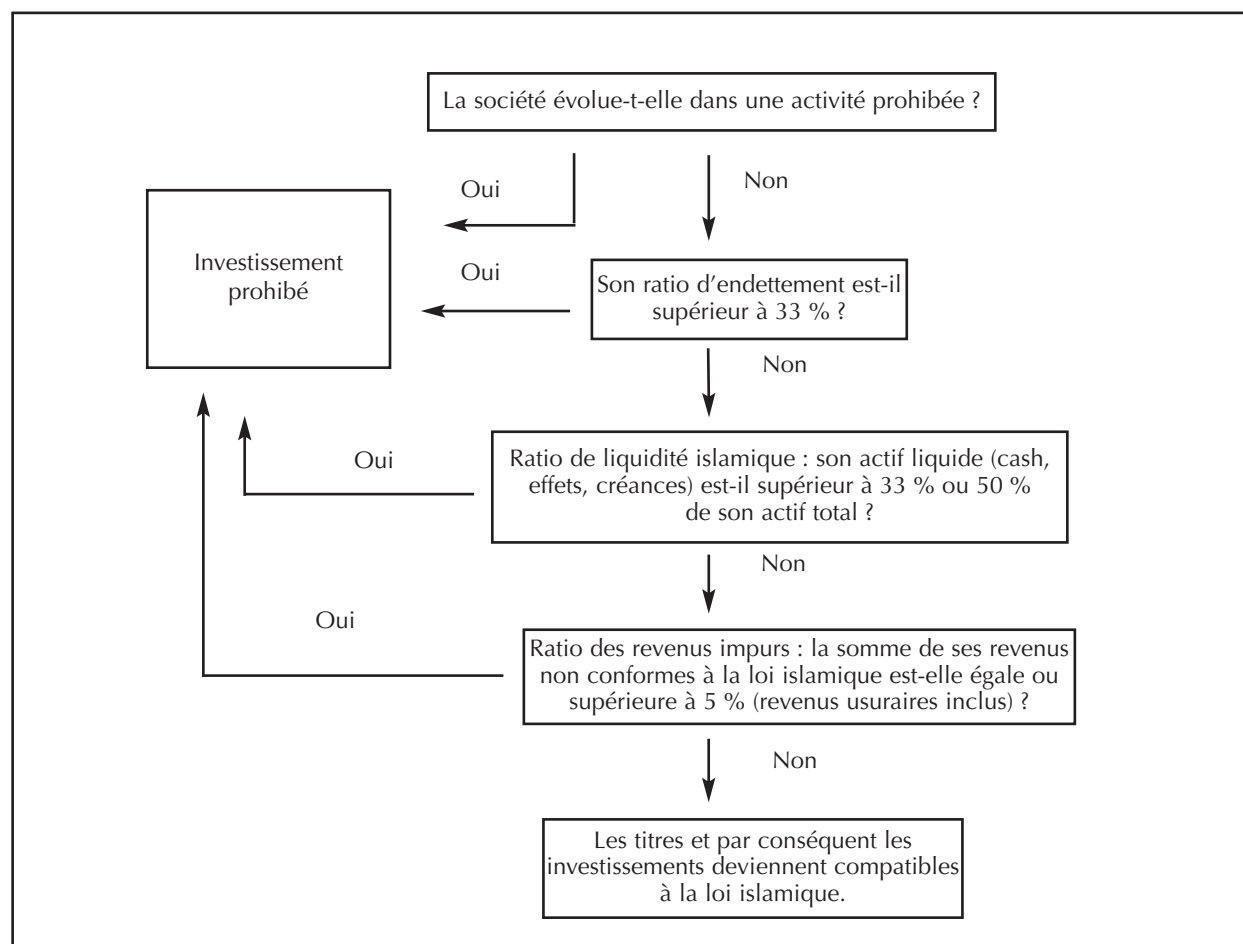


Schéma n°1 : Le filtrage d'éligibilité.

Source : ÇEKICI, 2009 (4).



certain auteurs comme une finance éthique susceptible de devenir l'instrument d'un capitalisme d'un type nouveau (BOURABIAT et PATEL, 2010). Nous présentons ci-après quelques montages financiers importants propres à cette finance afin de mieux comprendre en quoi celle-ci peut ouvrir la voie à une forme alternative de capitalisme. Nous nous intéresserons aux filtres et aux critères d'éligibilité des investissements, puis à trois montages bancaires : la *mudhârabah*, la *mushâarakah* et la *murâbahah*. Ces exemples de montages nous permettront de mieux comprendre les principes sur lesquels est structurée la finance islamique.

### La question du filtrage

Avant tout filtrage technique et financier, la finance islamique impose à l'investisseur particulier comme institutionnel un filtrage moral, qui intervient à

Au-delà du filtrage, des montages financiers spécifiques

Ces montages spécifiques, détaillés ci-après, sont très complexes. Pour être en cohérence avec les principes fondamentaux de la finance islamique, ces montages financiers nécessitent une transparence des processus et un *reporting* régulier. C'est cette transparence qui permettra à la finance islamique d'être équilibrée.

#### • La *mudhârabah*

La *mudhârabah* est une opération qui met en relation deux entités : d'une part, un investisseur (*rabb al-mâl*), qui fournit le capital (que celui-ci soit financier ou non) et, d'autre part, un entrepreneur (*mudhârib*), qui lui fournit son expertise (voir le schéma n°2). C'est sur ce dernier que repose toute la gestion de l'activité. L'intérêt économique réside dans le fait que les bénéfices seront partagés entre les deux entités. Ce partage sera fait selon

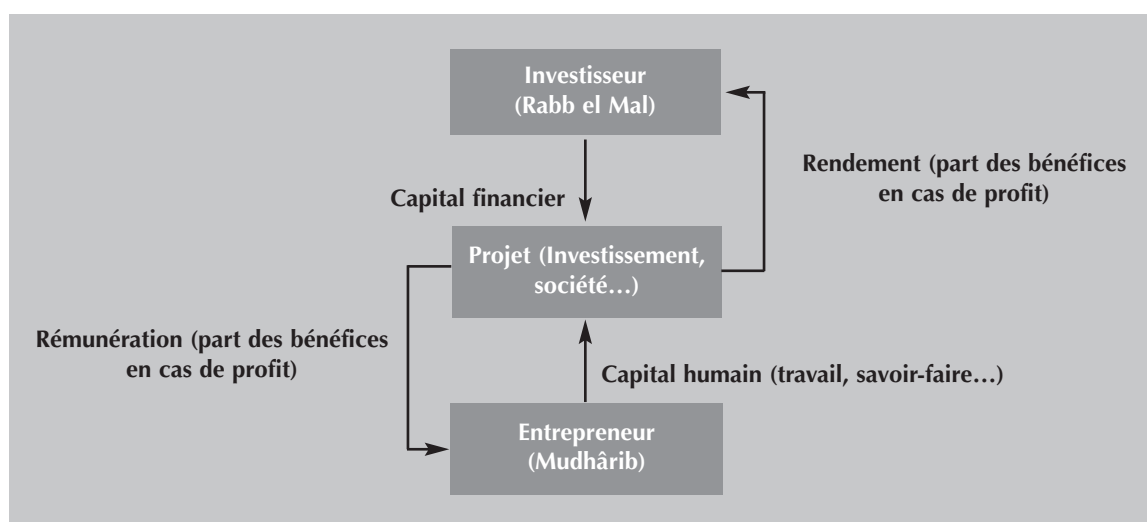


Schéma n°2 : La *mudhârabah*.

Source : Tamwil Islami et dailybourse.fr - Repris par Jouini et Pastré (2008).

deux niveaux. Le premier niveau concerne l'investisseur particulier qui, par conviction religieuse (dans le cas de musulmans), se doit de bien vérifier que son argent ne sera pas investi dans des actifs non charia *compliant* (HASSOUNE, 2009). Dans un deuxième temps, la responsabilité incombe aux sociétés financières et aux gérants des fonds d'investissement de bien s'assurer que les actifs qu'ils intègrent à leurs produits ne touchent en aucun cas à l'industrie de l'armement, à l'industrie pornographique, à l'industrie porcine, à l'alcool et aux spiritueux, ni aux jeux de hasard.

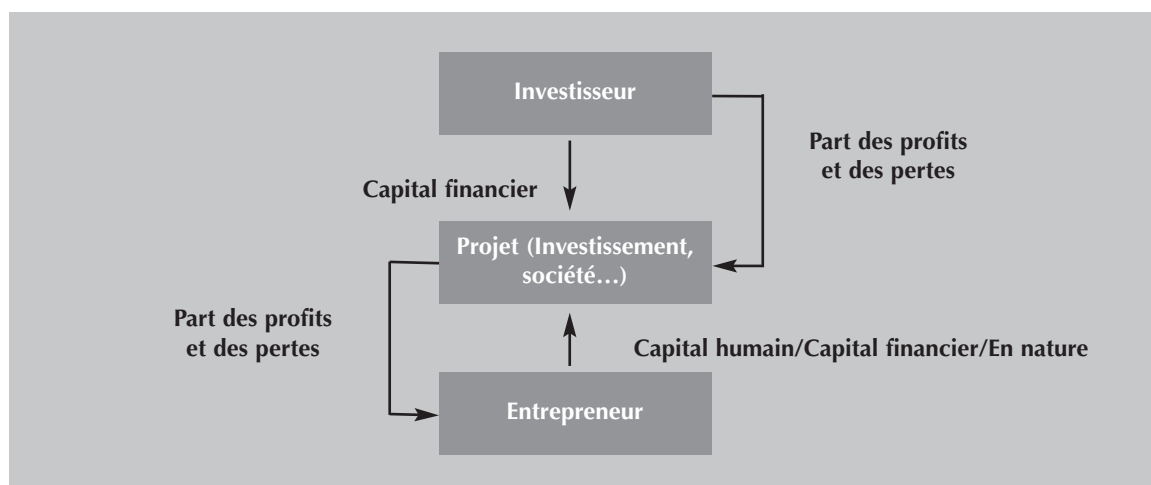
Ce n'est que dans un deuxième temps que l'analyse d'éligibilité (voir le schéma n°1) s'intéresse à des éléments plus techniques, tels que les ratios d'endettement ou de liquidité...

des modalités établies à l'avance, après que le capital aura été recouvré par l'entrepreneur et que ses frais de gestion auront été couverts. Si nous sommes dans un cas de perte, c'est l'investisseur qui assume l'intégralité de l'opération, l'entrepreneur ne perdant quant à lui que sa rémunération.

#### • La *mushâarakah*

La *mushâarakah* est un autre montage financier que l'on peut traduire par le terme « association ». Ce montage est simple : il lie entre eux les partenaires d'une opération d'investissement. Par exemple, deux individus font un investissement commun dans un projet. Proportionnellement au capital investi par chacun des partenaires, ils partageront les bénéfices (s'il y en a) ou supporteront les pertes (en cas d'échec



Schéma n°3 : La *musharakah*.

Source : Tamwil Islami et dailybourse.fr - Repris par Jouini et Pastré (2008).

de l'opération). Ici, les deux partenaires ont le droit d'intervenir dans la gestion de l'affaire ; nous sommes dans ce que l'on nomme un *Fair profit sharing* (HASSAN, 2009).

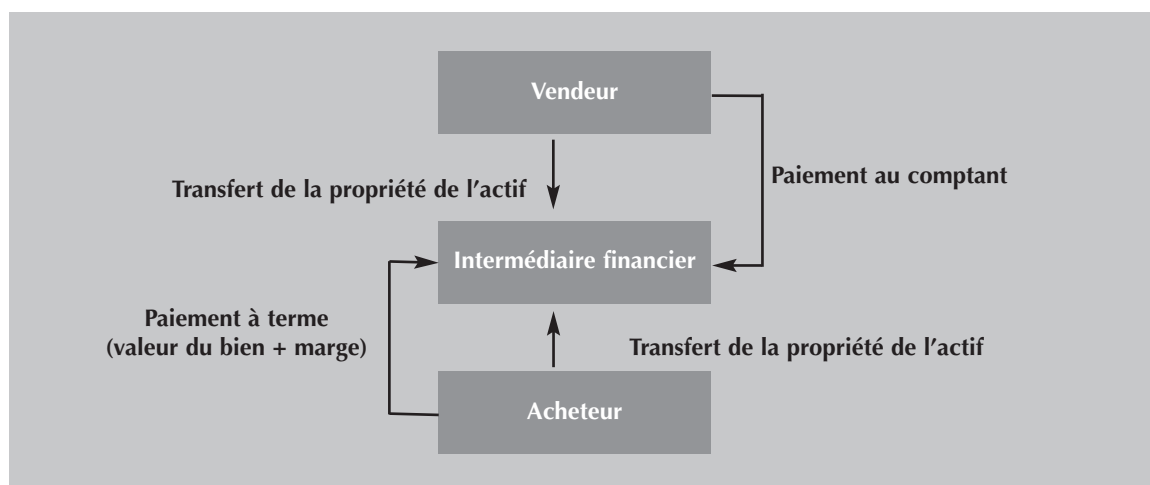
- La *murabahah*

Enfin, il existe la *murabahah* (voir le schéma n°4). Il s'agit d'une transaction fondée sur un prix donné et fixé à l'avance incluant un bénéfice. En effet, ce terme est dérivé du mot *ribh*, qui signifie bénéfice (BID, 1992) (5). Par exemple, une banque (le créancier) achète un actif pour un client. Elle revend cet actif à son client à un prix fixé par avance entre les deux entités. Même si cette transaction ressemble à un contrat

classique de dette, elle reste conforme aux principes de la finance islamique. En effet, c'est la banque qui supporte le risque dans l'achat d'un actif et, surtout, elle fixe par ailleurs un prix incluant ce que l'on nomme le bénéfice. On ne peut donc pas ici parler de taux d'intérêt, même s'il y a une majoration du prix de l'actif (celle-ci correspondrait plutôt à la rémunération du service rendu par l'institution bancaire).

- Les *sukûk* (6)

La finance islamique est donc fondée sur un principe capital qui pourrait ouvrir de nouvelles voies au capitalisme financier tel que nous le connaissons : ce principe est que tout financement doit être adossé à un actif tan-

Schéma n°4 : La *murabahah*.

Source : Tamwil Islami et dailybourse.fr - Repris par Jouini et Pastré (2008).

(5) Voir l'ouvrage publié par l'Institut Islamique de Recherche et de Formation et la Banque islamique de développement, actes de la conférence, 1992.

(6) Ces émissions obligataires ne sont pas émises en tant que telles sur les marchés de capitaux. La majorité des *sukûk* est émise par des SPV (*spe-*

*cial purpose vehicles*) dans lesquels les titulaires du *sukûk* détiennent des parts du SPV détenant des droits sur des actifs tangibles, pour une période déterminée. Un SPV émetteur de *sukûk* (souscrits par des investisseurs) acquiert les immeubles, verse le cash au souscripteur et met ensuite ces immeubles en *ijâra* (crédit bail). Le souscripteur verse donc des loyers au SPV, qui, lui, verse un revenu variable aux investisseurs détenteurs des *sukûk* (MASMOUDI et BELABED, 2010).



gible. Les *sukûk*, ces émissions obligataires, peuvent aussi être un exemple de produit financier halal. Les *sukûk* sont très répandus dans les pays du Conseil de Coopération du Golfe, mais ils ont pu connaître également certains développements dans des pays non musulmans. C'est le cas notamment d'un Land, en Allemagne, celui de la Saxe Anhalt, en 2004 (MASMOUDI et BELABED, 2010). En d'autres termes, les *sukûk* sont plus stables que les obligations classiques, et surtout que les produits structurés de dettes titrisées (dont l'exemple extrême est les *subprimes*). C'est par ailleurs le produit islamique le plus répandu (en 2007, on a recensé 6,4 milliards de dollars en fonds islamiques – *murâbahah*, etc. – et 97 milliards de dollars en *sukûk*) (JOUNI et PASTRÉ 2008).

Ces produits présentent plusieurs avantages par rapport à leurs équivalents « conventionnels » (plus grande stabilité, lisibilité, traçabilité, etc.), tout en réalisant exactement la même mission. L'adossement des actifs financiers à des actifs réels et l'interdiction de leur échange contre d'autres actifs financiers rend les marchés certes moins liquides, mais peut-être plus transparents, même si (comme nous le verrons par la suite) cette transparence peut avoir certaines limites. Au total, cela démontre aussi la possibilité d'être créatif et innovant, en matière financière, dans le contexte islamique (SIDDIQI, 2004).

Cette première partie nous a permis de comprendre les mécanismes et les montages financiers structurant la finance islamique. Il devient alors possible de penser que cette finance, au-delà de sa complexité d'exécution et de ses contraintes éthiques et religieuses, porte en elle un certain nombre de points positifs qui peuvent être développés non seulement pour la finance *halal* mais aussi pour la finance occidentale (JOANNIDÈS, 2009a). Malgré les pistes heuristiques que trace la finance islamique pour la finance en général, nous essaierons de pointer les limites de cette conception de la finance.

## LES ENSEIGNEMENTS, LES POSSIBILITÉS ET LES LIMITES DU DÉVELOPPEMENT DE CE TYPE DE FINANCE

La question du financement : grandes entreprises versus PME

Malgré la diversité des montages financiers proposés par la finance islamique, les modes de financement destinés aux grandes entreprises ne sont pas fortement développés par l'institution financière *halal* (AL AMIRI, 1998). Cela est notamment dû au fait que ces entreprises sont moins soucieuses de la nature religieuse ou éthique du financement que des PME ou des particuliers : « La cible des banques islamiques est

plutôt celle des petites et moyennes entreprises (PME), essentiellement pour des raisons liées à la structure juridique des financements qu'elles pratiquent » (HARON, 1998, pp. 23-50).

Les banques islamiques peuvent ainsi constituer pour les PME une alternative essentielle de financement et profiter, en contrepartie, d'un grand nombre d'opportunités stratégiques d'une qualité et d'une possibilité de valorisation attractives (SERHAL, 2007). Notons aussi que le fait de s'intéresser au financement par des banques islamiques ou avoir recours à du financement islamique aurait pour effet d'attirer l'attention des investisseurs du Moyen-Orient vers les entreprises françaises, ce qui aurait certainement pour conséquence de détourner le flux des capitaux arabes des marchés et de l'économie britanniques (notamment) au profit des marchés et des entreprises français. Au total, cette manne financière représenterait l'équivalent de 700 milliards de dollars (7).

Cependant, à cause de toutes les spécificités et de toutes les contraintes liées à la finance islamique, cette collaboration n'est pas aussi simple. En effet, la finance islamique, comme nous l'avons décrit plus haut, a des critères de sélection très contraignants, dont la nécessité d'un financement à 100 % *halal* des projets, à tous les niveaux. Le projet doit être *halal*, certes, mais tous les projets qui en sont issus doivent l'être aussi, ce qui n'est pas simple à vérifier, ni à prouver. Il est en effet généralement difficile de connaître à l'avance les suites et les implications d'un projet (SWARTZ, 2011).

Ainsi, il est difficile, pour un investisseur « islamique », de faire un choix qui soit parfaitement juste au regard de la charia. C'est la raison pour laquelle, souvent, les projets financés se situent dans une étroite sphère d'interconnaissance et de contrôle. L'interconnaissance entre le financeur et l'entrepreneur est donc un critère important, sur lequel nombre de garanties se verront évaluées (ZAFAR, 2007).

Par ailleurs, nous pouvons noter un risque d'ingérence de la banque dans les affaires de la PME. C'est par exemple le cas des opérations de *mudhârabah* et de *mushâarakah*, dans lesquelles le promoteur peut difficilement apporter des modifications à la conduite du projet sans avoir obtenu au préalable l'autorisation de la banque pour ce faire. En effet, partageant le risque de perte, la banque devient un associé à part entière de l'entrepreneur. Ce dernier n'est plus tout à fait le seul maître à bord de son affaire et des conflits peuvent éclater entre les deux protagonistes (CHEIKH SALEH, 1997).

### Un système bancaire plus stable ?

La stabilité bancaire est un des avantages de la finance dite islamique. Les instruments que nous avons pré-

(7) Source statistique : The Cooperation Council for the Arab States of the Gulf - <http://www.gcc-sg.org/> - 2011.

sentés plus haut permettent, il est vrai, une plus grande stabilité du système bancaire. En effet, la finance *halal* tire sa stabilité de sa logique éthique : la vente à découvert (spéculation) étant interdite, il est impossible d'imaginer un *shortage* (une manipulation des cours) sur les marchés financiers islamiques. Ainsi, ceux-ci sont moins fluctuants et mieux préservés des effets d'annonce (HASSOUNE, 2008). Dans la finance *halal*, tout échange boursier correspond réellement à un besoin ou à une offre réelle de financement, de refinancement ou d'investissement (SIDDIQI, 2004), ce qui a pour vertu d'ancrer la finance islamique (et son système bancaire affilié) dans l'économie réelle (contrairement à la finance classique, qui évolue en parallèle – et parfois en parasite – de cette économie). Jouini et Pastré affirment que les pays pratiquant la finance islamique ont été relativement moins touchés par la crise que ceux où prévaut le modèle de la finance traditionnelle (JOUINI et PASTRÉ, 2008). Bien qu'avéré, cela ne doit pas être attribué uniquement aux principes de la finance islamique appliquée. En effet, d'autres auteurs ont pointé du doigt une autre variable et une autre raison expliquant la stabilité financière de certains pays musulmans (CIHAK et HESSE, 2008). Il s'agit notamment de la taille de leurs banques et de la moindre mondialisation de leurs systèmes bancaires. Le contraste entre la stabilité des petites et des grandes banques islamiques est intéressant à étudier, d'un point de vue financier. Cihak et Hesse soutiennent l'idée que l'obligation qu'ont les grandes banques d'interagir avec le système financier non *halal* les rend plus vulnérables, notamment lors du contrôle des risques de crédit, dont la complexité s'accroît proportionnellement à la taille des banques (un contrôle qui dans certains cas est tout simplement impossible). Ces auteurs suggèrent par ailleurs l'idée qu'une attention accrue devrait être accordée aux risques prudentiels, qui ont tendance à être plus importants pour les grandes banques islamiques.

De plus, les produits financiers islamiques deviennent de plus en plus opaques. En effet, dans les années 1960, les produits bancaires étaient simples à comprendre et l'on pouvait facilement déceler l'existence d'un risque élevé. Soucieuses d'augmenter les plus-values, les banques ont développé des produits de plus en plus complexes afin de maquiller les risques (et les profits) élevés (TARIQULLAH et HABIB, 2002). Ce travers commence à se faire jour dans la finance islamique. Ainsi, les banques essaient de contourner les règles de la finance islamique et de concevoir des produits ayant l'apparence du *halal* (par exemple : le *tawarruq*, ou *murâbahah* inversée) (LATRACHE et ODDOS, 2010). La compréhension de ces produits étant plus complexe, les oulémas responsables du contrôle des produits islamiques deviennent de moins en moins compétents face à ces modélisations mathématiques (comme à l'époque où

les agences de notation s'étaient laissé berné par la complexité des produits financiers classiques) (HASSOUNE, 2011).

De plus, la structure des produits islamiques met les banques dans une situation peu confortable du fait du partage des gains et des pertes avec l'entrepreneur financé. Malgré des critères stricts, les banques ne sont pas à l'abri d'une défaillance. Ainsi, le fait que les pertes soient partagées constitue un danger beaucoup plus important aujourd'hui, celui que la finance islamique se développe trop rapidement, sans avoir le temps de développer une structure interne qui soit suffisamment forte pour résister à l'environnement extérieur (TARIQULLAH et HABIB, 2002).

#### Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et finance islamique : des réponses multiples

Au vu des principes et des montages financiers précédemment exposés, la finance islamique apparaît comme un moyen de moraliser le capitalisme.

En effet, elle réconcilie le secteur financier et l'économie réelle : les financiers sont là pour sélectionner, améliorer et accompagner les projets, plutôt que pour spéculer sur des produits complexes et déconnectés de l'économie réelle. Par ailleurs, elle encourage l'investissement productif, réduit la spéculation et enracine la culture du partenariat (notamment dans des montages, tels que ceux relevant de la *mushârahah*).

D'aucuns ont d'ailleurs précisé que la finance islamique n'est pas le domaine réservé des seuls musulmans, mais qu'elle constitue un compartiment supplémentaire de la finance socialement responsable (HASSOUNE, 2007).

D'autres rappellent que le système bancaire et financier islamique présente certaines failles, notamment dans la relation entre investisseurs ou dans leur manque de transparence au sujet des risques potentiels (HASSAN, 2009).

D'autres encore, des chercheurs, vont même jusqu'à affirmer que la finance islamique est en parfaite adéquation avec les principes de la responsabilité sociale de l'entreprise, la RSE.

En effet, à la question : *Comment les préceptes de l'islam rejoignent-ils les thématiques du développement durable et de la responsabilité sociale ?*, Elisabeth Forget répond :

« Plus spécifiquement, la *sharī'ah* propose aussi un modèle de responsabilité sociale des entreprises. Alors que l'approche occidentale de la RSE est essentiellement matérielle, plus centrée sur les conséquences pratiques d'une posture socialement responsable que sur ses fondements éthiques, la vision islamique de la responsabilité sociale repose sur une approche plus holistique. En effet, les principes moraux et éthiques issus du Coran et de la *Sunna* [NDLR : la tradition prophétique] sont plus durables, et absolus. Ils constituent ainsi, du point de vue islamique, de meilleures directives pour les sociétés qui

*veulent prospérer, tout en se montrant socialement responsables.* » (FORGET, 2009 : 3).

Selon Elisabeth Forget, l'islam propose un modèle de RSE plus complet que les modèles économiques classiques dans la mesure où les bases de la finance islamique sont structurées autour du principe de *taqwâ* (8) (FORGET, 2009). Elle va encore plus loin et, citant le penseur Abû Hamîd Al-Ghazali (1058-1111), qui affirme que la loi islamique vise en effet à promouvoir le bien-être de tous les hommes, un bien-être qu'il fait reposer sur la sauvegarde de leur foi (*dîn*), de leur âme (*nafs*), de leur intellect (*'aql*), de leur postérité (*nasl*) et de leur richesse (*mâl*) (FORGET, 2009 : 2).

Mais même si nous sommes en adéquation avec ces propos, nous ne pouvons imaginer que la finance islamique soit en tout point similaire à la RSE.

En effet, les résolutions du Sommet de la Terre de Johannesburg (de 2002) concernent aussi bien les aspects entrepreneuriaux et sociaux que les aspects humains.

Dans l'article 20 des conclusions de ce Sommet, il est en effet explicitement conseillé de veiller au renforcement du pouvoir d'action et à l'émancipation des femmes, ainsi qu'à l'égalité entre les sexes, qui doit être intégrée à toutes les activités.

De ce fait, nous ne pouvons ignorer l'application très traditionnelle qui est faite de l'islam dans certains pays (comme en Arabie Saoudite). D'ailleurs, certains courants féministes dans cette région du monde plaident en faveur d'une réforme de l'islam et « contribuent à modifier l'articulation entre les relations de pouvoir étatique et familial dans le sens d'une autonomie accrue des femmes » (LE RENARD, 2010 : 69). Car, pour l'instant, l'Arabie Saoudite, même si elle développe une finance basée sur les principes de l'islam, ne peut se réclamer d'une éventuelle similitude de celle-ci à la RSE, du fait de l'exclusion des femmes de la sphère publique.

Au-delà de la question des femmes, reste la question sociale. La rigueur islamique enraie les gains des banques. Cette même rigueur, inventée pour être bénéfique à la communauté, voit son objectif être de plus en plus fréquemment détourné au service de fins personnelles.

De plus en plus de *sukûk* et de contrats *tawarruq* sont controversés du fait que leurs mécanismes s'ingénient à démonter « en toute licéité » les principes fondateurs de la finance islamique. Le Cheik Mohammad Taqi Usmani, Président de l'AAOIFI (*Accounting and Auditing Organisation for Islamic Financial Institutions*), a d'ailleurs déclaré que 85 % des *sukûk* n'étaient pas « charia compatibles », ce qui a semé un grand doute parmi les investisseurs (TAQI USMANI, 2007).

Certes, les banques islamiques ont contribué à la croissance économique à travers l'expansion de la base financière de la banque commerciale islamique. Cependant, concernant l'objectif de la communauté

bancaire, l'expérience semble montrer – d'après certains auteurs (ASUTAY, 2008) – que les banques islamiques n'ont pas toujours fait le maximum pour contribuer au renforcement des capacités de financement dans les communautés. Elles ont en effet parfois cherché à faire partie des marchés financiers internationaux et, par conséquent, à négliger leur responsabilité sociale. Il serait dès lors urgent que ces banques retrouvent cette responsabilité collective, *via* notamment des services bancaires communautaires et des investissements éthiques et sociaux (ASUTAY, 2008).

## CONCLUSION

Tout au long de cet article, nous avons vu que le système financier islamique est fondé sur des principes éthiques et religieux permettant de soutenir une certaine prospérité économique et sociale. Cette finance dite halal suscite un engouement spectaculaire qui s'explique, certes en grande partie, par la crise des *sub-primes*, mais aussi par un intérêt conjoncturel pour le développement durable.

La finance halal prohibe la rémunération de l'investissement par un taux d'intérêt et propose l'alternative du partage des pertes et des profits assorti de l'obligation d'adosser l'opération financière à un actif tangible et identifiable. Cela a pour effet de créer une activité économique réelle à partir de la sphère financière et de répartir le risque et le bénéfice de façon équitable entre le bailleur des fonds et leur bénéficiaire final. Cependant, la finance islamique est composée de courants très divers. En effet, l'islam se caractérise par sa jurisprudence, qui joue un rôle fondamental dans la gestion de la communauté musulmane. De par la diversité des courants de pensée qu'il regroupe, les interprétations proposées dans la mise en œuvre des différentes transactions peuvent être plus ou moins souples. Par exemple, des pays comme l'Arabie Saoudite se montrent plus rigides dans l'application des normes éthiques de l'islam, alors que des pays comme la Malaisie ont une pratique de la finance islamique qui est beaucoup plus « libérale » (HASSOUNE, 2007).

Les tentatives d'homogénéisation des règles de conformité à la charia sont d'autant plus importantes qu'actuellement le cadre réglementaire des banques islamiques est différent d'un pays à l'autre. Ainsi, les banques du Qatar et des Émirats Arabes Unis peuvent ouvrir des agences ou des filiales islamiques, alors que les banques conventionnelles du Koweït n'ont pas le droit d'offrir des produits financiers islamiques. Depuis 2007, 20 % des actifs bancaires de chaque banque malaise est censé être conforme à la charia,

(8) La *taqwa* peut être traduite par l'« intégrité morale », la « piété ».



alors que l'Arabie Saoudite n'est pas décidée à régler la finance islamique, car cela reviendrait à reconnaître l'existence dans ce pays de banques « illicites », (HASSOUNE, *Les Habits neufs de la finance islamique*, 2007).

Reste une question importante, celle des difficultés rencontrées par les institutions financières islamiques pour s'implanter dans un pays comme la France, inotamment dans les banques de détail (là où la finance

des instructions fiscales publiées au Bulletin officiel des Impôts, le 25 février 2009.

La première mesure doctrinale apporte une neutralité fiscale des opérations de *murâbahah* (9), la seconde permet, quant à elle, la déductibilité fiscale de la rémunération versée au titre des *sukûk* (obligations ou prêts indexés) (10). Une telle adaptation s'imposait afin de permettre au marché français d'avoir recours, pour certaines opérations, aux capi-



« Par exemple, des pays comme l'Arabie Saoudite se montrent plus rigides dans l'application des normes éthiques de l'islam, alors que des pays comme la Malaisie ont une pratique de la finance islamique qui est beaucoup plus "libérale" », *publicité de la Banque islamique de Malaisie.*

islamique n'est même pas envisagée). Ces difficultés sont d'ordres réglementaire, législatif et fiscal, et bien sûr aussi d'ordre culturel (le respect du principe de laïcité).

Malgré cela, en France, depuis 2008, le gouvernement œuvre pour le développement de la finance islamique sur le territoire. En effet, le corps réglementaire a décidé d'inclure la finance halal à la fiscalité française à travers la publication de fiches de doctrine et la mise en place d'un cadre juridique adapté pour répondre à la prolifération des institutions financières islamiques (ÇEKICI, 2009). Ces mesures qui apportent des précisions sur le régime fiscal applicable aux instruments financiers susceptibles d'être utilisés en France en conformité avec les règles de la charia, ont depuis lors été reprises dans

taux du Golfe susceptibles d'être investis en France dans le respect de la charia.

La finance islamique peut être partiellement accueillie en France à travers la publication de quatre instructions fiscales du 24 août 2010. Celles-ci concernent les opérations de *murâbahah* avec ordre d'achat, de

(9) Notamment au regard des droits d'enregistrement ; en effet, le régime fiscal des marchands de biens est étendu à ces opérations et le double transfert de propriété ne donne pas lieu à double droit d'enregistrement (5,09 %, sur les biens immobiliers).

(10) Compte tenu de l'indexation de la rémunération à la performance de l'actif sous-jacent ou au résultat de l'émetteur, on aurait pu appréhender que cette rétribution soit considérée fiscalement comme un dividende non déductible ; l'administration fiscale a au contraire affirmé le caractère déductible de cette rémunération pour l'émetteur, et l'absence de retenue à la source pour l'investisseur non résident.



'ijârah, d'istinâ' [NDLR : financement de projet], ainsi que les *sukûk* d'investissement.

Ces instructions fiscales permettent à la France de disposer de plusieurs instruments permettant de réaliser des opérations de financement islamique dans un contexte juridique, fiscal et réglementaire sécurisé.

Au final, les autorités de marché (notamment l'AMF) paraissent relativement ouvertes à l'émission et à la cotation sur la place de Paris de produits de la finance islamique. Elle ont en effet pris un ensemble de mesures en ce sens, comme en témoigne la publication par l'AMF, le 27 octobre 2010, d'un guide sur l'élaboration des prospectus de *sukûk* (n°2010-06).

Les efforts faits et cette volonté affichée par des autorités publiques et par les instances internationales de faciliter l'importation des institutions islamiques ont pour objectif d'attirer les excédents financiers des pays du Moyen-Orient vers l'Occident afin de palier le manque de flux d'investissement causé par la crise et de participer au développement d'une réserve d'investissement et de financement qui serait bénéfique à notre économie.

Si ces efforts sont faits en direction des banques d'affaires, il n'en va pas de même pour les banques de détail : celles-ci sont (pour le moment) totalement absentes des processus d'ouverture à la finance halal en France. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AL AMIRI (B.), *Introduction aux techniques islamiques de financement*, Banque islamique de développement, Actes de séminaire n°37, 1998.
- ASUTAY (M.), "Islamic banking and finance: Social failure", *New Horizon*, septembre-octobre, 2008.
- BOURABIAT (F.) & PATEL (A.), « La finance islamique : convergences éthiques et pratiques pour l'accession à la propriété et les investissements responsables », in *La Finance islamique à la française, un moteur pour l'économie, une alternative éthique*, Secure Finance, 2010.
- BOUSLAMA (G.), « La finance islamique : une récente histoire avec la France, une longue histoire avec ses banques », *Revue d'Économie Financière*, novembre 2009, n°95, pp. 325-350.
- ÇEKICI (I. Z.), « Du filtrage islamique », in *Finance éthique et finance islamique : quelle convergence ?*, Actes du séminaire « Finance éthique et finance islamique », École de Management Strasbourg, 11 février 2009.
- ÇEKICI (I. Z.), *Développement de la finance islamique en France : les premiers pas de l'administration fiscale*, LAMY – Droit des affaires, 2009.
- CHAAR (A.), *L'Islam et le monde des affaires*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 38, 2008.
- CHAPRA (Umer), *The global financial crisis: can islamic finance help minimize the severity and frequency of such a crisis in the future?*, Islamic Development Bank's Global Financial Crisis Forum, 2008.
- CHEIKH SALEH (Kamel), *Évolution des activités bancaires islamiques, problèmes et perspectives*, Conférence du 20 octobre, Institut islamique de recherche et de formation, 1997.
- CIHAK (M.) & HESSE (H.), "Islamic Banks and Financial Stability: An Empirical Analysis", IMF Working Paper, WP/08/16, 2008.
- FORGET (E.), « Le développement durable dans la finance éthique et la finance islamique », in *Finance éthique et finance islamique : quelle convergence ?*, Actes du séminaire : « Finance éthique et finance islamique », École de Management Strasbourg, 11 février 2009.
- FORTE (M.), HOFFMAN (J. J.), LAMONT (B.T.) & BROCKMANN (E. N.), "Organizational form and environment: An analysis of between-form and within-form responses to environmental change", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°7, pp. 753-773, 2000.
- HAFSI (T.), SIAGH (L.) & DIALLO (A-O.), « Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques », *Revue française de gestion*, n°171, 2007.
- HARON (S.), "A comparative study", Journal of King Abdulaziz University, *Islamic Economics*, vol. 10, pp. 23-50, 1998.
- HASSOUNE (A.), *Les Habits neufs de la finance islamique*, Conférence Standard & Poors – Dauphine Asset Management, 2007.
- IMAM (P.) & KPODAR (K.), "Islamic Banking: How Has It Diffused?", FMI, 10/195, 2010.
- IQBAL (Z.), MIRAKHOR (A.), KRICHENNE (N.) & ASKARI (H.), *The Stability of Islamic Finance: Creating a Resilient Financial Environment for a Secure Future*, Éditions Wiley, Mars 2010.
- JOANNIDÈS (V.), « Concilier management et finance : un commandement divin », *Revue française de gestion*, 2009a.
- JOANNIDÈS (V.), *Capitalisme, Religion et Spiritualités Comptables*, III<sup>e</sup> Congrès de l'Association Française de Sociologie, Paris, 2009b.
- JOUINI (E.) & PASTRÉ (O.), *Enjeux et opportunités du développement de la finance islamique pour la place de Paris*, rapport remis à Paris-Europlace, 2008.
- KABIR (H.), *The Global financial crisis and the Islamic Finance Solution*, Colloque SESRIC, 17 novembre, 2009.
- KHAN (M.) & MIRAKHOR (A.), « Les Pratiques bancaires islamiques », *Finances et développement*, septembre 1986, vol. 23, n°3, pp. 32-36.
- KHOULDI (A.), 2011, « Centre islamique international de réconciliation et d'arbitrage », *La Presse de Tunisie*, n°105, 2010.
- LARAMÉE (J.P.), HASSOUNE (A.) et al., *La Finance islamique à la française : un moteur pour l'économie, une*

*alternative éthique*, pp. 73-75, Éditions Secure Finance, 2008.

LATRACHE (H.) & ODDOS (S.), « Le tawarruq, un mal nécessaire ? », *Les Cahiers de la Finance Islamique*, n°2, décembre 2010.

MUFTI (Taqi Usmani), « An Introduction to Islamic Finance », *Islamic Finance Resource, News and Information*, 2008.

NAZIM (S.) & RAHMAN (A. Syed), « Post-9/11 Perceptions of Islamic Finance », *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 39, 2010.

NEXSTAGE PRIVATE EQUITY, *Rapport sur les besoins de financements des PME françaises*, 2003.

<http://www.nextstage.com/>

ORDODY (S.), *Le financement de l'entrepreneuriat (le modèle du système financier islamique)*, Notes de recherche UREF/AUPELF (ref. 1989-4).

SERHAL (C.J.), « La finance islamique : une intégration possible dans le système bancaire français », *Revue Banque Édition*, n°109, 2007.

SIDDIQI (M. N.), *Ribâ, Bank Interest and the Rationale of its Prohibition*, Islamic Development Bank, Islamic Research and Training Institute, 2004.

SIDDIQI (M. N.), « Islamic Banks: Concept Precept and Prospect », *Journal of King Abdulaziz University, Islamic Economics*, p. 10, 1998.

TARIQULLAH (K.) & HABIB (A.), *La gestion des risques : Analyse de certains aspects liés à l'industrie de la finance islamique*, 2002.

VERNIMMEN (P.), QUIRY (P.) & LE FUR (Y.), *Finance d'entreprise*, Dalloz, 2011.

WEBER (M.), *Économie et Société*, Paris, Pocket, 2 tomes, 1995.

ZAFAR (S.), *Le rôle de la banque islamique*, Aslim Taslam, n°50, février 2007.

# LA LIBERTÉ D'ACTION DES SALARIÉS : UNE SIMPLE THÉORIE, OU UN INÉLUCTABLE DESTIN ?

RÉALITÉS MÉCONNUES

L'organisation traditionnelle de l'entreprise – la bureaucratie hiérarchique – est décriée, au moins depuis Peter Drucker, par la plupart des penseurs du management. En utilisant la démarche ethnographique, nous avons étudié diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise. Et puis nous sommes allés encore plus loin dans notre recherche ; nous avons étudié la démarche de *leadership* nécessaire pour bâtir de telles organisations. Enfin, nous avons apporté une attention toute particulière à leur performance en temps de crise.

Par **Isaac GETZ\***

« Dans mon village, je suis tout le temps agressé parce qu'on me dit qu'Usocom ne connaît pas la crise... Il y a un peu de jalousie, quoi... Parce que, eux, ils perdent 200, 300, 400 euros par mois » (un salarié d'Usocom) (1).

## LA CRISE CHEZ USOCOME

Ce salarié alsacien nous a expliqué que tous ses voisins, dans le village des environs d'Haguenau où se trouve son usine, sont au chômage partiel et subissent un manque à gagner considérable. Il a ensuite donné l'exemple d'un autre voisin, conducteur d'engin dans une société locale qui l'oblige à travailler à Metz sous peine de licenciement. Il a résumé ainsi la situation : « On discute, entre copains, et ils ne comprennent pas pourquoi Usocom ne connaît pas la crise. »

Dans un premier temps, nous n'avons pas nous-mêmes compris. L'interview du directeur Michel Munzenhuter (2) nous a éclairés sur la manière dont Usocom, une filiale française d'une multinationale allemande (SEW) leader européen des moteurs électriques, gère la crise. Comme bien d'autres fournisseurs industriels, il a éprouvé les effets de celle-ci dès septembre 2008 avec une baisse de 10 % du chiffre d'affaires de son entreprise, une baisse qui s'est stabilisée à moins 30 % en mai 2009. Comment l'entreprise a-t-elle réagi face à une chute aussi brutale ?

« On communique, là-dessus, d'une façon très ouverte avec les salariés... Dès que je finis mes réunions avec

\* Professeur à l'ESCP Europe, auteur de l'ouvrage *Liberté & Cie*, Paris, Fayard, 2012

(1) Entretien personnel du 22 juillet 2009 avec l'opérateur de SEW-Usocom.

(2) Entretien personnel du 22 juillet 2009.

mes proches collaborateurs, je leur laisse, chaque mois, un message destiné à leur permettre d'informer les salariés sur les mesures adoptées et sur la situation actuelle », a-t-il expliqué. Et, en effet, la visite des ateliers nous a permis d'y constater la présence de grands panneaux d'affichage électroniques sur lesquels défilent en permanence des informations sur la crise et la situation d'Usocome.

Munzenhuter ajoute :

« Malheureusement, j'ai dû me séparer de 300 intérimaires, sur un effectif total de 1 900 personnes. Le personnel, on le garde, alors que l'on sait que si l'on tenait un raisonnement purement financier, on en serait à... 250 personnes en trop. Et, là-dessus, on communique... ; on explique que l'on fait tous les efforts possibles, que l'on ne s'est toujours pas mis en chômage partiel. On a dit que si la situation ne s'améliorait pas, on n'excluait pas une telle mesure... Mais on a repoussé l'échéance en prenant des paris, en informant les gens... C'est quand même fantastique, surtout actuellement, et ça montre la solidarité, parce que l'on se dit que si l'on se met au chômage... ça sera pour tout le monde pareil... Les managers, et même les vendeurs, qui sont dehors, sur le terrain – tout le monde sera concerné. »

Plus tard, au cours de notre visite, nous avons appris que les membres du personnel administratif s'étaient portés volontaires pour faire tourner certaines machines après avoir constaté qu'à la suite du départ des intérimaires, il y avait un manque de main-d'œuvre. Ainsi, un responsable des RH, après avoir suivi une formation, s'est mis à travailler de son plein gré sur une chaîne de montage. Munzenhuter continue : « On a dit : "esprit de solidarité". On a donc demandé que l'on fasse un plan d'économie, qui pour l'instant a été

chiffré à 14 millions d'euros. Et l'on s'y tient. Tout ce qui relève du confort, on le met de côté : on vit sur l'essentiel. » Il a conclu l'exposé de son plan anticrise en ces termes : « Donc, ça se passe pas trop mal ; les gens le respectent entièrement ».

