

G É R É R & COMPRENDRE

JUIN 2013 • NUMÉRO 112

PRIX : 23 €

**QU'EST-CE QUE
LA RECHERCHE
QUALITATIVE ? PROBLÈMES
ÉPISTÉMOLOGIQUES,
MÉTHODOLOGIQUES
ET DE THÉORISATION**

**LA GPEC : DE LA LOI
AUX PRATIQUES
RH – IDENTIFICATION
DE QUATRE IDÉAUX-TYPES**

**BAKED BEANS
OU CASSOULET ?
UNE NOUVELLE
PERSPECTIVE
SUR L'ACCULTURATION
DU CONSOMMATEUR**



UNE SÉRIE DES

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

*Publiées avec le soutien
du ministère de l'Économie
et des Finances*

ISSN 0295.4397

ISBN 978-2-7472-2069-9



9 782747 220699

À quoi ressemble la vie d'un génie de trente-cinq ans, lauréat de la prestigieuse médaille Fields ? Comment intérimaires, prestataires, stagiaires et précaires de tous types vivent-ils aux côtés des salariés bénéficiant de CDI ? Que mangent les expatriés anglais à Toulouse : cassoulet ou *baked beans* ? Comment un sous-traitant marocain apprend-il à travailler avec Renault désormais installé à Tanger ? La loi Borloo impose, depuis 2005, la GPEC aux entreprises de plus de trois cents salariés, mais avec quels effets ?

Pour la cent douzième fois de son existence, *Gérer et Comprendre* offre à ses lecteurs une mosaïque de textes que d'aucuns trouvent parfois bien éloignés de la rigueur apparente des séries statistiques si chères à nos amis anglo-saxons. Mais que peuvent nous dire les chiffres sur les processus de création et leur relation avec la vie de famille d'un chercheur, fût-il un génie ? Ou sur l'expression, au travers des comportements alimentaires familiaux ou des relations quotidiennes avec les partenaires de travail, de la difficulté d'être étranger à un pays, à une culture, à un statut social ? N'est-ce pourtant pas dans ces petites choses du quotidien, dans ces singularités locales, que se montre le mieux la richesse et la profondeur du vivant qu'une approche statistique et formelle réduit à ne plus être qu'une surface plane et stérile ?

Depuis des siècles, les artistes, peintres, poètes, écrivains s'efforcent de croiser leurs techniques jusqu'à ce qu'apparaissent le mystère et l'épaisseur du vivant. Certains le font dans la fulgurance, d'autres avec douleur. Croiser des techniques, le faire avec patience et méthode, partir du réel qui se révèle à nous et non de modélisations contraignantes, c'est là toute l'approche que nous défendons dans ces pages depuis des lustres. Dans le droit fil de cette démarche, Hervé Dumez nous livre ici une synthèse de ses réflexions et travaux sur la méthodologie de la recherche qualitative et son articulation avec la démarche quantitative. Nul dogmatisme ici, mais la démonstration qu'être un vrai scientifique n'oblige pas à être soumis à tel ou tel modèle ou à telle ou telle théorie. Cédric Villani, le médaillé Fields dont Frédérique Pallez commente l'autobiographie, n'est pas un être abstrait. Sa recherche se fonde et se nourrit de sa vie d'homme, passionné et inquiet, entouré de sa famille et de ses collègues, mais toujours libéré de tout *a priori* dans sa démarche et sa méthode de travail. C'est cette exigence forte mais féconde que *Gérer & Comprendre* s'efforce, et s'efforcera encore longtemps, de défendre.

« Parler, et à plus forte raison discourir, ce n'est pas communiquer, c'est assujettir », disait Roland Barthes (1). Voilà matière à méditer pour ceux qui maîtrisent si bien (un peu trop, parfois) l'art du discours...

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

(1) Roland Barthes, Discours au Collège de France, 1977.

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 112 • juin 2013

**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
Martine HUET,
Assistante de la rédaction
Marcel CHARBONNIER,
Lecteur

**GÉRER & COMPRENDRE
RÉALISATION**
Manne HÉRON (4),
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. 83-84

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

COUVERTURE
Ditz, *Patchwork-birds*, acrylique sur
panneau, 1995. Collection particulière.
© Ditz.
Photo © THE BRIDGEMAN
ART LIBRARY

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 ANNONCES
Annales des Mines : 2^e et 3^e de couverture
CONEXPO CON/AGG 2014 :
4^e de couverture

**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 ELISSEFF
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

Nicole AUBERT
ESCP Europe

Julie BASTIANUTTI
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique

Nathalie BELHOSTE
Reims Management School

Michel CAPRON
Institut de Recherche en Gestion -
Université Paris-Est

Florence CHARUE DUBOC
Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique

Sylvie CHEVRIER
Institut de recherche en gestion
Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Franck COCHOY
CERTOP - Université de Toulouse

Pascal CROSET
Praxéo Conseil

Carole DONADA
Groupe ESSEC

Christophe DESHAYES
Tech2innovate

Alain FAYOLLE
EMLYON Business School

Jacqueline FENDT
ESCP Europe

Patrice FOURNAS (DE)
Jouve et Associés

Gilles GAREL
CNAM

Isaac GETZ
ESCP Europe

Patrick GILBERT
IAE Paris

Alain HENRY
Agence Française de Développement

Isabelle HUALULT
Université Paris Dauphine

Sihem JOUINI BEN MAHMOUD
Professeur à HEC. Chercheur associé
au Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique et au PESOR

Benoît JOURNE
Université de Nantes

Jean-Yves KERBOURC'H
Université de Nantes

Frédéric KLETZ
Centre de gestion scientifique
de Mines ParisTech

Hervé LAROCHE
ESCP Europe

Philippe LEFEBVRE
Centre de gestion scientifique
de Mines ParisTech

Philippe LORINO
Groupe ESSEC

Rémy MANIAX
Télécom Paristech, Chercheur associé
au CRG de l'École polytechnique

Éléonore MARBOT
ESC Clermont

Étienne MINVILLE
INSERM

Nicolas MOTTIS
Groupe ESSEC

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

Grégoire POSTEL VINAY
DGCIS

Emmanuelle RIGAUD LACRESSE
Reims Management School

Nathalie RAULET-CROZET
IAE de Paris, Centre de recherche en
gestion de l'École polytechnique

Jean-Claude SARDAS
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Jean-Baptiste SUQUET
Reims Management School

Thierry WEIL
Mines ParisTech,
La fabrique de l'Industrie

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

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEFF

École de Paris du Management,

187, boulevard Saint-Germain

75007 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, 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.

4
 LA GPEC : DE LA LOI
 AUX PRATIQUES RH –
 IDENTIFICATION
 DE QUATRE IDÉAUX-TYPES
 Par Ewan OIRY, Stéphane BELLINI,
 Thierry COLOMER, Jacky FAYOLLE,
 Nicolas FLEURY, Agnès FREDY-PLANCHOT,
 Marcus KAHMANN, Amaury GRIMAND,
 Florence LAVAL, Thierry LE GUELLEC,
 Jean-François LEJEUNE,
 Mathieu MALAQUIN, Florine MARTIN,
 Antoine REMOND et Sabine VINCENT

17
 L'ÉQUIPE COMPOSITE
 OU COMMENT
 UNE MAIN-D'ŒUVRE MIXTE
 COLLABORE AU SEIN
 D'UNE ENTREPRISE ?
 Par Marie-Rachel JACOB

29
 QU'EST-CE QUE
 LA RECHERCHE
 QUALITATIVE ?
 PROBLÈMES
 ÉPISTÉMOLOGIQUES,
 MÉTHODOLOGIQUES
 ET DE THÉORISATION
 Par Hervé DUMEZ

43
 BAKED BEANS
 OU CASSOULET ?
 UNE NOUVELLE
 PERSPECTIVE
 SUR L'ACCULTURATION
 DU CONSOMMATEUR
 Par Laurence BUNDY
 et Geneviève CAZES-VALETTE

55
 APPRENDRE DANS
 UN RÉSEAU : LE CAS INÉDIT
 D'UN FOURNISSEUR
 AUTOMOBILE MAROCAIN
 Par Nadia BENABDELJLIL

66
 Rachel BEAUJOLIN-BELLET
 (RE)PENSER
 L'ENTREPRISE EN
 TROIS DIMENSIONS
 À propos de l'ouvrage de
 Blanche Segrestin et
 d'Armand Hatchuel,
Refonder l'entreprise, Seuil,
 coll. La République des
 Idées, 123 pages, 2012.

Christophe DEFEUILLEY
 MÉTROPOLIS XXL
 EN PAYS ÉMERGENTS
 À propos du livre de Dominique
 Lorrain (dir.), *Métropoles XXL en
 pays émergents*, Les Presses de
 Sciences Po, 408 pages, Paris,
 2011.

Frédérique PALLEZ
 UNE AVENTURE
 MATHÉMATIQUE
 À propos du livre de Cédric Villani,
Théorème vivant, Grasset, 2012.

Arnaud TONNÉLÉ
 LA DESCENDANCE
 DE FREDERICK T.
 À propos du livre de Béatrice
 Hibou, *La bureaucratisation du
 monde à l'ère néolibérale*, La
 Découverte, 2012.

76
 BIOGRAPHIES
 DES AUTEURS

79
 ANGLAIS, ALLEMAND,
 ET ESPAGNOL

LA GPEC : DE LA LOI AUX PRATIQUES RH – IDENTIFICATION DE QUATRE IDÉAUX- TYPES

Depuis son adoption, le 18 janvier 2005, la loi de programmation pour la cohésion sociale (dite loi Borloo) impose aux entreprises de plus de 300 salariés de négocier un plan triennal de gestion prévisionnelle de leurs emplois.

L'étude que nous avons réalisée avait pour but d'évaluer l'impact des accords signés en application de cette loi sur les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises étudiées.

Nous avons ainsi mis en évidence quatre types de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) très différents : la GPEC « instrumentalisée », la GPEC « externalisée », la GPEC « agent de changement » et la GPEC « territorialisée et mutualisée ».

Pour chacun de ces idéaux-types, nous détaillerons, outre leur finalité, comment la GPEC interagit avec les politiques RH, le dialogue social et le débat autour de la stratégie, dans les entreprises étudiées. Nous décrirons également les pratiques actuelles et proposerons des pistes de recherche pour le futur.

Par Ewan OIRY*, Stéphane BELLINI*, Thierry COLOMER**, Jacky FAYOLLE**, Nicolas FLEURY**, Agnès FREDY-PLANCHOT*, Marcus KAHMANN**, Amaury GRIMAND*, Florence LAVAL*, Thierry LE GUELLEC**, Jean-François LEJEUNE**, Mathieu MALAQUIN**, Florine MARTIN**, Antoine REMOND** et Sabine VINCENT**

*IAE de Poitiers – Université de Poitiers – CEREGE.

** Centre Études et Prospective du groupe ALPHA.

INTRODUCTION

Le 18 janvier 2005, la loi de programmation pour la cohésion sociale (dite loi Borloo) a imposé aux entreprises de plus de 300 salariés de négocier un plan triennal de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Plusieurs études et rapports ont proposé des bilans de cette loi et de sa mise en œuvre (DIETRICH, PARLIER, 2007 ; CHAPPERT, MARTINET, 2008 ; DGEFP, 2008 ; FERRY, DE BROISSIA, BAUDRILLART, 2010 ; ROUILLEAULT, 2007). Certains d'entre eux ont analysé en détail la manière dont les entreprises et l'ensemble des acteurs se sont saisis du dispositif, mais les pratiques concrètes de GPEC actuellement développées par les entreprises sont mal connues. C'est l'analyse de ces pratiques que nous nous proposons de faire dans cet article.

Pour les explorer, nous utiliserons le cadre théorique contextualiste développé par Pettigrew (1990). Ce cadre est fréquemment convoqué pour mener des analyses de processus de changement, car il permet d'en donner une vision particulièrement riche en étudiant trois variables inter-relées : le contexte (ici, celui présidant à la négociation des accords GPEC et à leur déploiement effectif), le contenu (l'instrumentation de la GPEC et la nature des dispositifs instaurés par l'accord) et les processus (actions, réactions et interactions entre les différentes parties prenantes concernées par l'accord) (PICHULT, 2006).

À partir de cette grille de lecture, notre approche consiste à analyser la dynamique d'appropriation des accords GPEC tant dans leurs effets tangibles (notamment sur l'intégration GRH-stratégie) que dans leurs conséquences inattendues. Nous nous intéresserons en particulier aux usages que les directions d'entreprises, les managers et les délégués syndicaux font de ces accords.

Pour mener cette recherche, nous avons fait le choix de réaliser des monographies, car celles-ci permettent d'explorer en détail les mécanismes qui relient entre eux les dimensions du contexte (circonstances de la négociation des accords de GPEC, etc.), les éléments du contenu (instrumentation de la GPEC, etc.) et les caractéristiques du processus (pratiques effectives, généalogie des accords, etc.). Des monographies étaient donc nécessaires pour dépasser l'interprétation littérale des accords conclus et pour expliciter les interactions au fil du temps entre la GPEC, les développements de la stratégie d'une entreprise donnée, sa politique des RH et la dynamique de son dialogue social.

L'analyse de ces pratiques prend donc un sens spécifique à chaque entreprise, en fonction, entre autres, de son secteur d'activité, de ses pratiques RH antérieures et de sa culture. Pour rendre compte de cette diversité, nous avons réalisé douze monographies approfondies (avec une moyenne de dix entretiens pour chaque cas)

dans des groupes industriels ou des groupes relevant du secteur tertiaire. Nous avons également analysé au minimum deux entreprises dans chacun de ces secteurs, afin de pouvoir comparer les pratiques dans un secteur donné.

La notion de la compétence a toujours été marquée par la très grande diversité de ses définitions (GILBERT, PARLIER, 1992). Bien qu'elle soit aujourd'hui relativement stabilisée (DEFÉLIX, KLARSFELD, OIRY, 2006), les pratiques de la GPEC restent très variées. Pour rendre cette diversité intelligible, les auteurs ont recours à des typologies (JOYEAU, RETOUR, 1999 ; PICHULT, 2006 ; PARLIER, 2011 ; DELOBBE, GILBERT, LE BOULAIRE, 2011 ; KROHMER, RETOUR, à paraître). Dans le but de prolonger celles-ci, nous proposons dans cet article une typologie qui rend compte des pratiques de GPEC identifiables aujourd'hui dans les entreprises, la loi Borloo produisant désormais ses principaux effets.

Après avoir présenté les 12 entreprises que nous avons analysées, nous montrerons que les deux axes qui opposent les accords offensifs et les accords défensifs, d'une part, et les GPEC tournées vers l'intérieur et vers l'extérieur de l'entreprise, d'autre part, permettent de donner un sens à ces pratiques différenciées et de les inscrire dans une perspective.

Ces deux axes nous permettront de distinguer 4 types de GPEC. Afin de montrer concrètement comment ceux-ci se traduisent sur les plans de la GRH, du dialogue social et de la dynamique des organisations, nous présenterons pour chacun d'eux l'exemple d'une entreprise particulièrement emblématique.

RAPPEL SUR LES PRATIQUES DE GPEC ET DE GESTION DES COMPÉTENCES AVANT LA LOI BORLOO

Pour rendre compte des pratiques de GPEC qui se sont développées après l'adoption de la loi Borloo, il est tout d'abord nécessaire de détailler les pratiques de GPEC antérieures à cette loi. En effet, cette loi n'a fait émerger aucune pratique *ex nihilo*. Elle a principalement relancé des dynamiques sociales préexistantes.

Dans les années 1990, les premières pratiques de gestion des compétences sont très fortement marquées par leur dimension prévisionnelle (DEFÉLIX, DUBOIS, RETOUR, 1997). Le modèle de la GPEC est alors présenté par Thierry et Sauret (1994) comme un outil permettant d'éviter les licenciements dans des organisations menacées par la crise économique. Une littérature très abondante se développe alors autour de la notion de compétence (LE BOTERF, 1997 ; ZARIFIAN, 2001).

Les premières analyses des pratiques de la GPEC sont plus tardives (JOYEAU, 1999 ; KLARSFELD, OIRY,

2003 ; BROCHIER, 2002). Mais, rapidement, deux constats émergent.