Comment expliquer le fait que cette entreprise « ne connaisse pas la crise », ou plus précisément, qu'elle réussisse à la surmonter quand tous ses concurrents,

ainsi que des entreprises de bien d'autres secteurs, ont mis leur personnel au chômage partiel, en ont licencié une partie, voire, ont fait faillite ? En effet, beaucoup de dirigeants ont lancé des plans anticrise. C'est également le cas de la direction de la partie allemande de cette entreprise, située à une heure de route d'Haguenau, qui a eu recours au chômage partiel. Mais comment cette filiale française peut-elle se permettre de lancer un plan d'action qui n'a sur l'emploi que des conséquences minimales ? Pourquoi ses salariés le « respectent »-ils « entièrement » ? Mieux encore : pourquoi prennent-ils, de leur propre chef, des initiatives pour le faire aboutir ? Pour répondre à ces interrogations,

nous aurions pu décrire ici le mode de fonctionnement d'Usocome, tel que nous l'avons observé sur le terrain. Malheureusement, comme c'est souvent le cas pour des performances exceptionnelles d'organisations complexes (comme de grandes équipes sportives ou de grands orchestres), l'observation des exploits n'éclaire pas sur leurs véritables causes. Pour comprendre ces dernières, il faut examiner de quelle manière ces organisations se sont construites dans la durée. Nous nous sommes également penchés sur cette question.



— Ils sont trop pour ce travail-là. Flanquez-en une douzaine à la porte.

« Comment expliquer le fait que cette entreprise "ne connaisse pas la crise", ou plus précisément, qu'elle réussisse à la surmonter quand tous ses concurrents, ainsi que des entreprises de bien d'autres secteurs, ont mis leur personnel au chômage partiel, en ont licencié une partie, voire, ont fait faillite ? », "Un patron à son contremaître : ils sont trop pour ce travail-là. Flanquez-en une douzaine à la porte", Illustration de LEON-GEORGES parue dans la revue satirique L'Assiette au beurre du 16 avril 1904.



## AUX ORIGINES DE L'ORGANISATION ACTUELLE D'USOCOME

Les actions des dirigeants et celles des salariés sont les deux volets du même environnement organisationnel, celui que Michel Munzenhuter a mis en place dès son arrivée à la direction de l'entreprise, en 1988. Il se rappelle : « Je me souviendrai toujours de cette anecdote : le deuxième jour, je suis allé sur le terrain... et j'ai commencé à parler à l'opérateur ; le type a changé de couleur, il a failli tomber dans les pommes. C'était tout simplement la première fois qu'un directeur lui adressait la parole. En effet, quand le directeur descendait dans l'usine pour y parler, c'était pour signifier une sanction... ». Le soir même, Munzenhuter a dressé une liste de 17 petites actions à mener dans l'objectif que « l'on parle absolument le même langage ».

Un de ses premiers gestes a été de garer sa voiture à l'extérieur et donc de ne pas utiliser les parkings réservés aux dirigeants, des parkings situés à l'intérieur de l'usine. Puis constatant qu'aucun dirigeant ne suivait son exemple, il a annoncé que, dorénavant, seules les voitures appartenant à l'entreprise pouvaient stationner à l'intérieur, les autres devant être garées dans le parking collectif de l'usine, situé à l'extérieur. Malgré le tollé provoqué par l'élimination de ce symbole de pouvoir, Munzenhuter a persévéré. D'autres mesures d'éradication de symboles de pouvoir ont suivi, comme la suppression de la table réservée aux directeurs, dans le restaurant de l'entreprise (une table recouverte d'une nappe blanche et à laquelle des serveuses étaient affectées), la réduction des délais d'attente pour les rendez-vous avec les directeurs, des délais qui pouvaient atteindre deux ou trois mois, ainsi que d'autres « privilèges horribles », comme les qualifie Munzenhuter.

Bien sûr, les places de parking ou les tables réservées n'avaient pas en elles-mêmes une grande importance. Mais en tant que symboles de la hiérarchie et de la division de l'entreprise en deux camps, « nous » et « eux », elles en avaient aux yeux de Munzenhuter, qui voulait (rappelons-le) que l'on « parle absolument le même langage ». Détruire ces symboles constituait également une action forte et irréversible qui signalait à tous que quelque chose allait changer radicalement dans la culture de l'entreprise. Une fois ce « langage commun » acquis, Michel Munzenhuter a effectivement commencé à édifier une structure favorisant la liberté d'initiative. Il a ainsi divisé l'entreprise en mini-usines (au nombre de trente, aujourd'hui), toutes spécialisées dans un type de produit et coordonnées par un manager. À l'intérieur de chaque mini-usine, le travail a été organisé par équipes travaillant en 2x8 ou en 3x8 et essentiellement autogérées. Chacune de ces équipes compte un animateur, un ancien opérateur reconnu pour sa compétence technique et dont le rôle est d'organiser les équipes, de former et d'aider les nouveaux venus, de

donner un coup de main, au quotidien, à tout opérateur qui le demanderait et d'assurer l'intérim pendant les temps de pause pour faire tourner les machines. Pour pouvoir accomplir ce rôle avec succès, les animateurs ont d'abord reçu une formation portant sur les outils d'animation, sur les outils de résolution des problèmes, sur la chasse au gaspillage, etc.

Quels ont été les résultats de la forme organisationnelle mise en place en l'espace de quelques années chez Usocome ? Libres et responsables en termes d'organisation de la production, les équipes peuvent concevoir librement leur processus de fabrication, mettre à niveau les machines-outils et, plus généralement, entreprendre toute action qu'elles jugent profitable à l'entreprise. Cette liberté et cette responsabilité d'agir pour le bien de l'entreprise ont joué un rôle déterminant dans les performances exceptionnelles d'Usocome pendant deux décennies. Elles ont continué à être essentielles lors de la dernière crise. En effet, après avoir brièvement illustré la genèse de la forme organisationnelle d'Usocome, nous aurions pu revenir à sa période récente et décrire plus en détail comment ses salariés ont mis à profit leur liberté d'initiative pour permettre à l'entreprise de surmonter la crise (nous le ferons à la fin de cet article). Mais le lecteur pourrait peut-être se dire que SEW Usocome est un cas trop isolé pour autoriser des questions générales sur le rôle que joue telle ou telle forme organisationnelle face à la crise (et il aurait raison, si nous n'avions pas étudié de nombreux autres cas).

En effet, notre recherche ethnographique, qui a duré cinq ans, nous a conduit à nous intéresser à près d'une trentaine d'entreprises qui, bien que différentes d'Usocome, de par leur taille, leur forme de gouvernance, leur situation géographique ou leur secteur, présentaient non seulement une bonne résilience face à cette crise, mais aussi une forme organisationnelle et une genèse de celle-ci comparables à celles d'Usocome (voir l'encadré de la page suivante, pour la méthodologie de cette recherche). Lors de nos travaux précédents, nous avons cherché à repérer les similitudes dans la forme organisationnelle de ces entreprises, et surtout, dans la démarche qui en avait permis la constitution et la pérennisation (3). Voici quelques-uns de ces points communs :

– La plupart de ces entreprises n'ont pas d'organigramme. La majorité d'entre elles n'ont pas de parking réservé ni de bureaux plus spacieux pour les patrons. Certaines n'ont de bureaux fixes pour personne : tout le monde, y compris le PDG, se contente d'occuper le premier bureau disponible. Certaines ne regroupent pas leurs collaborateurs par service. Certaines retirent les plafonds et installent des esca-

(3) GETZ (I.) (2009), « Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted », *California Management Review*, 51, pp. 32-58 ; traduction française : « Le leadership libérateur, forme radicale de l'organisation », *L'Expansion Management Review*, septembre 2010, pp. 63-81.

## MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

À partir de notre définition de la forme organisationnelle fondée sur la liberté et la responsabilité, nous avons d'abord cherché des entreprises réputées pour avoir accordé celles-ci à leurs salariés à un moment donné de leur histoire ; à cette fin, nous avons exploré des archives de publications, ainsi que les réseaux professionnels et économiques. Nous n'avons utilisé aucun autre critère (tel que la géographie, l'âge, le secteur ou le type de gouvernance). Nous ne nous penchons pas un certain penchant naturel à favoriser les entreprises qui ont réussi, car celles-ci sont généralement plus connues que les entreprises peu performantes.

Nous avons ensuite approché ces entreprises et rencontré celui de leurs dirigeants (actuel ou ancien) qui avait été déterminant dans l'élaboration de cette forme organisationnelle. Nous avons passé un ou plusieurs jours à l'interviewer, à observer son entreprise et à interroger ses salariés. Les questions de ces interviews semi-structurées ont été préparées à l'issue d'une recherche bibliographique sur l'entreprise. Lorsque les dirigeants « libérateurs » n'étaient plus en vie (comme Bill Gore ou Harry Quadracci), nous avons interviewé plusieurs dirigeants qui avaient travaillé en étroite collaboration avec eux afin de nous informer de leurs comportements et convictions.

Toutes les interviews ont été enregistrées, puis transcrites à fin d'analyse. Nous avons aussi collecté, sur le

terrain, des documents relatifs à notre sujet. Lorsque des clarifications ont paru nécessaires, nous avons communiqué par téléphone et courriel avec les personnes interrogées. Les résultats spécifiques à notre recherche ont été obtenus en appliquant un raisonnement inductif fondé sur les observations et sur les documents typiques de la méthodologie des études ethnographiques et de terrain. De manière générale, notre recherche n'échappe pas aux limites traditionnellement associées à cette méthodologie (voir, par exemple, KLEIN (H. K.) & MYERS (M. D.), 1999, *A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in Information Systems*, MIS Quarterly, 23, pp. 67-94).

En ce qui concerne le compte rendu de cette recherche, nous utiliserons dans cet article beaucoup de citations directes et d'autres illustrations adoptant une forme narrative courante dans la recherche ethnographique. En plus d'être proche des données empiriques, cette recherche se doit d'être factuelle, descriptive et de faire une large part aux citations dans son compte rendu (voir LOFLAND (L.), 1971, *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis*, Belmont, CA, Wadsworth). Sur l'importance de la forme narrative pour la compréhension des phénomènes organisationnels, voir TSOUKAS (H.) & HATCH (M. J.), 2001, "Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity", *Human Relations*, 54, pp. 979-1013).

Tous les exemples et illustrations utilisés dans cet article proviennent de notre recherche.

liens pour accroître la mobilité et la communication entre les collaborateurs. Certaines possèdent des salles de réunion qui portent le nom de leurs salariés les plus anciens, souvent des secrétaires. Aucune ne dispose d'une pointeuse. La plupart autorisent les salariés à fixer leur propre emploi du temps et certaines les autorisent même à fixer le montant de leur propre salaire. Certaines n'ont pas de manager. Certaines n'ont ni titre ni grade. Beaucoup autorisent les salariés à choisir leurs leaders, à définir eux-mêmes la description de leur poste et, en réalité, à inventer leur propre travail. Certaines n'ont pas de service des Ressources humaines. Certaines n'ont pas de budget, ni même de service financier. La plupart n'ont pas de processus de planification à long terme.

Naturellement, une forme organisationnelle aux aspects aussi surprenants suscite plusieurs questions générales, à

commencer par celle de sa pérennité. Il faut bien reconnaître que cette forme est fragile et très dépendante du *leadership*, tant dans sa constitution que dans sa longévité (nous en parlerons plus loin). Mais relevons tout de suite l'âge atteint par cette forme d'organisation dans certaines des entreprises que nous avons étudiées : chez Gore (leader mondial de produits en téflon) – 53 ans, chez Sun Hydraulics (leader de la fabrication de valves hydrauliques) – 40 ans, chez Quad Graphics (3<sup>e</sup> plus grand imprimeur d'Amérique du Nord) et Chaparral (fabricant de l'acier le moins cher au monde) – 38 ans, chez IDEO (leader mondial de design industriel) – 33 ans, chez Harley Davidson – 29, chez Favi (leader européen de produits en laiton) – 28 ans et chez Usocome – 23 ans (4). Ce sont là des longévités tout à fait honorables, comparées à la durée de vie maximale de 99 % des grandes entreprises, qui est de 40 ans (5).

(4) Nous avons indiqué le temps qui s'est écoulé depuis que cette forme organisationnelle a été lancée dans ces entreprises, et non l'âge de l'entreprise. Par exemple, en 1982, Harley Davidson avait plus de 75 ans, mais quand, cette année-là, Rich Teerlink, son PDG, a lancé la forme F, ce fabricant de motos légendaires n'était qu'à 15 % de parts de marché dans son secteur, avec 32 000 motos vendues, et il se trouvait à quelques mois de la faillite. En 1999, il a atteint près de 50 % de parts de marché, avec

177 000 motos vendues et une capitalisation supérieure à celle de General Motors à l'époque, c'est-à-dire bien avant les déboires récemment enregistrés par cette dernière.

(5) STUBBART (C. I.) & KNIGHT (M. B.), "The case of the disappearing firms: Empirical evidence and implications", *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 79-100, 2006.

Cela, sans compter que pendant ce temps, toutes ces entreprises ont été des leaders de leur secteur. Autrement dit, elles ne faisaient pas que survivre, elles prospéraient (6). Cela nous a conduit à la deuxième question générale que l'on pose souvent à propos de ces entreprises, en fait une double question : Comment met-on en place une forme organisationnelle de ce genre et comment l'entretient-on sur la durée ? En effet, cette double question était au cœur de notre travail. Elle nous a incités à élargir notre recherche et à passer de l'observation des formes organisationnelles de ces entreprises à des rencontres avec les dirigeants, actuels ou anciens, qui les ont mises en place.

### LA QUESTION DU LEADERSHIP LIBÉRATEUR : LE CAS DE JEAN-FRANÇOIS ZOBRIST, CHEZ FAVI

Les nombreux entretiens que nous avons menés sur l'origine de la forme organisationnelle de ces entreprises nous ont permis, dans un premier temps, de découvrir le rôle-clé d'un personnage. En effet, il y a toujours eu une personne à la tête de chacune de ces entreprises – le propriétaire, le PDG, le directeur de la filiale –, qui a lancé cette campagne, que nous avons qualifiée de campagne de libération. Pourquoi s'agissait-il du chef d'entreprise, et non pas de quelqu'un de l'intérieur ? Parce que l'entreprise traditionnelle est une hiérarchie et que seul le patron dispose du pouvoir de démanteler cette forme bureaucratique et d'en construire une autre, radicalement différente.

Dans le cas d'Usocome, nous avons brièvement décrit la démarche suivie par son directeur, Michel Munzenhuter, pour démanteler la bureaucratie et créer une forme organisationnelle fondée sur la responsabilité et la liberté de chacun. Dans sa démarche, Munzenhuter s'est inspiré en partie de la forme organisationnelle d'une autre entreprise française, Favi, sur laquelle nous allons nous pencher à présent. Le cas de Favi nous permettra d'observer plus en profondeur la démarche de construction de cette forme organisationnelle, avant d'en retirer des enseignements plus généraux (7).

Favi, une fonderie picarde forte de 600 salariés et dégageant 75 millions d'euros annuels de revenus,

accueille des milliers de visiteurs du monde entier, tous des dirigeants de sociétés. L'entreprise fait de son mieux pour leur expliquer son organisation dépourvue de manager, de service RH et de service financier. On leur montre aussi les résultats, comme la profitabilité exceptionnelle qu'elle enregistre chaque année sans même avoir à augmenter les prix de ses produits afin de les ajuster à l'inflation (8), l'absence de retard de livraison depuis plus de trente ans, etc. Ce que l'on ne leur montre pas, c'est comment cette organisation a été mise en place. Non pas que Jean-François Zobrist, le directeur qui l'a menée à bien, refuse d'en parler. Ce serait plutôt qu'on le lui a rarement demandé. Toutefois, pour ne pas perdre ce qu'il considérait comme la mémoire de son entreprise, comme ses « belles histoires », il a régulièrement pris des notes, qu'il a publiées sur l'Intranet de l'entreprise. Il nous a également exposé sa démarche au cours de plusieurs interviews.

Nommé, à sa plus grande surprise, directeur de cette fonderie en 1983 et littéralement « hélicoptéré » sur les lieux par le propriétaire, Zobrist a passé quatre mois à observer les pratiques existantes. Après le départ du directeur sortant, il a assumé cette fonction, tout en restant gêné par les nombreuses anomalies qu'il avait relevées – un peu comme son ami Michel Munzenhuter l'a fait plus tard – sans parvenir à trouver toutefois le moyen de les éliminer. Il a alors engagé quelques mesures visant à transformer les pratiques existantes, mais il s'est heurté à la résistance de l'encadrement. C'est ainsi qu'après neuf mois de présence (une veille de Noël), il a demandé que l'on installe deux palettes au milieu de l'atelier, souhaitant adresser ses vœux à l'ensemble du personnel. Le discours qu'il a prononcé a été le point de départ de la « campagne de libération » de Favi. Il mérite donc une lecture attentive si l'on veut comprendre comment sont nées ces formes organisationnelles d'exception (voir l'encadré de la page suivante).

Bien sûr, ce discours n'a pas suffi, à lui seul, à transformer Favi – aucun discours non suivi de pas concrets n'en serait capable. Il a fallu mener de nombreuses actions, souvent longues, pour parvenir à construire au bout de plusieurs années une « entreprise libérée ». Ce discours détaille cependant des éléments, tous mis en place chez Favi, que l'on peut regrouper en quatre grandes étapes.

(6) Les performances exceptionnelles dans la durée sont très rares : parmi les grandes entreprises, seulement 2 % parviennent à conserver durablement un avantage concurrentiel sur leurs concurrentes pendant une période de 10 ans, et seulement 0,06 % (4 sur 6 772 grandes entreprises étudiées) ont présenté des performances significativement supérieures à leurs concurrentes sur une période de 20 ans ; WIGGINS (R. R.) & RUEFLI (T. W.) (2002), "Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance", *Organization Science*, 13, pp. 82-105 (l'avantage concurrentiel durable sur leurs concurrents est mesuré par le critère de Tobin's, le critère Q).

(7) La description de ce cas est fondée sur trois visites de terrain réalisées chez Favi, ainsi que sur plusieurs entretiens supplémentaires avec son directeur, Jean-François Zobrist. Les citations sont tirées soit de la transcription de nos entretiens, soit des notes de Zobrist, que celui-ci a partagées avec nous, à l'époque, et qu'il a rassemblées par la suite dans un ouvrage intitulé *La belle histoire de FAVI, l'entreprise qui croit que l'Homme est bon* (Tomes 1 et 2), Paris, Humanisme & Organisations, 2007-2008.

(8) Seul un ajustement aux coûts des matières premières, des éléments cuivreux, a été opéré, ce qui a rapidement fait des produits de Favi les moins chers du marché et lui a permis, dans les années 2000, d'exporter vers la Chine.

## DISCOURS DE LANCEMENT DE JEAN-FRANÇOIS ZOBRIST

*(La belle histoire de Favi, l'entreprise qui croit que l'Homme est bon – Tome 1 : Nos belles histoires, pp. 36-40. Nous remercions Jean-François Zobrist de nous avoir autorisé à citer ce texte.*

Ça fait neuf mois que je suis parmi vous... neuf mois que je regarde et que je vois des gens courageux, de grands professionnels, qui aiment leur métier, mais qu'on empêche de bien travailler. Et j'en suis arrivé à la conclusion que des gens comme vous, qui ont des qualités, n'ont plus besoin de carotte, ni de bâton d'ailleurs. La carotte et le bâton sont indignes de professionnels comme vous ! C'est pourquoi, quand vous reprendrez le travail, en janvier, les pointeuses seront démontées ! Si, par accident (car tout le monde peut avoir un accident), vous arrivez en retard, nous regarderons ensemble le pourquoi de ce retard et si c'est, par exemple, un problème de mobylette, plutôt que de sanctionner, ce qui ne résout pas le problème, on vous aidera à réparer la mobylette. Il n'y aura plus jamais de pointage ni de chronométrage, [car] vous n'êtes pas payés pour faire des heures mais pour faire des pièces, et des pièces bonnes ! C'est pourquoi les sonneries seront elles aussi supprimées ! Il n'y aura plus jamais de primes non plus, ce que chacun a depuis deux ans, il l'a mérité ! Nous prendrons donc la moyenne de ce que chacun a eu sur ces deux dernières années, que nous mettrons dans le salaire ! Il n'y a pas de voleurs parmi nous, c'est pourquoi la porte du magasin sera démontée... On va mettre quelque part un panneau et un marqueur, et chacun indiquera non pas son nom, car cela n'est d'aucune utilité, mais ce qui a été pris, de façon à pouvoir lancer les commandes de réassort. Il n'y aura plus de distributeurs de boissons payants, mais, dans chaque atelier, [seront installés] deux distributeurs d'eau fraîche, avec des sirops, et d'eau chaude, avec des dosettes de café et de sucre. Nous allons supprimer les clés à molette et doter chaque machine d'un lot d'outillage et, de plus, pour que chacun puisse s'équiper comme il l'entend, tous les salariés de l'entreprise vont disposer d'un chèque de 500 F pour acheter ce que bon leur semble, du moment que cela a un rapport avec le travail.

Il n'y aura plus jamais de chômage partiel ! Si, un jour, nous sommes contraints de recourir à de telles mesures, alors je mettrai d'abord les cadres au chômage, même moi. Il n'y aura plus jamais, non plus, de repas cadres : nous mangerons tous ensemble, ou nous ne mangerons pas !

Comment allons-nous fonctionner, à l'avenir ? À vrai dire, je ne sais pas... Je suis certain que vous méritez que nous fonctionnions autrement, mais je n'ai pas de modèle de remplacement. Je propose que tous ensemble, nous faisons en allant, en gens de bonne foi, de bon sens et de bonne volonté ! S'il y a bien quelque chose dont on pourrait s'inspirer, c'est des règles de fonctionnement du plus vieux métier du monde : celui de prostituée ! Si ce métier a traversé les millénaires, c'est qu'il a assurément des principes dont on doit pouvoir s'inspirer.

Le premier principe de fonctionnement de la prostituée, c'est qu'elle se montre ! Si elle reste enfermée dans sa chambre, elle ne se fera pas de nouveau client. Donc, nous allons nous montrer. Nous montrer à nos clients, bien sûr, à nos prospects, à nos familles, à nos amis, au maire, au préfet, bref, à tous ceux qui peuvent nous être utiles.

Le deuxième principe de la prostituée, c'est qu'elle se maquille à outrance pour attirer le regard. Hé bien nous ferons de même : nous nettoierons les machines, nous les peindrons en rouge, en vert, en jaune, en couleurs qui en jettent !

Son troisième principe de fonctionnement est qu'elle a assurément une, ou des spécialités ! On peut en effet penser que si elle ne fait rien de plus ou de mieux qu'à la maison, chacun reste chez soi... Hé bien, nous ferons de même : nous qui ne faisons que des pièces brutes de fonderie, nous allons essayer de les usiner, de les assembler, de les livrer et, en amont, de les concevoir, de les optimiser, de les tester ; bref, nous allons tous ensemble essayer de faire plus et davantage pour nos clients.

Son quatrième principe, enfin, c'est qu'elle ne donne pas de maladie à ses clients, car alors, elle perd non seulement ses clients, mais aussi les copains de ses clients... Il y a trois maladies dont il faut qu'on se guérisse.

La première est le retard de livraison. C'est une maladie, car incontestablement, lundi, ce n'est pas mardi. Si l'on a promis quelque chose pour le lundi, alors il faut à tout prix tenir cette promesse, sinon il sera impossible de faire croire au client que des choses qui ne se voient pas tout de suite, comme la qualité ou le prix, sont aussi respectées dans son produit.

La deuxième maladie des entreprises, c'est le prix ! C'est difficile, de prouver à un client que nos produits sont au bon prix... Je ne vois qu'une seule solution, c'est de ne jamais augmenter nos prix de vente. Si nous ne les augmentons pas, alors, forcément, un jour, nous aurons les meilleurs prix de France, et pourquoi pas, d'Europe et du monde !





La troisième et dernière maladie des usines, c'est la non qualité de ce qui est fourni aux clients ! Et, là, je n'ai pas de remède miracle ! Mais c'est vous, ouvrières et ouvriers, qui pouvez tout ! Tout ce qu'on peut faire, nous, dans les bureaux, c'est vous écouter et essayer de

vous aider. Mais retenez bien ceci : c'est vous, et vous seuls, sur votre machine, qui pouvez tout faire. Je vous regarde travailler depuis presque un an : votre sérieux et votre maîtrise du métier m'ont convaincu que vous avez entre vos mains les solutions à nos problèmes.

• *Étape 1 – Démantèlement des symboles et des pratiques qui empêchaient les salariés de se sentir intrinsèquement égaux.*

Zobrist a commencé par écouter les gens, au lieu de leur dire comment faire leur travail. En effet, il n'y a pas de symbole ni de pratique plus efficaces pour un chef d'entreprise que ceux consistant à arrêter de dire à ses subordonnés comment travailler et à leur demander ce qu'ils ont à proposer. Cette étape fondamentale a même donné lieu à la distinction entre l'entreprise dite du « comment » et l'entreprise – comme Favi – du « pourquoi », que Zobrist a introduite :

« L'entreprise [traditionnelle] est basée sur la maîtrise du "comment" : l'ouvrier ne sait pas comment travailler, il a donc un chef d'équipe qui, lui-même, ne maîtrise pas le "comment" ; c'est pourquoi il a des chefs d'ateliers, qui, eux-mêmes... D'où un chef de service, qui lui-même..., d'où un chef de fabrication..., d'où des directeurs techniques..., d'où des directeurs d'usine..., d'où des directeurs généraux... et ainsi de suite. Nous avons ainsi jusqu'à huit niveaux hiérarchiques dans les usines "propres sur elles", qui tiennent leur pouvoir de la maîtrise du "comment". Plus personne ne connaît le pourquoi, ni même ne sait où l'on va, et le "pour qui" devient générique, c'est "le" client (alors que le véritable "pour qui", c'est son client, chaque client).

C'est pourquoi nous avons éclaté l'usine en 22 mini-usines, à ce jour, dont chacune est rattachée directement à son client et qui reçoit directement de celui-ci, sans intermédiaire, au quotidien, les commandes et qui sont libres, sachant parfaitement pour quoi elles travaillent, d'organiser leur production » (9).

Zobrist a ensuite démantelé l'ensemble des pratiques et symboles de l'entreprise hiérarchique : la fenêtre

par laquelle l'ancien directeur surveillait l'atelier depuis son bureau, les pointeuses, le chronométrage, les magasins gardés, les outils de motivation extrinsèque (comme les primes ou le chômage partiel régulier), les niveaux hiérarchiques, les réunions cadres, les repas pris séparément par les cadres et les non-cadres, les parkings réservés, le service RH, et bien d'autres encore. Tout cela n'était pas remplacé par du vide, mais par cette vision de l'entreprise, son « pourquoi », et par quelques règles de comportement partagées, dites, règles de base.

• *Étape 2 – Un partage ouvert et actif, par le dirigeant, de sa vision de l'entreprise avec tous les salariés.*

Ainsi, le discours initial de Zobrist (voir l'encadré de la page précédente) s'est lui-même pleinement inscrit

dans cette logique de partage. D'autres actions ont suivi, car l'objectif du partage ne consiste pas à « vendre » la vision, mais à faire en sorte que les salariés se l'approprient émotionnellement et la considèrent comme leur. Ainsi, le leader de l'équipe qui recrute (il n'y a pas de RH) explique au nouveau postulant la vision et les valeurs de l'entreprise – des règles non écrites de comportement – à travers la présentation d'un blason en laiton (de la taille d'une boîte d'allumettes) que celui-ci conservera (voir la figure 1).

On peut y lire la devise « Par et pour le client », qui est la version abrégée de la formule « Être aimé par son client »

qui fait elle aussi l'objet d'une communication interne à l'entreprise. Quand le postulant retourne ce blason, il y découvre gravées au verso des règles de base. Le



© D.R.

Figure 1. Blason de la fonderie Favi (au dos figurent les quatre règles de base de Favi : bonne foi, bon sens, bonne volonté, bonne humeur).

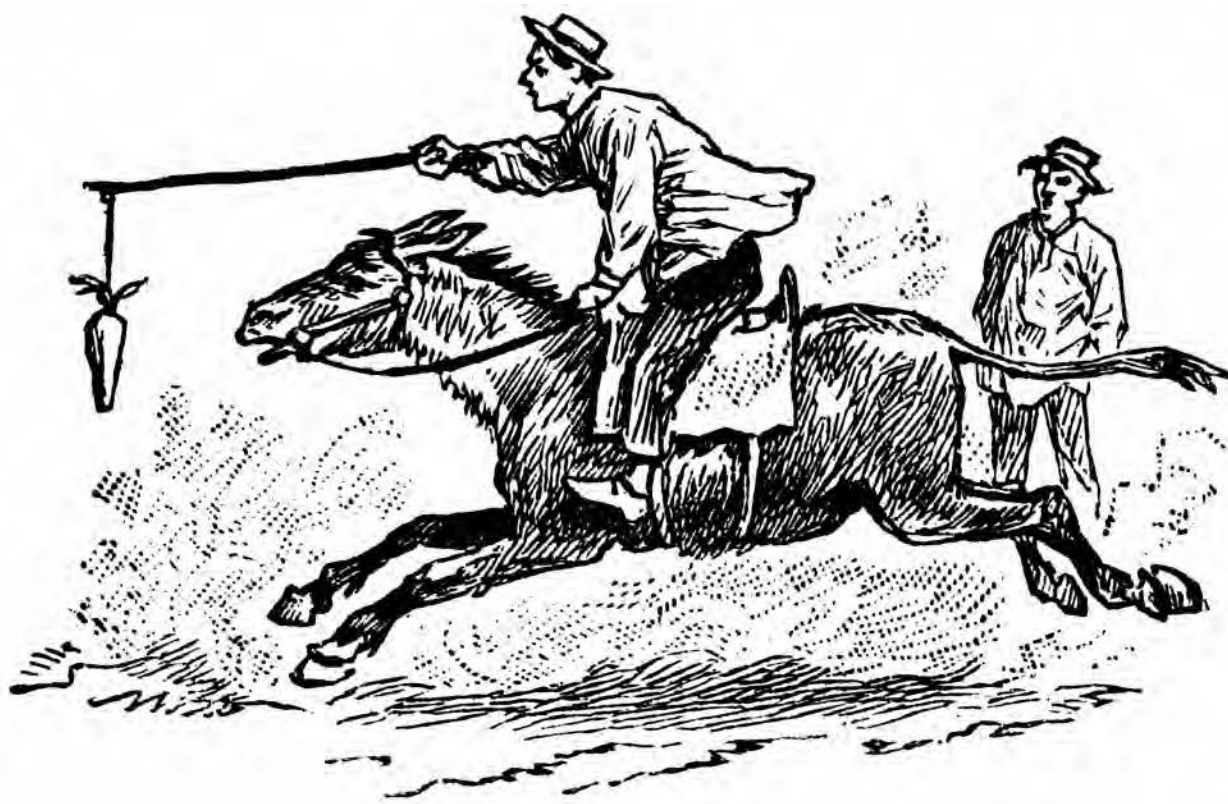
(9) ZOBRIST (J.-F.), *La belle histoire de FAVI, l'entreprise qui croit que l'Homme est bon* (Tome 2 : Notre management et nos outils), p. 12.



leader lui explique que ce sont des valeurs fondamentales, des règles de comportement sur lesquelles il sera jugé par les autres. Les postulants sont ensuite conviés à une réunion de découverte collective des valeurs, animée par la direction de l'établissement. De plus, ils passent une matinée avec un retraité de l'entreprise, qui leur raconte l'histoire de celle-ci et leur offre un livre écrit par lui et qui retrace cette histoire de manière détaillée.

Zobrist compare cette longue période initiatique à celle des fiançailles, avant le mariage. Et pour mar-

Le postulant y consignera non seulement le nom de l'entreprise, par exemple Volkswagen, mais aussi le modèle de voiture spécifique et l'usine où ce modèle est fabriqué. Voilà pour la période d'initiation. Ajoutons que Zobrist – et, aujourd'hui, Dominique Verlant qui lui a succédé suite à son départ à la retraite – a évidemment passé énormément de temps à partager la vision et les valeurs de l'entreprise à travers chacun de ses contacts avec les salariés, notamment lors de sa visite quotidienne de l'atelier.



© Guesman/LEIMAGE

« Zobrist a renoncé à motiver les salariés par le biais de récompenses et de punitions (les « carottes » et les « bâtons ») », *Illustration d'un livre scolaire du début du XX<sup>e</sup> siècle.*

quer symboliquement le lien que le postulant noue avec Favi, celui-ci écrit une lettre dans laquelle il explique les raisons pour lesquelles il souhaite entrer dans la « famille » et ce qu'il compte y apporter. Enfin, on lui remet un document détaillant des principes tout simples en matière de sécurité (« je ne fais pas quelque chose qui est dangereux »), de fabrication (« je ne fais jamais ce que je n'ai pas compris ») et de qualité (« si j'ai le moindre doute sur la qualité d'une pièce, je le signale à mon leader »). En haut de ce document d'une page, il est invité à donner quelques informations essentielles pour son travail : le nom de son leader, de son parrain de qualité, de son parrain de productivité. Mais le premier nom qu'on lui demande de noter rappelle la vision de l'entreprise : « Mon Client (celui qui me donne du travail et me paie) est : ... »

• *Étape 3 - Construire un environnement favorable à l'auto-motivation.*

Zobrist a renoncé à motiver les salariés par le biais de récompenses et de punitions (les « carottes » et les « bâtons »). Il a éliminé les déductions de salaire pour retards, ainsi que l'attribution des primes et des bonus, y compris pour les commerciaux (en incluant dans leur salaire la moyenne des primes qu'ils ont perçues dans le passé) et y a substitué un environnement qui donne à tout salarié la mobilité graduelle lui permettant d'accéder au poste qui l'intéresse, ainsi que la responsabilité et la liberté de prendre les mesures qu'il juge les plus pertinentes pour promouvoir le « pourquoi » de l'entreprise.

• *Étape 4 - L'entretien de « l'entreprise libérée ».*

Chaque jour où Zobrist était sur place, il faisait une tournée pour échanger avec les salariés, sentir s'ils



avaient besoin de quelque chose pour mener à bien leurs actions, ainsi que pour repérer le plus tôt possible le non respect des règles de base. En présence d'un non-respect flagrant et volontaire de ces dernières, il n'hésitait pas à licencier sur-le-champ (depuis 1983, il n'y a eu que trois cas de cette nature).

Dans cette fonderie picarde, la mise en place d'une forme organisationnelle fondée sur la responsabilité et la liberté prend un tour singulier, tout comme chez Usocom et dans plusieurs dizaines d'autres entreprises que nous avons étudiées, sur le terrain, des entreprises industrielles ou de services, cotées ou privées, grandes ou petites, tant en France qu'à l'étranger. En même temps, bien que singulières,

des similitudes dans la dynamique de construction de cette forme organisationnelle, on en relève une autre, plus fondamentale, entre les démarches menées par les différents chefs d'entreprises que nous avons étudiés.

En effet, pour atteindre la performance forte et durable qu'ils visaient, ils ont renoncé à agir sur l'homme (à le contrôler, le motiver, le « manager »), préférant agir sur l'environnement pour que ce dernier nourrisse la nature humaine et satisfasse aux besoins fondamentaux de l'homme. Comment expliquer que cette poignée de patrons ait épousé une approche radicalement différente de celle qui est prônée depuis la révolution industrielle ? À par-

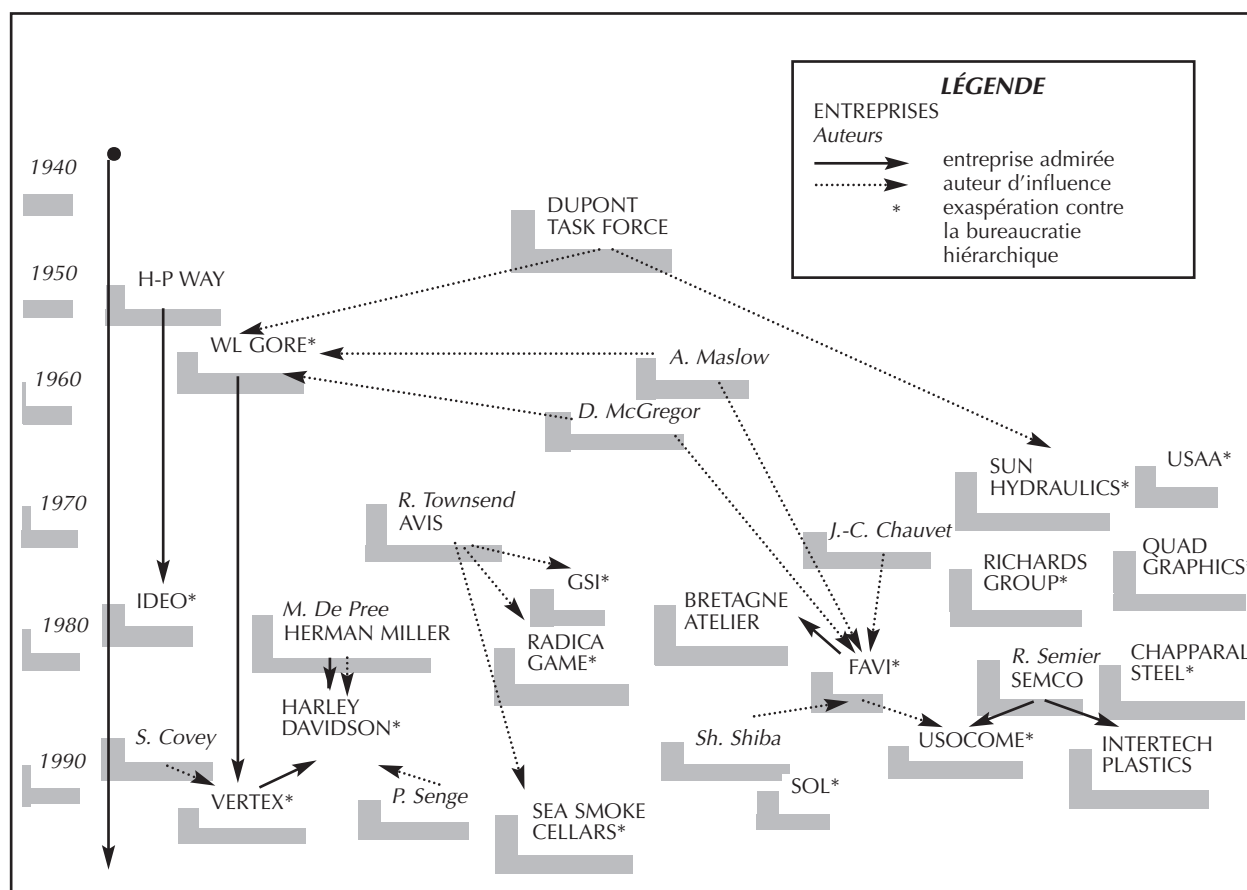


Figure 2. L'écosystème des idées et des modèles ayant influé sur la construction des entreprises libérées étudiées (la disposition : les entreprises selon la date du lancement de la forme libérée, les auteurs, la date de parution de leur ouvrage d'influence).

toutes ces démarches de « libération » – comme nous avons pu l'observer – partageaient des dynamiques proches qui avaient fait passer toutes ces entreprises par des étapes similaires à celles que nous venons de décrire pour Favi (10). Mais au-delà

tir des récits des leaders libérateurs, nous tentons ici d'esquisser un écosystème des idées et des modèles qui, à défaut de fournir une explication causale, apportent un éclairage sur certaines sources des similitudes que nous avons relevées.

(10) Cela ne signifie pas que toutes les « campagnes de libération » aient réussi. Nous avons pu, par exemple, interviewer Lars Kolind, qui a conduit la construction d'une forme organisationnelle de ce genre chez Oticon, un fabricant danois de prothèses auditives. Toutefois, les cas

d'échec révèlent eux aussi des similitudes avec les cas de réussite, car les étapes de construction sont les mêmes. Dans le cas d'Oticon, c'est le non-respect de la dernière étape, celle du maintien de la culture par Kolind, qui a conduit à l'échec (voir GETZ, *Liberating leadership*, op. cit.).





## AUX SOURCES DE LA LIBÉRATION DES ENTREPRISES

En termes d'idées, dès sa conférence au MIT en 1957, Mc Gregor (11) a explicité la conception de la nature humaine que partageaient la plupart des patrons (par exemple, « le salarié a une aversion pour le travail, il préfère être dirigé », etc.), conception qui les conduisait au maintien de la bureaucratie hiérarchique pour contrôler leurs salariés (c'est ce qu'il appelle la Théorie X). À sa place, il a décrit une autre conception de la nature humaine fondée sur les besoins fondamentaux d'auto-réalisation et d'auto-direction, et il a décrit une forme organisationnelle correspondant à cette nature (qu'il a appelée Théorie Y). En France, au début des années 1970, un philosophe, collaborateur du cabinet Bossard, Jean-Christian Fauvet (12), a lui aussi étudié les bureaucraties hiérarchiques et expliqué comment elles conduisent inévitablement à des conflits et à la sous-performance. Il a théorisé par la suite une forme d'entreprise fondée sur l'auto-organisation. D'autres chercheurs, tels Stephen Covey (13), Abraham Maslow (14), Peter Senge (15) et Shoji Shiba (16), ont influencé certains leaders dans leur construction d'une entreprise libérée. Enfin, un petit groupe d'auteurs-patrons, comme Max De Pree (17), Ricardo Semler (18) et Robert Townsend (19) ont exercé leur influence à travers les livres qu'ils ont consacrés au récit de la construction de leurs propres entreprises libérées.

En termes d'entreprises modèles, W. L. Gore, un fabricant de produits à base de téflon, a été influencé par l'organisation autogérée des Task Forces dans la R&D, chez Dupont, où Bill Gore travaillait régulièrement. À son tour, W. L. Gore, la plus ancienne entreprise libérée existante, a exercé son influence sur nombre de leaders libérateurs. En France, c'est Favi qui exerce ce rôle depuis deux décennies. Enfin, d'autres entreprises, qui dans le passé ont construit une forme

libérée, telles que Hewlett-Packard (forme connue sous le nom de H-P Way), Avis (dans les années 1960), Herman Miller, Semco et Harley-Davidson ont influencé certains leaders libérateurs.

Mais tout en apportant certains éclairages, cet écosystème pose de nouvelles questions. Tout d'abord, s'agissant d'auteurs, si la présence de Mc Gregor est naturelle, on peut se demander pourquoi n'y figurent pas d'autres auteurs influents sur le sujet de l'entreprise libérée, tels que Warren Bennis (20) (élève de Mc Gregor), Robert Greenleaf (21) (l'inventeur du concept du *leadership serviteur*) ou Tom Peters (22). Ensuite, pourquoi les auteurs présents dans l'écosystème ont-ils influencé certains leaders libérateurs, mais pas les autres ? Ces deux questions se posent également par rapport aux entreprises-libérées-modèles. Pourquoi celles-ci ont-elles influencé certains leaders libérateurs, mais pas d'autres ? Pourquoi d'autres entreprises libérées modèles, comme Southwest Airlines, n'y figurent-elles pas ? Enfin, une question plus fondamentale encore, pourquoi, parmi les dizaines de milliers de patrons qui ont pris connaissance des auteurs ou des entreprises-modèles de l'écosystème, seuls quelques dizaines sont passés à l'acte et ont appliqué à leurs propres entreprises les leçons qu'ils avaient apprises ? Pourquoi, en d'autres termes, la prédiction faite en 1950 par Mc Gregor annonçant qu'en moins de dix ans toutes les entreprises X auraient disparu ne s'est-elle jamais réalisée – pas plus d'ailleurs en 1960 que plus tard ? Il n'existe pas de réponse simple à cette question ; celle que nous esquissons n'est qu'une tentative, par la psychologie, de surcroît.

Nos observations nous conduisent à penser que l'expérience affective, plus que la connaissance rationnelle, joue un rôle de déclencheur dans le passage à l'acte dans la construction d'une entreprise libérée. En effet, rationnellement, la désapprobation des pratiques existantes (comme celles de la bureaucratie hiérarchique) conduit, de manière générale, à une simple critique, et non pas à une véritable action de transformation (23). Mais, émo-

(11) MC GREGOR (D.) (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc Graw-Hill. [La Dimension humaine de l'entreprise, Trad. ARDOINO (J.) & LOBROT (M), Paris, Gauthier-Villars, 1971].

(12) FAUVET (J.-C.), *Comprendre les conflits sociaux*, Paris, Éditions d'Organisation, 1973.

(13) COVEY (S. R.), *The seven habits of highly effective people*, New York, Simon & Schuster, 1989.

(14) MASLOW (A.), *Motivation and personality*, New York, Harper, 1954.

(15) SENGE (P. M.), *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*, New York, Currency Doubleday, 1990.

(16) SHIBA (Sh.), GRAHAM (A.) & WALDEM (D.), *TQM : Les quatre révolutions du management*, Paris, Dunod/L'Usine Nouvelle, 2003.