Premier constat : les pratiques de GPEC apparaissent très hétérogènes. En particulier, Joyeau et Retour mettent en évidence deux axes structurants. D'une part, les GPEC apparaissent comme étant orientées soit vers une gestion individuelle (au sens d'une gestion individuelle des parcours professionnels) soit vers une gestion plus collective (des emplois en l'occurrence). D'autre part, les GPEC reposent sur un contrôle des salariés ou, au contraire, misent sur leur autonomie.

Second constat, plus négatif : les pratiques de GPEC sont globalement peu développées dans les organisations et elles ont plutôt tendance à ne pas atteindre leur objectif premier, c'est-à-dire éviter les licenciements (GILBERT, 2003 ; COLIN, GRASSER, 2006).

Ce constat négatif ne signifie pas pour autant la disparition des réflexions sur le concept de compétence. C'est plutôt la notion de prévision qui est remise en cause (GILBERT, 2003 ; MASSON, PARLIER, 2004). Les années 2000 correspondent en effet à un accroissement du nombre des articles décrivant des pratiques concrètes de gestion des compétences (DEFÉLIX, OIRY, KLARSFELD, 2006 ; CAVESTRO, DURIEUX, MONCHÂTRE, 2007). On y constate que les entreprises peuvent parvenir à gérer les compétences, c'est-à-dire à les identifier, à les reconnaître, voire à les rémunérer (LÉNÉ, 2003). Le champ d'application de ce mode de gestion est même plutôt en extension puisqu'il commence à émerger dans des PME (PARLIER, 2011), ou encore dans des établissements hospitaliers (BARET, OIRY, CODELLO-GUIJARRO, KOFFI, 2011). Toutefois, la dimension prévisionnelle apparaît encore hors d'atteinte : même à une échéance de trois ans, les entreprises ne parviennent pas à anticiper leur stratégie et, par voie de conséquence, leurs besoins en matière d'emplois et de compétences. Pour peu que l'on fasse abstraction de cette dimension prévisionnelle, il est donc possible de considérer que la gestion des compétences est de mieux en mieux connue, même si la diversité entre les pratiques perdure, comme en atteste le fait que tous les auteurs (PICHAULT, 2006 ; DELOBBE *et al.*, 2011 ; PARLIER, 2011) ont toujours recours à des typologies pour les décrire.

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a contribué à remettre cette dimension prévisionnelle au premier rang des préoccupations. En effet, elle a imposé aux entreprises de plus de 300 salariés d'engager, tous les trois ans, une négociation portant, entre autres, sur la mise en place d'un dispositif de GPEC. Le fait que la loi Borloo impose aux entreprises de négocier une GPEC (et non pas une simple gestion des compétences) s'explique par le fait que cette loi fait suite à l'échec (auquel elle tente de remédier) de négociations paritaires sur l'emploi qui avaient en particulier pour objectif de fournir des outils permettant de mieux gérer les transitions professionnelles (DIETRICH,

PARLIER, 2007). Cette question des parcours professionnels et de la dynamique temporelle était au cœur des préoccupations des partenaires sociaux. Il est donc relativement logique de la retrouver dans la loi.

Elle s'inscrit néanmoins en rupture avec les pratiques de gestion antérieures, qui avaient plutôt conduit à l'idée selon laquelle la GPEC était vouée à l'échec et que seule une gestion des compétences limitée à l'identification et à la reconnaissance des compétences existantes était possible. La loi Borloo a donc directement contribué à relancer une dynamique de négociation sociale sur le « prévisionnel » dans la gestion des compétences.

Ces éléments sur les pratiques de gestion des compétences antérieures à la loi Borloo ayant été rappelés, nous pouvons dès lors passer à une présentation détaillée des pratiques que nous avons observées dans les entreprises durant deux périodes de ces négociations triennales.

MÉTHODOLOGIE

Les données qui sont présentées dans cet article ont été recueillies dans le cadre d'une étude commandée par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques du ministère du Travail) sur les pratiques de GPEC après l'adoption de la loi Borloo. Pour rendre compte de la variété des pratiques de GPEC, nous avons choisi de développer des investigations dans cinq secteurs d'activité différents (la banque, la grande distribution, les hautes technologies, l'énergie et l'automobile).

Notre volonté d'analyser des pratiques concrètes de la GPEC nous a amenés à réaliser des monographies. Malgré l'effectif mobilisé pour réaliser cette étude (près d'une vingtaine de chercheurs), il n'était pas envisageable de viser une réelle représentativité pour ces monographies. Toutefois, pour avoir une vision aussi complète que possible, nous avons choisi des secteurs d'activité relevant de l'industrie (où la GPEC était classiquement utilisée dans les années 1990) et d'autres, du tertiaire. Ensuite, le développement récent mais rapide et important de la gestion territoriale des compétences (GTEC) (BEAUJOLIN-BELLET, 2008 ; DEFÉLIX *et al.*, 2011) nous a conduits à prendre en compte cette dimension « localisée » de la gestion des compétences et à analyser en conséquence un dispositif territorial de gestion des compétences. Afin de pouvoir introduire des éléments de comparaison entre ces différents secteurs, nous avons choisi d'investiguer les accords et les pratiques dans deux entreprises relevant des cinq secteurs précités.

Pour chacune de ces entreprises, nous avons réalisé une étude documentaire, qui a permis de rassembler les principales informations formelles les concernant (historiques, principaux chiffres clés, etc.). Des entre-

Pseudo entreprise	Secteur d'activité	CA (en Mds € en 2010)	Effectif en France	Outils de la GPEC identifiés
Bankpro	Banque	0,3246	1 143	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers.
Septentrion	Banque	1,6	10 000	Référentiel de compétences en cours de construction.
Luckydistrib	Grande Distribution	29,1	75 000	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers, Comité paritaire stratégique.
Aouf	Grande Distribution	112,2	120 000	Référentiel de compétences.
Aérosec	Hautes Technologies	13,12	34 124	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers.
Micro	Hautes Technologies	8,2	10 000	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers, Dispositif territorial.
Panaflam	Énergie	85,4	103 865	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers.
Rayona	Énergie	8,9	47 541	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers.
Androauto	Automobile	56,1	80 000	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers, Comité paritaire stratégique.
Diesel	Automobile	0,794	2 000	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers.
Egal	Territoire	0,396	1 934	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers, Dispositif territorial.
Detache	Territoire	Dispositif territorial de gestion des compétences dont Egal est un membre très actif.		

Tableau 1 : Caractéristiques présentées par les entreprises étudiées.

tiens ont ensuite été réalisés avec les DRH des sièges de ces entreprises. Il s'est agi dans cette première phase d'obtenir une présentation des intentions initiales lors de la négociation de l'accord de GPEC, d'identifier les outils développés dans le cadre de cette négociation et d'accéder à des documents officiels, tels que, notamment, le bilan social, les principaux textes et des accords d'entreprise concernant la gestion interne de l'emploi ainsi que les supports de communication interne.

La suite de notre méthodologie a consisté à mener une série d'entretiens semi-directifs avec les agents les plus concernés par la négociation de l'accord de GPEC et sa mise en œuvre. Nous avons réalisé des entretiens à la fois au siège de ces entreprises et, au minimum, sur un de leurs sites de production. À ces deux niveaux, nous avons rencontré des membres des services des RH, des délégués syndicaux et des managers (ces trois

populations étant représentées de manière sensiblement égale).

Nous avons réalisé au total 120 entretiens, d'une durée comprise entre une heure et quart à deux heures et demie, qui ont été menés directement sur les lieux de travail par deux enquêteurs et qui ont donné lieu à un enregistrement. Le codage de ces entretiens a été réalisé sur la base des thèmes figurant dans la grille d'entretien. Ces codes étaient du type « GEPC-RH » (code attribué à tous les extraits d'entretiens évoquant les liens entre la GPEC et les politiques RH – avec des sous-rubriques pour les politiques de formation, de recrutement, de gestion des rémunérations ou de gestion des carrières), « GPEC-stratégie » (pour les extraits donnant des informations sur les effets de la GPEC sur la discussion de la stratégie dans l'entreprise) ou « GPEC-dialogue social » (pour les liens entre la GPEC et le dialogue social), etc.