(17) DE PREE (M.), *Leadership is an Art*, New York, Doubleday, 1989.

(18) SEMLER (R.), *Maverick!*, New York, Random House, 1993.

(19) TOWNSEND (R.) (1970), *Up the organisation : How to stop the corporation from stifling people and strangling profits*, commemorative ed., San

Francisco, Jossey-Bass, 2007 [Au-delà du management : comment empêcher les entreprises d'étouffer les gens et de bloquer les profits, Trad. P. GIRARD, Paris, Le Cherche Midi, 1991].

(20) BENNIS (W.), *Beyond bureaucracy: essays on the development and evolution of human organization*, San Francisco, Jossey-Bass, BENNIS (W.) & TOWNSEND (R.) (1995), *Reinventing leadership*, New York, Quill, 1993.

(21) GREENLEAF (R. K.), *Servant leadership*, New York, Paulist Press, 2002.

(22) PETERS (T.), *Liberation management*, New York, Ballantine Books, 1993 ; PETERS (T.) & TOWNSEND (R.) (1986), *Winning management strategies for the real world*, Niles, Illinois, Nightingale Conant Corp, cassette audio.

(23) Par exemple, selon l'enquête conduite par la London Business School auprès de 650 dirigeants, 77 % d'entre eux ont dit qu'améliorer les *incentives*, réduire la bureaucratie et promouvoir une plus grande flexibilité dans l'environnement de l'entreprise sont des clés pour stimuler l'innovation, et 66 % ont indiqué que le moyen permettant d'inciter aux comportements innovants consiste à créer une culture d'innovation. [http://finchannel.com/Main\\_News/B\\_Schools/88644\\_Business\\_leaders\\_say\\_internal\\_bureaucracy\\_biggest\\_barrier\\_to\\_innovation/](http://finchannel.com/Main_News/B_Schools/88644_Business_leaders_say_internal_bureaucracy_biggest_barrier_to_innovation/)



tionnellement, la désapprobation des pratiques existantes inspire une exaspération quotidienne, qui, quant à elle, provoque l'action consistant à les quitter ou à les transformer. Ainsi, beaucoup des leaders libérateurs que nous avons étudiés ont été par le passé des cadres ou des dirigeants ; ne pouvant plus supporter la bureaucratie de leur entreprise, ils l'ont quittée avant même de savoir ce qu'ils allaient construire dans leur nouvelle entité. Comme le dit Stan Richards : « Si je ne savais pas exactement quoi faire [en termes de forme organisationnelle], je savais certainement ce qu'il ne fallait pas faire. Je le devais à l'année misérable que j'avais passée [dans une agence de publicité] » (24). Cette exaspération (marquée par un astérisque (\*) dans la figure 2) a été mentionnée par la plupart des leaders libérateurs que nous avons étudiés. Mieux, certains leaders qui ont construit des entreprises libérées, telles que Chaparral Steel, Quad/Graphics, Richard's Group, Sol et USAA n'ont pas évoqué la moindre influence des idées ou des entreprises modèles dans leur démarche de construction d'une forme d'entreprise libérée. En effet, procédant par essais et erreurs et guidés par leur rejet des pratiques qui les exaspéraient dans les bureaucraties hiérarchiques, ils sont parvenus à construire des formes d'entreprises libérées qui leur sont propres.

Outre cette exaspération, une deuxième sorte d'expérience émotionnelle a selon nous aidé certains patrons à passer à l'action et à construire une entreprise libérée. En effet, par-delà l'apprentissage rationnel, le fait de lire certains ouvrages, de visiter une entreprise libérée et de faire la connaissance de son patron peut être à l'origine d'une véritable forme d'admiration. Nous avons clairement entendu cela, par exemple, dans la bouche du patron de Harley-Davidson, Richard Teerlink, en parlant d'Herman Miller et de son patron Max De Pree, ainsi que dans celle du patron de Vertex Jeff Westphal, au sujet de Harley-Davidson et de Teerlink. À la différence de la simple appréciation, l'admiration pousse la personne qui l'éprouve à l'action et l'incite à rejoindre le groupe qu'elle admire. Les réseaux intellectuels d'un patron facilitent beaucoup l'accès à des idées et à des modèles à admirer. En France, par exemple, beaucoup de leaders libérateurs sont membres du réseau APM (Association Progrès du Management), au travers duquel les modèles de Favi et, plus récemment, ceux d'Usocome et de Bretagne Atelier se sont diffusés.

Après avoir discuté les idées et les modèles qui avaient influencé la construction d'entreprises libérées, il aurait été utile de discuter des performances de celles-ci. Pour la discussion des performances économiques les plus générales, nous renvoyons le lecteur à nos autres publications (25). Nous évoquerons ici un

aspect des performances sur lequel nous avons ouvert cet article, la résilience de l'entreprise libérée à la crise économique.

## VAINCRE LA CRISE ÉCONOMIQUEMENT ET HUMAINEMENT

Dès juillet 2009, Munzenhuter a réussi non seulement à éviter le chômage partiel, mais à assurer l'équilibre financier d'Usocome, là encore grâce aux initiatives de tous. C'est ainsi que fin janvier 2010 chaque salarié a reçu une prime, alors même que l'entreprise était encore à un niveau de commande inférieur de 28 % à celui constaté l'année précédente à la même période. Même pendant la crise, Munzenhuter n'a jamais cessé d'entretenir la forme libérée de son entreprise. Mieux, il a décidé de l'améliorer encore en supprimant le niveau N-1, celui des chefs de service. Avant, les managers-leaders des mini-usines disposaient d'une totale liberté pour organiser avec leurs équipes la production ; mais les ventes, les achats et les finances restaient gérés par les chefs de service. Ces derniers, comme c'était le cas chez Favi, ont eu la possibilité de choisir l'orientation qu'ils souhaitaient, tout en conservant leurs salaires (et ils ont tous trouvé des activités qui les motivaient). Quant aux managers-leaders, ils sont devenus complètement autonomes et responsables de l'ensemble des activités de leurs mini-usines. Mais Usocome n'est pas la seule entreprise à avoir ainsi surmonté la crise.

Pour reprendre notre deuxième cas, celui de Favi, son activité concernait un secteur qui pourrait bien être le plus durement touché par la récession actuelle, celui de l'équipement automobile. Mais en dépit des ravages et des faillites successifs que connaît ce secteur, ce leader européen des fourchettes d'embrayage en laiton a maintenu un *cash-flow* positif à deux chiffres. Quant à ses parts sur le marché européen, elles sont passées de 50 à 70 % en 2009.

Un autre exemple d'entreprise ayant progressé pendant la crise est l'entreprise finlandaise Sol, numéro 2 du pays dans le secteur des services de nettoyage. Nombre de ses clients, dont les hôtels et les paquebots de luxe, ont été frappés de plein fouet par la crise. Pourtant, Sol a continué d'afficher des marges bien supérieures à la moyenne du secteur, et ce malgré une démarche volontaire de baisse de ses prix – pourtant fixés par contrat – des baisses qu'elle a accordées à ses clients lorsque la crise a éclaté. Cette entreprise a même décroché un nouveau contrat de nettoyage avec les chemins de fer finlandais et un contrat avec l'aéroport d'Helsinki dans un secteur entièrement nouveau pour elle, celui de la sécurité.

Prenons enfin le cas de Richard's Group, une entreprise américaine, cette fois, qui est la première agence publicitaire indépendante. Lors d'une crise, lorsque

(24) RICHARDS (S.), *The Peaceable kingdom*, New York, John Wiley, 2001.

(25) GETZ, "Liberating leadership", *op. cit.*, CARNEY (B. M.) & GETZ (I.), *Liberté et Cie*, Paris, Fayard, 2012.

les budgets se resserrent, celui consacré à la publicité est bien souvent le premier à en faire les frais. Pourtant, Richard's Group continue d'enregistrer de nouveaux clients sans perdre les anciens.

Quelles sont les similitudes en matière de résilience entre ces entreprises et d'autres présentant une forme organisationnelle analogue, que nous avons également étudiées ? Ces entreprises, tout comme leurs concurrentes, ont subi une diminution de leurs commandes, mais à la différence de ces dernières, elles n'ont pas resserré leurs contrôles. Au contraire, elles se sont appuyées davantage encore sur l'essence même de l'entreprise libérée, la satisfaction des besoins fondamentaux d'égalité intrinsèque, de développement personnel et d'auto-direction des salariés (26). Ces entreprises ont compris que la crise n'agit pas seulement sur la situation économique, mais aussi sur les salariés, en accentuant leurs besoins fondamentaux. Face à un avenir incertain, les salariés veulent encore plus de considération et de confiance, par le biais d'informations encore plus nombreuses sur la situation économique de leur entreprise. Face à la diminution de la demande qui leur était habituellement adressée, ils veulent maîtriser d'autres compétences pour être présents dans le cas où une demande d'un type nouveau apparaîtrait. Enfin, face à la recrudescence des défis, ils veulent s'auto-diriger encore davantage pour pouvoir apporter leurs propres solutions.

Dans combien d'entreprises confrontées à la crise, le personnel administratif, constatant le manque de main-d'œuvre dû au départ des intérimaires, prend-il l'initiative (comme chez Usocomer) de se mettre à travailler sur la chaîne de montage ? Même si de telles volontés émergeaient, on peut aisément imaginer la levée de boucliers qu'elles susciteraient, au travers notamment des règles et procédures édictées pour les endiguer par des chefs soucieux de préserver leurs intérêts. La différence dans la capacité d'affronter la crise entre les entreprises libérées et des entreprises traditionnelles ne peut qu'être radicale, comme cela a été le cas entre la filiale française et la filiale allemande de SEW. Une lettre d'un de ses salariés, que Munzenhuter a reçue en janvier

2010, le résume bien. Nous concluons donc en laissant la parole à ce salarié.

*Bonjour, Monsieur Munzenhuter,*

*Merci beaucoup pour vos bons vœux.*

*Tout d'abord, merci pour votre gestion lucide de la crise, qui nous a évité, à nous tous, les Usocomer, de connaître le chômage partiel, la baisse de nos rémunérations et la démotivation qui en découlent, et surtout le manque de motivation, qui risque de se produire lors de la reprise de l'activité normale, que nous souhaitons tous voir au rendez-vous au deuxième semestre 2010. En effet, sous la pression des propriétaires et de nos collègues allemands, il aurait sûrement été plus facile de suivre leur exemple. Or, aujourd'hui, déjà, on peut ressentir chez nos collègues une démotivation profonde, une rupture importante par rapport au passé : SEW était, avant la mise en place du chômage partiel, une entreprise familiale exceptionnelle où l'appartenance était forte, car le collaborateur considérait faire partie de la « famille SEW ». Aujourd'hui, cela ne semble plus être le cas : ils sont devenus des salariés d'un grand groupe international. Merci d'avoir su préserver grâce à votre gestion transparente et aux efforts raisonnables et équitablement demandés à l'ensemble des collaborateurs cette motivation et cette fierté d'appartenir à une entreprise exceptionnelle (au regard de ce qui se passe autour de nous).*

*Il est vrai que cette période a été difficile à vivre, pour nous, les salariés, aussi, peut-être, un peu plus encore pour un ancien membre du CE au tempérament d'assistante sociale.*

*Alors, à mon tour, je vous souhaite, ainsi qu'à tous vos proches, une année pleine de sens, de bonheur et d'épanouissement. ■*

(26) Voir DECI (Edward L.) & RYAN (Richard), "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior," *Psychological Inquiry*, 11 (2000), pp. 227-268 ; GAGNÉ (Marylène) & DECI (Edward L.), "Self-determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 331-362, 2005.

# POUR EN FINIR AVEC LA GÉNÉRATION Y... ENQUÊTE SUR UNE REPRÉSENTATION MANAGÉRIALE

L'ÉPREUVE DES FAITS

Faut-il à tout prix adapter les dispositifs de gestion aux caractéristiques des nouveaux entrants sur le marché du travail que l'on qualifie généralement de génération Y ? Pour répondre à cette question, nous tenterons d'abord de cerner par le biais d'une analyse de la littérature disponible en gestion les contours de cette génération et de synthétiser les principales recommandations relatives aux politiques à mettre en œuvre pour faire face aux particularités de la génération Y. Nous testerons ensuite ces caractéristiques supposées sur un échantillon de 851 personnes âgées de 20 à 59 ans. Nos résultats tendent à montrer que les particularités supposées de la génération Y sont minces, tout du moins en ce qui concerne les attitudes et les valeurs au travail de ses membres. En revanche, ils nous rappellent que les fondamentaux de la GRH restent des préoccupations partagées par l'ensemble des générations.

Par **François PICHAULT\*** et **Mathieu PLEYERS\*\***

**S**i l'on peut considérer l'art de la GRH comme la tentative de mettre en correspondance les modalités des dispositifs de gestion et les aspirations individuelles des collaborateurs, on est logiquement amené à s'interroger sur la nécessité d'adapter ces dispositifs aux caractéristiques des nouveaux entrants sur le marché du travail. Encore faut-il que ces nouvelles générations présentent effectivement des caractéristiques suffisamment spécifiques pour justifier une pareille adaptation. Depuis quelques années, la littérature en GRH et de nombreuses manifestations professionnelles nous ont familiarisés aux particularités de la génération Y.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à cerner, par l'analyse de la littérature disponible, les

contours de cette génération et d'en systématiser les principales caractéristiques. Nous aborderons également les recommandations fournies par la littérature en GRH sur les politiques à mettre en œuvre pour faire face aux particularités supposées de la génération Y.

Dans un deuxième temps, nous livrerons les résultats d'une étude menée en Belgique auprès d'un échantillon de 851 personnes âgées de 20 à 59 ans, dont un tiers environ appartient à la classe d'âge habituellement associée à la génération Y. Nous examinerons

\* Professeur à HEC-École de gestion de l'Université de Liège et à ESCP-Europe.

\*\* Professeur invité à l'Université Libre de Bruxelles.

ainsi dans quelle mesure les valeurs et les attitudes au travail de cette génération diffèrent significativement de celles des autres générations.

Enfin, dans un troisième temps, nous discuterons les résultats obtenus. Ceux-ci tendent à montrer que les particularités supposées de la génération Y sont minces, tout du moins en ce qui concerne les attitudes et les valeurs au travail de ses membres. Il nous semble dès lors possible d'en conclure, à l'opposé des tonalités dominantes de la littérature contemporaine en gestion, que la nécessité d'adopter des politiques de GRH spécifiques à la génération Y ne semble guère fondée.

## LES CONTOURS D'UN MYTHE

En quoi la génération Y se distingue-t-elle des autres ? Les bases méthodologiques sur lesquelles s'appuient les études disponibles nous paraissent globalement peu fiables : dans nombre de cas (PELTRON et TRUE, 2004 ; EISNER, 2005 ; LAIZÉ et POUAGNET, 2007 ; SULLIVAN et HEITMEYER, 2008 ; REDDICK et COGGBURN, 2008 ; JOSIAM *et al.*, 2009), il s'agit d'étudiants universitaires généralement attachés à l'institution d'origine de l'auteur de la recherche. On devine aisément le biais que présente ce type d'échantillon survalorisant le capital économique, social et culturel des jeunes étudiés. Si certains n'hésitent pas à étayer leurs propos en recourant à des anecdotes personnelles (Yeaton (2008) évoque ainsi le cas de son fils !), d'autres (ERIKSON, 2009) en viennent à imaginer un cas fictionnel, à partir duquel ils recueillent les réactions et conseils de divers managers et consultants.

On ne s'étonnera donc pas qu'un tel manque de rigueur méthodologique conduise à des résultats peu stabilisés (1). Toutefois, avec la multiplication des discours plus ou moins prophétiques sur l'avènement de la génération Y, il devient possible de rassembler en un tableau « pur » les tendances exprimées par cette littérature normative et professionnelle, à la manière d'un type idéal wébérien, afin de disposer d'un étalon de mesure pour notre approche empirique des valeurs de la jeune génération. Nous avons tenté de regrouper ces tendances dans le tableau de la page suivante par grande catégorie, en leur associant les réponses managériales le plus fréquemment avancées dans la littérature (2).

Les dimensions constitutives de ce type idéal ne sont pas sans rapport avec certains développements théoriques importants du champ de la GRH. Plusieurs d'entre elles renvoient en effet clairement à la théorie des ancres de carrière de Schein (1990) censées guider les choix pro-

fessionnels des individus. On pense en particulier à l'ancre « autonomie/indépendance » (désir d'être son propre maître et de travailler selon son propre rythme), à l'ancre « créativité entrepreneuriale » (recherche d'environnements de travail où la créativité peut s'exprimer), à l'ancre « défi pur » (souhait de surmonter des obstacles et de résoudre des problèmes insolubles) ou encore à l'ancre « qualité de vie » (besoin d'intégrer évolution de carrière et style de vie). Leur trait commun serait l'aspiration à mener par soi-même ses propres projets professionnels.

D'autres dimensions du type idéal se réfèrent davantage à la question de la fidélité organisationnelle. Arthur *et al.* (1996) ont ainsi opposé le modèle des carrières « sans frontières » à celui des carrières traditionnelles. Dans un développement ultérieur, Sullivan et Arthur (2006) ont complexifié leur analyse en distinguant mobilité physique (mouvements effectifs d'un emploi à l'autre, d'une organisation à l'autre, d'un pays à l'autre) et mobilité psychologique (ouverture mentale à de tels mouvements). Sur la base du type idéal que nous avons présenté plus haut, il est probable que les membres de la génération Y soient davantage enclins à une certaine mobilité psychologique, voire physique : ils se rapprocheraient ainsi du modèle de la carrière nomade.

Enfin, les dimensions « recherche de *feedback* » et « esprit de groupe » reflètent l'évolution du lien salarial, qui s'est orienté, au cours des dernières décennies, vers une individualisation croissante (PICHAULT et NIZET, 2000) : les critères de la GRH y sont désormais négociés dans le cadre d'accords interpersonnels entre supérieurs hiérarchiques et opérateurs. Ces derniers s'attendent donc à être reconnus dans leurs investissements personnels, et valorisés en conséquence. Le même modèle tente néanmoins de compenser le caractère centrifuge de l'individualisation (chaque collaborateur négociant ses objectifs, son salaire, son plan de développement, son temps de travail, etc.) au moyen d'une instrumentalisation très forte de la culture d'entreprise visant à renforcer l'appartenance collective (LOUART, 1994). L'adoption d'un modèle de GRH individualisant et d'un fonctionnement organisationnel de type collaboratif, bref, d'un mode de management « inclusif » (SULLIVAN et HEITMEYER, 2008), pourrait donc constituer une manière appropriée de rencontrer les aspirations de cette génération.

On conviendra toutefois du fait que de telles réponses managériales n'apparaissent pas fondamentalement nouvelles : la plupart d'entre elles font, en effet, partie du catalogue des méthodes et techniques habituellement proposées par les tenants des pratiques de travail « à haute performance » (SUNG et ASHTON, 2005) et les

(1) On notera que, dans la littérature, les délimitations mêmes de la génération Y sont loin d'être uniformes.

(2) Beaucoup d'études se réfèrent à la technophilie supposée de la génération Y ; nous n'avons cependant pas retenu cette catégorie, dans la mesure où la généralisation actuelle de l'usage de l'Internet dans la sphère du travail nous semble rendre celle-ci insuffisamment discriminante.





CATÉGORIES	CARACTÉRISTIQUES	RÉPONSES MANAGÉRIALES
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification	Expliciter la signification et l'importance des tâches à accomplir, ainsi que de la position occupée
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continue, attitude positive à l'égard du travail	Offrir des opportunités d'avancement et/ou de gain liées à la réalisation d'objectifs ambitieux, à l'aide de critères précis
Recherche de <i>feedback</i>	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion une fois les objectifs atteints, recherche de <i>feedback</i> par rapport à l'engagement professionnel	Récompenser et mettre régulièrement en évidence les meilleurs éléments ; stimuler, par le biais de discussions collectives, la recherche de pistes d'amélioration
Intégration vie privée/vie professionnelle	Indifférenciation temps de travail/temps de loisir, forte importance accordée aux loisirs, au divertissement, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche	Accroître la flexibilité des horaires et veiller à entretenir le plaisir au travail tout en rappelant régulièrement la « norme »
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de <i>free lancers</i> , individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer	Émettre régulièrement des commentaires critiques constructifs et développer la capacité des employés à les recevoir
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations	Favoriser le <i>team-building</i> et encourager les modes de travail collaboratifs
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions	Abandonner le mythe de l'intégration et de la fidélité organisationnelle, ainsi qu'une gestion des carrières exclusivement fondée sur la progression interne
Difficulté à se projeter dans le long terme	Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané	Multiplier les possibilités de s'impliquer dans des projets

Tableau 1 : Spécificités supposées de la génération Y et réponses managériales associées.

revues professionnelles de GRH. Il n'en reste pas moins qu'au terme de notre revue de littérature, la génération Y semble présenter, par rapport aux autres générations, des spécificités telles que des réponses managériales appropriées mériteraient de lui être apportées.

## UNE GÉNÉRATION DIFFÉRENTE ?

Nous avons précédemment souligné les précautions dont il convenait d'entourer les résultats des recherches consacrées à la génération Y. Plusieurs auteurs (REDDICK et COGGBURN, 2008, p. 86 ; KIM *et al.*, 2009, p. 548) en appellent à des recherches empiriques plus rigou-

reuses sur la question ; c'est à cette invitation que nous entendons répondre à présent.

### Quelques précisions d'ordre méthodologique

Notre enquête a été effectuée en Belgique au cours du premier semestre de l'année 2008. L'échantillon sondé était composé de 851 personnes réparties en trois générations (voir le tableau 2) :

- Les *baby-boomers* arrivant dans la dernière phase de leur carrière professionnelle (il s'agit d'individus nés entre 1949 et 1963),
- La génération X, qui commence à occuper les positions de pouvoir au sein des organisations (des individus nés entre 1964 et 1979),



– La génération Y, qui entre (ou qui est sur le point d'entrer) sur le marché de l'emploi (des individus nés entre 1979 et 1994).

La constitution de l'échantillon a été effectuée par quotas proportionnellement à la répartition de la population belge entre les trois grandes régions du pays, selon le genre, l'âge et le statut (d'ouvrier, d'employé, d'étudiant ou de chômeur), sur la base des données démographiques diffusées par le Département fédéral de l'Économie avec, toutefois, une surreprésentation des membres de la génération Y visant à renforcer la signification des résultats obtenus concernant cette génération (3). Les répondants ont été sélectionnés de manière aléatoire au sein de chaque sous-popu-

aborder les principales catégories de caractéristiques du type idéal de la génération Y (voir le tableau 1) présenté à travers les différentes questions posées. Nous n'avons toutefois pas envisagé la catégorie technophilie, dans la mesure où la généralisation actuelle de l'usage de l'Internet dans la sphère du travail ne nous semble plus rendre cette variable suffisamment discriminante.

Pour la plupart des questions, le répondant a été appelé à effectuer des classements par ordre de préférence (de 1 à 3). Dans le traitement des réponses, seul le premier choix a été retenu.

Le questionnaire a fait l'objet d'une phase de test, auprès d'une dizaine de témoins privilégiés considérés comme

	HOMMES			FEMMES			TOTAL
	travailleurs	chômeurs	inactifs	travailleuses	chômeuses	inactives	
Génération Y	47	11	95	41	9	97	300
Génération X	115	8	10	97	8	25	263
<i>Baby-boomers</i>	46	2	86	30	1	123	292
TOTAL	208	21	191	168	18	245	851

Tableau 2 : Présentation de l'échantillon de l'enquête.

lation. L'échantillon exclut les personnes de moins de 20 ans et de plus de 65 ans afin de se limiter aux catégories les plus directement concernées par le monde du travail.

Signalons deux spécificités de notre étude, qui lui donnent, à nos yeux, toute son originalité. D'une part, à la différence de la plupart des recherches empiriques menées sur la génération Y, notre échantillon n'est pas exclusivement constitué d'étudiants universitaires ; il comporte également des jeunes justifiant de statuts différents : étudiants non universitaires, travailleurs, chômeurs, etc. D'autre part, notre démarche n'est pas cantonnée à l'étude d'une seule cohorte dont on approfondirait les attitudes au travail ; elle procède aussi par différenciation vis-à-vis des deux autres générations, elle permet donc d'établir plus nettement les éventuelles spécificités de la génération Y.

Notre questionnaire a été élaboré sur la base de la littérature existante et de certains questionnaires issus d'enquêtes antérieures, notamment de l'étude sur les propensions à l'entrepreneuriat chez les jeunes, réalisée par Boissin *et al.* (2008), et de l'étude Manpower menée dans le cadre du projet *Future World of Work* (4). Malgré tout, certaines questions ont dû être construites *ad hoc*. Nous avons veillé à

représentatifs des trois générations, ce qui nous a d'ailleurs conduits à reformuler certains items. Il a été administré lors d'entretiens en face à face réalisés entre la fin avril et le milieu du mois de juin 2008.

Les données ont été soumises à une analyse statistique en tris croisés à l'aide de tests non paramétriques simples, qui se justifient plus particulièrement dans le cas de données qualitatives de type nominal et qui permettent, pour chaque item, de dégager l'existence (ou l'absence) de différences significatives. Une exploitation statistique plus poussée aurait évidemment pu être menée afin de repérer les items les plus discriminants. Mais comme on le verra plus loin, la plupart des différences observées s'avérant faiblement significatives, il ne nous a pas semblé utile de nous engager dans cette voie.

À la recherche de différences entre générations (5)

• *L'équilibre à tout prix !*

À la question de savoir : Quelles sont, parmi les affirmations ci-dessous, celles qui vous ressemblent le plus ?, les répondants appartenant aux trois générations présentent entre eux une grande similitude de vue, ce qui pourrait donner à penser, en suivant les propositions de Mannheim (2005) sur la conscience d'appartenance, que nous ne serions pas en présence

(3) Rappelons que nous ne cherchons pas à préciser la proportion de réponses obtenues pour cette génération au sein de la population globale, mais bien, plutôt, à comparer les réponses obtenues pour chaque génération.

(4) [www.manpower.be/Pub/Content.asp?NodeRef=5920&Ref=BEL-GIUM&LangID=fr](http://www.manpower.be/Pub/Content.asp?NodeRef=5920&Ref=BEL-GIUM&LangID=fr)

(5) Nous aimerions remercier ici notre collègue Fabrice de Zanet pour son regard critique et pour l'aide constructive qu'il nous a apportée dans l'analyse des données.



d'unités générationnelles distinctes (6). Tous placent en première position, de façon massive, la recherche de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il est intéressant de noter que cette valeur est désormais devenue centrale pour toutes les générations, alors qu'une certaine littérature gestionnaire en fait un attribut spécifique de la génération Y. Dans une société hypermoderne (AUBERT, 2004) dans laquelle la mise en évidence de risques psychosociaux liés au mode et au rythme de travail contemporain est de plus en plus médiatisée, il n'est pas étonnant que la question de l'équilibre vie privée/vie professionnelle prenne une place prédominante dans les représentations collectives de l'ensemble des répondants, sans être l'apanage d'une génération particulière. Elle manifeste sans doute une préoccupation croissante des différentes générations face à un sentiment de déclassement social allant de pair avec une stagnation du pouvoir d'achat et de l'accès aux loisirs, comme

l'attestent les travaux de Chauvel (1998) sur les cohortes générationnelles du XX<sup>e</sup> siècle. Nos résultats semblent pourtant en dissonance avec ceux obtenus par Saba (2009) au terme d'enquêtes menées dans trois secteurs d'activité, au Québec : certaines différences y apparaissent dans les attentes des générations concernant l'équilibre travail/famille. Toutefois, de telles différences s'avèrent largement liées au secteur d'activité (par exemple, les jeunes nourissant en la matière des attentes plus élevées dans la fonction publique que dans le secteur du commerce de détail). Les trois générations partagent un autre choix préférentiel, la réalisation d'un projet personnel clair (en d'autres termes, la possibilité de déterminer de manière autonome un contenu de travail qui soit adapté à ses propres aspirations). Là encore, ce choix n'est donc pas propre à la génération Y, ce qui rejoint les résultats de Saba (2009) constatant l'existence d'un besoin d'autonomie au travail à travers les trois géné-

Quelles sont, parmi les affirmations ci-dessous, celles qui vous ressemblent le plus ?

		J'ai besoin continuellement de nouvelles perspectives privées et professionnelles	J'ai besoin de changer d'environnement régulièrement	J'ai besoin de reconnaissance et suis attaché à mon statut	J'ai besoin qu'on me propose de nouvelles choses, de nouveaux défis que j'identifie difficilement seul	J'aime me sentir dans un environnement stable et peu changeant	J'attends la relève pour me consacrer à autre chose	Je cherche à développer mes compétences	Je cherche à stabiliser et garantir mes acquis	Je préfère travailler seul plutôt qu'en groupe	Je cherche un équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle	Je suis plus efficace en groupe que seul	Mon projet personnel est clair et je cherche à le réaliser	Total général
<b>Observé</b>	<i>Baby boomers</i>	19	8	10	8	39	3	16	22	16	106	17	26	288
	Génération X	22	7	17	15	23	5	17	14	13	95	9	26	263
	Génération Y	28	19	12	16	22	2	41	9	13	86	19	33	300
	<b>Total général</b>	<b>69</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>84</b>	<b>10</b>	<b>74</b>	<b>45</b>	<b>42</b>	<b>287</b>	<b>45</b>	<b>85</b>	<b>288</b>
<b>En %</b>	<i>Baby boomers</i>	6,6%	2,1%	3,5%	2,8%	13,5%	1,0%	5,6%	7,6%	5,6%	36,8%	5,9%	9,0%	100,0%
	Génération X	8,4%	2,7%	6,5%	5,7%	8,7%	1,9%	6,5%	5,3%	4,9%	31,6%	3,4%	9,9%	100,0%
	Génération Y	9,3%	6,3%	4,0%	5,3%	7,3%	0,7%	13,7%	3,0%	4,3%	28,7%	6,3%	11,0%	100,0%
	<b>Total général</b>	<b>8,1%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,6%</b>	<b>9,9%</b>	<b>1,2%</b>	<b>8,7%</b>	<b>5,3%</b>	<b>4,9%</b>	<b>33,7%</b>	<b>5,3%</b>	<b>10,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Résidus</b>	<i>Baby boomers</i>	-0,90	-1,47	-0,88	-1,43	1,98	-0,21	-1,81	1,74	0,47	0,90	0,45	-0,52	
	Génération X	0,15	-0,92	1,42	0,85	-0,58	1,09	-1,23	0,02	0,01	0,67	-1,32	-0,05	
	Génération Y	0,75	2,30	-0,47	0,61	-1,40	-0,81	2,92	-1,72	-0,47	-1,51	0,79	0,55	

$$X^2 = 50,33328$$

$$ddl = 22$$

$$\text{Test } X^2 = 0,000529$$

Tableau 3 : Principales formes d'autodéfinition.

(6) Certes, le test du  $X^2$  est inférieur à 0,05 et cela rend l'hypothèse nulle peu probable. On observera cependant que les valeurs résiduelles sont importantes (>2) pour deux items seulement : le changement régulier d'environnement et le développement des compétences, plus marqués

pour les membres de la génération Y. On peut également pointer la recherche d'un environnement stable, avec une valeur résiduelle proche de 2 pour les *baby-boomers*. Pour les autres items, les différences entre générations restent peu significatives.



Quelles sont, parmi les affirmations ci-dessous, celles qui vous démotivent le plus ?

	Appartenir à un groupe	Avoir du temps pour se consacrer à ses hobbies et/ou à sa famille	Développer des relations personnelles	Être ou devenir le leader d'un groupe	Être un modèle pour les autres	La réalisation d'un projet personnel	La reconnaissance et le succès	L'autonomie personnelle	Le développement personnel (connaissances, relations, statut, etc.)	Le sentiment d'être utile aux autres	Les perspectives de carrière	Total général
<b>Observé</b>												
<i>Baby boomers</i>	14	33	7	11	12	38	37	24	19	75	18	288
Génération X	14	33	10	15	14	27	38	19	33	46	14	263
Génération Y	14	30	15	13	7	40	49	21	39	57	15	300
<b>Total général</b>	<b>42</b>	<b>96</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>105</b>	<b>124</b>	<b>64</b>	<b>91</b>	<b>178</b>	<b>47</b>	<b>851</b>
<b>En %</b>												
<i>Baby boomers</i>	4,9%	11,5%	2,4%	3,8%	4,2%	13,2%	12,8%	8,3%	6,6%	26,0%	6,3%	100,0%
Génération X	5,3%	12,5%	3,8%	5,7%	5,3%	10,3%	14,4%	7,2%	12,5%	17,5%	5,3%	100,0%
Génération Y	4,7%	10,0%	5,0%	4,3%	2,3%	13,3%	16,3%	7,0%	13,0%	19,0%	5,0%	100,0%
<b>Total général</b>	<b>4,9%</b>	<b>11,3%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,6%</b>	<b>3,9%</b>	<b>12,3%</b>	<b>14,6%</b>	<b>7,5%</b>	<b>10,7%</b>	<b>20,9%</b>	<b>5,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Résidus</b>												
<i>Baby boomers</i>	-0,06	0,09	-1,16	-0,61	0,25	0,41	-0,77	0,50	-2,13	1,90	0,53	
Génération X	0,28	0,61	0,04	0,85	1,19	-0,96	-0,05	-0,18	0,92	-1,21	-0,14	
Génération Y	-0,21	-0,66	1,11	-0,20	-1,36	0,49	0,80	-0,33	1,22	-0,73	-0,39	

$X^2 = 23,847$

ddl = 20

Test  $X^2 = 0,2491$

Tableau 4 : Principales sources de motivation.

rations. Le besoin d'affirmation individuelle est sans nul doute l'un des traits marquants des sociétés contemporaines face à un monde dont les règles de fonctionnement semblent de plus en plus complexes et abscones.

De légères différences apparaissent toutefois sur d'autres dimensions : ainsi, les membres de la génération Y (dont on sait que leur niveau d'éducation et de compétences technologiques est globalement plus élevé, mais dont les positions sur le marché du travail sont également plus précaires que pour les autres générations (MÉDA et VENDRAMIN, 2010)) mettent davantage l'accent sur le développement des compétences et le besoin de changer régulièrement d'environnement par rapport aux autres générations. En revanche, la recherche d'un environnement stable apparaît comme une priorité spécifique aux plus anciens. Rappelons toutefois que le souhait de changer d'environnement de travail n'implique pas nécessairement une volonté de changer d'employeur (SULLIVAN et ARTHUR, 2006).

• *Se sentir utile et reconnu*

Les trois générations sont animées par des motivations relativement similaires, les différences observées restent peu significatives.

Le sentiment d'être utile aux autres est la motivation principale pour les trois générations. Nettement présent chez les baby-boomers, son intensité diminue au sein de la génération X, pour remonter légèrement avec la génération Y. Le besoin de reconnaissance est également très présent au sein des trois générations, ce qui rejoint les résultats obtenus par Saba (2009). On retrouve ici, sans grande surprise, les « fondamentaux » des théories traditionnelles de la motivation (HERZBERG, 1968). Ainsi, l'association systématique de la recherche d'un sens au travail et du besoin de *feedback* avec les seuls membres de la génération Y (voir le tableau 1) n'apparaît pas fondée : il s'agit bel et bien d'une préoccupation que partagent désormais toutes les générations.

Comme le montrent Méda et Vendramin (2010) au terme d'une recherche menée dans six pays euro-





Quelles sont, parmi les affirmations ci-dessous, celles qui vous démotivent le plus ?

	L'absence de perspective de développement personnel	L'absence de règles de déontologie ou de valeur/et le non-respect	Le comportement individualiste des autres (mesquineries, jalousies, rivalités, etc.)	Le manque de <i>leadership</i> des responsables au-dessus de moi	Le manque de projet dans l'organisation	Le manque de reconnaissance et de succès	Le manque d'initiative à faire valoir dans son travail	Le sentiment d'être inutile	L'incapacité de réaliser les objectifs fixés (manque de réalisme)	Total général
<b>Observé</b>										
<i>Baby boomers</i>	22	37	47	25	24	43	13	63	14	288
Génération X	23	30	38	12	15	50	16	59	20	263
Génération Y	20	19	59	11	14	50	24	87	16	300
<b>Total général</b>	<b>65</b>	<b>86</b>	<b>144</b>	<b>48</b>	<b>53</b>	<b>143</b>	<b>53</b>	<b>209</b>	<b>50</b>	<b>851</b>
<b>En %</b>										
<i>Baby boomers</i>	7,6%	12,8%	16,3%	8,7%	8,3%	14,9%	4,5%	21,9%	4,9%	100,0%
Génération X	8,7%	11,4%	14,4%	4,6%	5,7%	19,0%	6,1%	22,4%	7,6%	100,0%
Génération Y	6,7%	6,3%	19,7%	3,7%	4,7%	16,7%	8,0%	29,0%	8,3%	100,0%
<b>Total général</b>	<b>7,6%</b>	<b>10,1%</b>	<b>16,9%</b>	<b>5,6%</b>	<b>6,2%</b>	<b>16,8%</b>	<b>6,2%</b>	<b>24,6%</b>	<b>5,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Résidus</b>										
<i>Baby boomers</i>	0,00	1,46	-0,25	2,17	1,43	-0,78	-1,17	-0,92	-0,71	
Génération X	0,65	0,66	-0,97	-0,74	-0,34	0,87	-0,09	-0,70	1,16	
Génération Y	-0,61	-2,06	1,16	-1,44	-1,08	-0,06	1,23	1,55	0,39	

$X^2 = 30,5989$

ddl = 16

Test  $X^2 = 0,01513$

Tableau 5 : Principales sources de démotivation.

peens, l'explication de ce phénomène est sans doute à rechercher dans le fait que les membres des trois générations souffrent d'un manque de reconnaissance au travail eu égard tant à l'importance de l'effort de formation consenti qu'à celle de l'expérience accumulée. L'étude québécoise de Saba (2009) fait le même constat.

Les sources de démotivation ne permettent pas elles non plus de départager clairement les trois générations, comme le montre le tableau 5 ci-dessus.

Sans doute ce tableau présente-t-il à nouveau des résultats avec un test de  $X^2$  qui ne permet pas de privilégier l'hypothèse nulle, mais avec une concentration des valeurs résiduelles importantes (>2) sur deux dimensions seulement. La première concerne l'absence et/ou le non-respect de règles de déontologie ou de valeurs, un item mentionné par les *baby-boomers* et la génération X, mais beaucoup moins par les membres de la génération Y. La seconde concerne le manque de *leadership*, qui semble davantage critique aux yeux des *baby-boomers*.

Ce qui démotive le plus les trois générations est incontestablement le sentiment d'être inutile : celui-ci constitue l'envers de la principale source de motivation. Ce sentiment est le plus marqué dans la génération Y. Cette même génération considère le comportement individualiste des autres comme la deuxième source de démotivation, avis qu'il partage avec les *baby-boomers*, alors que le manque de reconnaissance et de succès est principalement ce qui démotive la génération X. Quoi qu'il en soit, le comportement individualiste et le manque de reconnaissance sont des dimensions autour desquelles les trois générations se retrouvent.

• *Vous avez dit « opportunisme » ?*

Ce n'est pas davantage sur leur vision du futur que les trois générations peuvent se différencier entre elles avec netteté. Là encore, l'hypothèse nulle ne peut pas être retenue en tant que telle, mais les différences entre générations se marquent principalement sur les valeurs résiduelles de deux dimensions : respectivement, « sauvons la planète », item repris



Quelles sont, parmi les affirmations ci-dessous, celles qui vous démotivent le plus ?

		À 75 ans, encore au travail	Absorption par la mondialisation Je construis moi-même mon futur je ne peux compter que sur moi	Je ne profiterai pas des avantages que mes aînés ont pu obtenir	Les crises succèdent aux crises	Mon avenir est dans ma région	Ne pas trouver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle	No future	Plus forts ensemble	Sauvons la planète	Small is beautiful	Total général	
<b>Observé</b>	<i>Baby boomers</i>	17	22	76	29	20	15	27	14	41	16	11	288
	Génération X	25	17	71	21	23	13	15	3	38	31	6	263
	Génération Y	22	13	105	18	14	21	24	6	43	16	18	300
	<b>Total général</b>	<b>64</b>	<b>52</b>	<b>252</b>	<b>68</b>	<b>57</b>	<b>49</b>	<b>66</b>	<b>23</b>	<b>122</b>	<b>63</b>	<b>35</b>	<b>851</b>
<b>En %</b>	<i>Baby boomers</i>	5,9%	7,6%	26,4%	10,1%	6,9%	5,2%	9,4%	4,9%	14,2%	5,6%	3,8%	100,0%
	Génération X	9,5%	6,7%	27,0%	8,0%	8,7%	4,9%	5,7%	1,1%	14,4%	11,8%	2,3%	100,0%
	Génération Y	7,3%	4,3%	35,0%	6,0%	4,7%	7,0%	8,0%	2,0%	14,3%	5,3%	6,0%	100,0%
	<b>Total général</b>	<b>7,5%</b>	<b>6,1%</b>	<b>29,6%</b>	<b>8,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>5,8%</b>	<b>7,8%</b>	<b>2,7%</b>	<b>14,3%</b>	<b>7,4%</b>	<b>4,1%</b>	
<b>Résidus</b>	<i>Baby boomers</i>	-1,00	1,05	-1,01	1,25	0,16	-0,39	0,99	2,23	-0,04	-1,15	-0,25	
	Génération X	1,17	0,23	-0,78	0,00	1,28	-0,55	-1,20	-1,54	0,05	2,61	-1,46	
	Génération Y	-0,12	-1,25	1,71	-1,22	-1,36	0,90	0,15	-0,74	0,00	-1,32	1,61	

$X^2 = 42,5$

ddl = 20

Test  $X^2 = 0,00$

Tableau 6 : Principales visions du futur.

davantage par la génération X, et « *no future* », item mentionné de manière préférentielle par les *baby-boomers* (dont le pessimisme relativement plus grand est à souligner).

La sélection de l'item « *Je construis moi-même mon futur ; je ne peux compter que sur moi* », qui reflète incontestablement un certain désenchantement et une perte de confiance dans les institutions, constitue l'élément prioritaire de la vision du futur des trois générations : c'est la génération Y qui l'exprime avec le plus d'intensité, les deux autres générations sont très proches l'une de l'autre sur ce point, ce qui rejoint à nouveau les observations de Chauvel (1998) sur la croissance du sentiment de déclassement social au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Une fois encore, l'opportunisme supposé de la génération Y (voir le tableau 1) n'apparaît guère comme une spécificité de cette génération. La nécessité de prendre en main sa carrière (INKSON, 2006) semble donc devenir une valeur de plus en plus partagée entre générations.

Les trois générations se retrouvent également dans leur deuxième priorité, celle d'être plus forts ensemble. Elle témoigne d'un attachement commun aux

formes de travail collaboratives (mode projet, travail en équipe, entraide entre collègues, etc.).

• *La solidarité et l'esprit d'équipe plébiscités*

La question relative aux valeurs que les répondants souhaiteraient voir promues par les entreprises montre des résultats relativement divergents entre les générations. Il s'agit sans doute d'une des deux variables de notre enquête où les différences intergénérationnelles sont les plus significatives. Soulignons en particulier la forte mise en avant de la créativité par les membres de la génération Y, le respect de l'environnement par les *baby-boomers* et celui de l'équité, pour la génération X.

La solidarité et l'esprit d'équipe constituent toutefois les valeurs mentionnées en premier lieu, loin devant les autres, par les trois générations.

L'engagement et l'entreprenariat, l'équité, l'esprit client et la rentabilité sont également des valeurs mises en avant d'une façon assez homogène par les différentes générations. L'hypothèse avancée à ce sujet par Saba (2009) est intéressante : les trois générations seraient en effet soumises à des conditions de travail



Quelles devraient être les valeurs de l'entreprise les plus importantes à vos yeux ?