Au cours de ce travail de codage, un certain nombre de thèmes ont émergé des entretiens eux-mêmes. Par exemple, le code « GPEC-commission » regroupe les extraits d'interviews traitant du rôle joué par des commissions *ad hoc*. Alors que celles-ci ne constituaient pas un item important de la grille d'entretien initiale, il est apparu lors du traitement des données que ces commissions étaient parfois le lieu d'un réel dialogue social. Un code spécifique a donc été créé pour rendre compte ce phénomène. Enfin, mentionnons que ce codage a été pour partie réalisé en double aveugle, afin d'en vérifier la qualité.

LES RÉSULTATS

Les données recueillies dans le cadre de cette étude montrent que les référentiels de compétences restent les outils les plus emblématiques de la GPEC. Comme l'évoquaient Pascaïl (2004) ou Colin et Grasser (2006), ces référentiels sont présents de manière quasi systématique dans toutes les démarches de GPEC. De la même manière, les pratiques de GPEC étudiées dans un groupe sont apparues comme étroitement articulées avec les politiques RH de celui-ci. Ainsi, la GPEC ne peut généralement pas être considérée de manière isolée. Elle doit être systématiquement analysée en relation avec les politiques RH de l'entreprise, et même en relation avec sa stratégie et le dynamisme de son dialogue social.

En revanche, ces données ont permis de faire émerger deux nouveautés majeures.

Tout d'abord, les « observatoires des métiers » s'affirment comme un nouvel outil fréquemment présent dans les groupes étudiés (rappelons que la loi Borloo ne s'applique qu'aux groupes de plus de 300 salariés). Ceux-ci sont le plus souvent paritaires (mais seules les organisations syndicales signataires des accords peuvent y participer). Ces observatoires ont pour objectif de présenter aux représentants des salariés des données prospectives sur les métiers du groupe qui sont en déclin, en émergence ou en tension. Ce nouvel outil constitue une des principales nouveautés apparues dans les pratiques de GPEC postérieurement à l'adoption de la loi Borloo. En effet, même si la démarche « Prospective métiers » avait été pionnière dans ce domaine (BOYER, SCOUARNEC, 2009), les observatoires des métiers étaient restés jusqu'alors relativement peu nombreux.

En dehors de ces points communs, les pratiques de GPEC restent relativement hétérogènes. Comme nous l'avons évoqué dans notre revue de la littérature, elles apparaissent comme très fortement contextualisées, et donc liées à l'histoire, au contexte et à la dynamique spécifiques à chaque entreprise. Néanmoins, pour parvenir à organiser et rendre compte de cette

diversité, nous avons identifié des axes qui permettent de comparer les pratiques entre elles.

Le premier axe (offensif/défensif) est issu de la littérature. Il peut être considéré comme classique puisqu'on le trouve déjà, par exemple, dans le travail de Joyeau et Retour (1999). Il oppose les accords offensifs (qui visent à faire de la GPEC un outil de développement de l'organisation et des individus) aux accords défensifs (qui eux ont plutôt pour objectif de mieux contrôler les coûts et les salariés). Il rend compte du fait qu'une entreprise ne développe pas les mêmes pratiques de GPEC (et qu'elle ne les relie pas de la même manière à sa stratégie, à sa GRH, à son dialogue social, etc.) selon qu'elle négocie des accords GPEC offensifs, ou des accords GPEC défensifs.

Le second axe (interne/externe) que nous utilisons pour donner sens à cette diversité est lui aussi issu de la littérature. De plus en plus de travaux soulignent les liens qui existent entre les territoires et la GPEC (BEAUJOLIN-BELLET, 2008 ; DEFÉLIX et *al.*, 2011). Nos données ont confirmé cette observation : elles mettent en évidence le fait que les entreprises dont la GPEC est tournée vers la gestion interne de l'entreprise ne développent pas les mêmes types de GPEC que celles qui pensent la GPEC à l'échelle du territoire, c'est-à-dire au-delà des frontières juridiques de l'entreprise.

Dans chaque cas étudié, nous avons articulé nos observations autour des cinq dimensions présentées plus haut, qui sont considérées comme structurantes pour les démarches de GPEC, à savoir :

- les outils de GPEC utilisés,
- les liens entre la GPEC et les politiques RH,
- les liens entre la GPEC et la stratégie de l'entreprise,
- les liens entre la GPEC et le dialogue social ;
- et, enfin, les liens entre la GPEC et le territoire.

L'identification de ces deux axes d'analyse permet de distinguer quatre idéaux-types qui rendent compte des principales pratiques de GPEC actuelles.

Grâce à un processus d'itérations entre ces axes présents dans la littérature et les données recueillies, nous sommes parvenus à qualifier les quatre idéaux types distingués par ces deux axes et à leur donner un contenu. Par définition, les idéaux-types sont différents des entreprises étudiées (WEBER, 1904-1917, Réed. 1965). Néanmoins, pour rendre compte de leur contenu concret, nous avons identifié, parmi les douze cas étudiés, les quatre entreprises qui en donnent le meilleur aperçu. Nous allons maintenant présenter chacune d'elles.

La GPEC « instrumentalisée »

La GPEC « instrumentalisée » se caractérise par une approche défensive de la GPEC, où cette dernière est considérée avant tout comme un moyen de réduire les effectifs du groupe. La frontière entre la GPEC et la politique sociale de l'entreprise (PSE) est brouillée, et

l'expression « GPSE » (contraction de GPEC et PSE) est alors souvent utilisée par les représentants syndicaux que nous avons interviewés.

En revanche, cette GPEC « instrumentalisée » est tournée vers l'intérieur de l'entreprise : la réduction des effectifs s'opère en essayant de développer les mobilités internes, des métiers en déclin vers les métiers en tension (s'il y en a), en rationalisant les parcours des salariés. Cette GPEC « instrumentalisée » se concrétise alors par des débats accrus sur la stratégie (souvent internationale) du groupe, au travers, par exemple, d'un comité paritaire stratégique, où les partenaires sociaux échangent sur la stratégie mondiale du groupe.

La GPEC « externalisée »

La GPEC « externalisée » présente la même dimension défensive que la GPEC « instrumentalisée ». Elle vise elle aussi à réduire les effectifs du groupe. La frontière entre GPEC et PSE est, là encore, souvent brouillée. En revanche, cette GPEC est entièrement tournée vers l'extérieur de l'entreprise. Elle ne conduit ni à un développement de la mobilité interne ni à une

réorganisation de la gestion des carrières. Ces entreprises ne se dotent pas d'un « comité paritaire stratégique », mais (au contraire) d'un dispositif externe à l'entreprise chargé d'aider les salariés de celle-ci à développer (en général sur le bassin d'emploi de l'entreprise) un nouveau projet professionnel qui leur permette, à terme, de ne plus être les salariés de l'entreprise de départ.

La GPEC « agent de changement »

La GPEC « agent de changement » se situe, quant à elle, du côté « offensif » de la GPEC. Celle-ci n'a ici plus vocation à diminuer les effectifs du groupe, mais plutôt à accroître les compétences des salariés et à développer les politiques de GRH. La GPEC « agent de changement » peut être considérée comme étant relativement « classique » puisqu'elle correspond au modèle traditionnel de la GPEC, celui développé dès le milieu des années 1990. Ce type de GPEC est mis en œuvre dans des groupes qui disposent de moyens importants leur permettant de développer une GRH cohérente et plutôt favorable aux salariés, une GRH qui soit en phase avec leurs objectifs stratégiques.

GPEC INSTRUMENTALISÉE

Le groupe ANDRAUTO correspond au cas le plus proche de cet idéal-type. ANDRAUTO est un groupe qui fabrique des automobiles. Il compte 198 210 salariés dans le monde et a réalisé un chiffre d'affaires de 56,1 millions d'euros en 2010. Chez ANDRAUTO, les accords de GPEC signés en 2007 et en 2010 sont défensifs. Ils visent à accompagner les réductions d'effectifs que ce groupe connaît depuis plusieurs années (- 20 000 salariés depuis 2007).