		La citoyenneté et la responsabilité sociale	La créativité	La rentabilité	La solidarité et l'esprit d'équipe	Le respect de l'environnement	L'engagement, l'entrepreneuriat	L'équité	L'esprit client	Total général
<b>Observé</b>	<i>Baby boomers</i>	25	28	28	94	31	27	19	35	287
	Génération X	28	17	34	72	18	27	40	27	263
	Génération Y	17	57	20	111	15	32	26	22	300
	<b>Total général</b>	<b>70</b>	<b>102</b>	<b>82</b>	<b>277</b>	<b>64</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>850</b>
<b>En %</b>	<i>Baby boomers</i>	8,7%	9,8%	9,8%	32,8%	10,8%	9,4%	6,6%	12,2%	100,0%
	Génération X	10,6%	6,5%	12,9%	27,4%	6,8%	10,3%	15,2%	10,3%	100,0%
	Génération Y	5,7%	19,0%	6,7%	37,0%	5,0%	10,7%	8,7%	7,3%	100,0%
	<b>Total général</b>	<b>8,2%</b>	<b>12,0%</b>	<b>9,6%</b>	<b>32,6%</b>	<b>7,5%</b>	<b>10,1%</b>	<b>10,0%</b>	<b>9,9%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Résidus</b>	<i>Baby boomers</i>	0,28	-1,10	0,06	0,05	2,02	-0,38	-1,81	1,25	
	Génération X	1,36	-2,59	1,71	-1,48	-0,41	0,08	2,67	0,20	
	Génération Y	-1,55	3,50	-1,66	1,34	-1,60	0,30	-0,73	-1,40	

$X^2 = 55,74$

ddl = 14

Test  $X^2 = 6,45293E-07$

Tableau 7 : Valeurs d'entreprise souhaitées.

de plus en plus incohérentes avec, d'une part, une valorisation managériale de l'engagement professionnel, du développement des compétences, de la performance individuelle indépendante du statut, ... et, d'autre part, la généralisation de formes de travail atypiques, un accroissement sans précédent des disparités salariales, un investissement limité en termes de formation, un recours étendu à la sous-traitance, ... « Devant de telles conditions, on comprend que les employés, peu importe leur catégorie d'âge, veuillent se prémunir contre certaines carences dans la gestion » (SABA, 2009, p. 30). D'où la prégnance de valeurs telles que la solidarité, l'esprit d'équipe, l'équité, parallèlement à celles d'engagement, d'entrepreneuriat ou de rentabilité.

• *Un emploi garanti !*

Les trois générations se caractérisent par une grande similitude de leurs attentes à l'égard de l'entreprise (test  $X^2 = 0,6824$ ). C'est la garantie de l'emploi qui constitue massivement leur attente prioritaire. Rappelons que les données de l'enquête ont été récoltées avant le début de la crise, à l'automne 2008 : il est

donc probable que cette attente serait aujourd'hui encore plus prégnante, y compris pour une génération Y souvent caractérisée par son faible loyalisme organisationnel et son penchant au « nomadisme » (YEATON, 2008). Le besoin de stabilité de l'emploi est d'ailleurs constaté dans les enquêtes menées au Québec (SABA, 2009). Ces mêmes enquêtes révèlent également des attitudes de loyauté au travail partagées par les trois générations, contrairement aux croyances que l'on pourrait entretenir à cet égard. L'environnement humain et la possibilité d'un développement personnel représentent également une attente commune ; une autre attente partagée est celle d'un équilibre entre l'humain et les résultats : ces données viennent conforter les observations précédentes. Une question concernait les initiatives à prendre pour attirer du personnel ou pour le conserver. À nouveau, les différences entre générations ne sont pas significatives. En premier lieu, arrive, largement en tête, le respect de la personne, ce qui s'inscrit à nouveau dans la continuité des résultats précédents. Ensuite, les répondants mentionnent le besoin de flexibilité/souplesse et, dans une moindre mesure, les programmes de formation conti-





« La solidarité et l'esprit d'équipe constituent toutefois les valeurs mentionnées en premier lieu, loin devant les autres, par les trois générations. », *Pause-déjeuner d'ouvriers travaillant sur un gratte-ciel new yorkais, 1932.*

nuée (7), l'honnêteté envers les collaborateurs et les clients et une vision réaliste.

- *Un temps maîtrisé*

Une autre question à propos de laquelle nous nous attendions à obtenir des différences intergénérationnelles est celle concernant le rapport au temps de travail. Le test du  $X^2$  reste inférieur à 0,05, mais les différences entre générations se marquent essentiellement à propos des valeurs résiduelles d'une seule dimension : la génération Y semble, en effet, moins sensible que les deux autres au fait d'« obtenir plus de temps pour réaliser ce que l'on doit faire ». Une fois de plus, c'est l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui est le plus prisé. Viennent ensuite la possibilité de gérer soi-même son temps, la réduction du niveau de stress et la possibilité d'aménager son temps de travail, des dimensions

(7) L'intérêt plus marqué des membres de la génération Y pour la formation continue n'est pas significatif, ce qui, là encore, contraste avec le besoin d'accomplissement relevé dans la littérature en gestion dans cette génération.

que les trois générations partagent, avec des variations non significatives.

- *Des préoccupations diversifiées*

Enfin, notre enquête aborde la question des préoccupations face à l'emploi. Il s'agit de la seconde variable pour laquelle les différences intergénérationnelles sont le plus nettement marquées.

Pour la génération des *baby-boomers*, la nécessité de travailler plus longtemps que prévu est la préoccupation principale. Pour la génération X, c'est la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle qui est davantage mise en avant. Enfin, les membres de la génération Y mettent plutôt l'accent sur la crainte de ne pas trouver un emploi qui leur plaise.

Notons cependant qu'une même préoccupation traverse les trois générations, le fait de bénéficier d'une rémunération nette suffisante pour faire face à l'augmentation de la fiscalité et du coût de la vie. Cette préoccupation arrive en deuxième position par toutes les générations. Nous voyons ainsi resurgir la thèse défendue par Chauvel (1998) sur le sen-





Quelles sont vos attentes envers l'entreprise ?

		Apporter de la valeur aux autres (rôle sociétal)	Développer un projet réaliste	Garantir l'emploi	Le respect de l'environnement	Me permettre de me développer	Un environnement humain	Un équilibre entre l'humain et les résultats	Total général
<b>Observé</b>	<i>Baby boomers</i>	20	24	89	18	45	54	38	288
	Génération X	19	27	82	14	47	46	27	262
	Génération Y	20	37	87	8	57	57	33	299
	<b>Total général</b>	<b>59</b>	<b>88</b>	<b>258</b>	<b>40</b>	<b>149</b>	<b>157</b>	<b>98</b>	<b>849</b>
<b>En %</b>	<i>Baby boomers</i>	6,9%	8,3%	30,9%	6,3%	15,6%	18,8%	13,2%	100,0%
	Génération X	7,3%	10,3%	31,3%	5,3%	17,9%	17,6%	10,3%	100,0%
	Génération Y	6,7%	12,4%	29,1%	2,7%	19,1%	19,1%	11,0%	100,0%
	<b>Total général</b>	<b>6,9%</b>	<b>10,4%</b>	<b>30,4%</b>	<b>4,7%</b>	<b>17,6%</b>	<b>18,5%</b>	<b>11,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Résidus</b>	<i>Baby boomers</i>	0,00	-1,07	0,16	1,20	-0,78	0,10	0,82	
	Génération X	0,19	-0,03	0,27	0,47	0,15	-0,35	-0,59	
	Génération Y	-0,17	1,08	-0,41	-1,62	0,62	0,23	-0,26	

$X^2 = 9,239$

ddl = 12

Test  $X^2 = 0,6824$

Tableau 8 : Les attentes à l'égard des entreprises.

timent de déclassement social des générations au cours du XX<sup>e</sup> siècle allant de pair avec une stagnation du pouvoir d'achat et de l'accès aux loisirs.

## FAUT-IL AVOIR PEUR DE LA GÉNÉRATION Y ?

Des spécificités moins nombreuses qu'attendu

Le tableau 11 de la page 53 confronte les résultats de notre enquête avec le type idéal dégagé de la littérature managériale à propos de la génération Y.

La comparaison des items montre que les différences supposées entre générations sont loin d'être aussi prononcées que l'on pouvait s'y attendre.

En matière d'ancres de carrière, la génération Y ne se différencie guère des autres générations. On l'a vu, les ancres de type autonomie/indépendance, créativité entrepreneuriale, défi pur ou qualité de vie (SCHEIN, 1990) sont loin de lui être spécifiques. La recherche de sens au travail (être utile aux autres), le besoin d'accomplissement (réalisation

d'un projet personnel clair, possibilité de se développer, importance des programmes de formation continuée pour attirer/retenir) ou l'intégration vie privée/vie professionnelle sont des attentes largement partagées par les trois générations.

En ce qui concerne la tendance de la génération Y à privilégier les carrières nomades, on a vu que ses membres se distinguent par leur besoin de changer régulièrement d'environnement professionnel. Mais à l'instar des membres des autres générations, ils se montrent par ailleurs soucieux d'avoir une garantie d'emploi et rejettent les comportements opportunistes (le comportement individualiste est vu, par eux, comme une source de démotivation). On se rapproche ainsi de ceux que Cadin *et al.* (2003) appellent les « migrants », pour lesquels la carrière, tout en continuant à s'effectuer au sein d'un même périmètre organisationnel, se fonde désormais sur des mobilités internes fréquentes, avec des réorientations en termes de métier et/ou des changements d'environnement de travail. On notera également la relative difficulté des membres des trois générations à se projeter dans le long terme, du fait qu'ils ont des attentes contradictoires en la matière (construire soi-même son futur et ne compter que sur soi, ou attendre



Quelles serait votre rapport au temps de travail idéal ?

		Aménager le temps de travail	La possibilité de gérer soi-même son temps	Maintenir un équilibre entre vie privée et professionnelle	Obtenir plus de temps pour réaliser ce que l'on doit faire	Qu'importe le temps de travail pour autant que l'on atteigne l'objectif	Réduire le niveau de stress	Total général
<b>Observé</b>	<i>Baby boomers</i>	32	49	95	34	22	56	288
	Génération X	36	41	101	27	17	41	263
	Génération Y	42	67	102	11	29	49	300
	<b>Total général</b>	<b>110</b>	<b>157</b>	<b>298</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>146</b>	<b>851</b>
<b>En %</b>	<i>Baby boomers</i>	11,1%	17,0%	33,0%	11,8%	7,6%	9,4%	100,0%
	Génération X	13,7%	15,6%	38,4%	10,3%	6,5%	15,6%	100,0%
	Génération Y	14,0%	22,3%	34,0%	3,7%	9,7%	16,3%	100,0%
	<b>Total général</b>	<b>12,9%</b>	<b>18,4%</b>	<b>35,0%</b>	<b>8,2%</b>	<b>8,0%</b>	<b>17,2%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Résidus</b>	<i>Baby boomers</i>	-0,86	-0,57	-0,58	1,95	-0,21	0,94	
	Génération X	0,34	-1,08	0,93	1,01	-0,88	-0,61	
	Génération Y	0,52	1,57	-0,30	-2,85	1,03	-0,34	

$$X^2 = 22,56066$$

$$ddl = 10$$

$$\text{Test } X^2 = 0,01249$$

Tableau 9 : Le rapport au temps de travail.

que l'entreprise fasse preuve d'innovation et d'anticipation du futur). L'éventuelle tendance au nomadisme de la génération Y s'avère donc relativement modérée, elle semble être surtout orientée vers une combinaison de mobilité psychologique et de mobilité physique intra-organisationnelle (SULLIVAN et ARTHUR, 2006).

Quant aux attentes en matière d'individualisation de la GRH et de travail collaboratif, elles ne sont guère plus marquées chez les membres de la génération Y que dans les autres générations : la recherche de *feedback* (besoin de reconnaissance, souci de bénéficier d'une rémunération nette suffisante) et de l'esprit de groupe (plus forts ensemble, solidarité et esprit d'équipe) sont à nouveau largement partagés entre les trois générations. Il semble donc que le modèle individualisant de GRH et le mode de travail en équipe soient devenus désormais des références communes pour l'ensemble de nos répondants, parallèlement à leur large diffusion dans les organisations contemporaines, sans être l'apanage d'une génération particulière.

Des spécificités ont malgré tout été relevées pour les membres de la génération Y. Elles concernent cer-

taines dimensions particulières : outre le besoin de changer régulièrement d'environnement (ce qui ne veut pas nécessairement dire changer d'entreprise), on peut citer le besoin de développer ses compétences, les valeurs que devrait poursuivre l'entreprise (respect de la créativité, loin devant le respect des règles de déontologie) et les préoccupations face à l'emploi (crainte de ne pas trouver un emploi qui plaise).

Sans doute ces résultats doivent-ils être entourés d'un certain nombre de précautions. Notre enquête a été réalisée en Belgique, dans un contexte marqué depuis de nombreuses années par la disparition des champions industriels nationaux, une forte dépendance de l'économie vis-à-vis des groupes multinationaux, un haut degré d'interventionnisme public et une exacerbation des tensions communautaires (8) susceptibles de limiter la portée et la transférabi-

(8) La ventilation des résultats de l'enquête par localisation géographique semble cependant montrer peu de différences entre régions d'appartenance (signalons d'ailleurs, que les corrélations avec les variables de genre et de situation professionnelle ne se sont pas davantage avérées significatives).



Quelles devraient être les valeurs de l'entreprise les plus importantes à vos yeux ?

		Devoir déménager pour avoir/conservé un emploi	Devoir travailler plus d'années que prévu	La difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle (enfants, etc.)	Le fait que le monde du travail et l'entreprise en général deviennent de moins en moins humains	Ne pas pouvoir trouver un emploi qui me plaise	Ne pas trouver d'emploi	Perdre mon emploi	Une rémunération nette suffisante face à la fiscalité, au coût de la vie	Total général
<b>Observé</b>	<i>Baby boomers</i>	14	56	42	46	22	20	33	54	287
	Génération X	22	16	55	22	41	15	41	49	261
	Génération Y	10	16	45	32	67	45	39	45	299
	<b>Total général</b>	<b>46</b>	<b>88</b>	<b>142</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>80</b>	<b>113</b>	<b>148</b>	<b>847</b>
<b>En %</b>	<i>Baby boomers</i>	4,9%	19,5%	14,6%	16,0%	7,7%	7,0%	11,5%	18,8%	100,0%
	Génération X	8,4%	6,1%	21,1%	8,4%	15,7%	15,7%	15,7%	18,8%	100,0%
	Génération Y	3,3%	5,4%	15,1%	10,7%	22,4%	15,1%	13,0%	15,1%	100,0%
	<b>Total général</b>	<b>5,4%</b>	<b>10,4%</b>	<b>16,8%</b>	<b>11,8%</b>	<b>15,3%</b>	<b>9,4%</b>	<b>13,3%</b>	<b>17,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Résidus</b>	<i>Baby boomers</i>	-0,40	4,79	-0,88	2,08	-3,32	-1,37	-0,85	0,54	
	Génération X	2,08	-2,13	1,70	-1,59	0,15	-1,94	1,05	0,50	
	Génération Y	-1,55	-2,70	-0,72	-0,58	3,12	3,15	-0,14	-1,00	

$$X^2 = 92,8403$$

$$ddl = 14$$

$$\text{Test } X^2 = 1,10026E-13$$

Tableau 10 : Les préoccupations face à l'emploi.

lité de nos constats : un tel contexte est probablement à l'origine du primat de certaines valeurs transcendant les frontières générationnelles.

En outre, le fait que nous ayons cherché à rendre notre échantillon représentatif des différentes catégories de population n'empêche pas que certaines dimensions du type idéal de la génération Y soient plus directement perceptibles chez les jeunes justifiant d'une qualification élevée (étudiants ou diplômés récents de l'enseignement supérieur, etc.). C'est d'ailleurs ce que suggèrent la recherche de Pralong (2010) sur les schémas cognitifs des membres de la génération Y et l'étude européenne coordonnée par Méda et Vendramin (2010). La génération Y étant globalement mieux éduquée que les autres, la probabilité est sans doute plus grande d'y rencontrer les signes d'une nouvelle conception du travail et l'expression d'exigences spécifiques, en particulier dans le contexte d'entreprises *high-tech* ou d'entreprises de services avancés. Rappelons que la plupart des études empiriques disponibles se concentrent sur ce segment de population : nous avons d'autant plus

cherché à nous en écarter que nous entendions cerner les éventuelles spécificités de la génération Y dans son ensemble, et non pas celles de ses seules composantes les plus instruites (9).

Enfin, signalons que le recueil des données s'est opéré peu avant l'éclatement de la crise financière de l'automne 2008. Il n'empêche que la similarité des attentes exprimées par l'ensemble de nos répondants aurait eu toutes les chances d'être renforcée si l'enquête avait été réalisée ultérieurement, les préoccupations de base (sécurité, équilibre vie privée/vie professionnelle, reconnaissance, etc.) redevenant vraisemblablement prioritaires aux yeux de tous dans un contexte de crise. Les tendances que nous avons ainsi dégagées en des temps « non suspects » n'en sont que plus intéressantes.

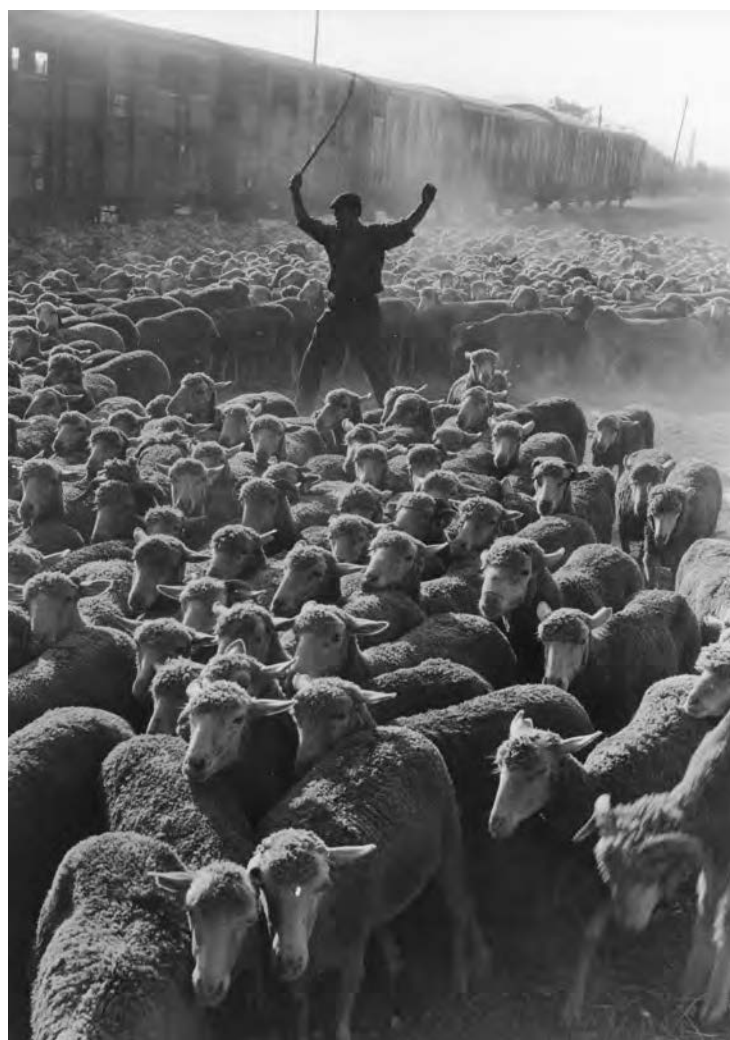
(9) Une étude complémentaire pourrait être menée sur le segment des personnes les plus qualifiées dans les trois générations (toutefois, la taille limitée de notre échantillon ne nous le permettait pas).



## Des pratiques de GRH différenciées selon les générations ?

La démarche empirique que nous venons d'exposer invite à relativiser le discours dominant sur la spécificité de la génération Y et sur celle des réponses managériales à y apporter (voir le tableau en page 41). Nos résultats conduisent en effet à ne pas céder trop vite à l'appel des sirènes des sociétés de conseil spécialisées qui, mettant en avant les caractéristiques supposées de la génération Y, enjoignent les employeurs à se préparer à la difficile gestion de cette main-d'œuvre par des programmes de formation *ad hoc* et par l'adoption de dispositifs de management appropriés (POUGET, 2010). C'est donc tout un pan du management de la diversité qui est ici directement concerné (PERETTI, 2006 ; CORNET et WARLAND, 2008).

Dès lors que le rapport au travail de la génération Y ne diverge pas fondamentalement de celui des autres générations, est-il encore justifié de recourir à des pratiques de gestion spécifiques (MARBOT, 2005) ? Il semble d'ailleurs que les DRH ne s'y trompent pas : au-delà de quelques *success stories* largement médiatisées, la plupart des données disponibles montrent une relative frilosité de leur part en la matière. Une enquête réalisée auprès de cinquante-huit DRH d'entreprises françaises de moyenne et de grande tailles montre que si les deux tiers d'entre eux s'accordent à dire que des programmes d'intégration spécifique sont nécessaires pour la génération Y, un peu plus d'un quart seulement déclare les mettre effectivement en œuvre (DE BOVIS, FATIEN et GLÉE, 2009) !



« En ce qui concerne la tendance de la génération Y à privilégier les carrières nomades, on a vu que ses membres se distinguent par leur besoin de changer régulièrement d'environnement professionnel », transport par la voie ferrée de moutons dans le cadre de la transhumance (années 1950).

Deux arguments complémentaires peuvent être avancés pour expliquer notre prudence face à l'approche différenciée de la GRH selon les générations. Tout d'abord, même en supposant que des différences significatives existeraient entre générations, il faut rappeler que toute mise en œuvre d'une politique de différenciation finit

rapidement par poser des problèmes, en termes d'équité.

Comment éviter en effet les phénomènes de ghettoïsation liés à la coexistence de plusieurs modes de gestion interférant avec les identités professionnelles préexistantes ? Comment réguler les tensions que ces modes de gestion différenciés ne manquent pas de susciter ? Comment établir des équivalences de droits et de devoirs entre groupes distincts, en l'absence de repères communs ? Quelle attitude adopter quand la spécificité supposée des besoins de certains est remise en cause par d'autres ?, etc.

Ensuite, il ne faut pas oublier que la différenciation accroît les coûts de transaction des politiques de GRH. Comme l'a montré Cox (2005) à propos des systèmes de rémunération variable et comme le souligne plus globale-

ment Gilbert (2010, pp. 319-320), le temps et l'énergie passés à mettre au point le système, à assurer son administration et sa maintenance, à recruter et à former le personnel chargé de ces opérations, à prendre en compte les réclamations des employés (*ex ante* et *ex post*)..., constituent autant de coûts imprévus des politiques d'individualisation. Ils doivent impérativement être pris en compte avant de s'engager dans une différenciation à tout crin des politiques de GRH, à plus forte raison dans les cas où celle-ci n'apparaît pas justifiée par les attentes des salariés.





CATÉGORIES	ITEMS DE L'ENQUÊTE	DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES ENTRE GÉNÉRATIONS
Recherche de sens au travail	Sentiment d'être utile aux autres	Non
Besoin d'accomplissement	Réalisation d'un projet personnel clair	Non
	Développement des compétences	Oui
	Possibilité de se développer	Non
	Importance des programmes de formation continuée pour attirer/retenir	Non
Recherche de <i>feedback</i>	Besoin de reconnaissance	Non
	Souci de bénéficier d'une rémunération nette suffisante	Non
Intégration vie privée/vie professionnelle	Équilibre vie privée/vie professionnelle	Non
	Possibilité d'aménager son temps de travail	Non
	Crainte de ne pas trouver un emploi qui plaise	Oui
Opportunisme	Comportement individualiste comme source de démotivation	Non
	Construire soi-même son futur et ne compter que sur soi	Non
	Non respect de règles de déontologie ou de valeurs	Oui
Esprit de groupe	Plus forts ensemble	Non
	Solidarité et esprit d'équipe	Non
Faible loyalisme institutionnel	Besoin de changer régulièrement d'environnement professionnel	Oui
	Garantie de l'emploi	Non
Difficulté à se projeter dans le long terme	Attente que l'entreprise fasse preuve d'innovation et d'anticipation du futur	Non

Tableau 11 : Le type idéal de la génération Y confronté aux résultats de l'enquête.

Entendons-nous bien : nous ne prétendons pas que les trois générations se caractériseraient par une relation au travail identique. Des différences entre elles existent bel et bien, mais elles se situent probablement à la croisée de multiples facteurs (âge, expérience et statut professionnels, niveau d'éducation, charge familiale, etc.). N'y a-t-il pas, en effet, aujourd'hui, plus de proximité (en termes de rapports au travail) entre un cadre supérieur *baby-boomer* vivant en famille recomposée et en quête de nouveaux défis professionnels, d'une part, et un jeune, fraîchement diplômé d'une grande école, pacsé depuis peu et entrant sur le marché du travail, d'autre part, qu'entre ce jeune et un autre membre de la génération Y à faible qualification ayant déjà subi une alternance de plusieurs emplois précaires et de périodes de chômage ? En d'autres termes, n'y a-t-il pas un lien étroit entre l'expérience de vie accumulée par un individu et les valeurs qu'il développe face au travail (DUBAR, 1998) ? C'est donc la diversité des parcours professionnels, dans toute leur complexité et toute leur multi-dimensionnalité, qui

peut éventuellement justifier une différenciation des politiques de GRH, bien plus que d'éventuelles spécificités générationnelles. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ARTHUR (M.B.) & ROUSSEAU (D.M.) (eds.), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York, Oxford University Press, 1996.
- AUBERT (N.) (ed.), *L'Individu hypermoderne, Sociologie Clinique*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2004.
- BOISSIN (J-P), CASAGRANDE (A.), JANSSEN (F.) & SURLÉMONT (B.) (2008), *Étudiants et entrepreneuriat. Etude France-Belgique, Working paper* présenté au 9<sup>e</sup> CIFEPME, 25 p., Louvain La Neuve, 2008.
- CADIN (L.), BENDER (A.-F.) & DE SAINT GINIEZ (V.), *Carrières nomades*, Paris, Vuibert, 2003.
- CHAUVEL (L.), *Le Destin des générations. Structure*



- sociale et cohortes en France au XX<sup>e</sup> siècle, Paris, PUF, 1998.
- CORNET (A.) & WARLAND (P.), *GRH et gestion de la diversité*, Paris, Dunod, col. « Topo », 2008.
- COX (A.), "The Outcomes of Variable Pay Systems: Tales of Multiple Costs and Unforeseen Consequences", *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), pp. 1475-1497, 2005, août.
- DE BOVIS (C.), FATIEN (P.) & GLÉE (C.), *L'Intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles*, 2009.  
<http://iae.univ-lyon3.fr/anciens/emploi-et-carrieres/l-integration-de-la-generation-y-en-entreprise-un-paysage-contraste-des-paradoxes-a-depasser-354841.kjsp>
- DUBAR (C.), *La Socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1998.
- EISNER (S.), *Managing Generation Y. (cover story)*, *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 70(4), pp. 4-15, 2005, septembre.
- ERICKSON (T.), ALSOP (R.), NICHOLSON (P.) & MILLER (J.), "Gen Y in the Workforce", *Harvard Business Review*, 87(2), pp. 43-49, 2009, février.
- GILBERT (P.), *Segmenter la GRH : des choix techniques à la vision organisationnelle*, Paris, Entreprise et Personnel, 27 p., 2010, février.
- HERZBERG (F.), "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, pp. 53-62, 1968, janvier-février.
- INKSON (K.), "Protean and boundaryless careers as metaphors", *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp. 48-63, 2006.
- JOSIAM (B.), CRUTSINGER (C.), REYNOLDS (J.), DOTTER (T.), THOZHUR (S.), BAUM (T.) *et al.*, "An Empirical Study of the Work Attitudes of Generation Y College Students in the USA: The Case of Hospitality and Merchandising Undergraduate Majors", *Journal of Services Research*, 9 (1), pp. 5-30, 2009, avril.
- KIM (H.), KNIGHT (D.K.) & CRUTSINGER (C.), "Generation Y Employees' Retail Work Experience: The Mediating Effect of Job Characteristics", *Journal of Business Research*, 62 : 5, pp. 548-556, 2009.
- LAIZÉ (C.) & POUQUET (S.), *Un modèle de développement des compétences sociales et relationnelles des jeunes d'aujourd'hui et managers de demain ?*, Actes de l'AGRH, Reims, 2007, novembre.  
<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007laize-pouquet082.pdf>
- LOUART (P.), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue française de gestion*, pp. 79-94, 1994, mars-avril-mai.
- MANNHEIM (K.), *Le Problème des générations*, 1<sup>re</sup> édition en 1928, Paris, Armand Colin, 2005.
- MARBOT (E.), *Les DRH face au choc démographique. 20, 40, 60... Comment les faire travailler ensemble ?*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.
- MÉDA (D.) & VENDRAMIN (P.), « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *Sociologies, théories et recherches*.  
<http://sociologies.revues.org/index3349.html>
- PERETTI (J.M.) (coord.), *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.
- PICHAULT (F.) & NIZET (J.), *Les Pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Éditions du Seuil, col. « Points/Essais Sciences humaines », 2000.
- POUGET (J.), *Intégrer et manager la génération Y*, Paris, Vuibert, coll. « Lire Agir », 2010.
- PRALONG (J.), « L'image du travail selon la Génération Y. Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. XVII/2, pp. 109-134, 2010.
- REDDICK (C.G.) & COGGBURN (J.D.), *Handbook of Employee Benefits and Administration*, New York, CRC Press/Taylor & Francis, Series "Public Administration and Public Policy", 2008.
- SABA (T.), « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, 2009/3, vol. 34, pp. 25-37, 2009.
- SCHEIN (E.H.), *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, San Diego (California), Pfeiffer & Company, 1990.
- SULLIVAN (S.E.) & ARTHUR (M.B.), "The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility", *Journal of Vocational Behavior*, n°69, pp. 19-29, 2006.
- SULLIVAN (P.) & HEITMEYER (J.), "Looking at Gen Y Shopping Preferences and Intentions: Exploring the Role of Experience and Apparel Involvement", *International Journal of Consumer Studies*, 32 (3), pp. 285-295, 2008, mai.
- YEATON (K.), "Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: Gen Y", *CPA Journal*, 78 (4), pp. 68-72, 2008, avril

# INTERNATIONALISATION ET STRATIFICATION PROFESSIONNELLE DANS LES *BUSINESS SCHOOLS* : LE CAS DES PROFESSEURS DE LANGUES & CULTURES

L'ÉPREUVE DES FAITS

Cet article étudie les transformations des grandes écoles de management et des carrières des professeurs qui y travaillent à travers le cas des enseignants de langues et cultures. Ceux-ci ont en effet été les plus exposés à la nouvelle stratification professionnelle qui se met en place dans ces établissements (sous la pression notamment des accréditations et des classements). L'accent mis sur la recherche a profondément modifié les attentes des professeurs et la nature de leur travail. Nous montrons ici que tous les professeurs n'ont pas pu s'adapter à ces nouvelles règles du jeu, cette nouvelle stratification professionnelle reposant (aussi) sur des dispositions sociales trop peu souvent convoquées dans l'analyse des carrières.

Par **Céline DAVESNE\*** et **Sébastien DUBOIS\*\***

La très vive concurrence entre les *business schools* (MARTINS, 2005) se joue sur la réputation de ces écoles, beaucoup plus que sur la qualité des cours dispensés. C'est en effet autour des performances en matière de recherche que s'affrontent les écoles dans leur course aux accréditations et autres *rankings*. Cet article entend explorer ces mutations à travers le cas des professeurs de langues et cultures, un cas symptomatique de ces écoles et du métier d'enseignant. Ces disciplines sont d'ailleurs loin d'être les seules touchées. Ce premier paradoxe en recouvre un autre : au

moment où les écoles s'internationalisent plus que jamais et où la connaissance des langues et des cultures étrangères devient plus nécessaire encore, la plupart des professeurs de langues et cultures se trouvent mis à l'écart au nom des principes qui régissent la compétition entre ces écoles. Leur spécificité les a

\* Professeur associé, Rouen Business School.

\*\* Professeur associé, Rouen Business School, Chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations, Institut d'Etudes Politiques de Paris.

exposés plus directement encore à ces nouvelles règles du jeu. Leur cas éclaire également les conditions qui rendent (ou non) possible l'adaptation des enseignants à ces nouveaux standards professionnels, tout comme les décisions radicales que ces écoles ont pu être amenées à prendre, poussées par le jeu de la concurrence, à savoir la mise en place d'une stratification professionnelle institutionnalisée. En effet, l'enseignement supérieur a connu ces deux dernières décennies de profondes mutations

rières académiques, qualifiées de nomades (ARTHUR, 1994 ; SULLIVAN, 1999) (1), de protéennes (HALL, 1996) ou d'intelligentes (ARTHUR, CLAMAN, DE FILIPPI et ADAMS, 1995), allant jusqu'à voir dans les carrières académiques un modèle qui s'étendrait à d'autres professions (BARUCH et HALL, 2004). Mais cette perspective sort les organisations de l'analyse des carrières puisque celles-ci se construiraient dorénavant dans les réseaux personnels et professionnels au gré de projets à plus ou



« L'accent a été déplacé vers la recherche devenue, avec son cortège d'évaluations et de *rankings*, le véritable critère de sélection dans le monde académique. », « Ces pauvres gueux pleins de bonadventures ne portent rien que des choses futures », Gravure à l'eau-forte de Jacques Callot – Série *Les Bohémiens*, Début du XVII<sup>e</sup> siècle.

(HARLEY, 2002). C'est particulièrement vrai en France, et plus encore dans les grandes écoles de commerce (BLANCHARD, 2009 ; COURPASSON et GUEDRI, 2007 ; LAZUECH, 1998). Ces grandes écoles ont en effet été parmi les premiers établissements à avoir dû s'adapter à ces nouvelles règles du jeu, car la concurrence qui les oppose, tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale, y est particulièrement vive et institutionnalisée. La concurrence accrue en matière de classements nationaux ou internationaux et le poids pris par les accréditations dans les stratégies des écoles (CRET, 2007) ont profondément modifié la définition du métier d'enseignant, dans l'enseignement supérieur, en France comme à l'étranger (ENGWALL, 1998 ; HARLEY, MULLER-CAMEN et COLLIN, 2004). L'accent a été déplacé vers la recherche devenue, avec son cortège d'évaluations et de *rankings*, le véritable critère de sélection dans le monde académique.

La plupart des chercheurs ont perçu ces bouleversements comme favorisant de nouvelles formes de car-

moins court terme mettant en jeu des qualités individuelles (ARTHUR et ROUSSEAU, 1996 ; BIRD, 1994 ; DE JANASZ, SULLIVAN et WHITING, 2003 ; LAZAROVA et TAYLOR, 2009). Ces positions ont commencé à être critiquées (DANY, 2003) tant pour le flou qui entoure le concept de carrière nomade (BOLTON et MUZIO, 2008) que pour le fait qu'elles ignorent combien l'ancien modèle organisationnel (RODRIGUES et GUEST, 2010) domine toujours la majorité des carrières. Le modèle nomade a également été accusé de trop céder aux sirènes du néolibéralisme dans leur description d'un acteur à la fois rationnel et sans contrainte (ROPER, GANESH et INKSON, 2011).

Quant à nous, c'est sur le terrain empirique que nous discutons cette approche. La profession académique gagne plutôt, empiriquement, à être décrite avec les outils de la sociologie des professions (BECKER, 1952 ;

(1) L'article fondateur d'Arthur (1994) cite d'ailleurs d'emblée les carrières académiques comme exemples du modèle dit nomade.



HUGHES, 1996), qui remet au cœur de l'analyse les organisations, les enjeux de pouvoirs et les stratifications professionnelles. Les enseignants du supérieur sont traditionnellement décrits comme constituant une profession (WILLIAMS, 2008) du fait des filtres à l'entrée, du monopole sur une activité sociale (l'enseignement dans les institutions du supérieur et la recherche), de l'importance des organisations professionnelles, de l'autogestion relative de la profession par elle-même (notamment en matière d'évaluation), ainsi que de valeurs et de modes de vie partagés (ABBOTT, 1988) (2). Les changements en cours ont d'ailleurs été analysés comme une transformation de la profession plutôt que comme une remise en cause de celle-ci (NEWBOULD, WILSON et STRAY, 1976 ; SLANTCHEVA, 2003 ; SMOLENTSEVA, 2003), à quelques exceptions près (NIOCHE, 2007 ; WILLIAMS, 2008). Les professions ne sont pas des blocs monolithiques, mais, au contraire, des groupes sociaux traversés par des dynamiques qui en recomposent les différents segments (BUCHER et STRAUSS, 1961). La segmentation de la profession académique repose ainsi sur la division entre les disciplines (MUSSELIN, 2009) ou encore sur le statut et la réputation des enseignants et sur ceux des institutions qui les emploient (ENGWALL, 1998). Cet article entend montrer de quelle manière peuvent se recomposer les professions, au travers de processus de stratification dans lesquels convergent les intérêts d'acteurs externes comme ceux de membres de la profession elle-même ; il entend aussi analyser les profondes transformations qui ont affecté le métier et les carrières académiques, sous un angle rarement envisagé, celui des individus qui ne parviennent que très difficilement, voire pas du tout, à s'adapter aux nouvelles règles du jeu. Cet impact de l'environnement sur les professions a été insuffisamment pris en considération (BARON et BIELBY, 1980) et il a rarement mobilisé des données sociographiques, pourtant essentielles dans la stratification professionnelle. Cela revient à mettre en jeu des hiérarchies, des luttes de pouvoir et de domination qui n'ont guère été étudiées dans la profession académique, peut-être parce que, justement, la profession académique (ou, plus exactement, certains de ses segments) a participé aux transformations de l'enseignement supérieur. Les changements en cours sont en effet allés, dans les grandes écoles, jusqu'à la déprofessionnalisation d'une partie des enseignants, c'est-à-dire jusqu'à la perte du label de professeur et celle d'un certain nombre de

prérogatives qui y sont associées et donc, à l'institution de nouvelles stratifications professionnelles (FILC, 2006 ; FREIDSON, 1983). Si la plupart des sociologues reconnaissent la durabilité et la stabilité des professions, une fois celles-ci établies (ABBOTT, 2005 ; HUGUES, 1963), notre étude empirique souligne à quel point, face au bouleversement institutionnel, des modèles professionnels peuvent être rapidement remis en cause, y compris dans un secteur parapublic et non marchand.

### LA RÉALISATION D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES PROFESSEURS DE LANGUES ET CULTURES DE GRANDES ÉCOLES DE MANAGEMENT

Nous nous appuyons sur une enquête menée auprès des enseignants de langues et cultures de grandes écoles de commerce, qui sont membres de la Conférence des grandes écoles. Face à la difficulté de catégoriser des individus par discipline, nous avons retenus ceux d'entre eux qui appartenaient aux départements (ou aux pôles, etc.) de langues et cultures, c'est-à-dire ceux qui étaient institutionnellement rattachés à ces disciplines (ce qui était une inscription essentielle à notre propos). Ces enseignants se situent à la fois au centre et à la marge des corps professoraux (3). Au centre, parce qu'ils enseignent des disciplines se situant au cœur du processus d'internationalisation et qui parfois représentent jusqu'à plus d'un tiers des heures de face à face, et, à la marge, car ils n'enseignent pas le management (4). Cent cinquante-et-une réponses exploitables ont été reçues, toutes émanant de professeurs permanents, c'est-à-dire de professeurs dont des grandes écoles constituent l'employeur principal et qui jouissent du statut afférent dans leur institution. Un autre questionnaire a été adressé aux responsables des départements concernés des mêmes écoles (27 réponses ont été reçues, sur 38 écoles). Nous avons ainsi collecté des données sur leurs profils (âge, sexe, nationalité, diplôme), sur leurs activités professionnelles (publications de divers types, responsabilités managériales), ainsi que sur leurs institutions (classements, productivité en matière de recherche, politique de recherche à l'égard des professeurs de langues et cultures). Le tableau de la page suivante donne les principales variables réunies pour cette population, en les ventilant par spécialité, langues

(2) Sous l'influence des chercheurs américains, la sociologie des professions distingue ainsi les professions (de médecin, d'avocat, de professeur, etc.) des occupations (de chauffeur de taxi ou de secrétaire).

(3) On rencontrerait ainsi nombre de sociologues des organisations (ou se proclamant comme tels) dans les départements de management, qui, dans leur institution, relèvent des sciences de gestion et qui, pour la plupart, trouvent un espace de publication assez naturel dans des revues de gestion. C'est donc aussi bien pour des raisons méthodologiques (une définition claire et opérationnelle de la population) que théoriques (l'ins-

cription institutionnelle de la division par spécialité des corps professoraux) que nous avons choisi de limiter la population étudiée aux départements explicitement labellisés langues et cultures (ou humanités, sciences sociales, etc.) en excluant les départements de management. Cette étude appelle certainement une enquête plus large (que nous avons en projet), qui porterait sur l'ensemble des professeurs.

(4) Corédacteurs de cet article, nous sommes, pour l'une, professeur d'anglais et, pour l'autre, professeur de sciences sociales (sociologue) (tous deux publiant).

		Langues		Sciences sociales	
		Nombre	%	Nombre	%
Âge	Moins de 45	35	29,66 % (*)	3	18,75 %
	46-55	45	38,14 %	9	56,25 %
	56 et +	38	32,20 %	7	43,75 %
Sexe	Homme	53	40,77 %	10	50,00 %
	Femme	77	59,23 %	10	50,00 %
Diplôme	Licence	19	15,32 %	0	0
	Master 1	36	29,03 %	0	0
	Master 2	47	37,90 %	7	36,84 %
	Doctorat	22	17,74 %	12	63,16 %
Nationalité	Française	47	38,52 %	9	50,00 %
	Étrangère	75	61,48 %	9	50,00 %
Statut	Académique	48	36,6 %	13	61,9 %
	Spécifique	83	63,4 %	8	38,1 %
Responsabilités managériales	Oui	26	19,8 %	7	33,3 %
	Non	105	88,2 %	14	66,7 %

**Tableau 1 : Statistiques descriptives.**

(\*) Les pourcentages sont donnés pour l'ensemble de la population pour laquelle nous disposons de données pertinentes. Ainsi, 118 professeurs de langues et 19 professeurs de sciences sociales ont répondu à la question portant sur leur âge.

(131) ou sciences sociales (20) (cette dernière, on le verra, s'avère en effet décisive pour la carrière des enseignants).

Nous commencerons par analyser le paysage des grandes écoles et les transformations qui ont bouleversé le métier d'enseignant-chercheur, puis nous montrerons comment les professeurs de langues et cultures ont pu réagir et prendre position face à ce nouveau modèle professionnel en insistant sur les conditions qui leur permettent (ou non) de s'inscrire dans celui-ci. Pour finir, nous discuterons des implications managériales de ces mutations pour les écoles.

## LES BOULEVERSEMENTS DU MÉTIER D'ENSEIGNANT DANS LES GRANDES ÉCOLES DE COMMERCE

Un paysage de l'enseignement de gestion en pleine mutation

Dans la mesure où, comme la littérature, notamment néo-institutionnaliste, l'a abondamment évoqué, les organisations sont en interaction (voir par exemple DI MAGGIO et POWELL, 1983 ; MEYER et ROWAN, 1977) avec leur environnement ; les mutations du paysage dans lequel évoluent lesdites organisations ont des conséquences (directes et indirectes) sur les carrières de leurs collaborateurs. Pour comprendre cette remise en cause du modèle professionnel considéré, il faut d'abord en étudier les raisons, c'est-à-dire la transformation de l'enseignement supérieur en général, et celle de l'enseignement supérieur en gestion, en particulier. Les règles du jeu

concurrentiel entre établissements ont changé, ceux-ci se portant toujours davantage vers la recherche, à travers les classements et les accréditations (HENKEL, 1999, 2005 ; MARTINS, 2005) ; les établissements ont ainsi été incités à se comporter comme des entreprises gérant un capital de réputation fourni par les enseignants-chercheurs.

Les écoles françaises étaient mal préparées à ces nouvelles concurrences. Plutôt réputées pour leur proximité avec les entreprises, elles offraient un enseignement davantage pratique que théorique, dispensé par une faculté souvent issue du monde professionnel (ABRAHAM, 2007 ; ALTMAN et BOURNOIS, 2004 ; ENGWALL, 1998) (5). Le rôle des écoles semblait moins de produire de la connaissance que de placer des étudiants sur le marché du travail aux meilleures conditions (BOURDIEU, 1989). Les règles du jeu se modifiant, les écoles ont dû s'adapter très rapidement, dans un environnement extrêmement concurrentiel où les évaluations succèdent aux évaluations. Dans ce contexte, il s'agissait d'attirer à soi des ressources rares, mais vitales pour le développement de l'institution (BRINT, RIDDLE et HANNEMAN, 2006) : étudiants, entreprises, enseignants de haut niveau, financements, partenaires académiques étrangers, etc. C'est d'autant plus vrai que leurs ressources financières proviennent avant tout des frais de scolarité des étudiants ; attirer le plus grand nombre d'entre eux, les meilleurs, les oblige à cette concurrence féroce y compris avec les établissements étrangers puisqu'elles se sont tournées vers les pays étrangers pour leur recrutement. Cette intégration d'un nombre important d'étudiants étrangers (en sus

(5) Les grandes écoles ne sont, par exemple, toujours pas autorisées à délivrer des doctorats, ou alors des diplômes d'école non reconnus par l'État.



des étudiants participant à des échanges) figure d'ailleurs parmi les critères d'évaluation des accréditeurs et des journalistes. On le voit, la boucle est bouclée : les classements et les accréditations sont à la fois un enjeu crucial dans la compétition et un objectif stratégique majeur.

### De nouveaux standards professionnels

Toutes ces transformations ont nécessairement des conséquences sur le travail, le profil, les modalités de promotion des enseignants, en un mot, sur leur carrière. Les écoles ont modifié le profil de leur corps professoral en engageant de nouveaux professeurs ou en réorientant le travail des enseignants déjà en poste en fonction des nouveaux impératifs. Quels sont les critères d'évaluation attachés aux classements et aux accréditations ? La réponse est apparemment simple : ils renvoient, avant tout, à des critères académiques (le doctorat) et à la production de connaissances, évaluée à travers des publications, avant tout des articles publiés dans des revues dotées d'un comité de lecture. L'obtention de l'accréditation américaine AACSB repose ainsi sur la qualification académique, voire professionnelle, du corps professoral (6), mais les professionnels ne doivent pas excéder 20 % de la faculté, tandis que la qualification académique s'obtient au travers du passeport indispensable que sont le doctorat et la production scientifique (les colloques, les livres et, surtout, les articles). Dans la presse, les classements des grandes écoles font souvent de la recherche un critère aussi important que la sélectivité, qui est une donnée synthétique beaucoup



« Le travail académique a donc été évalué en fonction de la production en matière de recherche plus qu'en matière d'enseignement ou de conception de programmes. », Fresque provenant de la Basilique d'Herculanum (ville romaine antique située dans la région italienne de Campanie) et représentant le centaure Chiron enseignant à Achille (enfant) l'art de jouer de la lyre.

plus difficile à manier, puisqu'elle renvoie à la place de l'école dans les choix d'acteurs extérieurs (les étudiants, mais aussi leurs parents). De ce fait, les écoles ont modifié l'évaluation de leurs enseignants pour les inciter à investir ce qui était en train de devenir un critère majeur de réussite. Ce phénomène est récent : la course aux accréditations date de 1998, avec la naissance d'Equis ; la

recherche n'apparaît comme critère d'évaluation dans les classements des écoles que depuis les années 2000. Le principe d'une évaluation quantitative de la recherche s'impose rapidement dans la presse, au travers notamment du critère des étoiles décernées par le CNRS, à partir de 2005. Les grandes écoles ont vivement réagi, comme en témoignent les chiffres (7) ; une évolution qui touche toutes les écoles, y compris les moins bien classées.

De plus en plus, le travail académique a donc été évalué en fonction de la production de recherche (HARLEY, 2002 ; HENKEL, 1999 ; LEAHEY,

2007) plus qu'en matière d'enseignement ou de conception de programmes. La comparaison avec un autre monde professionnel, souvent étudié, à savoir l'univers médical, est ici utile ; celui-ci est de plus en plus dominé par la volonté de réduire les coûts plutôt que d'améliorer l'efficacité thérapeutique (RITZER et WALCZAK, 1988) : plus qu'à une déprofessionnalisation de l'ensemble des médecins, elle a abouti à une nouvelle stratification de la profession médicale (FILC, 2005 ; FREIDSON, 1983) dominée par une élite de spécialistes, tandis que les praticiens attachés à l'action thérapeutique quotidienne se voyaient enjoint d'être plus performants et moins chers. La perte de certains avantages profession-

(6) Exigeant une activité professionnelle actuelle dans le domaine de l'enseignement, la qualification professionnelle disqualifie de toute façon les professeurs reconvertis dans le monde académique après une expérience dans les organisations.

(7) En 2005, trois grandes écoles (l'École des Hautes Études Commerciales (HEC), l'École Supérieure des Sciences Économiques et

Commerciales (ESSEC) et l'École de Management de Lyon (EMLYON)) totalisaient, à elles seules, 51,03 % des étoiles attribuées par le CNRS, contre 30,59 % en 2010 ; en 2005, six écoles n'affichent aucune étoile à leur actif, mais en 2010 toutes les écoles peuvent en afficher (ce qui n'était pas le cas pour 16 % d'entre elles en 2005) ; en 2005, trois écoles totalisaient plus de cent étoiles, elles sont neuf à être dans ce cas en 2010 ; mentionnons qu'entre 2005 et 2010, certaines d'entre elles ont progressé de plus de 1 000 %.





nels ne concerne donc qu'une partie des médecins, et non l'ensemble de la profession. De même, on a assisté à un processus de stratification de la profession académique, elle aussi dominée par une élite, selon des règles qui correspondent davantage à ses intérêts et à ses capacités qu'à ceux des professeurs plus tournés vers la pédagogie que vers la recherche. Les corps professoraux ont par conséquent tendance à se diviser en deux catégories (COURPASSON et GUEDRI, 2007 ; HARLEY, MULLER-CARMEN et COLLIN, 2004) : d'une part, les chercheurs, les *star scientists* (DANY, LOUVEL et VALETTE, 2001) et, d'autre part, les enseignants donnant plutôt des cours et peinant plus ou moins à satisfaire à leurs obligations académiques, c'est-à-dire à publier dans des revues (bien) classées. Cette division du corps professoral a été institutionnalisée dans beaucoup d'écoles qui ont défini plusieurs profils professionnels, celui de chercheur étant (et de loin) le plus prestigieux et le mieux rémunéré et étant assorti d'un ensemble d'avantages visant à dynamiser la recherche (budgets recherche, décharge d'heures de cours, etc.). Enfin (bien que la littérature l'ait peu souligné), cette stratification s'opère sur le fondement de dispositions sociales (comme notre étude empirique va le montrer) entre les enseignants issus du monde professionnel, souvent plus âgés, peu familiers de la recherche et pas toujours titulaires d'un doctorat, et leurs collègues intégrés dans les réseaux académiques internationaux, souvent plus jeunes et parfois même étrangers : ces dernières années, les écoles ont beaucoup recruté afin de donner à leurs corps professoral la taille critique nécessaire. Le cas des enseignants de langues et cultures illustre parfaitement le processus en cours, comme nous allons le démontrer maintenant.

## LE CAS DES ENSEIGNANTS DE LANGUES ET CULTURES

### Une difficile adaptation aux nouveaux standards professionnels

Depuis longtemps, les écoles emploient des professeurs de langues et cultures qui assurent, outre l'apprentissage des langues, celui de l'interculturel et des sciences sociales (sociologie, géopolitique, sciences politiques, etc.). Appartenant au corps professoral, même si les linguistes (plus particulièrement) doivent souvent à l'institution qui les emploie un nombre d'heures de cours supérieur à celui de leurs collègues en management, ils ont développé des méthodes

pédagogiques, professionnelles, spécifiques pour s'adapter au public des étudiants en management (« *business English* », méthode des cas et des simulations, accent mis sur les aspects culturels et économiques des régions linguistiques étudiées). La maîtrise des langues et des cultures apparaissant comme une compétence indispensable pour des carrières de plus en plus internationales, les écoles ont souvent consacré un gros volume horaire (allant parfois jusqu'à un tiers des heures de face à face), et donc un budget important, à ces enseignements. Toutefois, beaucoup de ces professeurs répondent à un profil non pas académique, mais plutôt, professionnel, cela pour deux raisons. Tout d'abord les écoles, en recrutant des nationaux (*native speakers*), moins diplômés et moins chers, plutôt que des docteurs ès civilisations étrangères issus de l'université (8), réalisaient d'importantes économies eu égard au nombre élevé d'heures d'enseignement. Ensuite, l'opinion prévaut que, pour un apprentissage pratique plutôt que théorique, l'enseignement des langues n'exige pas de justifier d'un cursus académique complet, mais seulement de la maîtrise de la langue (PENNINGTON, 1991 ; VARGHESE, MORGAN, JOHNSTON et JOHNSON, 2005) (9). Le profil de ces enseignants est donc souvent celui d'étrangers résidant en France, le plus souvent de femmes titulaires de diplômes plus ou moins en rapport avec l'enseignement assuré (lettres, philosophie, ou, plus rarement, commerce).

Beaucoup de ces enseignants n'étaient donc pas préparés à embrasser le nouveau standard, désormais tourné vers la recherche. De fait, seuls 19,7 % d'entre eux, dans notre population, ont publié dans des revues à comité de lecture et 20 % ont participé à des colloques, souvent considérés comme un marchepied vers la recherche académique. Sans surprise, le niveau d'étude (doctorat ou, au minimum, Master 2) ouvre ou, au contraire, bloque l'accès à une carrière de chercheur. Or, seuls 21,7 % des enseignants de notre population ont obtenu un doctorat. Le diplôme et les activités de recherche sont étroitement liés au sexe (58 % des femmes ne publient pas, contre 41 % des hommes), à la nationalité (60 % des étrangers ne publient pas, contre 39 % des Français). Les données sociographiques (âge, sexe, diplôme, nationalité) jouent donc un rôle majeur dans la stratification de cette population, ce que la sociologie de la segmentation professionnelle a assez largement ignoré (PODMORE, 1980) (10). L'analyse dominante des carrières académiques sur le modèle nomade accorde encore moins de place au rôle des origines et des parcours sociaux dans la réussite individuelle. Le poids du diplôme renvoie aux dispositions conditionnant l'accès

(8) Les enseignements de langues, dans les facultés de droit ou d'économie-gestion, sont d'ailleurs confiés à des enseignants du même profil, et non à leurs collègues des facultés d'anglais ou d'espagnol.

(9) Il n'a jamais été question, dans ces enseignements, d'étudier la morphologie des langues, la linguistique, mais de former, à travers des cas, les

étudiants à l'anglais (ou à l'espagnol, ...) professionnel, à la rédaction de CV et de lettres de motivation, etc.

(10) À l'exception également de la question du genre, qui a assez largement mobilisé les chercheurs (KAHN, 1993 ; SUBRAMANIAM, 2003 ; VÁZQUEZ-CUPEIRO et ELSTON, 2006).



aux parcours les mieux cotés dans le monde académique (BOURDIEU, 1992 ; BOURDIEU et PASSERON, 1964). La discrimination entre les disciplines est elle aussi très forte : 13,8 % des linguistes ont publié dans des revues à comité de lecture, contre 42,7 % des enseignants en sciences sociales. Or, les profils des linguistes diffèrent largement de ceux des enseignants en sciences sociales ; les *native speakers* sont ainsi, le plus souvent, des femmes, moins diplômées et plus âgées, qui n'ont pas suivi de parcours ni de formation professionnelle les préparant à la recherche et à l'enseignement, mais qui ont souvent saisi les opportunités d'emploi que leur offraient les écoles.

### L'institutionnalisation de la nouvelle stratification professionnelle

Ce modèle professionnel des professeurs de langues et cultures, que l'on trouve dans toutes les écoles, a été directement menacé par les mutations, en cours, de l'enseignement supérieur, telles que nous les avons décrites. Les professeurs de langues et cultures ont tendance à faire baisser mécaniquement les ratios que mesurent les accréditeurs et les journalistes. Les écoles ont répondu en sortant ces enseignants du corps professoral, et donc du périmètre des accréditations, pour les ramener à des titres *ad hoc*, tels que coordinateur linguistique, ou bien encore, en les regroupant dans des pôles ou dans des centres qui ne sont pas considérés comme des départements, ces unités fondamentales de la profession académique. Seuls 39 % des professeurs de notre cohorte jouissent d'un statut comparable à celui de leurs collègues des autres départements, les autres relevant de statuts ou d'unités organisationnelles (centres de langues, pôles, etc.) qui leur sont spécifiques. Les premiers publient davantage (28 % ont publié dans des revues à comité de lecture, contre 12 % de ceux travaillant sous statut spécifique), ils sont le plus souvent titulaires d'un doctorat (41 %, contre 8 %) et sont majoritairement des hommes (50 %, contre 35 % de femmes). Notons que, dans certaines écoles mal classées, peu d'obligations de recherche pèsent sur les professeurs toutes disciplines confondues, de sorte que les professeurs de langues et cultures se distinguent moins de leurs collègues.

La plupart des enseignants de langues et cultures sortent donc, symboliquement (mais pas seulement, ils en sortent aussi très concrètement) de la faculté, même s'ils continuent à enseigner. Les espérances de carrières des professeurs en poste, et *a fortiori* les chances, pour des candidats aux profils comparables, d'être recrutés comme professeurs, ont considérablement faibli. Dans d'autres écoles, les enseignants de langues et cultures obéissent déjà à un statut à part ; les changements en cours renforcent cette discrimination et rendent encore plus improbable pour eux toute opportunité de rejoindre le statut académique dominant. Leur métier au quotidien a également été affecté ; les cours traitant du

management et de la diversité interculturels, très prisés par les accréditeurs, entrent en effet dans le périmètre de l'évaluation, de sorte que ces matières doivent être enseignées par des professeurs qualifiés. Les cours de langues et cultures, qui avaient à la demande des étudiants et des écoles penché vers l'interculturel et vers le monde économique, se voient (au moins formellement) ramenés vers l'enseignement linguistique. Une certaine déprofessionnalisation a donc touché le corps professoral des langues et cultures. Les enseignants concernés sont évidemment très conscients de ces enjeux, aussi un certain nombre d'entre eux se sont engagés dans l'obtention d'un doctorat, bien qu'étant âgés de plus de quarante-cinq ans, en moyenne, toutes leurs thèses portent sur l'inter-culturalité. La stratification se joue à un double niveau : entre départements, d'abord (départements de langues et cultures, face aux départements de management), et à l'intérieur des départements, ensuite, puisque si certains professeurs parvenaient ou avaient déjà réussi à s'inscrire dans le modèle académique standard, d'autres n'y parvenaient pas.

### QUELLES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ?

Dans les grandes écoles concernées, cette situation a d'importantes conséquences pour les managers. Ils doivent gérer l'inégalité et la hiérarchie instaurées entre les membres de la faculté, la déprofessionnalisation relative (et au moins symbolique) d'une partie des professeurs et les perspectives de carrière de ces derniers. Ce fossé entre leur profil et le standard académique dominant ne concerne pas seulement des professeurs de langues et cultures, mais aussi des professeurs de management (de comptabilité et de droit, notamment). Quelques pistes s'ouvrent cependant pour aider à résoudre les paradoxes que nous avons soulevés. Les écoles gagneraient à ouvrir des espaces de recherche pour ces enseignants en reconnaissant les travaux réalisés dans leur domaine ; les accréditeurs ne refusent d'ailleurs pas que les enseignants publient des articles (dans des revues de sociologie ou de pédagogie, par exemple), à la condition que ces travaux soient cohérents avec la spécialité des enseignants et les cours qu'ils assurent. La liste des revues prises en compte par les écoles est donc un enjeu majeur. Les classements repris dans la presse, en revanche, n'intègrent que des publications dans les revues de management, et c'est pourquoi les écoles ont souvent exclu ces spécialités du spectre des lieux de publication possibles. Cette stratégie de court terme n'est pas sans présenter certaines contradictions : l'enseignement (et la recherche) en langues et cultures reste un enjeu certain pour des écoles qui font de l'international l'un de leurs axes directeurs.

Si c'est la recherche qui aujourd'hui domine, la pédagogie reste pourtant au cœur des activités qui méritent

raient d'être mieux valorisées dans les établissements d'enseignement supérieur. La difficulté tient sans doute à celle de l'évaluation de la qualité pédagogique (ADANGNIKOU, 2008 ; BECKER et WATTS, 1999 ; PRATT, 1997), alors que, grâce à ses classements, la recherche offre des moyens faciles et rapides de traiter l'information et de hiérarchiser tant les enseignants que les écoles, en répondant ainsi aux attentes de nombreuses parties prenantes (les étudiants, les jour-

entre les écoles, ajoutée à la préférence pour le *statu quo* des acteurs dominants (soit les écoles, qui, toujours les mêmes, figurent régulièrement en haut des classements, et n'ont de ce fait que peu d'intérêt à agir), la rendent assez peu probable. On peut penser que la course à la recherche, telle que nous l'avons décrite, reviendra vers un équilibre plus satisfaisant entre les deux activités maîtresses des établissements d'enseignement supérieur.



© Coil, KHARBINE-TAPABOF

« Les académiques occupant des positions dominantes ont contribué à produire des règles du jeu qui les favorisent et pèsent sur leurs collègues moins bien lotis ». Gravure d'un combat de lutte lors du championnat du monde organisé en 1899.

nalistes, les entreprises, les établissements en quête de partenariats, les financeurs, les directeurs d'écoles...). Les écoles gagneraient pourtant à mieux reconnaître l'innovation et la qualité pédagogiques en offrant de réelles formes de reconnaissance aux professeurs qui y contribuent : leur mission est autant de former que de produire de la connaissance. Pareil choix passerait par un statut de pédagogue ne débouchant point sur une dévalorisation des enseignants. Aussi bien la reconnaissance d'autres espaces de recherche que la revalorisation de la pédagogie supposent la participation des parties prenantes et de quelques acteurs clés, tels que les journalistes faiseurs de classements et de réputations (d'ailleurs plus de classements que d'accréditations, ces dernières s'y prêtant déjà davantage). Une action institutionnelle et concertée faciliterait sans doute une telle réorientation, bien que la concurrence

## CONCLUSION

La sociologie (notamment américaine) des professions a souligné la permanence des statuts et des avantages qui leur sont associés, à l'opposé d'autres secteurs du marché du travail plus exposés : c'est l'une des différences majeures avec ces métiers que les sociologues américains désignent sous le terme d'*occupations* (CHAPOULIE, 1996) et c'est sans doute aussi l'un des attraits du modèle professionnel (CARLEY et PALMQUIST, 1992 ; EVETTS, 2006). De fait, les transformations du métier que nous avons présentées ici n'ont pas conduit à des licenciements, mais plutôt à des réorientations ou à des mises à l'écart. Le cas des enseignants de langues et cultures démontre la vitesse

avec laquelle les standards professionnels peuvent évoluer non seulement sous l'effet d'acteurs extérieurs (les journalistes, les entreprises, les étudiants) mais aussi, et surtout, sous celui d'acteurs parfaitement intégrés dans le système, à savoir les académiques occupant les meilleures positions dans les institutions les plus réputées, dans les comités de lecture des revues les mieux classées et dans les organismes d'accréditation. Une lecture critique des changements en cours montrerait que l'imposition de ces nouvelles normes professionnelles provient, au moins en partie, de la frange dominante de la profession (KOGUT, 2008), et non pas seulement d'acteurs extérieurs (journalistes, entreprises se fondant sur les classements pour recruter, étudiants, financeurs). Les accréditeurs appartiennent au monde académique, de la même manière que l'évaluation de la recherche fonctionne selon des principes élaborés par la profession. Les académiques occupant des positions dominantes ont contribué à produire des règles du jeu qui les favorisent et pèsent sur leurs collègues moins bien lotis : le prix et l'employabilité des *star scientists* a augmenté, tandis que ceux-ci obtenaient des conditions de travail en rapport avec leur contribution à la réputation de leur établissement. La thèse du managérialisme et de la déprofessionnalisation, qui voit dans le monde académique l'introduction de logiques exogènes et managériales (DEEM, 2001 ; SLAUGHTER, 2004), doit donc être relativisée. Ces évolutions touchent dorénavant les universités françaises, avec les dernières réformes (en cours) sur l'évolution du statut des universités et de leurs enseignants ou encore avec la création de l'Agence pour l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES). À son tour, la recherche devient une condition indispensable aux carrières universitaires et un critère dominant. En ce sens, les grandes écoles de management, en raison de leur plus forte exposition institutionnelle à une concurrence internationale et de l'origine de leurs ressources, auront sans doute été, en France, un des premiers terrains pour les transformations du métier d'enseignant du supérieur. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT (A.), "Sociology of work and occupations", in SMELSER (N. J.) & SWEDBERG (R.), *Handbook of economic sociology*, Princeton/New York, Princeton university press/Russell Sage foundation, pp. 307-330, 2005.
- ABBOTT (A.), *The system of the professions. An essay of the division of expert labour*, Chicago, Chicago university press, 1988.
- ABRAHAM (Y.-M.), « Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un "HEC" ? », *Revue française de sociologie*, vol. 48, n°1, pp. 37-66, 2007.
- ADANGNIKOU (N.), « Peut-on parler de recherche en pédagogie universitaire, aujourd'hui, en France ? », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 34, n°3, pp. 601-621, 2008.
- ALTMAN (Y.) & BOURNOIS (F.), "The 'coconut tree' model of careers: the case of French academia", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, n°2, pp. 320-328, 2004.
- ARTHUR (M. B.), "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n°4, pp. 295-306, 1994.
- ARTHUR (M. B.) *et al.*, "Intelligent Enterprise, Intelligent Careers [and Executive Commentary]", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 9, n°4, pp. 7-22, 1995.
- ARTHUR (M. B.) & ROUSSEAU (D. M.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, 1996.
- BARON (J. N.) & BIELBY (W. T.), "Bringing the firm back in: stratification, segmentation, and the organization of work", *American sociological review*, vol. 45, n°5, pp. 737-765, 1980.
- BARUCH (Y.) & HALL (D. T.), "The academic career: A model for future careers in other sectors ?", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, n°2, pp. 241-262, 2004.
- BECKER (H. S.), "The Career of the Chicago Public Schoolteacher", *The American Journal of Sociology*, vol. 57, n°5, pp. 470-477, 1952.
- BECKER (W. E.) & WATTS (M.), "How departments of economics evaluate teaching", *The American Economic Review*, vol. 89, n°2, pp. 344-349, 1999.
- BIRD (A.), "Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n°4, pp. 325-344, 1994.
- BLANCHARD (M.), "From 'Ecoles Supérieures de Commerce' to 'Management Schools': Transformations and Continuity in French Business Schools", *European Journal of Education*, vol. 44, n°4, pp. 586-604, 2009.
- BOLTON (S.) & MUZIO (D.), "The paradoxical processes of feminization in the professions: the case of established, aspiring and semi-professions", *Work, Employment & Society*, vol. 22, n°2, pp. 281-299, 2008.
- BOURDIEU (P.), *Homo academicus*, Paris, Éd. de Minuit, 1992.
- BOURDIEU (P.), *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de minuit, 1989.
- BOURDIEU (P.) & PASSERON (J.-C.), *Les Héritiers : les étudiants et la culture*, Paris, Éd. de Minuit, 1964.
- BRINT (S.), RIDDLE (M.) & HANNEMAN (R. A.), "Reference Sets, Identities, and Aspirations in a Complex Organizational Field: The Case of American Four-Year Colleges and Universities", *Sociology of Education*, vol. 79, n°3, pp. 229-252, 2006.



- BUCHER (R.) & STRAUSS (A.), "Professions in Process", *The American Journal of Sociology*, vol. 66, n°4, pp. 325-334, 1961.
- CARLEY (K.) & PALMQUIST (M.), "Extracting, Representing, and Analyzing Mental Models", *Social Forces*, vol. 70, n°3, pp. 601-636, 1992.
- CHAPOULIE (J.-M.), « HUGHES (E.C.) et la tradition de Chicago », in Hughes (E.C.), *Le Regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Éditions de l'EHESS, pp. 13-57, 1996.
- COURPASSON (D.) & GUEDRI (Z.), « Les professeurs-chercheurs en management face à la performance scientifique », *Revue française de gestion*, vol. 33, n°178/179, pp. 173-194, 2007.
- CRET (B.), « Stratégies d'établissement, stratégies d'accréditation », *Revue française de gestion*, vol. 178-179, n°9, pp. 233-250, 2007.
- DANY (F.), "Free actors' and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n°5, pp. 821-838, 2003.
- DANY (F.), LOUVEL (S.) & VALETTE (A.), "Academic careers: The limits of the 'boundaryless approach' and the power of promotion scripts", *Human Relations*, vol. 64, n°7, pp. 971-996, 2011.
- DE JANASZ (S. C.), SULLIVAN (S. E.) & WHITING (V.), "Mentor networks and career success: Lessons for turbulent times", *Academy of Management Executive*, vol. 17, n°4, pp. 78-91, 2003.
- DEEM (R.), "Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the Local Dimension Still Important?", *Comparative Education*, vol. 37, n°1, pp. 7-20, 2001.
- DI MAGGIO (P. J.) & POWEL (I. W.), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American sociological review*, vol. 48, n°2, pp. 147-160, 1983.
- ENGWALL (L.), "Research note: Asterix in Disneyland. Management scholars from France on the world stage", *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), vol. 19, n°5, pp. 863-863, 1998.
- EVETTS (J.), "Short Note: The Sociology of Professional Groups: New Directions", *Current Sociology*, vol. 54, n°1, pp. 133-143, 2006.
- FILC (D.), "Physicians as 'Organic Intellectuals': A Contribution to the Stratification versus Deprofessionalization Debate", *Acta Sociologica*, vol. 49, n°3, pp. 273-285, 2006.
- FREIDSON (E.), "The reorganization of the professions by regulation", *Law and Human Behavior*, vol. 7, n°2, pp. 279-290, 1983.
- HALL (D. T.), "Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol. 10, n°4, pp. 8-16, 1996.
- HARLEY (S.), "The Impact of Research Selectivity on Academic Work and Identity in UK - Universities", *Studies in Higher Education*, vol. 27, n°2, pp. 187-205, 2002.
- HARLEY (S.), MULLER-CAMEN (M.) & COLLIN (A.), "From academic communities to managed organisations: The implications for academic careers in UK and German universities", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, n°2, pp. 329-345, 2004.
- HENKEL (M.), "Academic Identity and Autonomy in a Changing Policy Environment", *Higher Education*, vol. 49, n°1/2, pp. 155-176, 2005.
- HENKEL (M.), "The Modernisation of Research Evaluation: The Case of the UK", *Higher Education*, vol. 38, n°1, pp. 105-122, 1999.
- HUGHES (E. C.), *Le Regard sociologique*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996.
- HUGHES (E. C.), "Professions", *Daedalus*, vol. 92, n°4, pp. 655-668, 1963.
- KAHN (S.), "Gender differences in academic career paths of economists", *American Economic Review*, vol. 83, n°2, p. 52, 1993.
- KOGUT (B.), "Rankings, schools, and final reflections on ideas and taste", *European Management Review*, vol. 5, n°4, pp. 191-194, 2008.
- LAZAROVA (M.) & TAYLOR (S.), "Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n°1, pp. 119-139, 2009.
- LAZUECH (G.), « Le processus d'internationalisation des grandes écoles françaises », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 121, n°1, pp. 66-76, 1998.
- LEAHEY (E.), "Not by Productivity Alone: How Visibility and Specialization Contribute to Academic Earnings", *American Sociological Review*, vol. 72, n°4, pp. 533-561, 2007.
- MARTINS (L. L.), "A Model of the Effects of Reputational Rankings on Organizational Change", *Organization Science*, vol. 16, n°6, pp. 701-720, 2005.
- MEYER (J. W.) & ROWAN (B.), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *The American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, pp. 340-363, 1977.
- MUSSELIN (C.), "Towards A Sociology of Academic Work" in MUSSELIN (C.), AAMARAL (A.) & BLEIKLIE (I.), *From governance to identity*, Dordrecht, Springer, pp. 47-56, 2009.
- NEWBOULD (G. D.), WILSON (K. W.) & STRAY (S. J.), "Academic Salaries - A personal application of managerial economics", *Journal of Management Studies*, vol. 13, n°2, pp. 175-182, 1976.
- NIOCHE (J.-P.), « La montée en puissance des accréditations non étatiques », *Revue française de gestion*, vol. 178-179, n°9, pp. 219-232, 2007.
- PENNINGTON (M. C.), "Second class or economy? The status of the English language teaching profession in tertiary education", *Perspectives: Working papers of the Department of English*, vol. 3, n°4, pp. 11-24, 1991.



- PODMORE (D.), "Bucher and Strauss Revisited: The Case of the Solicitors' Profession", *British Journal of Law and Society*, vol. 7, n°1, pp. 1-21, 1980.
- PRATT (D. D.), "Reconceptualizing the evaluation of teaching in higher education", *Higher Education*, vol. 34, n°1, pp. 23-44, 1997.
- RITZER (G.) & WALCZAK (D.), "Rationalization and the Deprofessionalization of Physicians", *Social Forces*, vol. 67, n°1, pp. 1-22, 1988.
- RODRIGUES (R. A.) & GUEST (D.), "Have careers become boundaryless? ", *Human Relations*, vol. 63, n°8, pp. 1157-1175, 2010.
- ROPER (J.), GANESH (S.) & INKSON (K.), "Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse", *Work, Employment & Society*, vol. 24, n°4, pp. 661-679, 2011.
- SLANTCHEVA (S.), "The Bulgarian Academic Profession in Transition", *Higher Education*, vol. 45, n°4, pp. 425-454, 2003.
- SLAUGHTER (S.), *Academic capitalism and the new economy: markets, state, and higher education*, Baltimore, John Hopkins University Press, 2004.
- SMOLENTSEVA (A.), "Challenges to the Russian Academic Profession", *Higher Education*, vol. 45, n°4, pp. 391-424, 2003.
- SUBRAMANIAM (N.), "Factors Affecting the Career Progress of Academic Accountants in Australia: Cross-Institutional and Gender Perspectives", *Higher Education*, vol. 46, n°4, pp. 507-542, 2003.
- SULLIVAN (S. E.), "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 25, n°3, pp. 457-483, 1999.
- VARGHESE (M.) *et al.*, "Theorizing language teacher identity: Three perspectives and beyond", *Journal of Language, Identity & Education*, vol. 4, n°1, pp. 21-44, 2005.
- VÁSQUEZ-CUPEIRO (S.) & ELSTON (M. A.), "Gender and academic career trajectories in Spain", *Employee Relations*, vol. 28, n°6, pp. 588-603, 2006.
- WILLIAMS (K.), "Troubling the Concept of the 'Academic Profession' in 21<sup>st</sup> Century Higher Education", *Higher Education*, vol. 56, n°5, pp. 533-544, 2008.

# COPRODUCTION DE SERVICE : LA PRESTATION DYADIQUE DES GUIDES DE HAUTE MONTAGNE

La coproduction de service garantit-elle un avantage qualitatif ? Une étude menée sur la prestation des guides de haute montagne met en évidence les difficultés à composer la qualité d'un service

dans un environnement incertain avec un « client-employé partiel » potentiellement incompetent. En croisant sources textuelles, entretiens et observations, et en opérationnalisant le cadre théorique de la « relation d'agence dyadique », l'analyse éclaire les problèmes d'information, de coordination et de pouvoir qui affectent la relation guide-client et menacent la qualité de la prestation. Au bout du compte, la configuration qui se dessine apparaît singulière dans le champ du management de la qualité des services : pour des raisons de temporalité consécutives à des évolutions socio-économiques, la prestation des guides de haute montagne ne peut guère bénéficier des arrangements organisationnels et des apprentissages propres à la boîte à outils traditionnelle des prestations de service.

Par **Rozenn MARTINOIA\***

La notion de service est intimement liée à celle de participation du client (DABHOLKAR, 1990). Ce dernier peut être sollicité pour fournir de l'information, son corps ou son travail (intellectuel ou physique) (BOWEN, LARSSON, 1989 ; DONNELLY *et al.*, 1990) et ce, à différentes phases du processus productif allant de la conception jusqu'à l'après-vente (WIKSTRÖM, 1996 ; ETGAR, 2008). La participation du client pendant la phase productive donne à la prestation de service le caractère spécifique d'une coproduction et invite à considérer le client comme un « employé partiel » (CHASE *et al.*, 1983). Or, les compétences de ce dernier sont limitées, et donc suscep-

bles de dégrader la qualité du service. Si la littérature signale ce problème, elle n'y focalise cependant pas son attention (BOWEN, 1986 ; MILLS, MORRIS, 1986 ; BOWEN, LARRSON, 1989 ; DONNELLY *et al.*, 1990 ; BITNER *et al.*, 1997). Une explication de cette posture réside peut-être dans le fait que la grande majorité de ces travaux appréhende la coproduction comme un choix stratégique des organisations (LOVELOCK, YOUNG, 1979 ; MILLS, MORRIS, 1986 ; PRAHALAD,

\* Maître de conférences (HDR, sciences économiques), Université Paris-Est Créteil, Pôle d'Histoire de l'Analyse et des Représentations Économiques, Observatoire des Pratiques de la Montagne et de l'Alpinisme.

RAMASWAMY, 2004 ; DUJARIER, 2008). Or, considérer la coproduction comme une opportunité, c'est signifier, en creux, que les compétences du client ne constituent pas (ou ne constituent plus) une menace. Pourtant, dans certains cas, la coproduction est un pré-requis inhérent au service. Il n'y a alors d'autre choix possible, pour le prestataire, que celui de composer la qualité du service avec un client-employé partiel potentiellement incompétent. Cette situation (restreinte à la seule forme collaborative de l'interaction en coprésence) circonscrit un périmètre de recherches jusqu'ici peu investi par la littérature en management de service. Dans cette topologie de recherche en friche, c'est un cas limite que nous nous proposons d'explorer, celui des modalités de la coproduction de service entre le guide de haute montagne et son client (1).

Cette recherche étudie d'un point de vue à la fois empirique et analytique les difficultés et les tensions qui pèsent sur la prestation des guides. Elle met en lumière les problèmes d'information, de coordination et de pouvoir qui traversent la coproduction et pèsent sur sa qualité. Incidemment, elle révèle les conditions d'exercice tout à fait singulières d'un groupe professionnel restreint (environ 1 800 guides de montagne exerçaient en France, en 2011, selon le Syndicat National des Guides de Montagne (SNGM)). D'un point de vue théorique, cette investigation est l'occasion d'opérationnaliser le concept rarement illustré de relation d'agence dyadique. De prime abord, les modalités de la relation guide-client, les rapports hiérarchiques qui l'organisent et les asymétries informationnelles qui la ponctuent s'apparentent à ceux de toute relation d'agence traditionnelle (JENSEN, MECKLING, 1976). Toutefois, la perspective évolue dès lors que l'on se focalise sur la nécessaire implication du client dans la production du service. On voit alors se nouer une seconde relation d'agence, inverse à la première, de sorte que la coproduction se reconfigure en une « double relation d'agence » (en une « relation d'agence dyadique » (CHARREAU, 1989 : 82)). Curieusement, bien que les recherches en management des services aient fréquemment pour toile de fond la théorie positive de l'agence, elles ignorent cette perspective. S'il est parfois question d'« interaction dyadique » (CZEPIEL *et al.*, 1985 : 99 ; DONNELLY *et al.*, 1990 : 316), ce n'est que pour signifier une situation impliquant deux acteurs, mais sans importer le concept. Or, lire le management des services coproduits en face à face sous l'angle de la relation d'agence dyadique permet d'en saisir d'autres aspects et, en particulier, d'enrichir la compréhension des tensions qui risquent d'affecter la qualité du service. Le cas étudié dans le présent article demeure un cas

limite, à deux égards. D'une part, en raison de sa nature et de l'environnement risqué dans lequel il se déroule, l'enjeu ultime du service coproduit est sans équivalent dans l'espace des relations de service (2) : derrière l'euphémisme de la « qualité de service » réside à la fois l'intégrité corporelle du professionnel et celle de son client. D'autre part, si l'on peut tisser des liens entre le management du service des guides de montagne et le management de la relation de service coproduit dans d'autres secteurs d'activité, les principaux outils d'amélioration de la qualité présentés dans ces modèles s'inscrivent dans un champ des possibles pratiquement hors de la portée de guides de haute montagne.

## MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de cette recherche croise des sources bibliographiques, des entretiens et des observations. Les récits autobiographiques représentent un corpus (d'une quinzaine d'ouvrages) proche de l'exhaustivité des publications francophones (3). Dix entretiens semi-directifs approfondis d'une durée variant de 1 h 30 à 2 h 30 ont été réalisés entre 2007 et 2009. Parmi les guides interrogés, deux sont suivis au long cours à travers des entretiens informels. Ces sources documentaires sont complétées par une observation passive de guides et de clients et une observation participante, en tant que cliente de guides, correspondant à un volume de 45 journées d'engagement réparties entre quatre guides différents sur la période 2007-2010 (4). L'outil heuristique issu de telles sources documentaires ne constitue qu'une idée d'un phénomène. L'idéal-type de la relation guide-client ainsi élaboré ne se laissera jamais observer dans la réalité empirique et historique (WEBER, 1904 : 173) ; il permet cependant de la saisir, de la rendre significative et d'élargir, par ses suggestions, les possibilités d'investigation.

## QUALITÉ ET SATISFACTION : DÉFINITIONS LIMINAIRES

Les notions de qualité et de satisfaction sont la clé de voûte du management des services. Pourtant, la définition, la mesure et les liens causaux qu'elles entretiennent ne font pas l'objet d'un consensus (BAKER, CROMPTON, 2000 ; BRADY *et al.*, 2002 ; TAM, 2004). Les références qui ponctuent le présent article ren-

(1) Est considéré ici l'engagement *privé* du guide. La forme d'emploi salarié n'est pas étudiée.

(2) Voir note 5.

(3) Voir MARTINOIA (2009) dans la partie Bibliographie.

(4) Les citations sans références et en italiques sont des propos de guides recueillis lors de l'enquête. Pour plus de détails sur le profil des locuteurs, voir MARTINOIA (2009).

voient donc parfois à des conceptions certes nuancées, mais néanmoins toujours compatibles avec le propos auquel elles sont associées.

Posons, en quelques mots, les bases de notre cadre conceptuel. Celles-ci seront illustrées, interrogées et enrichies au cours de notre article. La conception de la qualité qui sous-tend notre analyse s'inspire de la synthèse de Brady et Cronin (2001). La perception de la qualité d'un service par le client s'élabore selon ces auteurs à partir de trois dimensions primaires : l'environnement, l'interaction et le résultat, qui se subdivisent elles-mêmes en dimensions secondaires (que nous ne détaillerons pas ici). Dans le cas du service des guides de haute montagne, la qualité de l'environnement physique n'est pas directement maîtrisable par le prestataire : si celui-ci peut réaliser des arbitrages au sein de l'environnement naturel disponible, il ne peut modifier la nature de l'ensemble des choix possibles. La qualité de l'interaction et la qualité du résultat (on verra ultérieurement en quoi elles peuvent consister) sont des variables qui dépendent à la fois non seulement du client et du prestataire, mais aussi, pour le service des guides, de la qualité de l'environnement. Par ailleurs, nous nommons satisfaction l'état émotionnel et affectif du client à l'issue de la prestation (BAKER, CROMPTON, 2000 : 787 ; TAM, 2004 : 899). Nous faisons l'hypothèse que la satisfaction s'élabore en lien avec la qualité perçue du service suivant, cependant, des modalités variables en fonction de l'attention relative qu'accorde le client aux trois dimensions précitées.

### LA PRESTATION DU GUIDE AU PRISME DE LA RELATION D'AGENCE

Une prestation de service est une « *relation d'agence* », c'est-à-dire une relation créée intentionnellement, dans laquelle « *une (ou plusieurs) personne(s) [le principal] a recours aux services d'une autre personne [l'agent] pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent* » (JENSEN, MECKLING, 1976 : 308). Ce contrat entre des acteurs susceptibles d'avoir des intérêts différents en dépit de leur accord portent sur la réalisation d'un objectif explicite se déroule dans un environnement informationnel imparfait et asymétrique. L'asymétrie peut avoir diverses origines : les limites des capacités cognitives des agents, le coût d'accès à l'information ou la dissimulation volontaire d'informations. Dans ce contexte, le contrat est nécessairement incomplet ; les éventualités auxquelles principal et agent pourraient être confrontés ne peuvent être listées de manière exhaustive ; par conséquent, la relation d'agence porte en elle la possibilité de conflits. La relation établie par l'engagement privé d'un guide de haute montagne par son client connaît ces asymétries,

qui sont qualifiées de sélection adverse ou d'aléa moral selon qu'elles interviennent durant la phase précontractuelle ou durant la phase post-contractuelle. Le client en quête d'un guide peut souffrir d'un manque d'information pour évaluer les compétences de ce dernier. Dans la pratique, depuis la création de l'École Nationale de Ski et d'Alpinisme (ENSA), ces difficultés se sont réduites : les pouvoirs publics garantissent en effet les compétences techniques du guide par le délivrance d'un diplôme d'État. Toutefois, rien n'assure que les qualités humaines et relationnelles du guide satisferont son client. Or, dans le cas de services coproduits, la qualité de la relation semble être un déterminant essentiel de la satisfaction du client (CZEPIEL *et al.*, 1985 : 99 ; ARNOULD, PRICE, 1993 : 27).

Durant la phase d'exécution du contrat, le client peut être confronté à des problèmes d'aléa moral : le guide peut fournir une prestation d'une qualité moindre que celle attendue ou ne pas tenir ses engagements. Ces aléas sont rendus possibles, non seulement par l'incomplétude du contrat et d'éventuelles divergences d'intérêt, mais aussi par les difficultés d'observabilité ou de contrôle des actions de l'agent par le principal (MILGROM, ROBERTS, 1992 : 228). En effet, quand bien même le client observe son guide, il n'est en mesure d'évaluer ni l'effort fourni par celui-ci ni la légitimité des décisions prises par ce dernier. Néanmoins, un éventuel opportunisme du guide peut entacher sa réputation, voire celle du groupe professionnel auquel il appartient (MAJASTRE, DECAMP, 1988 : 114). Afin de se prémunir contre ce risque de dégradation d'image, les guides se sont dotés d'un code de déontologie. Ces règles morales viennent combler les interstices informationnels de la relation d'agence. Elles jugulent l'opportunisme de l'agent, entretiennent la confiance du principal (BIDAULT, 1998 : 34) et limitent la perte potentielle d'une clientèle qui, incapable de pallier les asymétries de la relation, préférerait renoncer à contracter.

### IMPLICATION ET COPRODUCTION DE SERVICE DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

Le tableau que nous venons de brosser se nuance dès lors que l'on prête attention, d'une part, au niveau d'implication du client-employé partiel dans le processus productif et, d'autre part, à la nature de l'environnement dans lequel se déroule la prestation. Le niveau d'implication désigne le degré d'activité requis par le client durant une prestation (LAPERT, LOVELOCK, 1999 : 34). Celui-ci est, dans le cas de la prestation d'un guide de haute montagne, intrinsèquement élevé. Entre un guide et son client, il s'agit de « *faire ensemble* » (« *Si ton client ne met pas un pied devant l'autre, ta cordée n'avancera pas* »).





ROZENI MARTINOIA

« Dans les activités de haute montagne, les conséquences d'une éventuelle faiblesse des capacités du client peuvent être fatales. Elles résident dans l'intégrité corporelle, voire la survie, non seulement du client mais aussi de son guide, qui est engagé au sens propre comme au sens figuré – "au bout du compte, on risque sa peau" », Gravure d'Honoré Gaumier (1808-1879) exposée au Musée Carnavalet (Paris).



Sans l'effort du client, le service ne peut tout simplement pas être rendu. Cette situation est typique des secteurs des services de santé, d'éducation (BITNER *et al.*, 1997 : 194) ou sportifs (DESBORDES, OHL, TRIBOU, 1999 : 230). Toutefois, dans les activités de haute montagne, les conséquences d'une éventuelle faiblesse des capacités du client peuvent être fatales. Elles résident dans l'intégrité corporelle, voire la survie, non seulement du client mais aussi de son guide, qui est engagé au sens propre comme au sens figuré - « *au bout du compte, on risque sa peau* ». Cette configuration est exceptionnelle : nul autre service ne présente une telle caractéristique (5).

La coproduction entre le guide et son client se déroule en effet dans un environnement incertain au sens des théories de la décision (6). Deux types de dangers (le terme « risque » désignant ici la probabilité de leur survenue) menacent la prestation : les dangers exogènes et les dangers endogènes. Les premiers sont des paramètres dont la survenance est indépendante des acteurs : éboulements de roches, chutes de séracs ou orages menacent tout pratiquant quelles que soient ses compétences. À l'exception des dangers météorologiques, ces dangers exogènes placent la coproduction dans l'« incertain total », à l'instar d'une loterie, dont on ne connaît pas la loi de probabilité (7). Les dangers endogènes sont en revanche des variables qui dépendent de l'expérience, de la condition physique et du niveau technique des alpinistes. Leur survenance est de fait le plus souvent provoquée par le client (BELLEFON, 2003 : 30), mais elle menace l'intégrité corporelle de l'ensemble de la cordée. En effet, la corde qui relie le guide au client peut devenir un lien de mort, la chute de l'un, si elle n'est pas enrayée, entraînant mécaniquement celle de l'autre - « *avec un client c'est comme si tu avais un boulet autour de la cheville qui peux t'entraîner dans le vide à n'importe quel moment. Si tu n'es pas vigilant à chaque seconde, tu peux le payer de ta vie* » ; « *Vous faites attention, parce que, si on part, c'est tout le monde, jusqu'en bas* » (injonction du guide, note de terrain, Écosse).