Ce groupe a mis en place les outils « classiques » de la GPEC. Il est doté de référentiels de compétences. Ceux-ci sont utilisés dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation ; ils ont vocation à mieux prévoir les formations nécessaires pour les salariés et à mieux organiser les rémunérations et les promotions. La GPEC et les politiques RH s'alimentent réciproquement. Un observatoire des métiers a été créé. Il permet de donner une vision globale pour l'ensemble du groupe sur les métiers en tension, les métiers en déclin et ceux en équilibre. Il s'appuie sur les référentiels de compétences pour réaliser cette analyse et il permet un dialogue avec les représentants des salariés sur ces questions, qui étaient auparavant mal connues, voire, parfois, presque taboues.

La GPEC et la stratégie de l'entreprise sont elles aussi pensées de manière conjointe. La diminution des effectifs est considérée comme prioritaire par la direction du groupe. L'analyse de l'évolution des métiers par filière est donc spécifiquement prise en charge par les membres du Comex. La GPEC apparaît comme un outil stratégique pour l'entreprise. Elle est perçue par la direction comme un levier permettant d'atteindre les objectifs de réduction des effectifs.

Du fait de cette articulation entre la GPEC et la stratégie de l'entreprise, le dialogue social peut être considéré comme relativement riche dans cette entreprise. On peut même considérer que la loi Borloo a contribué à enrichir ce dialogue social sur le plan de la stratégie de l'entreprise. La GPEC y est si étroitement associée que la discussion avec les partenaires sociaux évolue significativement. Ainsi, ce groupe a mis en place un « comité paritaire stratégique » international, dont la mission est de développer un dialogue social international sur la stratégie du groupe. Même si la GPEC peut être considérée comme très largement « instrumentalisée » (puisque n'est qu'un moyen au service d'une fin bien identifiée, la diminution des effectifs), cet objectif est à ce point stratégique qu'il s'est traduit par un renforcement du dialogue social sur cette question de la stratégie du groupe et de son devenir après la crise de 2009.



© GIRAUDON - THE BRIDGEMAN ART LIBRARY

« La GPEC « externalisée » présente la même dimension défensive que la GPEC « instrumentalisée ». Elle vise elle aussi à réduire les effectifs du groupe. », « Emondage des arbres », enluminure de Maître Ermengaut (1322), bibliothèque du monastère de l'Escorial, Madrid (Espagne).

La GPEC « mutualisée et territorialisée »

La GPEC « mutualisée et territorialisée » correspond elle aussi à cette dimension « offensive » de la GPEC. En revanche, elle est un peu plus « originale » que la GPEC « agent de changement », car la gestion des compétences cohérente et favorable aux salariés qu'elle propose est développée à l'échelle d'un terri-

toire et non plus, comme elle l'était classiquement, à l'intérieur des frontières juridiques d'une entreprise. Cette innovation soulève d'ailleurs généralement des problèmes juridiques, que chaque groupe ou chaque entreprise résout de manière à chaque fois originale. Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques des quatre idéaux-types que nous venons de présenter :

	Orientation dominante vers l'interne	Orientation dominante vers l'externe
Accord Défensif	GPEC « INSTRUMENTALISÉE »	GPEC « EXTERNALISÉE »
Accord Offensif	GPEC « AGENT DE CHANGEMENT »	GPEC « MUTUALISÉE ET TERRITORIALISÉE »

Tableau 2.

GPEC EXTERNALISÉE

Le groupe MICRO correspond au cas le plus proche de cet idéal-type. MICRO est un groupe qui fabrique des puces microélectroniques. Il compte 45 000 salariés en France et a réalisé un chiffre d'affaires de 8,2 millions d'euros en 2010. Chez MICRO, les accords de GPEC signés en 2006 et en 2011 sont défensifs. Dans ce groupe, les effectifs n'ont pas fortement diminué, mais leur stagnation est néanmoins perçue comme un « coup d'arrêt » dans le développement de ce groupe, qui, jusqu'aux années 2000, connaissait des rythmes d'augmentation de ses effectifs de 15 % par an.

Ce groupe dispose lui aussi des outils « classiques » de la GPEC. Les référentiels de compétences sont utilisés dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation ; ils permettent d'articuler les différentes politiques RH (formation, carrière, etc.). Dans ce groupe aussi, un observatoire des métiers a été créé. Il produit des données qualitatives sur les évolutions prévues des métiers, mais celles-ci ne sont pas articulées avec les politiques RH de l'entreprise. Elles sont utilisées pour identifier les métiers dans lesquels il apparaît nécessaire d'encourager les salariés à développer des projets professionnels extérieurs à l'entreprise et ceux où, au contraire, les effectifs sont limités et ne doivent donc pas être diminués.

Toutefois, l'essentiel de l'activité liée à la GPEC se déroule en dehors de ces politiques RH. En effet, celle-ci vise avant tout à proposer aux salariés un accompagnement par une « association de reconver-

sion locale » (que le groupe a créée spécifiquement à cette fin) pour élaborer un nouveau projet professionnel qui leur permette à terme de trouver un emploi en dehors de l'entreprise (mais, en général, sur le même bassin d'emploi). La gestion des carrières et des rémunérations est donc très largement réorientée vers cette association extérieure. Dans cette entreprise, le lien entre la GPEC et les politiques RH peut donc être considéré comme relativement distendu. La GPEC est avant tout tournée vers l'extérieur de l'entreprise et vers cette association de reconversion locale.

De ce fait, le lien entre la GPEC et la stratégie de l'entreprise est lui aussi plutôt distendu. En effet, à la limite, l'avenir des salariés est plus déterminé par la stratégie et les moyens de l'association locale de reconversion que par la stratégie du groupe.

Du fait de ce décentrage de la politique RH, le dialogue social ne s'est pas réellement enrichi depuis la promulgation de la loi Borloo. Des discussions ont lieu sur la stratégie de l'entreprise, mais elles ne sont pas en prise directe avec la GPEC. Elles n'ont pas non plus débouché sur la création de comités paritaires stratégiques ou de tout autre dispositif du même type. À l'inverse, des organisations syndicales qui n'étaient pas signataires du premier accord GPEC ont signé le second accord parce qu'elles ont considéré comme stratégique pour elles de participer à la gestion de l'association locale de reconversion, puisque c'était désormais au sein de celle-ci que se prenaient de nombreuses décisions en matière de carrières et de parcours professionnels futurs des salariés.

Des idéaux-types devant être pensés de manière ouverte

Ces idéaux-types permettent de donner sens à la diversité des pratiques de la GPEC. Il est toutefois nécessaire de ne pas en avoir une vision trop fermée. En effet, l'appartenance d'entreprises à un même idéal-type ne signifie pas qu'elles connaissent exactement le même type de dynamique. Les pratiques de GPEC sont proches, puisque le codage des entretiens conduit à les associer au même idéal-type. Néanmoins, l'analyse approfondie des entretiens montre que ces pratiques proches peuvent présenter des motivations sensiblement différentes.

Ainsi, par exemple, ANDRAUTO et SEPTENTRION sont tous les deux associés à l'idéal-type de la « GPEC instrumentalisée ». Ces deux groupes ont des pratiques proches, mais les raisons qui les conduisent

à adopter ce type de pratiques sont très différentes. Comme nous l'avons vu, ANDRAUTO est confronté à une grave crise à la fois conjoncturelle (la crise économique 2008/2009) et structurelle (la concurrence internationale fait qu'il est désormais presque impossible de produire en France des petites voitures citadines (du segment B) qui soient rentables. Il souhaite donc diminuer ses effectifs et instrumentalise à cette fin la GPEC.

SEPTENTRION a le même type de pratique qu'ANDRAUTO. Les données recueillies montrent que la GPEC s'y limite à un discours qui ne dit finalement pas grand-chose de la GRH qui y est développée. La loi contraignant cette entreprise à négocier un accord sur la GPEC, sa direction l'a donc fait : la négociation a abouti à un accord, mais celui-ci n'a été suivi pratiquement d'aucune mise en œuvre concrète. Dans cette entreprise, la GPEC reste un discours de la

GPEC « AGENT DE CHANGEMENT »

L'entreprise BANKPRO correspond au cas le plus proche de cet idéal-type. BANKPRO est une banque moyenne spécialisée dans la gestion des patrimoines professionnels et privés. Elle compte 1 143 salariés en France et appartient à un groupe bancaire dont le siège est situé dans un pays du Nord de l'Europe. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 324,6 millions d'euros en 2011. Chez BANKPRO, les accords de GPEC signés en 2008 et en 2011 sont offensifs.