Ainsi, bien que la prestation des guides soit ici analysée principalement dans la perspective du management des services, on notera qu'en raison de son

caractère simultanément évolutif, incertain et dangereux (GAUTHIER, LIÈVRE, 2009 : 97), elle relève aussi du management des situations extrêmes, mais dans une configuration sans doute particulière, puisque marchande, coproduite, éphémère, et présentant néanmoins un caractère fortement irréversible.

## VERS UNE RELATION D'AGENCE DYADIQUE

Une relation d'agence dyadique désigne une relation d'agence dans laquelle « *chaque acteur peut être considéré successivement et réciproquement comme le principal ou l'agent* » (CHARREAU, 1999 : 82) (8). Cette configuration singulière (curieusement ignorée par la littérature) se dessine dans les services coproduits en face à face, comme le met en lumière une lecture artificiellement séquencée de la prestation. Si, durant les phases précontractuelle et de conception, le client joue le rôle de principal, il endosse, durant la phase de coproduction, le rôle d'agent. Inversement, le guide, engagé comme agent, se mue en principal. Il délègue à son client-employé partiel certaines tâches (comme celles de marcher, de grimper, d'assurer le premier de cordée...) qu'il ne peut totalement contrôler, et il se trouve à son tour confronté à des problèmes de sélection adverse et d'aléa moral.

Les problèmes de sélection adverse sont consécutifs aux défauts d'information sur les compétences du client. Dans nombre de services sportifs, une partie de ces informations est obtenue grâce à l'institutionnalisation d'un système de validation de niveaux de pratique. Cela n'existe pas dans les activités de haute montagne. Les guides doivent donc s'en remettre à l'auto-évaluation du client, qui, même de bonne foi, s'avère peu fiable. La révélation des compétences ne se produit véritablement qu'*in situ* (9), dans un environnement dangereux, au cours d'une entreprise au fort degré d'irréversibilité. Qu'il consiste en une surévaluation ou en une sous-évaluation, ce défaut d'information n'est pas sans conséquence. Dans le premier cas, le risque d'apparition de dangers endogènes durant la

(5) Du seul point de vue du danger conjoint pour l'intégrité physique des acteurs, la situation des personnels d'ONG en zones exposées et des personnels de sécurité de proximité qui leur sont adjoints est sans doute celle qui s'en rapproche le plus. Elle diffère cependant de la relation guide-client sur au moins deux aspects qui ont des conséquences importantes sur les modalités de régulation de la coproduction (*infra*) : l'absence de relation marchande directe et la plus grande durée de l'interaction de service.

(6) L'un au moins des éléments du choix comporte au minimum deux conséquences possibles, liées à la survenance d'événements potentiels.

(7) Les individus comblent cette absence d'information en ramenant la situation d'incertitude à une situation de risque au moyen de l'affectation de probabilités subjectives (COHEN, TALLON, 2000 : 632). Des mécanismes psychosociaux interviennent dans la détermination des valeurs de ces dernières : l'imaginaire individuel, renforcé par la construction médiatique et collective de la haute montagne.

(8) Elle se définit également par le fait que « *les deux parties définissent conjointement la tâche à accomplir et sont a priori solidairement responsables à l'égard des tiers* » (CHARREAU, 1999 : p. 82). En l'occurrence, guides et clients déterminent ensemble le sommet visé et l'itinéraire choisi, et le client accepte traditionnellement de partager les risques inhérents à la prestation. La notion de « risque partagé » (MAJASTRE, DECAMP, 1988 : p. 158), récurrente dans le discours des guides, n'est cependant pas une notion de droit. La judiciarisation actuelle s'accompagne d'une recherche de responsabilité au regard des compétences des acteurs, et donc, du côté du guide (PÈRES, 2006).

(9) « *C'est envisageable à quatre [clients], mais il me faudrait connaître le niveau et l'expérience (...); ce serait bien qu'on fasse une sortie, afin de se router au fonctionnement de groupe, sur le terrain* » (échanges avec un guide en vue d'une semaine d'alpinisme, note de terrain).

course menaçant les deux parties est accru, et, dans les deux cas, le risque d'inadéquation entre les compétences du client et l'objectif visé augmente – « *Je me suis aperçu que le [client] savait pas cramponner, je l'ai retenu trois fois en 200 mètres ; ensuite, la pente se redresse. Et, là, je me suis dit : "je cours au carton" »*. Or, d'une manière générale, cette adéquation est un élément important de la qualité des services coproduits (plus précisément, de la qualité du résultat) et de la satisfaction des clients (CZEPIEL *et al.*, 1985 ; MILLS, MORRIS, 1986 ; ARNOULD, PRICE, 1993 : 26 ; BITNER *et al.*, 1997 : 195 ; ETGAR, 2008 : 103).

Du point de vue du guide, la phase de coproduction du service peut adjoindre sur deux types d'aléa moral. D'une part, le client peut ne pas pouvoir fournir l'effort et le travail requis (10). Cette situation est la conséquence d'une mauvaise révélation de l'information *ex-ante*. D'autre part, le client peut ne pas vouloir s'exécuter. La coopération qui s'installe, en effet, entre guide et client n'implique pas que les positions des acteurs soient égalitaires et stables, ni que son déroulement soit automatiquement fluide. À l'instar de toute relation de service, il existe des différentiels de pouvoir, des possibilités de tensions, voire de conflits (GADREY, 1994 ; CHARREAUX, 1999 ; JEANTET, 2003). C'est ce second aspect qui retiendra ici notre attention, celui dans lequel le guide ne fait plus autorité et où des rapports de pouvoir s'installent (11). Forts rares dans les faits, ces situations sont cependant suffisamment redoutées par les guides, qui sont sans doute plus conscients que leurs clients de leurs conséquences sur la prestation, pour qu'elles méritent que l'on s'y arrête.

*« Dans la nuit, pendant que nous étions au refuge, il tombe quarante centimètres de neige. Le matin : brouillard. On n'y voyait pas à dix mètres. J'ai vu tout de suite que ça serait pas jouable. [Mes clients] étaient déçus, évidemment. Ils faisaient tous un peu la gueule, notamment cette femme qui me mettait une pression du diable, d'abord gentille, puis ensuite vexée, insistante... vraiment plutôt pénible... On a attaqué la remontée à l'Aiguille du Midi et, à ce moment-là, j'ai pas eu de chance : une grosse éclaircie, un grand ciel bleu pendant cinq minutes ! Elle me dit : "on y va, on y va !" Je dis non, parce que ça va se reboucher. J'étais à peu près sûr que ça se leverait pas. Et là, elle a dit "allez, moi j'y vais". Et... Elle est partie. Elle est partie comme ça, en ski. Les autres évidemment l'ont regardée, ils hésitaient un peu. Moi j'étais tout jeune*

(10) « *[Mes clients] sont lents. J'en ai un qui fait gaffe à rien. Il a oublié du matos [matériel d'assurance] dans la voie. Il ne sait pas dépitonner »* (discussion entre guides, note de terrain, Écosse).

(11) L'autorité est une aptitude à faire respecter volontairement les

*[guide], j'ai peut-être pas eu assez la poigne pour stopper ça tout de suite, et hop, eux, ils ont suivi. Moi j'avais des doutes. Je me suis dit : "s'il fait beau, je vais être vraiment comme un con". Je les ai suivis. C'était trop tard. Et évidemment ce qui devait arriver arriva : ça c'est rebouché. Un brouillard, à couper au couteau, pas de traces. [Mes clients] avaient des caisses de poisson rouge. Ils avançaient pas un caramel. J'ai vécu la pire journée de ma vie. Pour rejoindre le Montanvers, on a dû mettre 7 ou 8 heures. Cette année-là, il y avait des crevasses partout. Il y a eu deux morts. On s'est encordé évidemment. C'était un calvaire. On n'a pas skié de la journée. Ils étaient épuisés. Sale journée. J'ai pas eu la poigne pour dire non. Ils m'ont mis la pression... »*

## LA PRISE DE DÉCISION ET SES TENSIONS

S'il y a coopération entre les acteurs, il importe, eu égard à la répartition des compétences au sein de la cordée et aux enjeux vitaux de la prestation, que le client confie son pouvoir de décision au guide – « *pour des raisons de sécurité, le guide décide en dernier ressort* » (SNGM, code de déontologie). Ses décisions portent sur l'objectif de la coopération et sur les moyens de l'atteindre. Or, comme toute organisation, la cordée guide-client est potentiellement exposée à un décalage entre l'objectif affiché de la coopération et ses objectifs implicites, dont en particulier celui de « *ramener la cordée en bon état* » (ALLAIN, cité par LIVANOS, 1958 : 291).

L'objectif implicite d'un client qui fait appel aux services d'un guide est de limiter la prise de risque dans l'ascension visée. Notons de manière incidente que la situation, potentiellement dramatique, est néanmoins, pour des raisons émotionnelles ou symboliques, une motivation, dans ces loisirs à risques (CELSI, LEIGH, ROSE, 1993). Le guide participe, en actes et en paroles, à la mise en scène de cette « *expérience extraordinaire* » (ARNOULD, PRICE, 1993) qui, si elle peut être rangée parmi les « *consommations expérientielles* », à l'instar d'autres loisirs sportifs (HIRSCHMAN, HOLBROOK, 1982 : 134 ; ARNOULD, PRICE, 1993 ; CELSI *et al.*, 1993 ; KAHLE *et al.*, 1998), n'en est pas pour autant l'expérience émotionnelle simulée qu'organise le *marketing* expérientiel (CARU, COVA, 2006 : 103) : les dangers sont bien réels. Toutefois, si l'objectif implicite du service est d'en limiter l'occurrence, seul le guide en prend toute la mesure durant la phase coproductive. Limiter la prise de risque est en effet le point focal de sa décision. Il

ordres, elle est sous-tendue par une croyance en leur légitimité. Le pouvoir est une aptitude à forcer l'obéissance. Il inclut une force contraignante (WEBER, 1956 : p. 95 ; RUSS, 1994 : p. 24). L'autorité est toutefois elle aussi souvent dotée de ressources contraignantes, qui, même inactivées, participent à la soumission apparemment délibérée des individus (WEBER, 1956 : p. 292).





« Si jamais tu te laisses influencer par un client là où, toi, tu juges que la situation est dangereuse, tu vas à la catastrophe »,  
Illustration de Georges Dutriac réalisée vers 1913 pour la couverture du roman d'Alphonse Daudet (1840-1897), Tartarin [de  
Tarascon] dans les Alpes.



détient pour ce faire une information et une capacité cognitive supérieures à celles du client. Ainsi, tandis que ce dernier est porté par ses seuls désirs de satisfaction, souvent liés à l'objectif affiché, le guide est gouverné par un principe moral constitué d'un ordre lexicographique (12) : il s'agit d'abord de limiter l'occurrence de dangers pour la cordée, et ensuite de satisfaire les désirs du client – « *Je ne peux vous promettre une sécurité absolue, mais seulement de minimiser les risques et de vous faire profiter de mon expérience pour mener à bien vos rêves* » (13), tels sont les propos tenus par un guide, sur son site Internet, à destination de clients potentiels.

Ces divergences dans la logique d'action et dans la conception des objectifs de la coopération – autrement dit, dans la qualité du résultat – sont un terreau propice à des dissensions potentielles. Ce terreau peut être enrichi par le caractère dyadique de la relation, plus précisément par la multiplicité des statuts des acteurs. Chacun étant, selon le point de vue que l'on adopte, simultanément principal et agent, il est possible que la prise de décision, théoriquement déléguée au guide, puisse être traversée de tensions latentes ou patentées. Or, « *si jamais tu te laisses influencer par un client là où, toi, tu juges que la situation est dangereuse, tu vas à la catastrophe* ».

Par tension patente, on désigne la remise en cause explicite par le client de l'autorité du guide. À l'extrême, elle peut consister en la reproduction, en haute montagne, des schémas de domination dont le client profite dans les autres espaces de sa vie sociale (14). « *Pour qui tu te prends, de m'imposer des trucs pareils ? Tu crois que je vais me laisser emmerder par un merdeux comme toi ? J'ai les moyens, moi. Je peux me payer des guides renommés* » (BATARD, 2003 : 115) (15). Ces tensions et les rapports de pouvoir qui en découlent peuvent avoir d'autres natures et être d'une autre intensité. Ils expriment cependant toujours la résurgence, dans l'esprit du client, d'une des facettes de la relation d'agence dyadique : l'employé partiel, agent, manifeste son statut de client, et donc de principal. La première relation d'agence ne s'efface pas au profit de la seconde. Cet entrechoc affecte la qualité de l'interaction, et s'il conduit à l'inversion de l'ordre lexicographique sous-tendant la décision du guide – céder aux désirs du client avant de minimiser le risque –, il fragilise la qualité du résultat (qu'il s'agisse de la sécurité de la cordée ou de l'atteinte du sommet

(CARREL, 2004)). Il en va de même des tensions latentes au sein de la coproduction.

Par tension latente, on entend l'intrusion (réelle ou imaginée) du client dans la prise de décision du guide, sans que des rapports de pouvoir explicites soient à l'œuvre. Ses ressorts sont de deux ordres, psychologique et économique.

Le ressort psychologique de l'influence du client dans la décision du guide est entretenu par le face à face qui caractérise la prestation. L'orgueil – « *tu te dégonfles (...) me dit [le client]* » ; « *il a dit à d'autres guides que je n'avais pas le niveau* » – ou la sympathie – « *tu as envie de faire plaisir* » – en sont des illustrations. À cet égard, l'amitié qui s'instaure souvent avec des clients fidélisés (MAJASTRE, DECAMP, 1988 : 146) est un opérateur à double tranchant. « *D'un côté, on se connaît mieux, donc, c'est plus facile de leur expliquer [la décision de renoncer]. D'un autre côté, on a envie de leur faire plaisir [...] Faire demi-tour [...] est alors encore plus difficile.* » Pour conserver le pouvoir de décision et limiter les tensions pesant sur le service, le guide peut, comme il nous a été donné l'occasion de l'observer, donner l'illusion qu'il partage la prise de décision – « *La décision finale sera malgré tout toujours prise par le guide, mais elle est mieux acceptée* ». Plus que la participation effective, c'est en effet la mise en scène du management participatif qui favorise l'exécution des décisions et l'acceptation de leurs conséquences (MARCH, SIMON, 1958 : 53) (16). En outre, il a été montré, dans d'autres services, que, si la décision devait affecter négativement le résultat de la coproduction, le client, s'en sentant responsable, serait moins insatisfait que lorsqu'il impute cet échec au seul prestataire (FOLKES, 1988 ; BITNER *et al.*, 1997) – « *En cas d'accident (...), c'est plus intéressant pour moi, stratégiquement* ».

La dimension économique de l'influence du client est plus délicate à saisir et à investiguer. À la suite de l'augmentation du nombre des décès de guides au cours de l'hiver 2006, la profession a en effet abordé la question de la pression du client (réelle ou imaginée par le guide) sous l'angle uniquement psychologique. On estimait inutile d'évoquer « *l'argument de la "pression économique" qui peut peser sur les guides puisque (...) [il est] inconcevable que la profession mette la sécurité de ses clients en jeu* » – nonobstant la propre sécurité des guides – « *au profit d'intérêts économiques quels*

(12) Un ordre lexicographique est un ordre qui « demande que l'on satisfasse d'abord le principe classé en premier avant de passer au second » (RAWLS, 1971 : p. 68).

(13) D'un point de vue juridique, le guide n'est pas soumis à une « obligation de résultat », qui consisterait à garantir une sécurité totale à son client, mais à une « obligation de moyens » à mettre en œuvre dans cette intention.

(14) Le coût de la prestation des guides tend à surreprésenter au sein de leur clientèle des populations économiquement favorisées.

(15) Une telle description fait écho aux témoignages d'anciens guides, pour lesquels la domination économique et sociale de leurs clients était ordinaire (BOURDEAU, 1991 : 175 ; BELLEFON, 2003 : 41).

(16) « [Le guide] nous réunit pour nous faire part du problème posé par la présence de maoïstes qui, il y a quelques jours, ont enrôlé de force deux jeunes d'un village proche. Devons-nous modifier notre itinéraire, au risque de compromettre l'ascension du [sommet], pour protéger nos porteurs ? La discussion s'anime et devient vite tendue. [Deux clients] clament qu'ils ont "payé pour cet itinéraire et pas un autre" (...); en aparté, je [fais part de] mon inquiétude [au guide]. "T'inquiète, ma décision était déjà prise, on change d'itinéraire ! Mais c'était important que chacun s'exprime et ait le sentiment d'être écouté" » (Note de terrain, Himalaya).

qu'ils soient » (CRABIÈRES, 2006 : 6). Aucun guide ne remettra en question ce principe moral. Toutefois, l'adhésion à un principe moral ne garantit nullement que celui-ci intervienne dans le processus de décision de l'acteur (SEN, 1977 ; ANQUETIL, 2004). Si Gilles martèle, comme nombre d'autres guides, que « *personne ne veut mourir pour 100 francs, surtout pas un guide* », que l'« [on] *ne peut pas prendre une décision par rapport à l'argent* », il évoque néanmoins les conditions de l'effectivité de ces principes. À l'instar d'un gardien de refuge, qui s'écriait « *moi, je leur souhaite pas d'en vivre, du métier ! Rien de tel, pour accepter une Vallée Blanche par brouillard...* » (note de terrain, Massif du Mont Blanc) et finir dans une crevasse, Gilles admet que la « *pluriactivité [...], ça permet de ne pas se retrouver dans une situation où annuler une course, redescendre, c'est une catastrophe parce qu'on ne peut pas payer son loyer, parce qu'on ne peut pas manger le soir* ». C'est donc dans le cadre d'une socio-économie des professions que réside, ici, un élément du management du service. Éviter de dépendre économiquement de la seule activité de guide permet à celui qui l'exerce de refuser certaines prestations potentiellement de trop mauvaise qualité en termes soit de qualité de l'environnement (mauvaises conditions en montagne), soit de qualité de l'interaction (compétences *comportementales* du client inadaptées), soit de qualité du résultat (compétences *techniques* (17) du client insuffisantes), soit, enfin, d'une combinaison de ces trois dimensions de ladite qualité.

### CONCLUSION : LA DIFFICULTÉ DE LA RATIONALISATION DU MANAGEMENT DES SERVICES DE GUIDES DE HAUTE MONTAGNE

Nous avons considéré que la satisfaction du client résulte de la qualité perçue du service et, plus précisément, de la façon dont s'articulent, avec des pondérations variables, ses trois dimensions : environnement, interaction et résultat (BRADY, CRONIN, 2001). Dans ces conditions, eu égard aux dangers qui pèsent sur l'intégrité corporelle de la cordée, les guides de haute montagne ne peuvent pas toujours laisser la satisfaction du client orienter le management de leur service (voir *supra*). Pourtant, ne pas donner au client le sentiment que tel est le cas revient, paradoxalement, à prêter le flanc à des tensions au sein de cette relation d'agence dyadique, tensions qui sont susceptibles d'affecter non seulement la qualité de la relation, mais aussi la qualité du résultat – « [Les deux autres clients] *sont déçus par leur semaine d'alpinisme hivernal. Ils souhaitaient évoluer en cordée autonome, mais, sur place, le guide a refusé, sauf une fois, où il leur avait posé par*

(17) La nuance entre compétences comportementales et compétences techniques du client est empruntée à DONNELLY *et al.* (1990 : 327).

*avance les protections. "Il ne nous fait pas confiance. Moi, au boulot, quand j'ai des trucs compliqués à gérer, j'apprends à déléguer. On a fait du sport. Pas de la montagne", conclut l'un d'entre eux* » (note de terrain, Écosse). Dans ce contexte singulier, le guide peut théoriquement influencer favorablement la satisfaction de son client de deux manières : en intervenant sur le script même de sa satisfaction et/ou en améliorant directement la qualité du service. La première manière peut cependant difficilement être rationalisée, et la seconde se heurte à des obstacles socio-économiques et culturels.

Selon le paradigme dominant de la *disconfirmation*, la satisfaction du client s'élabore relativement à ses attentes à l'égard de la qualité du service (CZEPIEL *et al.*, 1985 ; BAKER, CROMPTON, 2000 ; TAM, 2004). Cependant, dans les services constituant des « expériences extraordinaires » (ARNOULD, PRICE, 1993), à l'instar de ceux des guides de haute montagne, les clients semblent avoir des attentes imprécises et les scripts de leurs évaluations évolueraient au cours de l'interaction. Il ne serait donc pas vain, pour le prestataire, lorsque des dissonances interviennent entre sa propre conception de la qualité du service et celle de son client, de tenter d'influencer le script de la satisfaction de ce dernier. Ainsi, puisque la coproduction est menacée lorsque le client focalise sa satisfaction sur la qualité du résultat de la prestation (qu'il réduit à l'atteinte du sommet visé), le guide cherchera à modifier la hiérarchie des éléments de la qualité. Deux voies, non exclusives l'une de l'autre, s'offrent à lui : soit prioriser, dans l'esprit du client, la qualité de la relation nouée et les expériences émotionnelles qui l'accompagnent – « *à la limite, le sommet, on s'en fout, [ce qui importe] c'est l'histoire qui va se passer entre le guide et le client* », soit lui rappeler que dans la qualité du résultat, la sécurité de la cordée doit primer sur l'atteinte du sommet. De telles orientations sollicitent de la part du guide d'importantes compétences relationnelles qui, pour être crédibles, mais sans en garantir l'efficacité, doivent être mises en œuvre dès le début de l'interaction.

Si le guide peut influencer le script de la satisfaction du client, sa maîtrise de la qualité, dont celle-ci constitue un des fondements, demeure particulièrement limitée.

À l'instar de toute coproduction, la qualité de l'interaction et la qualité du résultat sont fortement dépendantes des compétences du client (dont la révélation *ex-ante*, nous l'avons vu, est très délicate). La recherche des arrangements organisationnels favorables à une bonne révélation de l'information et à un processus d'apprentissage efficace est au cœur de la réflexion sur la coproduction de service (CZEPIEL *et al.*, 1985 ; BOWEN, LARSSON, 1989 ; DONNELLY *et al.*, 1990 ; WIKSTRÖM, 1996 ; CLAYCOMB *et al.*, 2001 ; PRAHAHAD, RAMASWAMY, 2004). Ceux-ci s'inscrivent cependant tous dans un temps long. Le temps est



nécessaire pour faire émerger entre prestataire et client-employé partiel une culture commune comprenant non seulement des savoir-faire techniques, mais aussi des normes relationnelles (GRUÈRE, 2002 : 254). Or, ce temps fait aujourd'hui défaut. L'engagement de longue durée du guide par le client semble désormais révolu (BOURDEAU, 1991), à l'image des autres loisirs sportifs, qui voient les pratiques s'émietter et s'écourter (MIGNON, TRUCHOT, 2002). On peut alors s'interroger sur la façon dont les guides qui sont contraints de s'engager avec un client dont les compétences techniques et comportementales sont inconnues, gèrent une situation dans laquelle ils subissent de fortes asymétries d'information et un risque élevé d'occurrences de dangers subjectifs. Une piste se dessine dans la tentative de maîtriser la qualité de l'environnement – considérée initialement comme un paramètre : l'aménagement de la montagne, lorsqu'il est techniquement possible, sécurise la progression des cordées et améliore la qualité du résultat tant en termes de sécurité que d'atteinte de l'objectif. Il rencontre cependant de fortes résistances culturelles. De telles orientations esquissent en effet le scénario d'une transformation radicale du service des guides en un produit sécurisé assimilé au *marketing* expérientiel ; c'est là une perspective qui bouscule le socle identitaire de ce groupe professionnel, qui est fondé *a contrario* sur des pratiques non sécurisées (KELLER, 2005 : 191) – « *La communication des guides, ça ne devrait pas être "venez faire de la montagne sans risque avec nous", mais "venez prendre des risques avec nous"* ». Au bout du compte, les spécificités de la coproduction du service des guides de haute montagne et les difficultés qu'il y a à le manager à l'aune des standards de qualité et de satisfaction témoignent non pas de ce que « l'action du guide n'est pas une prestation de service » (MAJASTRE, DECAMP, 1988 : 147), mais bien (sans doute parce que celle-ci ne se réduit pas à une relation marchande et à une mise en produit et parce qu'elle se déroule dans des conditions extraordinaires) de ce qu'elle est, *in fine*, une prestation de service singulière. ■

## BIBLIOGRAPHIE

ANQUETIL (A.), « Agir intentionnellement à l'encontre de ses valeurs », *Gérer & Comprendre*, 78, pp. 4-17, 2004.  
 ARNOULD (E.) & PRICE (L.), "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research* 20, pp. 24-45, 1993.  
 BAKER (D.) & CROMPTON (J.), "Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions", *Annals of Tourism Research* 27 : 3, pp. 785-804, 2000.  
 BATARD (M.), *La Sortie des cimes*, Grenoble, Glénat, 2003.

BELLEFON DE (R.), *Histoire de guides de montagne*, Toulouse, Éditions Milan, 2003.  
 BIDAULT (F.), « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Économie et Sociétés*, Série Sciences de Gestion 8-9, pp. 33-46, 1998.  
 BITNER (M.), FARANDA (T.), HUBERT (A.) & ZEITHAML (Y.), "Customer Contributions and Roles in Service Delivery", *International Journal of Service Industry Management* 8 : 3, pp. 193-205, 1997.  
 BOURDEAU (P.), « Guides de haute montagne : territoire et identité », *Revue de géographie alpine*, Hors-série, 1991.  
 BOWEN (D.), "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations", *Human Resource Management* 25 : 3, pp. 371-383, 1986.  
 BOWEN (D.) & LARSSON (R.), "Organization and Customer: Managing Design and Coordination Services", *Academy of Management Review* 14 : 2, pp. 213-233, 1989.  
 BRADY (M.), BRAND (R.) & CRONIN (J.), "Performance-only Measurement of Service Quality: a Replication and Extension", *Journal of Business Research* 55, pp. 17-31, 2002.  
 BRADY (M.) & CRONIN (J.), "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: a Hierarchical Approach", *Journal of Marketing* 65, pp. 34-49, 2001.  
 CARU (A.) & COVA (B.), « Expériences de consommation et marketing expérientiel », *Revue française de gestion* 162, pp. 99-113, 2006.  
 CARREL (F.), « Déprimés de cordée », *Libération*, 10 décembre, 2004.  
 CELSI (R.), LEIGH (T.) & ROSE (R.), "An Exploration of High-Risk Leisure Consumption through Skydiving", *Journal of Consumer Research* 20, pp. 1-22, 1993.  
 CHARREAUX (G.), « La théorie positive de l'agence. Lecture et relectures », KOENIG (G.) (éd.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Economica, pp. 61-141, 1999.  
 CHASE (R.), MILLS (M.) & MARGULIES (N.), "Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy", *Academy of Management Review* 8 : 2, pp. 301-310, 1983.  
 CLAYCOMB (C.), "The Customer as a Productive resource: a Pilot Study and Strategic Implications", *Journal of Business Strategies*, mars, 2001.  
 COHEN (M.) & TALLON (J.M.), « Décision dans le risque et l'incertain : l'apport des modèles non-additifs », *Revue d'Économie Politique* 110 : 5, pp. 631-681, 2000.  
 CRABIÈRES (D.), « Réflexions autour du hors-piste », *Bulletin du Syndicat National des Guides de Montagne*, 6-7 juin, 2006.  
 CZEPIEL (J.), GUTMAN (E.), SOLOMON (M.) & SURPRENANT (C.), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: the Service Encounter", *Journal of Marketing* 49 : 1, pp. 99-111, 1985.





- DABHOLKAR (P.), "How to Improve Perceived Service Quality by Improving Customer Participation", *Developments in Marketing Science*, DUNLAP (B. J.), (éd.) New Orleans, Academy of Marketing Science, pp. 483-487, 1990.
- DESBORDES (M.), OHL (F.) & TRIBOU (G.), *Marketing du sport*, Paris, Economica, 1999.
- DONNELLY (J.), KELLEY (S.) & SKINNER (S.), "Customer Participation in Service Production and Delivery", *Journal of Retailing* 66 : 3, pp. 315-335, 1990.
- DUJARIER (M. A.), *Le Travail du consommateur*, Paris, La Découverte, 2008.
- ETGAR (M.), "A Descriptive Model of the Consumer Coproduction Process", *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, pp. 97-108, 2008.
- FOLKES (V.), "Recent Attribution Research in Consumer Behaviour: a Review and new Directions", *Journal of Consumer Research* 14 (mars), pp. 548-565, 1988.
- GAUTHIER (A.) & LIEVRE (P.), « Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et secours », *Management et avenir* 24 : 4, pp. 196-216, 2009.
- GRUÈRE (J. P.), « Les groupes et leur dynamique », *Management. Aspects humains et organisationnels*, AUBERT (N.) et al. (éds.), Paris, PUF, pp. 246-288, 2002.
- HIRSCHMAN (E.) & HOLBTOOK (M.), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research* 9, pp. 132-140, 1998.
- JEANTET (A.), « "A votre service !" : La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail* 45, pp. 191-209, 2003.
- JENSEN (M. C.) & MECKLING (W. H.), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics* 3 : 4, pp. 305-360, 1976.
- KAHLE (L.), ROSE (G.) & SHOHAM (A.), "Marketing of Risky Sports: From Intention to Action", *Journal of the Academy of Marketing Science* 46 : 4, pp. 307-321, 1998.
- KELLER (P.), *La Montagne oubliée*, Chamonix, Éditions Guérin, 2005.
- LAPERT (D.) & LOVELOCK (C.), *Marketing des services*, Paris, Publi Union Éditions, 1999.
- LIVANOS (G.), *Au-delà de la verticale*, Chamonix, Éditions Guérin, 1958-1997.
- LOVELOCK (C.) & YOUNG (R.), "Looking to Consumers to Increase Productivity", *Harvard Business Review* 57 : 3, pp. 168-178, 1979.
- MAJASTRE (J. O.) & DECAMP (E.), *Guides de haute montagne*, Grenoble, Glénat, 1988.
- MARCH (J. G.) & SIMON (H. A.), *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1958-1990.
- MARTINOIA (R.), « Ce qu'il y a d'agréable avec les femmes... Les stéréotypes sexués, un refuge confortable pour les guides de haute montagne ? », *Femmes et hommes dans les sports de montagne*, OTTOGALLI-MAZZACAVALLA (C.) & SAINT MARTIN (J.) (dir.), Grenoble, Maison des sciences de l'Homme, pp. 131-145, 2009.
- MIGNON (P.) & TRUCHOT (G.), *Les Pratiques sportives en France*, Paris, INSEP, 2002.
- MILGROM (P.) & ROBERTS (D.), *Économie, organisation et management*, Bruxelles, De Boeck Université, 1992-1997.
- MILLS (P.) & MORRIS (J.), "Clients as 'Partial' Employees of Service Organizations. Role Development in Client Participation", *Academy of Management Review* 11 : 4, pp. 726-735, 1986.
- PERES (M.), *Droit et responsabilité en montagne*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2006.
- PRAHALAD (C.) & RAMASWAMY (V.), "Cocreating Unique Value with Customers", *Strategy and Leadership* 32 : 3, pp. 4-9, 2004.
- RUSS (J.), *Les Théories du pouvoir*, Paris, Librairie Générale Française, 1994.
- RAWLS (J.), *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, 1971-1997.
- SEN (A.), "Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory", *Philosophy and Public Affairs* 6 : 4, pp. 317-344, 1977.
- TAM (J.), "Customer Satisfaction, Service Quality, Perceived Value: an Integrative Model", *Journal of Marketing Management* 20, pp. 897-917, 2004.
- WEBER (M.), « L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales », *Essais sur la Théorie de la Science*, 1992, Paris, Plon, pp. 119-201, 1904-1992.
- WEBER (M.), *Économie et sociétés*, Paris, Plon, 1956-1995.
- WIKSTROM (S.), "The Customer as a coProducer", *European Journal of Marketing* 30 : 4, pp. 6-19, 1986.



# AMNÉSIES ET SCIENCES DE GESTION

DÉBAT

Cet article fait écho à l'article de Bénédicte Vidaillet intitulé « "Jouer, ce n'est pas travailler" et autres stéréotypes en management : une expérience pédagogique », qui a été publié dans le numéro de mars 2012 de *Gérer & Comprendre*.

Par **Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA\***

J'ai lu avec grand intérêt l'article de Bénédicte Vidaillet (1), qui part de l'observation de déficits dans les connaissances transmises en management. En particulier son thème « Jouer n'est pas travailler » qui a immédiatement capté mon attention, car j'avais moi-même vécu des travaux sur l'entretien de la vigilance dans le secteur du nucléaire dans lequel le jeu est un des ingrédients du maintien de l'attention dans l'environnement des salles de commande. Mais j'ai été plus précisément intéressée par la perte de mémoire dans les entreprises, une thématique qui est derrière cet article : mais on ne peut capitaliser que ce qui est connu de façon explicite et accessible. Or, ce chapitre sur les jeux et le travail de vigilance en matière de sécurité a fait l'objet, en son temps, d'un suivi particulier de la part d'ergonomes, dont les traces se sont sans doute perdues (c'était dans les années 1975-78). Et c'est même à cette période que le scrabble avait été évalué comme étant le plus compatible avec la double nécessité de concilier veille et occupation du temps des opérateurs de contrôle (calme relatif, collectif maintenu en éveil, concentrations et retraits en séquences assez lentes...). La conception et la mise en exploitation des centrales nucléaires avaient en effet donné lieu à d'importants investissements dans la sécurité, en particulier en matière de fiabilité humaine, avec une conscience lourde du risque. Divers incidents s'étaient produits qui en avaient souligné le caractère incontournable : comme l'accident d'avion de Jean-Claude Wanner atterrissant tous signaux clignotant sur la piste, tout en se demandant « quel type avait pu oublier de sortir son train d'atterrissage ! » (un récit fait par Wanner lui-même), une mésaventure qui a servi d'exemple à des générations entières et qui explique que son acteur se soit consacré à cette sensibilisation des années durant, ou encore l'incendie qui, en pleine nuit, a détruit une partie du pôle informatique des Études et Recherches d'EDF, pourtant « gardé » (Un esprit de

sécurité partagé par toutes les installations d'EDF avec des personnels formés en ce sens et ce, dans un contexte d'opposition dure au nucléaire y compris au sein même d'EDF).

Des équipes pluridisciplinaires provenant de plusieurs organismes (CEA, CNRS, EDF, INSERM) ont apporté leur contribution à la mise en place de mesures et de procédures de management, d'ergonomie, d'observation de divers types pour enrichir les démarches de sécurité. Les « rondiers » et autres veilleurs mobilisaient les chercheurs et les praticiens de ce qui était alors la direction de l'Équipement pour travailler sur ces questions d'attention. D'où la célèbre anecdote d'un directeur qui, au cours d'un colloque où des chercheurs et sommités diverses dissertaient sur ces questions, leur a demandé, souhaitant mettre à l'épreuve les discours des uns et des autres : « Mais enfin, y a-t-il un rondier dans la salle ? »... Cette attention particulière apportée aux personnels de surveillance et de sécurité contribuait sans doute à une certaine fierté des agents concernés.

Peu à peu, le poids des procédures, l'automatisation de beaucoup de dispositifs de sécurité et le souci de les renforcer au fur et à mesure de leur mise en œuvre, les premiers retours d'expériences à traiter, les délégations à l'extérieur (la sous-traitance) ont sans doute, en réduisant les initiatives éventuelles, érodé cet aspect de la responsabilité, et aussi les hommes qui s'en occupent. Procédures, normes et automatisations, pour les agents, et éloignement du terrain, pour les encadrants, ont sans doute privé l'intervention humaine d'un rapport très qualitatif à l'objet surveillé au profit de contrôles quantifiés, dépersonnalisés, ignorant sans

\* Ex-EDF-Études et Recherches, directrice d'Amble-Consultants.

(1) Bénédicte VIDAILLET, « "Jouer, ce n'est pas travailler" et autres stéréotypes en management : une expérience pédagogique », *Gérer & Comprendre* n°107, mars 2012.

doute beaucoup trop l'opérateur (on a entendu cela dans les retours sur la catastrophe d'AZF...).

Cet article souligne peut-être l'importance qu'il y a à réétudier les métiers de la vigilance en général, d'autant plus que le parc nucléaire vieillit.

Au-delà, il renvoie à l'histoire. Non pas à l'histoire des entreprises, mais à celle des grands investissements managériaux. La sécurité en est un, essentiel, qui s'est construit avec le temps, avec les représentations de la vie humaine, avec le progrès et les techniques, avec des retours d'expériences qui visiblement ne sont pas accessibles, des investissements dont la traçabilité et la capitalisation ne semblent pas avoir été organisées. Ce devrait être aussi le rôle de la publication des études, souvent confinées à l'entreprise lorsque des chercheurs institutionnels n'y participent pas. C'est un exemple parmi beaucoup d'autres où l'on constate l'existence de ces « mémoires courtes ».

Les formations au management sont sans doute contraintes par des réponses à apporter en urgence, mais en se conformant aux idées (aux modes) du temps elles se vident aussi, du même coup, de perspectives historiques qui permettraient justement de comprendre et d'évaluer mieux. L'individualisation du travail, les indicateurs de performance, l'organisation automatisée,... permettent un accès rapide aux résultats, jusqu'au moment où ils se heurtent aux limites du « nez dans le guidon ». Peut-être les sciences de gestion et leurs acteurs pourraient-ils commencer à se revisiter à l'échelle du temps, celui des acquis d'hier, des données accumulées et de leur présence et de leur accessibilité (leur mode de capitalisation, y compris avec le souci des données de l'entreprise), mais aussi celui des contextes relatifs et des modes de management enseignés, qui oublie peut-être trop les patrimoines. ■

L'ÉCONOMIE  
DES DÉCHETS –  
UNE APPROCHE  
INSTITUTION-  
NALISTE

À propos du livre de Sylvie Luton, *Économie des déchets. Une approche institutionnaliste*, Bruxelles, Éditions de Boeck, Collection Ouvertures économiques, Préface de Milad Zarin-Nejadan, octobre 2011, 267 pages. ISBN : 978-2-8041-6301-3

Depuis quelques années, les ouvrages économiques consacrés aux problèmes environnementaux ou aux débats sur le changement

climatique font florès. La littérature en la matière ne cesse de s'étoffer, accompagnant les préoccupations bien légitimes de nos contemporains pour l'accroissement des pollutions, la dégradation de la qualité de l'air, le recul de la forêt, l'érosion des sols, bref, l'avenir de notre planète (BEAUD (M.), 2011). Curieusement, l'une des manifestations les plus visibles et les plus marquantes de ces questions environnementales, à savoir la question des déchets et de leur impact et de leur traitement, a longtemps fait figure de parent pauvre de cette littérature. Bien peu d'ouvrages économiques s'en sont préoccupés, hormis (pour s'en tenir à l'exemple français) les travaux pionniers de Gérard Bertolini, qui s'intéresse à ce problème dès les années 1970 (BERTOLINI (G.), 1990). Il existe donc un manque notable sur cette question, un manque d'autant plus dommageable que les déchets renvoient à de nombreux concepts et catégories économiques (qualité, utilité, valeur, marchandise, pour ne citer que ceux-là), qu'ils interrogent. Le livre que vient de faire paraître Sylvie Lupton aux Editions de Boeck vient très utilement combler cette lacune.

L'originalité de cet ouvrage tient au fait qu'il aborde cette question de l'économie des déchets en adoptant une approche plurielle. Sans s'inscrire dans la littérature standard en matière d'économie de l'environnement, l'auteur analyse tour à tour les déchets dans leur dimension historique, sociale, voire comportementale, et cela donne une véritable épaisseur et une tonalité nouvelle à ce livre, qui n'en reste pas moins un livre proposant une solide analyse économique de la question de ces produits particuliers que sont les déchets (nous y reviendrons). Ce choix méthodologique permet à Sylvie Lupton d'éviter l'écueil (que l'on rencontre quelquefois dans les ouvrages d'économie de l'environnement) qui aurait consisté à aborder ce thème protéiforme en privilégiant un angle, quitte à en sacrifier certains autres.

Les déchets sont un sujet protéiforme par excellence. C'est d'abord un paradoxe pour l'économiste, qui s'interroge sur le sens à donner à un produit dont la production inverse le sens habituel des flux financiers de l'échange : on paye pour en être débarrassé, alors que l'on est en général rétribué pour se séparer d'un bien à valeur positive. Les déchets, rebuts et autres produits assimilés conduisent à l'introduction d'une catégorie particulière de biens, celle des biens à valeur nulle ou à valeur négative. Jevons (1871) introduit à ce propos le concept de *discommodity*, c'est-à-dire de marchandise ou de produit affecté d'une utilité négative. Notons que cette catégorie de biens à valeur négative n'a rien perdu de son intérêt, elle tend même à s'étendre à d'autres segments d'activité (comme, par exemple, l'électricité, qui peut, dans certaines circonstances bien particulières (et donc délimitées dans le temps), être affectée de prix négatifs).

Ensuite, la production des déchets est une des manifestations les plus marquantes de l'évolution de nos modes de consommation, des

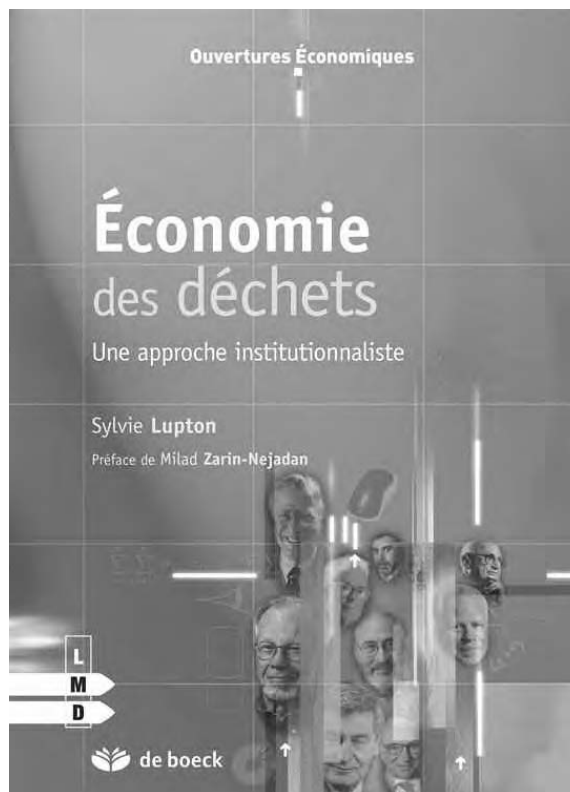
transformations du capitalisme et des améliorations successives des méthodes de fabrication des biens et des services. La progression importante des quantités de déchets collectés depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la transformation de leur composition, l'envolée de la place qu'y prennent les emballages : tous ces éléments sont des marqueurs extrêmement parlants de ce que nous consommons, des évolutions successives de l'appareil productif (l'introduction de la chimie, puis la révolution de l'électricité et, enfin, les technologies de l'information et de la communication), de l'accélération des vagues d'innovation et de l'augmentation du taux de rotation des objets du quotidien, qui nous fait consommer de plus en plus d'objets dont la durée de vie est de plus en plus courte. Sylvie Lupton pointe ici du doigt d'une manière très pertinente la responsabilité, dans cette évolution, des phénomènes de concurrence et d'innovation et celle des transformations incessantes qui animent les processus marchands et tendent à stimuler la consommation, y compris de manière purement artificielle lorsque certains produits sont dès l'origine pensés pour n'être utilisés que pendant une durée limitée, alors qu'ils pourraient très bien fonctionner pendant beaucoup plus longtemps (obsolescence programmée).

Et les transformations des processus productifs et marchands peuvent également avoir, en retour, un impact sur la valeur attribuée à un déchet, et donc sur sa définition même en tant que déchet (si l'on considère qu'un déchet est un bien à valeur négative). En effet, à travers les processus de recyclage et de récupération, des rebuts peuvent retrouver une nouvelle utilité et revenir dans le cycle marchand et productif sous la forme de nouveaux produits : ils se voient alors affecter une valeur positive. Ces rebuts-là ne sont plus des déchets, ils passent de la catégorie de déchets à celle de produits parce

qu'ils trouvent des débouchés dans l'économie et répondent à une demande. Ces étapes de transformation/récupération, qui qualifient ce qui est déchet et ce qui ne l'est pas, sont elles aussi dépendantes des mutations du capitalisme, de l'existence de marchés secondaires et d'une demande pour ce type de produit. On a longtemps récupéré et recyclé les vieux chiffons pour produire à bon compte une partie de la pâte à papier, les os et tous les sous-produits de boucherie pour fabriquer du suif, de la colle, du savon, les boues d'épuration urbaines sont utilisées comme engrais agricoles, etc. (BARLES (S.), 2005). Puis, au fil du temps et au gré des innovations techniques, ces utilisations ont été rendues obsolètes, ces récupérations n'ont plus eu de sens économique et en perdant leurs filières de récupération/recyclage, les vieux chiffons, les os, etc. sont redevenus des déchets à valeur négative.