Cette entreprise a été fortement marquée par une succession de plans sociaux. Le dernier s'est achevé en 2007 et a entraîné une réduction des effectifs de moitié. Néanmoins, le déploiement de l'accord GPEC s'est déroulé dans un contexte apaisé. En revanche, la crise a mis en relief l'importance stratégique des recompositions traversant certaines lignes de métiers, qu'il s'agisse des relations avec la clientèle (proximité et confiance), de l'évaluation et du contrôle des risques (*middle office*) ou encore des tendances affectant la rationalisation du *back-office* et l'automatisation du *front-office*. L'accord GPEC peut ainsi être vu comme un réflexe rationnel de protection et de survie d'un collectif de travail (direction et salariés) s'efforçant de garantir un futur commun, dans une période troublée.

Pour faire évoluer les compétences des salariés, la direction a construit des référentiels de compétences. Ceux-ci sont utilisés chaque année lors de l'entretien annuel pour identifier les compétences détenues par les salariés, pour rémunérer celles-ci et déterminer les compétences qui devront être développées l'année suivante. Cette entreprise a aussi créé un observatoire des métiers qui permet aux partenaires sociaux de développer un dialogue social riche sur ces questions d'évolution des compétences.

Dans cette entreprise, la GPEC et les politiques RH sont très fortement articulées entre elles. Les données issues des entretiens annuels structurent directement la politique de formation de l'entreprise et la réflexion sur les futurs métiers. De plus, l'appropriation des outils de la GPEC par les managers est particulièrement forte, ces outils de la GPEC ayant été construits par les managers eux-mêmes. Ces outils, ces politiques et cette appropriation se réfèrent tous aux évolutions du marché, que nous venons d'évoquer. Dans cette entreprise, les débats sur la stratégie de l'entreprise sont donc très riches. Le dialogue social participe directement de cette richesse et de cette dynamique. Ces articulations fortes génèrent *in fine* une discussion nourrie sur la stratégie.

Comme on le voit, cette entreprise correspond presque parfaitement au cas « classique » de la GPEC théorisée dès les années 1990. Les outils de la GPEC (auxquels s'ajoute – et c'est nouveau – un observatoire des métiers) permettent d'articuler les politiques RH avec la stratégie de l'entreprise et parce qu'ils sont bien appropriés par les managers, ceux-ci permettent à l'entreprise de manager efficacement le changement qui lui est nécessaire pour faire face aux évolutions de son marché. Il faut toutefois souligner que cette dynamique a un coût et que si cette entreprise peut mener cette politique, c'est parce qu'elle est sur un secteur à forte valeur ajoutée qui lui en fournit les moyens.

Ce cas est aussi « classique » par le fait que cette entreprise crée cette dynamique à l'intérieur de ses frontières juridiques. Elle ne s'ouvre pas sur son territoire et elle n'y cherche pas les ressources qui pourraient l'aider à mener à bien ce changement. En cela, elle se différencie fortement de la GPEC « mutualisée et territorialisée ».

direction, elle n'est pas devenue un véritable objet RH et/ou stratégique.

Ces deux entreprises développent des GPEC instrumentalisées, mais elles le font avec des motivations très différentes. Les idéaux-types fournissent des repères pour ordonner la diversité des pratiques de GPEC, mais ils doivent être pensés de manière relativement ouverte pour pouvoir rendre compte de l'ensemble des pratiques des entreprises investiguées.

Des idéaux-types devant être pensés de manière dynamique

De la même manière, ces idéaux-types ne doivent pas être pensés d'une manière trop statique. Ils permet-

tent de donner des points de repère, mais ils ne doivent pas interdire de penser la dynamique. Plusieurs entreprises ont signé au moins deux accords. Certaines entreprises, comme ANDRAUTO, ont signé deux accords successifs identiques qui ne font qu'approfondir la dynamique antérieure (en l'occurrence celle d'une « GPEC instrumentalisée », utilisée pour réduire les effectifs du groupe).

À l'inverse, d'autres entreprises ont fait évoluer très fortement les logiques poursuivies, entre leur premier accord et leur second. Ainsi, par exemple, l'entreprise DIESEL (qui appartient elle aussi au secteur automobile) a négocié en 2006 un premier accord plutôt défensif, alors qu'en 2010, elle a négocié un accord qui apparaît beaucoup plus offensif. La différence



EWAN OIRY & COLL.

© THE BRIDGEMAN ART LIBRARY

« Pour faire évoluer les compétences des salariés, la direction a construit des référentiels de compétences. Ceux-ci sont utilisés chaque année lors de l'entretien annuel pour identifier les compétences détenues par les salariés, pour rémunérer celles-ci et déterminer les compétences qui devront être développées l'année suivante. », « Les jardiniers », huile sur toile de Gustave Caillebotte (1848-1894), collection privée.

entre les deux types d'accord est si forte que le codage de nos données nous a conduit à conclure que cette entreprise a opéré un déplacement, passant de l'idéal-type « GPEC instrumentalisée » à celui d'une « GPEC agent du changement ». Les évolutions favorables de la conjoncture et la transformation de la stratégie de l'entreprise permettent d'expliquer ce changement majeur. On retrouve une situation analogue dans le cas d'Aérosec. Les pratiques de GPEC ressortant de son premier accord l'associent à l'idéal-type « GPEC agent du changement », mais les outils que cette entreprise a déployés dans le cadre de son second accord conduisent à la faire glisser progressivement vers l'idéal-type de la « GPEC mutualisée et territorialisée ».

Ces cas soulignent que les idéaux-types doivent être pensés de manière dynamique : une entreprise n'est pas nécessairement attachée à un idéal-type unique, elle peut en changer au fil du temps. Cette caractérisation est donc elle-même inscrite dans la dynamique des organisations.

CONCLUSION

Au terme de cette analyse des pratiques de la GPEC postérieures à l'adoption de la loi Borloo, il faut noter que le flou sémantique et la profusion des concepts entourant la GPEC n'aident pas à son appropriation. Cette ambiguïté est entretenue par le fait que le législateur n'a pas jugé utile de proposer de définition juridique de la GPEC (LEGRAND, 2006). De plus, comme le souligne Duclos (2008), la façon dont les acteurs jouent avec la règle de droit s'écarte souvent de la stricte application des intentions du législateur. Il était donc particulièrement important d'analyser en détail les effets concrets des accords de GPEC négociés et mis en œuvre dans les entreprises.

Les douze monographies approfondies que nous avons réalisées nous ont permis de produire plusieurs résultats. Tout d'abord, sur le plan des outils, les référentiels de compétences et les liens avec les autres

GPEC « MUTUALISÉE ET TERRITORIALISÉE »

L'entreprise EGAL correspond au cas le plus proche de cet idéal-type. EGAL est une entreprise industrielle spécialisée dans la production d'articles culinaires, de cuisson électrique et de pesage. En 2010, son chiffre d'affaires a été de 396 millions d'euros et elle employait 1 934 collaborateurs, répartis entre deux sites français. Chez EGAL, l'accord de GPEC signé en 2007 était plutôt défensif. Mais le nouvel accord signé en 2011 est, lui, plus offensif. Cette entreprise doit accompagner les évolutions technologiques et organisationnelles de son appareil industriel en développant une polyvalence et en augmentant les niveaux de qualification professionnelle de son personnel ouvrier. Au total, 50 % des emplois sont identifiés comme fragilisés, à court et moyen terme, du fait de la faible qualification de leurs titulaires.

Pour gérer de manière optimale cette augmentation programmée des compétences, elle a construit des référentiels de compétences. Ceux-ci sont utilisés pour alimenter les politiques RH (évaluation, formation, rémunération, etc.). Mais, surtout, l'entreprise participe au dispositif local de gestion des compétences. DETACHE est un dispositif territorial de prêt de main-d'œuvre (à but non lucratif), qui permet à cinq entreprises "socles" du secteur de la métallurgie présentes sur le territoire (mais non concurrentes) de faire face à des baisses d'activité temporaires tout en conservant leurs salariés et les compétences de ceux-ci, dans l'optique d'une reprise prochaine de l'activité économique. Concrètement, l'objectif est de gérer la sous-activité en évitant autant que faire se peut les licenciements économiques et le recours au chômage partiel et ce, dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels des individus.