Enfin, troisième manifestation de leur nature protéiforme, les déchets soumis à des évolutions majeures dans leur mode d'organisation (ce qui, du reste, est intimement lié à leur place et à leur rôle dans les processus productifs et marchands). Intégrés aux processus productifs, ils constituent une filière économique à part entière s'organisant selon un mode de coordination marchand. Devenus déchets sans valeur marchande ou à valeur négative, et donc source d'externalités, ils doivent être pris en charge par la collectivité et financés par la redevance ou l'impôt. Sylvie Lupton propose une typologie des modes de coordination autour des déchets en suivant un ordre chronologique. Aux chiffonniers est associé le mode de coordination destructive (VAHABI (M.), 2004), partant de l'idée que

ceux-ci vivent en marge de la société et constituent une corporation dans laquelle les conflits se règlent volontiers par l'usage de la violence. Puis lui succède un mode de coordination bureaucratique où dominent les règlements et les lois édictés par les autorités pour orga-



niser et contrôler la gestion des déchets. Enfin, un mode de coordination marchand le remplace, pour laisser, depuis les années 1960, plus de place aux grandes firmes qui gèrent les services de collecte et de traitement des déchets pour le compte des collectivités locales. Cette typologie est intéressante, car elle permet de fixer les grandes lignes de l'évolution des modes de gestion des déchets et de mieux comprendre comment s'effectue, sur un plan institutionnel, l'organisation du service d'enlèvement des ordures. Il permet enfin, et c'est là une originalité de plus de l'ouvrage de Sylvie Lupton, d'y trouver des clefs pour analyser la manière dont les conflits autour des déchets (qui sont nombreux) éclatent et se dénouent en fonction des époques

et des contextes institutionnels nationaux.

On le voit, les réflexions autour des déchets vont bien au-delà de simples questionnements autour de l'économie de l'environnement. Le livre de Sylvie Lupton constitue une contribution remarquable et très éclairante à l'économie des déchets. Les méthodes utilisées (approche institutionnelle, découpage en grands modes de coordination, réflexion autour de la gestion des conflits), la grande maîtrise de la littérature et des concepts économiques (toujours convoqués à bon escient), la prise en compte de la nature protéiforme des déchets, les informations précises et complètes recueillies, tout cet ensemble contribue à faire de ce travail un livre d'une grande valeur. On ne peut qu'en recommander la lecture à tous les économistes, et, au-delà, à tous les étudiants, chercheurs et enseignants en sciences humaines intéressés par ce sujet certes encore méconnu, mais qui ne devrait pas le rester très longtemps.

Par **Christophe DEFEUILLEY**  
Docteur en économie.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARLES (S.), *L'Invention des déchets urbains*, Champ Vallon, Seyssel, 2005.
- BEAUD (M.), *Vers le pire des mondes*, Le Seuil, Paris, 2011.
- BERTOLINI (G.), *Le Marché des ordures. Économie et gestion des déchets ménagers*, La Découverte, 1990.
- JEVONS (W.), *The theory of political economy*, 1871.
- VAHABI (M.), *The political economy of destructive power*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2004.



## BARBE-BLEUE OU LA CURIOSITÉ APPLIQUÉE AU MARKETING

À propos du livre de Franck Cochoy, *De la curiosité. L'art de la séduction marchande*, Paris, Armand Colin, 2011.

L'histoire de Barbe-Bleue, popularisée par Charles Perrault, a fait l'objet de nombreuses interprétations psychanalytiques et historiques, mais elle n'avait jamais encore servi de base à l'élaboration d'une étude sur les pratiques contemporaines du *marketing*. C'est ce que fait Franck Cochoy, qui utilise ce conte du XVII<sup>e</sup> siècle pour explorer d'un point de vue sociologique le thème de la curiosité et de son usage dans le domaine du *marketing*.

La curiosité, qui poussa il y a de cela quelques siècles la femme de Barbe-Bleue à tourner la clé de la porte interdite, est aujourd'hui à l'origine de nombreux actes d'achat. Mais comment cette disposition longtemps réprimée par la société occidentale se retrouve-t-elle, aujourd'hui, au cœur des techniques de *marketing* du monde marchand ? L'ouvrage de Franck Cochoy met en lumière, à partir de l'étude de l'évolution de la perception de la curiosité du Moyen Âge à nos jours, le phénomène de marchandisation de la curiosité qui explique son utilisation actuelle pour favoriser les ventes des commerçants.

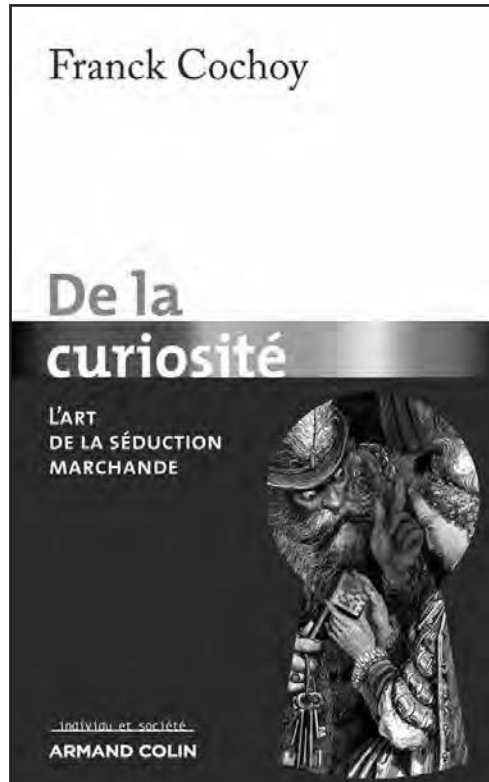
La curiosité a tout d'abord été rattachée à la religion et au sacré. Elle est en effet un élément constitutif de l'Homme, ce qui explique son statut et son histoire particulière, que ce soit dans la Bible ou dans la mythologie antique : c'est à cause d'elle qu'Adam et Ève furent chassés du Paradis ou que Pandore libéra sur la Terre les maux contenus dans la boîte confiée à ses

soins. La curiosité a donc été considérée pendant très longtemps comme favorisant le vice et le péché, comme une disposition contre laquelle l'Homme doit lutter. Avec le développement des sciences, des distinctions commencent à se faire jour, opposant notamment la « bonne » curiosité, qui incite l'Homme à acquérir de

paradoxalement à cette époque que les sciences commencent à délaisser la curiosité comme méthode d'acquisition de nouvelles connaissances, au profit de l'observation et de l'analyse. La curiosité est alors récupérée par les marchands qui, avec le succès des cabinets de curiosités notamment, comprennent qu'ils peuvent en tirer parti en exploitant sa valeur commerciale. Les commerçants investissent le champ de la collection et généralisent son principe, qui gagne peu à peu les classes bourgeoises : le phénomène de la marchandisation de la curiosité est né.

Aujourd'hui, la curiosité n'est plus perçue comme une disposition qu'il faut contrôler. Bien au contraire, elle est constamment stimulée par le monde marchand. Les grandes marques disposent depuis des années de nombreuses techniques afin de pousser les consommateurs à se comporter conformément à leur souhait, sans en avoir conscience. Cela passe souvent par des études approfondies touchant aux différents ressorts sur lesquels jouer pour atteindre l'objectif : vendre. La curiosité serait ainsi une de ces dispositions sollicitées par les techniques marchandes pour attirer

les acheteurs. Cependant, en tant que telle, la curiosité ne suffit pas à déclencher l'action : il est nécessaire qu'un dispositif spécifique soit utilisé pour l'activer. Ainsi, Barbe-Bleue éveille la curiosité de sa femme en lui parlant d'abord de toutes les pièces de sa demeure et de leur contenu, des pièces dans lesquelles elle peut se rendre en toute liberté, avant de lui présenter la clé donnant accès à la seule pièce interdite de son logis. Ce faisant, il suscite l'intérêt et la curiosité de sa femme pour cette pièce et l'incite à s'y rendre pour y découvrir des secrets cachés. Aujourd'hui, ce sont d'autres méthodes qui sont utilisées par les commerçants, mais toujours avec le même but : capter la curiosité afin de pousser à l'acte.



nouvelles connaissances sans pour autant remettre en cause les fondements du christianisme, à la « mauvaise » curiosité incompatible avec le respect dû aux Écritures. Mais c'est avec le siècle des Lumières et l'intérêt nouveau pour tout ce qui est étrange et méconnu que la perception de la curiosité commence véritablement à changer. Franck Cochoy développe l'exemple des cabinets de curiosités, qui prolifèrent alors et offrent à la contemplation des objets « merveilleux », source d'étonnement, tels que des os de géants ou des cornes de licorne. À partir de cette période, la science se libère peu à peu du carcan de la religion et elle finit par s'imposer. Cependant, selon l'auteur, c'est

Trois mécanismes de ce type sont analysés par Franck Cochoy : l'attrait des vitrines des magasins, celui des *packagings* des produits et, enfin, celui des campagnes de publicité. L'analyse de chacun de ces exemples s'appuie sur une étude de cas correspondant à un acteur spécifique du monde marchand (le commerçant indépendant, l'entreprise et le publicitaire) et à une époque différente. Cette grande variété permet de montrer que les techniques utilisées partagent les mêmes objectifs et mettent en jeu les mêmes mécanismes, malgré les progrès de la technologie et des méthodes *marketing*.

Le premier exemple (qui est aussi le plus ancien puisqu'il date de 1940) a trait à l'expérience d'un épicier du Kansas relatée dans le journal *Progressive Grocer*. Dans cet article, le commerçant développe l'idée selon laquelle « les étalages qui éveillent la curiosité des passants conduisent toujours à des ventes » (sous-titre de l'article, février 1940). Susciter la curiosité permet donc de se différencier de ses concurrents et d'attirer les clients pour les faire entrer dans la boutique. La vitrine devient ainsi le dispositif qui stimule la curiosité des passants et crée le désir de rentrer, et ce quels que soient leur personnalité, leur psychologie, leur âge ou leur sexe. Cet exemple savamment analysé par Cochoy est toujours d'actualité en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle puisque le *marketing* continue d'accorder une place essentielle à la vitrine. Ainsi, les magasins font appel aux plus grands *designers* et architectes d'intérieur pour créer de véritables œuvres d'art visibles de la rue. Depuis des dizaines d'années, le boulevard Haussmann rassemble chaque hiver des milliers de personnes, enfants comme adultes, pour admirer les vitrines animées des grands magasins. L'éveil de la curiosité peut venir de différents éléments : l'agencement de la vitrine, la disposition des objets présentés ou l'univers construit, qui tentent de créer une interac-

tion, un premier contact entre le passant et la vitrine.

Une autre façon d'attiser la curiosité est de jouer sur le *packaging* d'un produit. Dans la plupart des cas, celui-ci cache l'objet aux yeux des consommateurs, tout en apportant certaines indications qui permettent de deviner ce que l'emballage renferme. Pour Franck Cochoy, le potentiel d'éveil de la curiosité de l'emballage est lié à sa possibilité de créer une bonne surprise pour le client en jouant sur l'écart qui peut exister entre les attentes du client et la réalité du produit. Il soulève d'ailleurs un paradoxe intéressant constitutif du *packaging*, parfois capable de révéler plus de choses sur le produit que son contenu lui-même, du fait des informations que l'on peut y faire figurer.

Enfin, la publicité reste également un bon moyen d'attirer l'attention et de donner envie de consommer. Des trois exemples, c'est sûrement le plus évident dans l'esprit de consommateurs de plus en plus sensibles aux effets et aux promesses non tenues de la publicité. Tous ces ressorts utilisés par le monde marchand (grâce à la vitrine, à l'emballage ou à la publicité) sont déjà présents dans le conte de Barbe-Bleue et suivent un processus commun : la curiosité est d'abord excitée (par une pièce interdite, un emballage qui invite à la surprise ou une vitrine alléchante) afin de faire naître le désir d'en savoir plus et de pousser ainsi à l'action que l'on souhaite obtenir. Les étapes du processus de décision d'achat sont donc contrôlées afin qu'elles se déroulent dans l'ordre permettant d'aboutir à la vente.

Proposant une « petite histoire » de la curiosité, cet ouvrage permet de présenter l'évolution de cette disposition d'esprit dans l'histoire de notre société et de comprendre l'importance qu'elle a acquise dans la sphère du monde marchand. S'il n'est pas toujours simple de suivre Franck Cochoy dans toutes ses explorations – religieuse, anthro-

pologique, sociologique ou encore littéraire – son propos original et son analyse sociologique susciteront la curiosité des lecteurs, qu'ils soient ou non initiés au *marketing*.

Par Ambroisine DUMEZ,  
Chef de projet Marketing,  
Fondation de l'Armée du Salut.

## LA GESTION DES HOMMES EN QUÊTE D'ELLE-MÊME

À propos du livre de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, *Faits et foutaises dans le management*, traduction française Vuibert, 2007 (1<sup>re</sup> éd. 2006), 288 pages.

« Dans l'environnement actuel caractérisé par une concurrence féroce et une évolution accélérée des marchés et des technologies, la réussite d'une entreprise dépend avant tout de la qualité de ses choix stratégiques. C'est pourquoi la stratégie doit faire l'objet de toute l'attention des dirigeants. Ceux-ci doivent veiller à ce que l'entreprise se remette en question en permanence en définissant des projets de changement audacieux qui renouvellent sans cesse les pratiques de management. Il leur faut également montrer des capacités de leader, de manière à imposer ces projets et à conduire leur entreprise d'une main ferme. Cette adaptation permanente de la stratégie et du management garantie par un *leadership* fort doit, enfin, accorder la priorité à la dimension humaine de l'entreprise. Les employés constituant le principal actif de l'entreprise, il est impératif de s'assurer la collaboration des meilleurs – et des meilleurs seulement. De ceux-ci, il faut exiger qu'ils se donnent à fond à leur travail, et les y inciter par des récompenses financières significatives et discriminantes. Telles sont

aujourd'hui les règles essentielles du succès.

Si vous pensez que tout ce qui précède est vrai, alors lisez *Faits et foutaises*. Vous saurez pourquoi vous vous trompez - tout ce qui précède est faux, ou, au moins, douteux. » Voici, présenté par Hervé Laroche, professeur à l'ESCP, le livre de Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, deux professeurs de comportement organisationnel et de management, menant aussi des missions de conseil. Il m'a beaucoup fait rire, car j'y ai retrouvé (habilement démontées) certaines des « foutaises » que l'on rencontre le plus fréquemment. À partir de leurs interventions, les auteurs analysent six « demi-vérités pernicieuses et croyances idiotes qui empoisonnent la vie des entreprises » (1).

*1<sup>re</sup> demi-vérité : vie privée et vie professionnelle doivent être nettement séparées.*

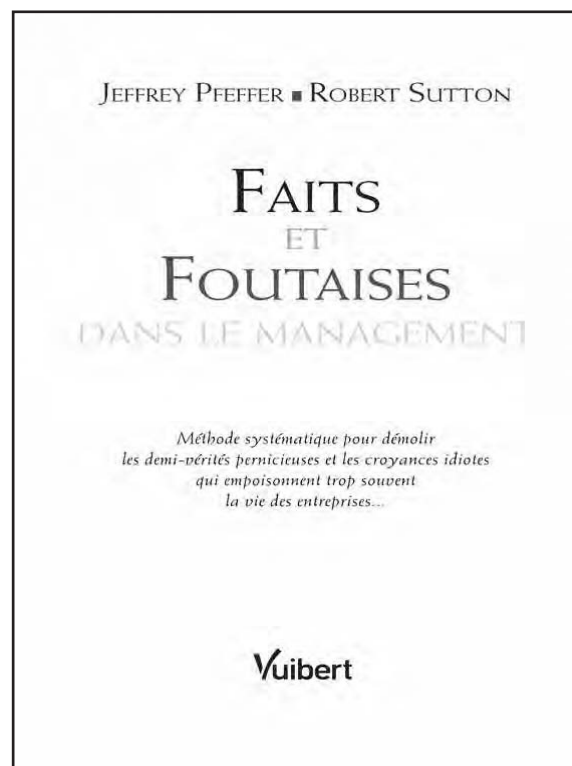
« Les salariés sont censés penser différemment au travail. Dès que vous franchissez la porte de votre lieu de travail, vous êtes censé laisser

de côté vos responsabilités et vos obligations familiales, sociales et même personnelles, pour vous concentrer uniquement sur l'entreprise » au sein de laquelle, par ailleurs, vous êtes « tenu de passer de plus en plus de temps. »

Cette séparation entre la vie privée et la vie professionnelle a de multiples traductions. N'en citons qu'une, parmi les nombreuses évoquées : « Prenez les incitations financières. Leur bien-fondé est rarement mis en cause dans le cadre professionnel, alors que donner de l'argent à un proche, à un ami ou à une association pour orienter son comportement semble suspect et simpliste. »

(1) Le lecteur gourmand pourra enrichir sa base de données avec BEAUVALLET (M.), *Les Stratégies absurdes – Comment faire pire en croyant faire mieux*, Seuil, 2009.

Amener les individus à devoir agir, penser, ressentir différemment une fois le portillon de leur entreprise franchi revient à leur demander d'oublier ce qu'ils sont, c'est-à-dire ce qui est la base de leurs talents (talents pour lesquels, ironie du sort, ils ont précisément été recrutés).



*2<sup>e</sup> demi-vérité : les meilleurs collaborateurs font les meilleures entreprises.*

Ces talents individuels, les gestionnaires en sont obsédés. Ils dépendent des sommes faramineuses pour recruter les meilleurs profils, développer de luxueux programmes de formation réservés aux « hauts potentiels », concevoir de complexes systèmes de rémunération destinés à rétribuer les « meilleurs », écrire de savants référentiels de compétence demandant aux managers « d'être eux-mêmes » (2).

Où que l'on regarde, les outils de GRH reposent tous sur une vision de la performance monadique et décontextualisée. Ce n'est pour-

(2) « Be Yourself » : compétence trouvée dans le référentiel d'un constructeur aéronautique.

tant pas faute d'ignorer que « les performances des individus dépendent des ressources dont ils disposent, de l'aide de leurs collègues, de l'infrastructure qui soutient leur travail. Il est impossible, même pour les individus les plus talentueux, de faire du bon travail au sein d'un système inefficace. Les systèmes inefficaces sont beaucoup plus destructeurs que les individus incompetents, car ils peuvent transformer un génie en idiot. » En bref, des individus très talentueux peuvent donner des collectifs très médiocres.

*3<sup>e</sup> demi-vérité : les incitations financières sont un puissant facteur de motivation.*

C'est probablement l'une des demi-vérités les plus tenaces, malgré l'accumulation de preuves démontrant l'inverse.

Il est compliqué, voire impossible, de déterminer ce qui, dans la performance, relève de l'individuel ou du collectif. Cela n'est possible que dans les postes très individualisés, dans lesquels la

performance est très simple à mesurer. Or, un nombre infime de postes correspondent à ce double critère.

Par ailleurs, la rémunération relève des motivations extrinsèques, et l'on sait depuis longtemps que les motivations intrinsèques – ayant trait au poste lui-même : son intérêt, sa diversité, son degré d'autonomie décisionnelle, etc. – sont infiniment plus efficaces... et moins coûteuses. « Les dirigeants croient beaucoup au pouvoir de motivation des récompenses extrinsèques. Ils se font une idée fautive des facteurs de motivation des individus. (3) »

Enfin, lorsque la rémunération est utilisée comme instrument de dif-

(3) À ce sujet, le livre de PINK (D.), *La Vérité sur ce qui nous motive*, trad. fr. éd. Leduc S., 2011, apporte une démonstration définitive.

férenciation, elle y parvient ! Elle différencie, c'est-à-dire qu'elle dissout la cohésion. Et l'on aboutit à ce merveilleux résultat que la rémunération motive peu les *happy few* bénéficiant des largesses de l'entreprise, tout en démotivait ceux qui en sont exclus.

On pourrait aussi citer les études établissant la responsabilité des rémunérations basées sur le cours de l'action dans la multiplication des scandales financiers de ces dernières années. Comme le disent Pfeffer et Sutton : « Faites attention à ce que vous demandez [à la rémunération], vous risqueriez de l'obtenir ! »

Les trois dernières demi-vérités sont relatives :

- au « tout stratégie »,
- au « changement pour le changement »,
- au culte du *leadership*.

Très succinctement, que disent-ils ?

- *Une réalité mise à distance*

L'accent mis sur la stratégie, qui trouve sa source dans les *business schools*, conduit souvent à sous-estimer les questions de mise en œuvre. « L'équipe dirigeante se désintéresse des problèmes fondamentaux, préférant concentrer son attention sur les questions stratégiques, intellectuellement plus gratifiantes et plus faciles à analyser ». Ils ne sont pas si nombreux, les dirigeants, qui, comme Jean-René Fourtou, se « demande[nt] si le comment faire n'est pas le plus important. Des erreurs dites stratégiques sont bien souvent des erreurs d'exécution et de mise en œuvre (4) ».

Concernant les changements, les deux professeurs évoquent leur multiplication incessante. De nouveaux chantiers sont lancés avant même que les précédents n'aient abouti, laissant les opérationnels démunis, découragés, usés. Pour couronner le tout, en cas d'échec, on convoque la

commode « résistance au changement », rendant ainsi responsables ceux qui n'en peuvent mais.

Le dernier chapitre, sur le *leadership*, est sans doute le plus faible. Pfeffer et Sutton y soutiennent que les leaders ont moins de pouvoir qu'il n'y paraît et que c'est très bien ainsi. Le propos n'est pas inexact, mais il comporte des contradictions qui en atténuent la portée. Les auteurs nous disent ainsi que « les leaders ne sont que trop conscients des limites de leur capacité à faire bouger les choses » et, quelques lignes plus bas, qu'ils « surestiment leurs effets positifs sur leurs collaborateurs. »

Sur ce sujet, on aimerait surtout leur demander : si les leaders n'ont pas l'influence qu'on leur prête, si le *leadership* ne s'apprend ni dans les livres ni dans les MBA, alors, pourquoi diable, continuer à écrire et à enseigner ? Leur double injonction ressemble furieusement à un écriteau sur lequel serait écrit : « Ne lisez pas cet écriteau ! »

- *La connaissance inutile*

Le manque d'utilisation de la connaissance disponible que les auteurs pointent dans les entreprises pourrait être étendu à l'action publique. Pour ne prendre qu'un exemple, les meilleures recherches mettent régulièrement à jour le fait que les politiques de l'emploi en France font fausse route, mais ces résultats restent mystérieusement sans effet (5). Ce n'est pas un Jean-François Revel qui, il y a vingt-cinq ans déjà, dénonçait *La Connaissance inutile* (6), qui démentirait ce constat.

Mon principal regret, une fois le livre achevé, c'est que l'on reste un peu sur sa faim. Non que les constats soient inexacts. Mais certains paraissent en-deçà de la réalité. Ainsi, pour ne prendre que la première demi-vérité, le diagnostic

semble quasi dépassé. Le problème n'est pas (n'est plus) l'existence d'une frontière entre vie privée et vie professionnelle, mais à l'exact opposé son lent effacement *via* les outils de communication qui permettent d'envoyer (et de recevoir) des *mails* à toute heure du jour et de la nuit, semaine et week-end réunis en un tout indifférencié : « Lorsque l'on transporte son bureau avec soi, on devient libre de travailler 24 heures sur 24 » (7).

De même, les auteurs n'apportent pas de réponse vraiment satisfaisante à leur question de départ : « Pourquoi le management factuel n'est-il pas davantage utilisé ? »

Il me semble que l'on peut tenter deux explications.

- *Pas assez de pragmatisme, pas assez de théorie*

La première explication est à chercher dans le temps dont disposent les managers. Les deux universitaires leur reprochent de ne pas se renseigner. Ce n'est pas tout à fait exact. Simplement, ils le font en fonction de leur temps disponible. Ils lisent les quotidiens économiques, les hebdomadaires généralistes et, dans le meilleur des cas, le livre de management du moment. Bref, une sorte de savoir prédigéré constitué moins de connaissances que de recettes, que les managers appliquent en oubliant parfois le pragmatisme le plus essentiel (8).

En second lieu, alors que les auteurs appellent à exploiter la connaissance existante, leurs sources restent étrangement cantonnées à la littérature managériale. Ils auraient pourtant pu aller puiser des réponses dans des travaux aussi divers que la rationalité limitée de March et Simon, « l'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses » (9) de Boudon (traduit en anglais), ou les travaux d'économie comportementen-

(4) « La dynamique de l'action », *La Revue de Kea Partners*, septembre 2009.

(5) Dernier exemple en date : ASKENAZY (Ph.), *Les Décennies aveugles - Emploi et croissance (1970-2010)*, Seuil, 2011.

(6) Grasset, 1988.

(7) DE GAULEJAC (V.), *La Société malade de la gestion - Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Points Seuil, 2009 (1<sup>re</sup> éd. 2005), 125 p.

(8) C'était déjà le constat d'un LE GOFF (J.-P.), il y a quinze ans de cela, dans *Les Illusions du management - Pour le retour du bon sens*, La Découverte, 1996.

(9) Fayard, 1990.



tale sur la décision (Gary Becker hier, Dan Ariely aujourd'hui).

Au final, aussi bien les qualités que les insuffisances de ce livre mettent en lumière le mal dont souffrent les disciplines touchant à la gestion des hommes (management, organisation, conduite du changement, *leadership*) : une sorte de difficulté à tirer profit de ce qu'ont à offrir de meilleur aussi bien le pragmatisme que la théorie :

– du côté du premier, les praticiens pourraient développer des pratiques efficaces, à la condition de le faire sur la base d'une observation sans *a priori* de ce qui marche et de ce qui ne marche pas ;

– du côté de la seconde, les théoriciens pourraient davantage exploiter les ressources, considérables, qu'offrent les sciences sociales, pour peu qu'ils acceptent d'aller explorer d'autres disciplines que la leur.

Cette difficulté à exploiter plus à fond le potentiel offert par les deux postures fait le lit des demi-vérités d'hier et d'aujourd'hui, en attendant celles de demain.

Par Arnaud TONNELÉ  
Consultant, coach, Groupe  
Bernard Julhiet.

### UNE POLITIQUE DU BONHEUR EST-ELLE POSSIBLE ?

À propos de *The Politics of Happiness: What Government Can Learn From the New Research on Well-Being*, par Derek Bok, Princeton, NJ, Princeton University Press, 2010, 262 p.

Ce qui fait notre bonheur doit-il rester discrètement privé pour mieux échapper aux interdits sociaux et religieux, ou bien doit-il faire l'objet de politiques publiques ? Le dernier livre de Derek Bok, *La Politique du Bonheur*, tranche la question et

présente une réflexion approfondie sur les mesures gouvernementales susceptibles d'influer sur le bonheur des gens.

Bok est avocat. Il fut par deux fois président de la Harvard University. Il est auteur de *The State of the Nation* et de *The Trouble with Government*. Il est aussi co-auteur de *The Shape of the River*, impressionnante revue générale des recherches sur le bonheur : qui l'a mesuré et comment ? Quels facteurs, en particulier démographiques, y sont associés, pays par pays ? Comment les philosophes, les médecins, les psychologues et les historiens l'ont pensé ? Malheureusement pour nous, il en vient à démontrer de façon convaincante que nous connaissons rarement ce qui va nous apporter le bonheur, mais il suggère quelques pistes : un travail qui a du sens, la confiance dans son employeur, le sentiment d'être en bonne santé, le mariage (sens de la causalité inconnu), la religion, les interactions sociales. Il nous dit aussi ce qui nous rend malheureux : les longs trajets quotidiens, le temps de travail (nuances), le chômage (encore plus de nuances), les douleurs chroniques, l'insomnie, le soupçon qu'un gouvernement n'est pas à la hauteur, ou encore la cohabitation avec des adolescents.

Il rend compte de sources éphémères de bonheur et de malheur, telles que le fait de gagner à la loterie ou de trouver de l'argent dans la rue. Il nous présente aussi ce que les chercheurs ont classiquement identifié comme des sources de malheur : les maladies, les handicaps, les difformités, la dépendance due à l'âge, le décès d'un proche, la discrimination, la pauvreté, un gouvernement dictatorial et malhonnête, la privation de liberté, et même les conflits entre divers départements d'une bureaucratie.

Nous apprenons que 50 à 70 % de notre bonheur serait dû à notre « tempérament inné », de sorte qu'il ne reste guère que 30 à 50 %

sur lesquels un gouvernement pourrait éventuellement agir, sans négliger le fait que ce pourcentage résiduel de bonheur éventuel dépend aussi de nos décisions individuelles, de nos relations amoureuses ou de notre capacité à faire du vélo sans nous casser la figure. Pour être honnête, peu d'entre nous sont susceptibles d'être prudents sur des questions importantes comme celles du choix de ses parents et, *a fortiori*, de ses beaux-parents... Il n'est pas prouvé non plus qu'un QI supérieur à la moyenne contribue à notre bonheur.

Cela dit, Bok s'en tient au titre de son livre et à sa promesse de nous expliquer en quoi les politiques publiques peuvent améliorer le bonheur des gens. Il ponctue chacun de ses chapitres de recommandations à l'usage des gouvernants, des recommandations que ne ferait sans doute pas un ultralibéral mais qui, tout bien considéré, semblent assez raisonnables.

Même si l'on peut soutenir qu'ils n'ont pas été très heureux pendant leur vie, les fondateurs de la sociologie (Comte, Saint Simon, Durkheim) cherchaient (comme Bok) à contribuer au bonheur de l'humanité grâce à leur nouvelle science de la société. Comme eux, l'auteur soulève des questions fondamentales sur la nature humaine, la consommation, les buts de l'éducation, la confiance dans le gouvernement, le rôle de la politique... Il passe des actions susceptibles de réduire la misère à celles qui peuvent contribuer à accroître le bonheur, en franchissant une frontière, floue, qu'il tente en vain de définir théoriquement.

Après une introduction impressionnante sur les recherches à propos du bonheur, le livre aborde la fiabilité de ces recherches. Cette partie est sans doute la plus faible de l'ouvrage, parce que l'auteur manque de familiarité avec les méthodes de la recherche quantitative en sociologie. Il a des doutes concernant les données d'enquête, mais il ne trouve pas les moyens de

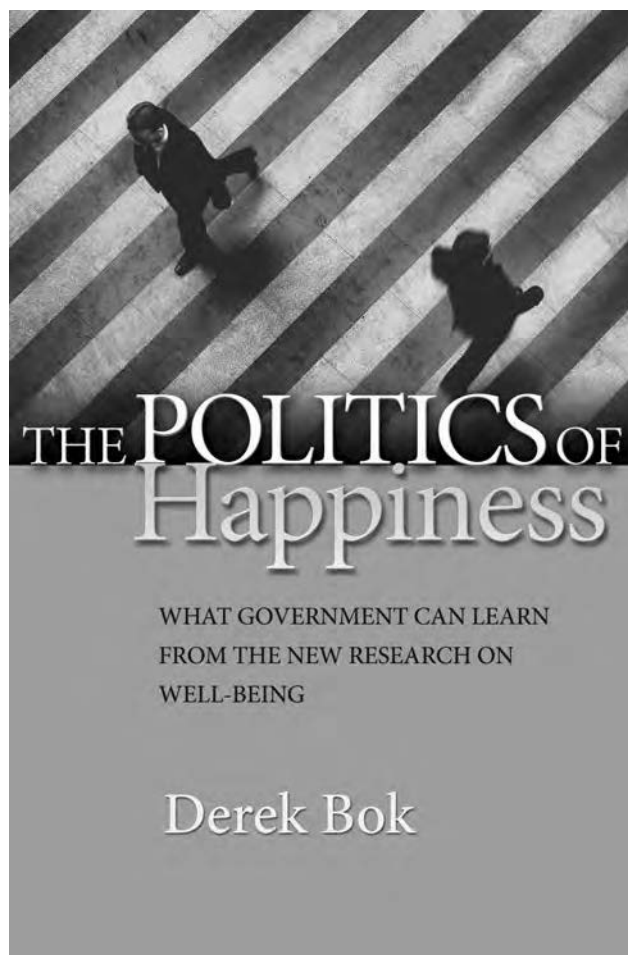
les surmonter. Face à la question : « Êtes-vous heureux d'avoir des enfants ? », l'importance des investissements affectif, économique et personnel nous rend pratiquement incapables de répondre honnêtement. De même, sur une échelle de Likert (c'est-à-dire sur une échelle à cinq cases, qui va du plus au moins en passant par le neutre), les gens répondent à 80 % qu'ils sont « heureux ». C'est qu'une réponse négative à cette question serait désastreuse pour l'image qu'ils ont de leur existence. Mesurer le bonheur pose donc des problèmes qui vont bien au-delà des classiques faiblesses des enquêtes d'opinion.

Dans le chapitre suivant, Bok se demande si, oui ou non, les gouvernements devraient utiliser les résultats des recherches sur le bonheur pour orienter leurs politiques. Il argumente en faveur de l'utilisation des enquêtes par questionnaires sur le bonheur. Il en a montré les limites dans le chapitre précédent, mais se justifie en avançant que de nombreuses autres données statistiques utilisées par les politiciens et les experts ne sont pas plus fiables que celles-ci. C'est sans doute vrai, mais est-ce une raison suffisante ?

Plus sérieusement, Bok montre, non sans perspicacité, que les politiciens affirment toujours que leurs décisions sont destinées à augmenter le bonheur général. Il rappelle que Thomas Jefferson avait écrit, dans la Déclaration d'Indépendance des États-Unis : « le droit à la vie, la liberté et la propriété ». Cette formulation, jugée trop radicale fut reformulée ainsi : « droit à la vie, à la liberté et à la poursuite du bonheur ». De même, la Constitution française du 24 juin 1793 stipulait que « Le but de la société est le

bonheur commun ». Pourtant, la question demeure : quel lien peut-on établir sérieusement entre des macro-politiques structurelles et le bonheur des gens ?

Quelques-unes des sections les plus fascinantes du livre abordent la question de la croissance économique et de l'inégalité. Les États-Unis ont connu une forte croissance économique au cours des cinquante dernières années, mais



on constate peu d'amélioration du bonheur de leur population. Pire, nombre de politiques qui stimulent la croissance économique entraînent un malheur plus grand : dégradation de l'environnement, temps de déplacements plus longs, réduction du temps disponible pour la vie de famille, déstructuration des marchés et intensification de la concurrence. Le chapitre sur l'inégalité est intelligent et incisif, mais il est aussi frustrant. Même si les pauvres sont

un peu moins heureux que les riches, Bok nous dit que la réduction des inégalités est rarement liée à une élévation du bonheur, tant chez les pauvres que chez les riches.

Les sections sur le mariage et sur la famille offrent des suggestions d'ordre pratique très censées, mais peu susceptibles d'être financées dans l'environnement économique et politique actuel : garderies plus nombreuses et moins chères pour les enfants, conseils prénuptiaux, meilleur équilibre entre la vie au travail et la vie privée. Le chapitre sur l'école interroge les objectifs fondamentaux de cette institution. Le but de l'éducation est-il de donner un sens à la vie, ou bien d'aider les diplômés à trouver un emploi ? Ces dernières années, les enquêtes indiquent que les étudiants américains désirent gagner plus d'argent. Cet objectif, nous dit Bok, est un moyen infailible de ne pas obtenir un plus grand bonheur. Au passage, Bok nous rappelle ce qu'était la promesse du progrès technique : moins de travail et plus de temps libre pour se cultiver. Or, lorsque nous avons plus de temps libre, nous l'utilisons pour les jeux vidéo et la télévision. Bok en

conclut que les écoles devraient enseigner le bonheur : en quoi celui-ci consiste-il ? Quelles sont ses fausses promesses ? Quelles sont les actions qui permettent d'y parvenir à court et à long terme ? La réflexion de Bok sur le rôle du gouvernement est revigorante. Outre ce qu'un gouvernement pourrait faire pour améliorer notre bonheur, Bok énumère tout ce qu'un gouvernement fait à notre insu et que, pourtant, nous apprécions.

Bok rappelle le principe fondamental mis en avant par les gouvernements américains républicains : « le gouvernement n'est pas la solution, il est le problème ». Preuve à l'appui, Il montre que les Américains ne sont que très vaguement au courant de ce que les gouvernements font pour eux. Il plaide donc pour une meilleure éducation des enfants sur le rôle de l'État et déplore la présentation négative que les médias font du travail des gouvernants. S'il est facile de monter en épingle le cas d'une personne qui bénéficie indûment de l'aide sociale, il est plus difficile de communiquer sur les millions de personnes qui ont été aidées quotidiennement par ce genre de programme.

Dans ses conclusions, Bok estime que les gouvernements devraient utiliser les recherches sur le bonheur et adopter des politiques qui encouragent les formes actives de loisir, qui amortissent le choc du chômage, garantissent à tous des soins de santé et une retraite plus sûre. Il propose d'améliorer la garde des enfants et l'éducation

préscolaire, de mieux traiter la maladie mentale, les troubles du sommeil, les douleurs chroniques, de recentrer l'éducation sur des objectifs plus larges que l'emploi, de repenser les grandes villes dans le but de réduire les trajets quotidiens, la circulation automobile et la pollution. Selon lui, le gouvernement devrait aussi accorder plus d'attention aux groupes touchés par la criminalité, encourager le mariage, tout en évitant les guerres inutiles ; favoriser l'engagement civique ; enseigner aux populations à mieux comprendre les décisions prises par les gouvernants.

Ces recommandations peuvent paraître triviales, et lorsque Bok prétend que les chercheurs ont accompli ce dont Jeremy Bentham avait rêvé, à savoir fournir aux décideurs une métrique du bonheur et des directives sur la façon de l'obtenir, cette affirmation peut paraître exagérée. Cependant, il faut reconnaître que l'auteur a présenté beaucoup de recherches et de faits empiriques à l'appui des recommandations qu'il formule en conclusion. On peut, bien

entendu, mettre en doute la validité de cette documentation, en particulier celle qui concerne la métrique du bonheur, mais l'auteur en indique clairement les limites : que peut-on exiger de plus du débat scientifique ?

Nous sommes tous à la recherche du bonheur. La quête du bonheur est considérée comme la base de tout gouvernement légitime. Cependant, il semble difficile de l'anticiper ou même de le prolonger. Si le bonheur est influencé par le gouvernement, les politiques pour y parvenir sont souvent obscures. Ce livre est une discussion plus réfléchie sur ces sujets que tout ce que j'ai pu lire jusqu'ici ; il est donc à recommander à ceux qui veulent être heureux et contribuer au bien commun.

Par Ross KOPPEL, traduit de l'anglais par Michel VILLETTE d'après "Public Policy in Pursuit of Private Happiness", *Contemporary Sociology*, 2012, vol. 41, n° 1, pp. 49-52

## CARRIEU-COSTA Marie-Josèphe

Marie-Josèphe Carrieu-Costa est directeur d'Amble-Consultants, société qu'elle a fondée en 1990, après l'exercice de responsabilités professionnelles au sein d'EDF et à la Cité des Sciences et de l'Industrie. Son souci de faire travailler ensemble et s'exprimer les acteurs concernés par des évolutions, innovations ou ruptures, de tracer des perspectives collectives alliant conception et exploitation, et d'y impliquer des chercheurs de plusieurs disciplines, marque son parcours professionnel. Initier et capitaliser les analyses, projets, prospectives, expériences du terrain, et savoirs à mobiliser expliquent sa participation à la fondation auxquels elle apporte sa contribution de plusieurs revues et comités nationaux et locaux.

## DAVESNE Céline

Céline Davesne est professeur associé et responsable du département Langues, Cultures et Société de Rouen Business School. Elle est membre de la Chaire Nouvelles Carrières au sein de laquelle elle pilote un projet de recherche international sur la perception des carrières internationales à travers, notamment, le prisme de la culture et des langues. Ses recherches portent également sur les carrières académiques et les liens entre langues et organisation.

## DEFUILLÉY Christophe

Docteur en économie, Christophe Defeuilleay a publié de nombreux articles dans les domaines de la régulation des services publics (eau, déchets, énergie). Il assure une charge d'enseignement à Science Po Paris.

## DUBOIS Sébastien

Sébastien Dubois est professeur associé à Rouen Business School, chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations de Sciences-Po et au CESPRA à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales. Diplômé de l'ESCP-EAP et de Sciences-Po, il a obtenu un DEA de littérature française à l'Université Paris 8 et un doctorat en sociologie à l'EHESS. Ses recherches portent sur les carrières académiques et artistiques, la réputation et les processus d'institutionnalisation. Son site Internet ([www.poesiecontemporaine.fr](http://www.poesiecontemporaine.fr)) présente ses recherches.

## DUMEZ Ambroisine

Après avoir suivi une formation en droit et histoire de l'art à la Sorbonne (Paris 1 – Panthéon Sorbonne), Ambroisine Dumez a intégré l'école de management Audencia Nantes, où elle s'est spécialisée en *marketing*. Elle s'est intéressée au sujet de la gestion des marques, plus particulièrement dans le domaine culturel.

Après différentes expériences en *marketing* et communication, elle travaille aujourd'hui pour la Fondation de l'Armée du Salut, au sein du pôle Ressources et communication (gestion de la collecte de fonds).

## GETZ Isaac

Isaac Getz a suivi des études d'ingénieur. Il est diplômé d'un M.Sc. de Gestion, d'un Doctorat en Psychologie et d'une HDR en Gestion. Il est professeur à l'ESCP Europe et a été professeur visitant au sein des Universités de Cornell et de Stanford ainsi qu'à l'Université du Massachusetts. Isaac Getz a conduit de nombreux travaux sur des sujets liés au management des idées, de l'innovation et de la créativité, à l'excellence, à la vision et à la liberté en entreprise. À ce jour, il a étudié plus de 200 entreprises dans 25 pays.

Conférencier actif sur les thèmes des organisations continuellement innovantes, de l'entreprise libérée, de l'initiative et de l'implication de salariés, et du *leadership* libérateur, il a animé des conférences et des séminaires pour de nombreuses entreprises et *public executive*, notamment au sein du réseau APM.

Isaac Getz est l'auteur de nombreuses publications. En collaboration avec Alan Robinson, il a publié en 2004 (une nouvelle édition en 2007) l'ouvrage intitulé *Vos idées changent tout !* Cet ouvrage, traduit depuis en quatre langues, a figuré parmi les 3 finalistes du prix Manpower récompensant le meilleur ouvrage de l'année en France. En 2009, Isaac Getz a co-publié son nouvel ouvrage *Freedom Inc.* consacré aux leaders et aux entreprises extraordinaires qui laissent une liberté d'initiative complète à leurs collaborateurs. Un article fondé sur les travaux de recherche réalisés pour la rédaction de l'ouvrage précité s'est vu décerner le Prix Académique Syntec du meilleur article de l'année en France dans la catégorie Organisation/Management/RH. Outre la France, l'ouvrage est déjà paru dans 5 autres pays, sous le titre *Liberté & Cie* (Fayard, 2012).

## HENRIET Bruno

Bruno Henriet est Professeur des Universités et est membre du LEMNA. Il enseigne la Gestion des



Ressources Humaines à l'IEMN-IAE et à l'École des Mines de Nantes.

Après de nombreuses années consacrées aux problématiques de la gestion de l'emploi et de la flexibilité du travail, il s'est orienté vers l'étude des pratiques de management. Ses travaux ont porté sur l'évolution de la fonction RH, la communication interne, les changements organisationnels et l'efficacité du *leadership*. Plus récemment, il a conduit des recherches sur les démarches compétences et le management de proximité. Membre fondateur de l'AGRH, doyen honoraire de la Faculté des sciences économiques et de gestion, il a contribué au développement des enseignements de GRH à l'Université de Nantes.

## MARTIN Virginie

Virginie Martin est professeure et chercheuse à Euromed Management. Elle est diplômée de Sciences Po Paris. Docteure en sciences politiques, elle est habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion (une HDR dont le sujet était : « Marges et Organisation : Une approche critique et politique au regard du genre »). Elle s'intéresse donc, dans une approche critique, aux rapports de pouvoir et de domination dans les organisations. Plus précisément, ses travaux portent sur les questions d'altérité et notamment sur la question du genre. Elle est responsable d'un programme de recherche sur le genre à Euromed Management. Ces travaux s'inscrivent dans la lignée des *Critical Management Studies* et dans celle des approches dites post-coloniales. Elle est notamment l'auteure de « La contribution des études post-coloniales et des féminismes du "Sud" à la constitution d'un féminisme renouvelé », avec LÉNEL (P.), *Revue Tiers Monde*, n°209, janvier-mars 2012.