Dans cette logique, le territoire n'est pas un espace dans lequel cette entreprise déverserait les salariés

dont les compétences ne lui seraient plus nécessaires (comme nous l'avons constaté dans le cas de MICRO), mais, au contraire, une ressource qui lui permet de puiser les compétences qui lui sont nécessaires, de développer celles qui n'existent pas encore, etc.

À ce titre, le dispositif local, qu'est DETACHE, peut être considéré comme un élément faisant partie intégrante de la GPEC de cette entreprise (qui devient dès lors une GTEC) – comme c'était le cas pour MICRO – mais aussi de la stratégie même de l'entreprise. En effet, ce dispositif local contribue directement à permettre à cette entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Nous retrouvons donc ici une GPEC qui permet à la RH d'être cohérente, de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise (la RH est alors un réel *Business Partner*) et d'être favorable aux salariés (comme dans le cas de la GPEC « agent de changement »), mais c'est une GPEC qui est de plus développée à l'échelle du territoire (ce qui est plus original par rapport au modèle classique de la GPEC des années 1990). On trouve dans ce cas un dialogue social dynamique sur ces questions de GPEC, de RH et de stratégie et une appropriation forte par les managers (là encore, du fait de leur participation directe à l'élaboration de tous ces éléments).

Enfin, il convient de souligner que l'ouverture sur le territoire de cette GPEC constitue une forme de réponse à la question des moyens, que nous avons posée dans le cas de BANKPRO. Cette GPEC est coûteuse, mais le territoire constitue une ressource qui permet à cette entreprise de mutualiser ce coût, et donc de le réduire pour ce qui la concerne directement.

Parmi les pratiques de GPEC que nous venons de décrire, il s'agit de la pratique la plus innovante (par rapport au modèle classique de la GPEC des années 1990).

outils de la GRH ont été confirmés, mais parmi les nouveautés, nous avons constaté l'émergence des observatoires métiers et celle du rôle joué par les territoires. Ensuite, nous avons constaté la diversité récurrente des pratiques de GPEC. Néanmoins, en identifiant les quatre idéaux-types que sont la « GPEC instrumentalisée », la « GPEC externalisée », la « GPEC agent de changement » et la « GPEC mutualisée et territorialisée », nous sommes parvenus à proposer un ordre qui rende cette diversité intelligible. Il convient toutefois de souligner qu'aucun de ces quatre idéaux-types n'affiche de véritable volonté « prévisionnelle ». Les entreprises analysées se lancent parfois dans des

démarches d'anticipation. Mais il semble que le prévisionnel tel qu'il avait été envisagé dans les années 1990, avec les premiers outils de la GPEC, ait été clairement abandonné.

Ces monographies approfondies fournissent donc un premier aperçu des pratiques de la GPEC après l'entrée en vigueur de la loi Borloo. Toutefois, elles montrent aussi que de nombreuses pistes de recherche complémentaires restent à explorer. Deux pistes peuvent être plus particulièrement évoquées. D'une part, si le territoire émerge en tant que nouveau lieu de la gestion des compétences, il le fait en rencontrant de nombreuses difficultés et de nombreuses incertitudes

Idéal-type	GPEC INSTRUMENTALISÉE	GPEC EXTERNALISÉE	GPEC AGENT DE CHANGEMENT	GPEC MUTUALISÉE ET TERRITORIALISÉE
Entreprise de référence	ANDRAUTO	MICRO	BANKPRO	EGAL
Type/contenu accord	Défensif	Défensif	Offensif	Offensif
Outils pivots de l'accord GPEC	Observatoire des métiers et Comité Paritaire Stratégique	Observatoire des métiers et Dispositif territorial de gestion des compétences	Référentiel des métiers et des compétences	Référentiel des métiers et des compétences et Dispositif territorial de gestion des compétences
Articulation GPEC-stratégie	Fort	Faible	Fort	Fort
Articulation GPEC-RH	Rationalisation et mise en cohérence des pratiques de GRH	Rationalisation et mise en cohérence des pratiques de GRH	Développement des pratiques de GRH	Développement des pratiques de GRH
GPEC et dialogue social	Enrichissement du dialogue social (en particulier sur la stratégie du groupe)	Pas d'enrichissement du dialogue social	Développement d'un dialogue social de qualité	Enrichissement du dialogue social
Appropriation de l'accord	Faible	Faible	Forte	Forte

Tableau 3.

(notamment juridiques). Les formes concrètes d'une gestion territorialisée des compétences doivent donc être explorées de façon plus détaillée. D'autre part, les observatoires des métiers sont de plus en plus nombreux et ils semblent jouer un rôle croissant dans les démarches d'anticipation (à défaut de démarches de prévision) des entreprises. Ils sont si actifs que nos interlocuteurs les ont souvent décrits comme de nouveaux lieux où se développerait un dialogue social échappant aux difficultés récurrentes du dialogue social à la française. Au-delà du fait que les organisations syndicales non signataires d'accords de GPEC ne sont pas présentes dans ces observatoires, les formes que prennent ces nouvelles instances de dialogue social et les effets qu'elles produisent doivent encore être analysés.

Ces éléments montrent donc que tout en s'inscrivant dans des traditions longues (comme, par exemple, l'opposition entre accords de GPEC offensifs et accords de GPEC défensifs), les pratiques actuelles de la GPEC font émerger des outils et des questions sans cesse renouvelés. ■

BIBLIOGRAPHIE

BARET (C.), OIRY (E.), CODELLO-GUIJARRO (P.) & KOFFI (P.), « Regards sur "l'effectivité" de la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences

(GPMC) à l'hôpital public », *Journal d'Économie Médicale*, vol. 29, n°6-7, 2012.

BEAUJOLIN-BELLET (R.), « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de gestion des conséquences des restructurations », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°70, pp. 17-29, 2008.

BOYER (L.) & SCOUARNEC (A.), *La prospective des métiers*, EMS, Paris, 2009.

BROCHIER (D.), *Gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 2002.

CAVESTRO (W.), DURIEUX (C.) & MONCHATRE (S.) (Eds.), *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica, 2007.

CHAPPERT (F.) & MARTINET (N.), *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) : que nous disent les accords signés ? Analyse de 55 accords d'entreprises et de groupes*, Rapport ANACT, 2008. Disponible sur : <http://www.anact.fr>

COLIN (T.) & GRASSER (B.), « Une évaluation quantitative de la diffusion des pratiques de gestion des compétences », in DEFÉLIX (C.), KLARSFELD (A.) & OIRY (E.) (Eds), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 207-228, 2006.

DEFÉLIX (C.), CALAMEL (L.), MAZZILLI (I.) & RETOUR (D.) « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour le GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management et avenir*, n°41, 2011.

DEFÉLIX (C.), DUBOIS (M.) & RETOUR (D.), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », in TREMBLAY (M.)