## MARTINOIA Rozenn

Rozenn Martinoia est Maître de Conférences-HDR en sciences économiques à l'Université Paris Est Créteil (UPEC). Elle s'intéresse aux logiques de l'action humaine et, en particulier, à l'articulation entre les mobiles économiques et les mobiles moraux. Au sein du *Pôle d'Histoire et d'Analyse des Représentations Économiques* (PHARE), elle aborde ces thématiques dans une perspective historique et théorique. Ses recherches portent notamment sur la généalogie de la responsabilité sociale d'entreprise dans la pensée économique anglo-saxonne de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Au sein du réseau de chercheurs *Sportsnature.org* et de *l'Observatoire des Pratiques de la Montagne et de l'Alpinisme*, et en lien avec le Master 2 *Administration et Gestion des Organisations Sportives* qu'elle dirige à l'UPEC, elle privilégie une approche opérationnelle et une démarche ethnographique. Elle étudie les modalités d'exercice

professionnel des guides de haute montagne et insère les questions relatives aux logiques d'action dans le cadre d'une sociologie économique et d'une analyse du management de service de ce groupe professionnel. Elle est rédactrice en chef adjointe de la revue pluridisciplinaire de recherche *Nature & Récréation*, créée en 2012.

## NAULLEAU Mickaël

Mickaël Naulleau est Enseignant-Chercheur en Management et Gestion des Ressources Humaines à AUDENCIA School of Management. Au cours de sa carrière professionnelle, il a notamment travaillé pendant 10 ans dans un grand groupe de Conseil en RH. Son expérience de Manager régional d'une équipe de 20 à 30 consultants l'a ainsi amené à accompagner de nombreuses directions d'entreprises, PME ou groupes internationaux, dans la conduite de leurs projets RH. Les principales missions sur lesquelles Mickaël Naulleau est intervenu portent sur des projets de restructuration et de réorganisation, de mise en place de dispositif de G.P.E.C., d'accompagnement du management intermédiaire en période de changement, de conseil en ingénierie sociale ou encore de réalisation d'audits organisationnels. L'ensemble de ces expériences lui ont permis de nourrir et d'enrichir son enseignement en cas d'entreprises concrets notamment auprès de managers suivant des sessions de formation continue AUDENCIA. De par sa double formation en management et en psychologie, Mickaël Naulleau adopte une approche singulière dans sa réflexion sur les organisations. En privilégiant une approche psychosociologique des organisations, il découvre sous un jour nouveau ses thématiques de recherche privilégiées que sont le contrat psychologique, le management de proximité, la justice organisationnelle, les phénomènes de souffrance au travail ou, plus récemment, le management des talents.

## PICHAULT François

Docteur en sociologie, François Pichault est professeur titulaire à HEC-École de gestion de l'Université de Liège (Belgique). Il est également professeur affilié en gestion des ressources humaines à l'ESCP-Europe. À l'Université de Liège, il dirige le LENTIC, un centre de recherche et d'intervention spécialisé dans l'étude des aspects humains et organisationnels des processus de changement et d'innovation. Il a rédigé de nombreuses publications en théorie des organisations et gestion des ressources humaines. Ses domaines d'étude portent sur les évolutions et les rôles de la fonction RH, l'articulation entre politiques de GRH et stratégies d'entreprise, les nouvelles formes organisationnelles et leurs impacts sur le dialogue social, les nouvelles formes de transition sur le marché du travail, la question culturelle dans les pratiques de gestion et la gestion du changement.

## PLEYERS Mathieu

Mathieu Pleyers est titulaire d'un master en sciences économiques appliquées. Il est professeur invité à l'Université Libre de Bruxelles. Il enseigne le management et la théorie des organisations dans des programmes internationaux de troisième cycle et justifie d'une large expérience de conduite de projets en entreprises visant à améliorer leur performance globale en travaillant principalement les axes productivité, qualité et culture de management. Actif en Belgique, en France, aux Pays-Bas, en Suisse, en Allemagne, en Afrique et aux États-Unis, Mathieu Pleyers conduit également, avec son équipe, des processus de fusion et de réorganisation. En France, il a travaillé pour de nombreux groupes, comme Renault, Bonduelle, Unilever, les Éditions Atlas ou France Telecom. Il enseigne le *people management* aux cadres de BNP Paribas Fortis, en Belgique. Il est également appelé pour mener à bien des missions de *coaching* auprès de cadres et dirigeants d'entreprise.

## TONNELÉ Arnaud

Arnaud Tonnelé est consultant et coach. Il accompagne les personnes, les équipes et les organisations depuis plus de 20 ans. Il a commencé à la SOFRES en réalisant des audits de climat social. Il a poursuivi chez BOSSARD Consultants pendant 5 ans, puis chez BLEDINA (Groupe DANONE), comme consultant en conduite du changement. Il est consultant et coach au sein du Groupe Bernard JULHIET, depuis 2007. Il intervient à Grenoble École de Management, en Master, et au DU Executive Coaching de l'Université de Cergy-Pontoise.

À ses heures perdues, il est amateur de course à pied en montagne.

Il est l'auteur des ouvrages suivants :

- *Coacher votre équipe*, Insep Éditions (à paraître) ;
- *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Eyrolles, 2<sup>e</sup> tirage 2012 ;
- *Stratégie et pilotage des systèmes d'information*, Dunod, 2009 (chapitre sur la conduite du changement) ;
- *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre – Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Eyrolles, 2007.

## VILLETTE Michel

Michel Villette est professeur de sociologie à AgroParisTech et chercheur attaché au Centre Maurice Halbwachs (ENS, EHESS, CNRS).

Il a exercé des responsabilités de cadre au sein du groupe BSN (1974), puis il a été successivement consultant au sein de la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'études des systèmes et technologies avancées (1982-87), directeur d'études à l'Institut Entreprise et Personnel (1987-90) et professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92).

Il a publié *L'Homme qui croyait au management* (Seuil, 1988), *L'Art du Stage en Entreprise* (1994), *Le Manager Jetable* (1996), *Sociologie du conseil en management* (2004), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur* (Éditions La Découverte, 2005) et *From Predators to icons, Exposing the Myth of the Business Hero* (Cornell University Press, 2009).

# FOR OUR ENGLISH SPEAKING READERS

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

OVERLOOKED...

## THE DISENCHANTMENT OF LOCAL MANAGEMENT: THE HEADS OF TEMPORARY WORK AGENCIES

*Mickaël NAULLEAU and Bruno HENRIET*

Besides the employment contract, wage-earners and their employer organization are linked by a tacit, psychological bond. Some employees who hold positions as managers in close contact with wage-earners must adopt a more tactful stance. Since they have ties with both “higher-ups” and subordinates, they must ensure a degree of consistency between what they experience and what they make others experience. They must maintain a posture as leader while preserving satisfying contacts with their subordinates. When they feel that their own psychological contract with the organization has been breached, how do they manage to maintain the contract they are supposed to have with their work group? To answer this key question, the theory of a psychological contract is used to shed light on lower-level management’s difficulties. This article is grounded on in-depth fieldwork among the heads of temporary work agencies.

## ISLAMIC FINANCE: A NEW STEP TOWARD ETHICS IN THE FINANCE INDUSTRY?

*Virginie MARTIN*

The principles of so-called Islamic banking are presented in order to see how they can help make the classical Western financial industry more ethical. To what extent do they bring something positive to capitalism? Although “halal” finance introduces an important ethical dimension in this industry’s dynamics, it is not free of shortcomings and limits, especially, but not only, with respect to equality between men and women or interference in corporate activities. France’s reluctance to open its doors to Islamic finance is pointed out.

## WAGE-EARNERS’ FREEDOM OF ACTION: MERE THEORY OR AN UNAVOIDABLE FATE?

*Isaac GETZ*

Most of those who have given thought to management have, at least since Peter Drucker, criticized the traditional organization of firms with its hierarchical bureaucracy. Case

OVERLOOKED...

studies are used to focus on firms that, for dozens of years now, have managed to set up a radically different form of organization where wage-earners are completely free to act for the corporate good. This research delves deeper by focusing on the leadership necessary to build this type of organization. Special attention is paid to the performance of these organizations during downturns in the business cycle.

TRIAL BY FACT

## THE LAST WORD ON GENERATION Y: A SURVEY OF AN IDEA CIRCULATING IN MANAGERIAL CIRCLES

*François PICHAULT and Mathieu PLEYERS*

Should managerial procedures be adapted at any cost to newcomers in the labor market, who are usually said to be part of Generation Y? To answer this question, the literature in management studies has been reviewed to portray this generation and list the principal recommendations about the policies to be implemented to cope with the ME generation’s particularities. This generation’s assumed characteristics were tested on a sample of 851 persons between 20 and 59 years old. The findings suggest that the particularities of this generation are slight, at least with respect to work-related attitudes and values. Besides, the basics of human resource management are a preoccupation shared by all generations.

## INTERNATIONALIZATION AND OCCUPATIONAL STRATIFICATION IN BUSINESS SCHOOLS: PROFESSORS OF LANGUAGE AND CULTURAL STUDIES

*Céline DAVESNE and Sébastien DUBOIS*

What changes have taken place in big business schools and in the careers of members of their teaching staffs? The professors of language and culture studies have been the most exposed to the new occupational stratification occurring in these establishments under pressure, in particular, from the system for accrediting and ranking institutions. The emphasis given to research has altered these professors’ expectations and the nature of their work. Not all of them have been capable of adapting to the new rules of the game. This new occupational stratification is also grounded on the social

arrangements that are often brought forward to analyze careers.

#### A COPRODUCTION OF SERVICES: THE "DYADIC" SERVICE RELATION OF MOUNTAIN GUIDES

*Rozenn MARTINOIA*

Does the coproduction of services yield qualitative advantages? A study of the services of mountain guides sheds light on the difficulty of determining the quality of a service in an uncertain environment with a potentially incompetent "partial client-employee". By using information from the literature, interviews and observations, and drawing on the "dyadic relations" theory, this analysis brings to light the problems of information, coordination and power that affect relations between guides and their clients, and threaten the quality of the services rendered. The pattern that ultimately emerges is unique in the management of the quality of services. For reasons related to time and socioeconomic trends, the work of mountain guides barely benefits from the organizational arrangements and forms of learning that are part of the service sector's traditional toolbox.

#### AMNESIA AND THE SCIENCE OF MANAGEMENT

*Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA*

This article is an echo to Bénédicte Vidaillet's "Work is not play, and other stereotypes in management: An educational experience", which was run in the March 2012 issue of *Gérer & comprendre*.

#### *Christophe DEFEUILLEY*: THE ECONOMICS OF WASTE PRODUCTS: AN INSTITUTIONALIST APPROACH

On Sylvie Luton's *Économie des déchets. Une approche institutionnaliste*, (Brussels: De Boeck, 2011).

#### *Ambroisine DUMEZ*: BLUEBEARD, OR CURIOSITY IN MATTERS OF MARKETING

On Franck Cochoy's *De la curiosité. L'art de la séduction marchande* (Paris, Armand Colin, 2011).57, 2009).

#### *Arnaud TONNELÉ*: THE MANAGEMENT OF PEOPLE IN A QUEST FOR ITSELF:

On Jeffrey Pfeffer and Robert Sutton's, *Faits et foutaises dans le management* (translated by F. Vuibert, 2006).

#### *Michel VILLETTE*: THE POSSIBILITIES FOR A POLITICS OF HAPPINESS?

On *The politics of happiness: What government can learn from the new research on well-being*, by Derek Bok (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010).



# AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

VERKANNTEN REALITÄTEN

DESILLUSIONIERTE  
FÜHRUNGSKRÄFTE : EINE FALLSTU-  
DIE ÜBER DIE AGENTURLEITER EINER  
DIENSTLEISTUNGSGESELLSCHAFT  
*Mickaël NAULLEAU und Bruno HENRIET*

Über den Arbeitsvertrag hinaus entwickelt sich zwischen dem Arbeitnehmer und seiner Organisation ein stillschweigendes Verhältnis psychologischer Natur. Manche Arbeitnehmer, die leitende Positionen innehaben, müssen eine noch heiklere Situation auf sich nehmen. Da sie nicht nur mit dem „hohen“ Management, sondern auch mit den „unter“ ihnen stehenden Beschäftigten Bindungen eingehen, müssen sie zwischen dem, was sie von sich und von den anderen verlangen, eine gewisse Kongruenz herstellen. Sie müssen eine führende Stellung behaupten und zufrieden stellende Bindungen mit ihrer Belegschaft pflegen. Es stellt sich deshalb eine zentrale Frage : wie werden sie die vertraglichen Beziehungen, die sie mit ihrer Belegschaft entwickeln sollen, aufrecht erhalten, wenn sie das Gefühl haben, dass der psychologische Vertrag mit der Organisation einen Bruch erfahren hat ? Um auf diese Frage zu antworten, haben wir uns dazu entschieden, die Theorie des psychologischen Vertrags als spezifischen Untersuchungsansatz anzuwenden, der zum Verständnis der Schwierigkeiten der Verantwortlichen beitragen soll. Wir stützen uns auf eine ausführliche Studie, die vor Ort mit Leitern von Zeitarbeitsagenturen durchgeführt wurde.

DAS ISLAMISCHE FINANZWESEN :  
EIN NEUER SCHRITT ZU EINEM ETHI-  
SCHEN FINANZWESEN ?  
*Virginie MARTIN*

Dieser Artikel möchte die Prinzipien des islamisch geprägten Finanzwesens vorstellen, um der Frage nachzugehen, inwieweit dieses einen Beitrag dazu leisten kann, die klassische westliche Finanzwirtschaft ethischer zu machen. Die Autorin erklärt seine Grundlagen und zeigt, in welchem Maße sie den Kapitalismus positiv ergänzen können ; gleichzeitig betont dieser Artikel die Grenzen dieser Ausprägung der Finanzwirtschaft. Denn wenn die „Halal-Finanz“ sicherlich eine bedeutende ethische Dimension in die

VERKANNTEN REALITÄTEN

finanziellen Dynamiken einzubringen vermag, so ist sie jedoch nicht frei von Fehlern und von Grenzen, insbesondere - aber nicht nur - hinsichtlich der Gleichheit zwischen Männern und Frauen oder der Einmischung in die Unternehmen. Dieser Artikel erinnert auch an das Zögern Frankreichs, einem solchen Finanzwesen die Türen zu öffnen.

DIE HANDLUNGSFREIHEIT DER  
ARBEITNEHMER : NUR EINE THEORIE  
ODER EIN UNAUSWEICHLICHES  
SCHICKSAL ?

*Isaac GETZ*

Die traditionelle Organisation des Unternehmens - die hierarchische Bürokratie - steht bei den meisten Theoretikern des Managements, mindestens seit Peter Drucker, in keinem guten Ruf. Auf der Basis ethnographischer Prinzipien haben wir uns mit verschiedenen Unternehmen befasst, denen es seit Jahrzehnten gelungen ist, eine radikal unterschiedliche Organisationsform zu erfinden, in der die Beschäftigten ganz und gar frei sind, für das Wohl des Unternehmens zu handeln. Und dann sind wir in unserer Untersuchung noch weiter gegangen : wir haben das Konzept der Unternehmensführung analysiert, das notwendig ist, um derartige Organisationen aufzubauen. Und schließlich haben wir mit besonderer Aufmerksamkeit ihre Leistungsfähigkeit in Krisenzeiten geprüft.

AN TATSACHEN GEMESSEN

UM MIT DER REDE VON DER GENE-  
RATION Y SCHLUSS ZU MACHEN  
EIN MANAGERBILD WIRD HINTER-  
FRAGT

*François PICHault und Mathieu  
PLEYERS*

Müssen die Regeln des Managements unbedingt den Eigenschaften derjenigen angepasst werden, die neu auf dem Arbeitsmarkt ankommen und generell als Generation Y bezeichnet werden ? Um auf diese Frage zu antworten, werden wir zuerst versuchen, die Konturen dieser Generation mittels einer Analyse der verfügbaren Literatur zum Management zu umreißen und die wichtigsten Empfehlungen für die Politiken zusammenzufassen, mit denen den Besonderheiten der Generation Y begegnet werden soll.

Dann werden wir die mutmaßlichen Charakteristika mittels einer Stichprobe von 851 Personen im Alter von 20 – 59 Jahren überprüfen. Unsere Ergebnisse zeigen tendenziell, dass die mutmaßlichen Besonderheiten der Generation Y unbedeutend sind, zumindest hinsichtlich der Einstellungen zur Arbeit und der Wertvorstellungen ihrer Mitglieder. Dagegen erinnern sie uns daran, dass die Grundlagen des Personalmanagements zu den Hauptsorgen gehören, die von allen Generationen geteilt werden.

#### GLOBALISIERUNG UND PROFESSIONELLE AUFGLIEDERUNG IN DEN BUSINESS SCHOOLS : DIE LAGE DER LEHRER FÜR SPRACHEN UND KULTUREN

*Céline DAVESNE und Sébastien DUBOIS*

Dieser Artikel studiert den Wandel der grandes écoles de management und der Karrieren ihrer Lehrer anhand der Lage der Lehrer für Sprachen und Kulturen. Tatsächlich sind die letzteren von der professionellen Aufgliederung, die in diesen Schulen vorgenommen wird (insbesondere unter dem Druck der Zulassungen und Klassifizierungen), am stärksten betroffen. Die Bedeutung, die der Forschung beigelegt wird, hat die Erwartungen der Lehrer und die Natur ihrer Arbeit stark verändert. Wir zeigen hier, dass nicht alle Lehrer sich an die neuen Spielregeln anpassen konnten, da in dieser neuen Aufgliederung (auch) soziale Dispositionen eine Rolle spielen, die in der Karriereanalyse oftmals zu wenig berücksichtigt werden.

#### DIE KOPRODUKTION VON DIENSTLEISTUNGEN : DIE DYADISCHE DIENSTLEISTUNG DER BERGFÜHRER

*Rozenn MARTINOIA*

Garantiert die Koproduktion von Dienstleistungen einen qualitativen Vorteil ? Eine Studie über die Dienstleistungen von Bergführern macht darauf aufmerksam, dass die Qualität einer Dienstleistung in einer durch Unsicherheiten geprägten Umgebung mit einem Kunden, der gleichzeitig Beschäftigter und möglicherweise inkompetent ist, schwer zu gewährleisten ist. Die Analyse stellt Texte, Gespräche und Beobachtungen gegenüber und untersucht auf der Basis der Theorie der „dyadischen Agenturrelation“, wie sich die Probleme der

Information, der Koordinierung und der Macht auf die Beziehung zwischen Bergführer und Kunde auswirken und wie die Qualität der Dienstleistung beeinträchtigt wird. Letzen Endes ist die untersuchte Konstellation auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements im Dienstleistungssektor eine singuläre Erscheinung : aus zeitlichen Gründen, die sich aus den sozio-ökonomischen Veränderungen ergeben, kann die Dienstleistung der Bergführer von den organisatorischen Regelungen und den Lehren aus dem traditionellen Fachwissen des Dienstleistungsgewerbes kaum profitieren.

#### AMNESIEN UND WISSENSCHAFTEN VOM MANAGEMENT

*Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA*

Dieser Artikel reagiert auf den Artikel von Bénédicte Vidaillet, „Jouer, ce n'est pas travailler“ et autres stéréotypes en management : une expérience pédagogique“, der in der Nummer vom März 2012 von *Gérer & Comprendre* veröffentlicht wurde.

#### *Christophe DEFEUILLEY* : DIE ABFALLWIRTSCHAFT. EINE INSTITUTIONALISTISCHE METHODE

Zum Buch von Sylvie Luton „*Economie des déchets. Une approche institutionnaliste*“, éditions de Boeck, Bruxelles, Reihe „Ouvertures économiques“. Vorwort von Milad Zarin-Nejadan, Oktober 2011, 267 Seiten. ISBN : 978-2-8041-6301-3

#### *Ambroisine DUMEZ* : BLAUBART ODER DIE AUF DAS MARKETING ANGEWANDTE NEUGIER

Zum Buch von Franck Cochoy, „*De la curiosité. L'art de la séduction marchande*“, Paris, Armand Colin, 2011.

#### *Arnaud TONNELÉ* : DIE MENSCHENFÜHRUNG AUF DER SUCHE NACH SICH SELBST

Zum Buch von Jeffrey Pfeffer und Robert Sutton, „*Faits et foutaises dans le management*“, 2007 (1. Auflage 2006), 288 Seiten.

#### *Michel VILLETTE* : IST EINE POLITIK DES GLÜCKS MÖGLICH ?

Zum Buch „*The Politics of Happiness : What Government Can Learn From the New Research on Well-Being*“, von Derek Bok, Princeton, NJ : Princeton University Press, 2010

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

REALIDADES DESCONOCIDAS

EL DESENCANTO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. EL CASO DE LOS RESPONSABLES DE AGENCIAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

*Mickaël NAULLEAU y Bruno HENRIET*

Más allá del contrato de trabajo entre un empleado y su empresa se crea un vínculo de naturaleza psicológica. Algunos empleados que trabajan como responsables locales deben adoptar una posición aún más difícil. Ya que construyen relaciones no sólo con los de "arriba" sino también con los de "abajo", deben mantener una cierta coherencia entre lo que "viven" y lo que "hacen vivir" a los demás. Asimismo, deben mantener una posición de liderazgo y mantener relaciones satisfactorias con su equipo. Esto plantea un problema central: cuando se tiene un sentimiento de ruptura de su propio contrato psicológico con la empresa, ¿cómo se puede mantener el contrato con su propio equipo? Para responder a esta pregunta, optamos por la teoría del contrato psicológico con el fin de enfocar los problemas específicos a la gestión local. Nos basaremos en un estudio de campo realizado en profundidad con responsables de agencias de trabajo temporal.

LA ECONOMÍA ISLÁMICA. ¿UN NUEVO PASO HACIA UNA ECONOMÍA ÉTICA?

*Virginie MARTIN*

Este artículo tiene como objetivo presentar los principios de la economía islámica con el fin de analizar cómo ésta puede ayudar a hacer que la economía clásica occidental sea más ética. Tras presentar los principios, la autora demuestra cómo éstos pueden hacer una contribución positiva al capitalismo; al mismo tiempo, este artículo pone de relieve los límites de esta concepción de la economía. En efecto, si bien la economía "halal" permite introducir una importante dimensión ética en la dinámica financiera, no está exenta de defectos y restricciones, principalmente, en términos de igualdad de género o de injerencia en las empresas. En este artículo se menciona igualmente la renuencia de Francia a abrir sus puertas a este tipo de economía.

REALIDADES DESCONOCIDAS

LA LIBERTAD DE ACCIÓN DE LOS EMPLEADOS. ¿UNA SIMPLE TEORÍA O UN FUTURO INEVITABLE?

*Isaac GETZ*

La organización tradicional de la empresa, en otras palabras la burocracia jerárquica, es criticada, por lo menos desde la época de Peter Drucker, por la mayoría de los expertos de la gestión. Utilizando un enfoque etnográfico, se estudiaron varias empresas que desde hace algunas décadas han logrado crear una forma de organización radicalmente diferente en la que los empleados son completamente libres de actuar por el bien de la empresa. Pero la investigación fue mucho más allá gracias al estudio del proceso de liderazgo que se necesita para construir estas organizaciones. Por último, se prestó una especial atención a su desempeño en época de crisis.

LA GENERACIÓN "Y" ... ENCUESTA SOBRE UNA REPRESENTACIÓN ADMINISTRATIVA

*François PICHULT y Mathieu PLEYERS*

¿Se deben adaptar los dispositivos administrativos a las características de los recién llegados al mercado laboral que actualmente se denominan como la Generación Y? Para responder a esta pregunta, primero tratamos de identificar, analizando la literatura de gestión disponible, el perfil de esta generación y resumir las principales recomendaciones que deben aplicarse para abordar las particularidades de la generación Y. A continuación, estas supuestas características se prueban con un grupo de 851 personas de 20 a 59 años. Nuestros resultados sugieren que las supuestas características de la generación Y son escasas, por lo menos en lo que respecta a las actitudes y los valores del trabajo de sus miembros. Sin embargo, nos recuerdan que los fundamentos de la gestión de recursos humanos son preocupaciones compartidas por todas las generaciones.

INTERNACIONALIZACIÓN Y ESTRATIFICACIÓN PROFESIONAL EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS. EL CASO DE LOS PROFESORES DE LENGUA Y CULTURA.

*Céline DAVESNE y Sébastien DUBOIS*

Este artículo examina la transformación de las principales escuelas de negocios y las car-

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

reras de sus profesores a través del caso de los profesores de lengua y cultura. Ellos han sido los más expuestos a la nueva estratificación profesional que se instaura en estas instituciones (bajo la presión de las acreditaciones y la clasificación principalmente). El énfasis en la investigación ha cambiado profundamente las expectativas de los profesores y la naturaleza de su trabajo. Se demuestra también que no todos los profesores han sabido adaptarse a estas nuevas reglas, ya que esta nueva estratificación profesional se basa también en disposiciones sociales evocadas rara vez en el análisis de las carreras.

#### COPRODUCCIÓN DE SERVICIO. LA PRESTACIÓN DIÁDICA DE LOS GUÍAS DE MONTAÑA *Rozenn MARTINOIA*

La coproducción de servicio ¿garantiza una ventaja cualitativa? Un estudio realizado sobre la prestación de los guías de montaña muestra las dificultades para garantizar la calidad de un servicio en un entorno incierto con un "cliente-empleado parcial" potencialmente incompetente. Mediante la combinación de fuentes textuales, entrevistas y observaciones, y poniendo en práctica el marco teórico de la "relación de agencia diádica" el análisis trata los problemas de información, coordinación y poder que afectan la relación guía-cliente y ponen en peligro la calidad de la prestación. Por último, la configuración que emerge parece única en el ámbito de la gestión de la calidad de servicios. Por razones de temporalidad, provenientes de la evoluciones socioeconómicas, la prestación de los guías de montaña no puede beneficiarse de las disposiciones de organización y el aprendizaje específico proporcionados por las herramientas de los servicios tradicionales.

#### AMNESIAS Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

*Marie-Josèphe CARRIEU-COSTA*

Este artículo responde al artículo de Bénédicte Vidaillet titulado "Trabajar no es jugar y otros estereotipos administrativos. Una experiencia pedagógica", que se publicó en marzo de 2012 en *Gérer & Comprendre*.

*Christophe DEFEUILLEY* : LA ECONOMÍA DE LOS RESIDUOS. UN ENFOQUE INSTITUCIONALISTA  
Comentarios sobre el libro de Sylvie Luton, *Économie des déchets. Une approche institutionnaliste*, editorial Boeck, Bruselas, colección Ouvertures économiques. Prefacio de Milad Zarin-Nejadan, octubre de 2011, 267 páginas. ISBN: 978-2-8041-6301-3

#### *Ambroisine DUMEZ* : BARBA AZUL O LA CURIOSIDAD APLICADA AL MARKETING

Comentarios sobre el libro de Franck Cochoy, *De la curiosité. L'art de la séduction marchande*, París, Armand Colin, 2011.

*Arnaud TONNELÉ* : LA ADMINISTRACIÓN HUMANA EN BUSCA DE SI MISMA  
Comentarios sobre el libro de Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton, *Faits et foutaises dans le management*, traducción francesa. Vuibert, 2007 (1a ed. 2006), 288 páginas.

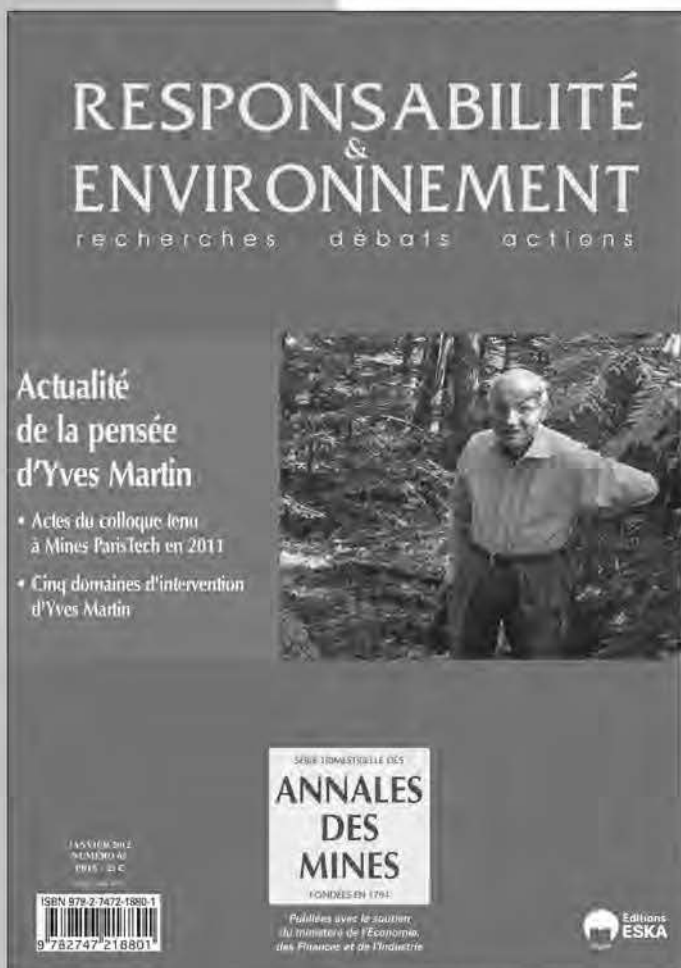
*Michel VILLETTE* : ¿ES POSIBLE ALCANZAR UNA POLÍTICA DE LA FELICIDAD?  
Comentarios sobre el libro de *The Politics of Happiness: What Government Can Learn From the New Research on Well-Being*, por Derek Bok, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010, 262 pág.



# RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

recherches débats actions

SOMMAIRE - ACTUALITÉ DE LA PENSÉE D'YVES MARTIN



JANVIER 2012  
ISSN 1268-4783  
ISBN 978-2-7472-1880-1

Avant-propos - *PIERRE BOISSON* et *PIERRE COUVEINHES*

Brève chronologie

A - Actes du colloque du 19 mai 2011

Allocution d'ouverture - *Thierry GAUDIN*

L'eau et l'environnement - *Interventions de Ivan CHERET et Jean-Luc LAURENT*

L'effet de serre, le climat et l'agriculture - *Intervention de Dominique DRON*

La politique énergétique et la maîtrise de la demande - *Interventions de Benjamin DESSUS et Claire TUTENUIT*

Les instruments économiques : *Intervention de Jacqueline ALOISI DE LARDEREL*

La sûreté nucléaire - *Intervention de André-Claude LACOSTE*

L'esprit de service public - *Intervention de Paul-Henri BOURRELIER*

Des valeurs transmises aux plus jeunes - *Intervention de Gilles TALDU*

B - Cinq domaines d'intervention d'Yves Martin

L'eau et l'environnement - *Présentation par Jean-Luc LAURENT*

Textes d'*Yves MARTIN*

• Note rédigée pour le Colloque sur l'hydrogéologie tenu à La Villette en septembre 1990 : « Les eaux souterraines, une ressource méconnue et sous-exploitée » ;

• Note en date du 11 juin 2001 : « La gestion de l'eau » ;

• Note en date du 10 décembre 2001 (sous en-tête du Conseil Général des Mines) : « Projet de loi sur l'eau ».

L'effet de serre, le climat et la forêt - *Présentation par Dominique DRON*

Textes d'*Yves MARTIN*

• Note en date du 4 mars 2002 : « Les "instruments économiques" (taxes et permis négociables) appliqués à la prévention de l'effet de serre » ;

• Note en date du 23 mars 2007 : « Quels instruments pour diviser par deux les émissions mondiales de CO<sub>2</sub> ? » ;

• Note en date du 6 janvier 2008 : « Taxer le carbone plutôt qu'instaurer des obligations de résultat » ;

• Article publié le 9 janvier 2010 dans le journal *Le Monde* : « Taxe carbone » ;

• Note en date du 17 octobre 2009 (retouchée le 19 janvier 2010) : « Négociation internationale sur le climat » ;

• Note en date du 27 décembre 2006 : « Face au changement du climat, à l'épuisement des énergies fossiles, accéléré par la croissance de la Chine et de l'Inde, et au financement des retraites futures, quelle politique pour la forêt française ? ».

• Exposé sur « La forêt face au changement du climat » présenté le 5 août 2005 à Florac, lors de la réunion d'information sur « La sylviculture et les changements climatiques », organisée par le Centre régional de la propriété forestière du Languedoc-Roussillon.

La politique énergétique et la maîtrise de la demande - *Présentation par Virginie SCHWARZ*

Textes d'*Yves MARTIN*

• Note en date du 7 juillet 1974 proposant au ministre de l'Industrie la création d'une agence pour les économies d'énergie : « Les économies d'énergie » ;

• Note non datée : « Vingt ans de maîtrise de l'énergie (1973-1993) » ;

• Note en date du 23 février 2007 : « La politique énergétique : agir sur la demande d'énergie, pas seulement sur l'offre ».

Les instruments économiques - *Présentation par Dominique BUREAU*

Textes d'*Yves MARTIN*

• Note en date du 30 mars 1993 (retouchée le 22 septembre 1997) : « Fiscalité écologique », complétée par la note « Quels outils pour un développement durable ? » ;

• Exposée devant le Conseil général du Génie rural, des Eaux et des Forêts (G.R.E.F) en janvier 1999 : « La fiscalité de l'environnement » ;

• Exposé présenté à l'Institut Montaigne le 8 octobre 2002 : « L'optimisation de la réponse au risque de changement du climat » ;

• Note en date du 18 mars 2006 rédigée en vue d'une audition par la Mission « effet de serre » de l'Assemblée Nationale : « l'état du dispositif d'incitation à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ».

La sûreté nucléaire

André-Claude LACOSTE : voir son intervention lors du colloque du 19 mai 2011 en partie A

Textes d'*Yves MARTIN*

• Note en date du 18 février 1975 adressée à François MITTERRAND (à une époque où le Parti socialiste, alors dans l'opposition, s'interrogeait sur ce que pourrait être sa future politique énergétique) : « Problèmes de sécurité et de nuisances posés par les centrales nucléaires ».

Le dossier est coordonné par *Pierre BOISSON*

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de **Responsabilité & Environnement** Janvier 2012 - numéro 65 (ISBN 978-2-7472-1880-1) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

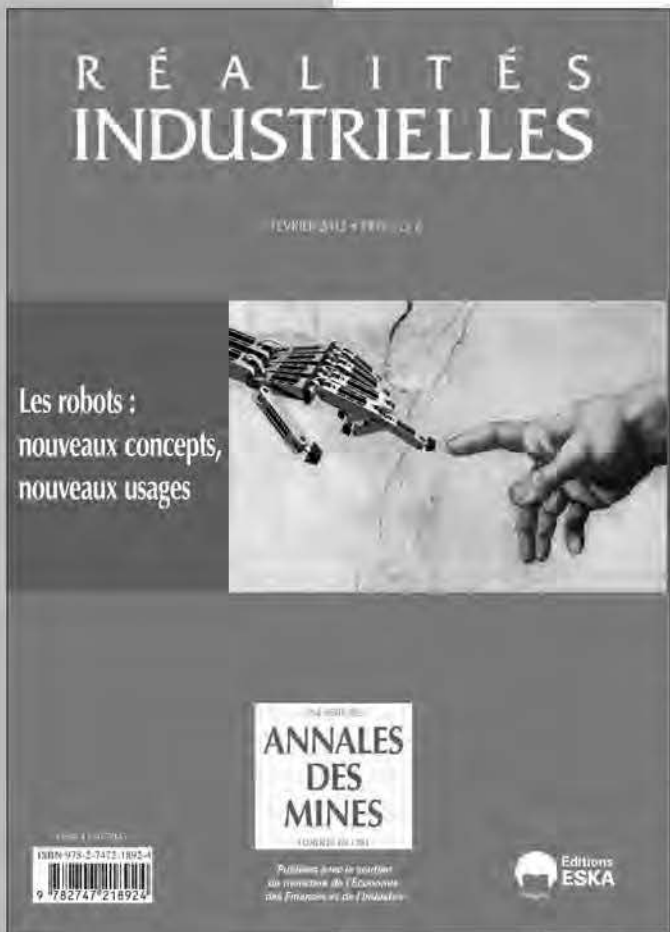
Code postal ..... Ville .....

# R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

## SOMMAIRE

### LES ROBOTS : NOUVEAUX CONCEPTS, NOUVEAUX USAGES



FÉVRIER 2012  
ISSN 1148.7941  
ISBN 9-2-7472-1892-4

Éditorial - Pierre COUVEINHES

Avant-propos - Françoise ROURE et Lionel ARCIER

Un état des lieux par secteur

A la conquête des abysses : les robots sous-marins - Dominique VILBOIS

La valeur ajoutée (en termes de qualité, de sécurité...) de la robotique dans l'industrie aéronautique - Pierre-Laurent KOCIEMBA

L'application robotisée de peintures dans l'industrie automobile.

Des solutions permettant des économies d'énergie grâce au concept de charge interne - Cédric PERRES et Asbed KECHICHIAN

La problématique de l'utilisation des robots industriels en matière de sécurité - Adel SGHAIER et Philippe CHARPENTIER

Les actions de Cap Robotique - Philippe ROY et François HANAT

L'économie de la robotique : nouvelles données et défis actuels - Françoise ROURE et Grégoire POSTEL-VINAY

Les développements en perspective et la préparation de l'avenir

Vers de nouveaux usages des robots mobiles - Guy CAVEROT

Vers une cartographie sémantique d'environnements intérieurs - David FILLIAT

Les drones : la poursuite de leur miniaturisation et son impact sur le déploiement de leurs usages - Catherine FARGEON et Peter Van BLYENBURGH

An overview of medical robotics in Iran - Farzam FARAHMAND,

Hamid R. AMIRNIA, Saeed SARKAR, Saeed BEHZADIPOUR,

Alireza AHMADIAN et Alireza MIRBAGHERI

Des nouveaux concepts de la robotique aux usages innovants

La cobotique : des robots industriels aux robots assistants, coopérants et co-opérateurs - Michel DEVY

Des robots humanoïdes multi-applications : le Nao et ses successeurs - Bruno MAISONNIER

L'insertion des robots dans la vie quotidienne (avec un focus sur les robots humanoïdes) - Olivier LY et Hugo GIMBERT

Vivre avec des robots : designer la relation - Dominique SCIAMMA

Les perspectives de la robotique dans le programme-cadre 2014-2020 de l'Union européenne (Horizon 2020). Quelles priorités pour la France ? - Patrick SCHOULLER et Frédéric LAURENT

HORS DOSSIER

Compte rendu du colloque sur l'ingénierie numérique organisé, le 25 novembre 2011, par l'Académie des Technologies, par le Conseil Général de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies (CGIET) et le Conseil Economique, Social et Environnemental - Romain BORDIER, Laurent GUERIN et Jonathan NUSSBAUMER

Ce dossier est coordonné

par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de *Réalités Industrielles* février 2012 « Les robots : nouveaux concepts, nouveaux usages » (ISBN 978-2-7472-1892-4) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins  un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

Publié par  
**ANNALES  
 DES  
 MINES**  
 Fondées en 1794

**F**ondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

**D**es articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

**L**es *Annales des Mines* éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,  
 Gérer & Comprendre,  
 Responsabilité & Environnement.**

#### RÉALITÉS INDUSTRIELLES

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

#### GÉRER & COMPRENDRE

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

#### RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

**ABONNEZ-VOUS  
 AUX  
 ANNALES DES MINES**

**RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

et

**GÉRER & COMPRENDRE**

et

**RESPONSABILITÉ  
 & ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE  
 SPÉCIMEN**

L'INDUSTRIE  
 AU  
 CONCRET

## BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement  
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>

12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris  
Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2012 aux Annales des Mines :

### Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 88 €	<input type="checkbox"/> 107 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 114 €	<input type="checkbox"/> 138 €

### Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 168 €	<input type="checkbox"/> 202 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 211 €	<input type="checkbox"/> 273 €

### Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 214 €	<input type="checkbox"/> 271 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 317 €	<input type="checkbox"/> 379 €

Nom .....

Fonction .....

Organisme.....

Adresse .....

- Je joins :  un chèque bancaire  
à l'ordre des Editions ESKA  
 un virement postal aux Editions ESKA,  
CCP PARIS 1667-494-Z  
 je souhaite recevoir une facture

## DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines  
120, rue de Bercy - Télédod 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks  
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Gérer & Comprendre**  
 de la série **Réalités Industrielles**  
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom .....

Fonction .....

Organisme.....

Adresse .....

## G É R É R C O M P R E N D R E

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : **N° 65** • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les malédictions du veau d'or • La secte des économistes - **N° 66** • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion - **N° 67** • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion - **N° 68** • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat - **N° 69** • AXA, une croissance exponentielle • 2 300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? - **N° 70** • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social - **N° 71** • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné - **N° 72** • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires - **N° 73** • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX<sup>e</sup> siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives - **N° 74** • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet - **N° 75** • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpian • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique - **N° 76** • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir ? • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation - **N° 77** • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française - **N° 78** • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche - **N° 79** • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneuriat • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? - **N° 80** • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons - **N° 81** • La LOLF : outil de management ou dogme écrasant ? • Gérer des chercheurs en entreprise • Financer la qualité des soins hospitaliers - **N° 82** • Débat public et expertise • Globalisation et emploi • Edison contre Westinghouse • Quand la France découvre l'audit - **N° 83** • Entretien avec André Bergeron • L'entreprise qui aurait pu ne pas être délocalisée • La construction de la concurrence - **N° 84** • Les *start-up* ou l'art du tâtonnement • La théorie financière classique : une parenthèse de 50 ans ? • Des raisins et des hommes - **N° 85** • Violence au travail et placardisation • Mafia universitaire et Mafia tout court • La Logan sur les pas de la 2 CV ? • Entretien avec Xavier Fontanet - **N° 86** • L'Égypte et les experts • La guerre des temps • Aventures chinoises de PME françaises - **N° 87** • Le CNES et la sous-traitance • Genèse d'un entrepreneur social • Vauban et Taylor - **N° 88** • La mort de Mobilien • Culture et pouvoirs chez EADS • La méthode Triz et l'innovation • Surveiller les comptables - **N° 89** • Commerce équitable et marketing • Ambiguïtés des systèmes d'alerte éthique • Fraude et changements de gouvernance • Entretien avec Jean-Claude Rouchy - **N° 90** • La boîte noire du licenciement pour motif personnel • Le côté sombre des projets • L'US Army et l'US Navy face aux TIC • Max Pagès, L'électron libre de la psychosociologie - **N° 91** • L'obligation de rendre des comptes - **N° 92** • Retour sur la faillite de la Barings • Le modèle entrepreneurial de l'Oréal • Valoriser la recherche publique - **N° 93** • Comment gérer un navire de haute mer ? • Philatélie : une passion et son marché • Gratitude et ingratitude - **N° 94** • Trente années d'histoire de la presse économique • Comment promouvoir la chirurgie ambulatoire ? • L'Europe des masters en formation - **N° 95** • Quand la psychosociologie fait son entrée dans l'entreprise • Viagra® : Création d'une opportunité et performance d'un marché • PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? - **N° 96** • En Chine, entre *Guanxi* et bureaucratie céleste • Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? • Les accidents à l'atterrissage par mauvais temps - **N° 97** • Rencontre avec un militant de la création d'entreprise • La quête éperdue du consensus : le complexe de Babel ? • Point de référence et aversion aux pertes : Quel intérêt pour les gestionnaires ? - **N° 98** • Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation • Un organisme de santé... malade de « *gestionniste* » • Est-il dans l'intérêt d'un CV de « faire des histoires » ? - **N° 99** • L'ultralibéralisme ennemi du management moderne ? - Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? - La haute couture aujourd'hui : comment concilier le luxe et la mode ? - **ISSUE 100** : A reader's eclectic collection of articles on management with a French touch - **N° 101** • Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française • Dans la fabrique de la réglementation • Le vignoble bordelais et l'influent critique américain Robert Parker - **N° 102** • Management à distance et santé au travail • La FIAT 500 : gestation et bilan d'une renaissance • Le monde de la Défense : une nouvelle stratégie de développement s'inspirant des méthodes agiles - **N° 103** • L'iPad et la guerre de la « maison numérique » • Genèse et gestion d'une crise : le marathon de Chicago (Édition 2007) • Gestion d'une alliance avec un concurrent (Options réelles et théorie des jeux) - **N° 104** • L'investissement socialement responsable en France : opportunité de « niche » ou placement « mainstream » ? • Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes • Crise de la motivation : pour un renouvellement de l'approche gestionnaire - **N° 105** • Gérer la déviance des clients - **N° 106** • Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes • Les jeux de la gastronomie et de la négociation • La coopérative, un modèle d'avenir pour le capitalisme ? - **N° 107** • Les corps ne mentent pas. Une traversée éthique dans les technologies de la surveillance • « Jouer, ce n'est pas travailler » et autres stéréotypes en management • Un « éléphant blanc » : les grandes tables de logarithmes de Prony