- & SIRE (B.) (Eds.), *GRH en crise, GRH face à la crise ?*, Montréal, Presses HEC, pp. 83-97, 1997.
- DEFÉLIX (C.), KLARSFELD (A.) & OIRY (E.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006.
- Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP), *La mise en œuvre des accords GPEC : synthèse à partir de 13 monographies d'entreprises*, 2008.
- DELOBBE (N.), GILBERT (P.) & LE BOULAIRE (M.), *La gestion des compétences : une instrumentation en contexte. Proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas*, XXII^e Congrès de l'AGRH, Marrakech, 2011.
- DIETRICH (A.) & PARLIER (M.), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°66, pp. 30-42, 2007.
- DUCLOS (L.), « Le droit de la bonne pratique. Enquête sur une norme de GPEC », *Cahiers Philosophiques*, n°116, pp. 41-68, 2008.
- FERRY (J.), DE BROISSIA (P.) & BAUDRILLART (S.), *Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC*, OasYs Consultants, 2010.
- GILBERT (P.), « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », in KLARSFELD (A.) & OIRY (E.) (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, pp. 11-32, 2003.
- GILBERT (P.) & PARLIER (M.), « La compétence : du mot valise au concept opératoire », *Actualité de la formation permanente*, n°116, pp. 14-18, 1992.
- JOYEAU (A.), « Du "que changer ?" au "comment changer ?" : analyse de l'interaction entre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et changement organisationnel », in KLARSFELD (A.) & OIRY (E.), *La gestion des compétences : des outils aux processus*, Paris, Vuibert, pp. 129-146, 2003.
- JOYEAU (A.) & RETOUR (D.), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°32, pp. 127-143, 1999.
- KLARSFELD (A.) & OIRY (E.), *La gestion des compétences : des outils aux processus*, Paris, Vuibert, 2003.
- KROHMER (C.) & RETOUR (D.), « Fragilités et modes de régulation de la compétence », *Finance, Contrôle, Stratégie* (à paraître).
- LE BOTERF (G.), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation, 1997.
- LEGRAND (H.), « Sur un nouvel objet juridique non identifié, la GPEC », *Droit Social*, n°3, pp. 330-333, 2006.
- LÉNÉ (A.), « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? », *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 51-69, 2008.
- MASSON (A.) & PARLIER (M.), *Les démarches compétences*, Lyon, Éditions de l'ANACT, coll. Agir sur, 2004.
- MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyses des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université, 1994.
- PARLIER (M.), « Gérer les compétences en PME », in LOUART (P.) & VILETTE (M-A.) (coord.), *La GRH dans les PME*, Paris, Vuibert, pp. 175-198, 2011.
- PASCAIL (L.), « La démarche compétences : Une prescription facultative ? », n°77, pp. 63-73, 2004.
- PETTIGREW (A.), "Longitudinal Field Research on Change. Theory and Practice", *Organization Science*, vol.1, n°3, pp. 267-292, 1990.
- PICHAULT (F.) (dir.), *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, 2006.
- ROUILLEAULT (H.), *Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier*, 2007. Consultable sur <http://www.minefe.gouv.fr>
- THIERRY (D.) & SAURET (C.), *La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- WEBER (M.), *Essais sur la théorie de la science (1904-1917)*, Paris, Plon, 1965.
- ZARIFIAN (P.), *Le modèle de la compétence*. Paris, Éditions Liaisons, 2001.

L'ÉQUIPE COMPOSITE OU COMMENT UNE MAIN-D'ŒUVRE MIXTE COLLABORE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE ?

Face à la généralisation du recours dans les entreprises à des travailleurs dits extérieurs, comme les prestataires, les intérimaires, les consultants et les stagiaires, les salariés « internes » travaillent au sein des mêmes équipes que ces « externes ». De plus en plus, les équipes qui travaillent pour l'entreprise sont donc composites. Le présent article vise à mieux comprendre la spécificité du problème de coopération que pose cette situation. L'étude, que nous avons réalisée dans une grande entreprise française, de 2009 à 2011 et qui s'est intéressée à deux équipes composites, nous permettra d'illustrer le rôle crucial des médiateurs dans ces collectifs de travail mixtes et le rapport qu'entretient l'entreprise avec ces médiateurs.

Par **Marie-Rachel JACOB***

« Y'a trop d'externes ! », me dit Josette... Mais, précisément, je suis moi-même « externe ». Comment Josette a-t-elle pu l'oublier ? Peut-être parce que je travaille dans cette direction depuis plus longtemps qu'elle. Depuis vingt-cinq ans qu'elle est dans l'entreprise, Josette a vu le nombre des externes exploser. « Cela pose de gros problèmes », me confie-t-elle. La coopération serait rendue plus difficile dans l'entreprise depuis que les pratiques de flexibilité de la main-d'œuvre ont généralisé la présence

d'intérimaires, de prestataires et de stagiaires aux côtés des salariés bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée.

Désormais, les équipes de travail regroupent des salariés et des externes. Ces derniers ont des statuts d'emploi de prestataire, d'intérimaire, de stagiaire ou d'apprenti et sont amenés à travailler dans une entreprise pendant des années sans en être des salariés à durée indéterminée. L'équipe composite en tant qu'équipe de travail regroupant des salariés et des externes constitue une réalité du travail collectif dans l'entreprise. Cette notion est un prisme pertinent pour comprendre la construction de la coopération. Elle définit,

* Post-doctorante au Stockholm Centre for Organizational Research.

en effet, une unité d'analyse permettant d'enquêter sur la manière dont une main-d'œuvre aux statuts d'emploi différents peut coopérer dans l'entreprise.

Nous examinerons quelles sont les spécificités de la coopération dans les équipes composites.

Notre article s'appuie sur une enquête que nous avons réalisée dans le cadre d'une thèse de terrain (BERRY, 2000), qui visait à montrer que la coopération dans les équipes composites suppose des conditions spécifiques, comme le maintien d'un équilibre entre les différents statuts d'emploi, ce que réalise en général un médiateur, un rôle que doit soutenir l'entreprise *via* la hiérarchie.

Dans un premier temps, le problème de la coopération dans les équipes composites sera posé d'un point de vue théorique en nous intéressant à la place des statuts d'emploi dans les logiques de travail et aux spécificités d'une main-d'œuvre mixte dans le contexte d'une généralisation du travail en équipe. Le cadre d'analyse de la coopération que nous retiendrons définit trois dimensions à analyser : le travail collectif, les positions de médiation et l'esprit d'équipe. L'étude de deux équipes composites dans une grande entreprise française nous a permis de les analyser pour mettre en avant le rôle déterminant joué par le médiateur et l'interrelation entre ce rôle et le lien existant entre le médiateur et l'entreprise.

FLEXIBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET COOPÉRATION : QUELLES DIFFICULTÉS THÉORIQUES ?

Définir le travailleur dans l'organisation : quel point de vue mobiliser ?

Everaere et Lapoire (2011) considèrent que le travailleur prestataire réalisant une mission dans les locaux de l'entreprise est un *insider* au sens donné à ce terme par une logique de classification des emplois reposant sur la norme du contrat à durée indéterminée. Or, du point de vue de l'organisation, le travailleur prestataire est un « externe » au même titre que l'intérimaire, le stagiaire ou l'apprenti. Notre propos ici est de prendre le point de vue de l'organisation, lequel tient compte moins de la nature de l'emploi du travailleur que de son appartenance formelle ou non à l'organisation. Cette appartenance formelle repose sur un critère défini par l'organisation elle-même. Dans l'entreprise étudiée, comme dans la plupart des grandes entreprises françaises, le travailleur interne, par opposition au travailleur externe, bénéficie d'un contrat à durée indéterminée (CDI) avec l'entreprise. Ainsi, les salariés à temps partiel et les salariés d'autres entreprises du groupe mis à la disposition de l'entreprise sont considérés comme des internes, alors que la

classification des emplois les considère plutôt comme des périphériques ou des atypiques. Ainsi, du point de vue de l'organisation, deux grandes catégories de travailleurs se côtoient dans l'entreprise, les internes et les externes. Les internes rassemblent les salariés de l'entreprise exerçant à temps plein et à temps partiel, ainsi que les salariés mis à disposition par d'autres entreprises du groupe. Les externes désignent l'ensemble des travailleurs justifiant d'un statut autre que celui d'interne. Les prestataires, les sous-traitants, les intérimaires, les travailleurs indépendants, les stagiaires et les apprentis relèvent de la catégorie des externes. Au final, l'hétérogénéité des statuts d'emploi dans l'entreprise conduit à ce que les Anglo-saxons appellent *main-d'œuvre mixte* (*blended workforce*), c'est-à-dire des externes travaillant au sein des mêmes équipes que les salariés de l'entreprise (DAVIS-BLAKE, BROSCAK & GEORGE, 2003 ; GARSTEN, 1999).

Les enjeux de la coopération dans une main-d'œuvre mixte : quelle place pour les statuts d'emploi ?

La généralisation de cette « mosaïque de personnels » (EVERAERE, 2012) serait génératrice de conflits entre les salariés et leur manager (DAVIS-BLAKE et *al.*, 2003) et elle rendrait plus difficile la coopération dans l'entreprise (EVERAERE, 2012) du fait que « les salariés à statuts hétérogènes cohabitent mal dans un même lieu » (EVERARE, 1997, p. 136).

Mais les statuts ou les types d'emploi ne sont qu'une des dimensions de l'identité des travailleurs (TILLY, 1995). L'identité intégrée (*embedded identity*) et l'identité disjointe (*disjoined identity*) sont les deux extrêmes d'un même continuum (TILLY, 1995, repris par GARSTEN, 2003). Ainsi, l'identité intégrée, comme la race ou le genre, informe sur l'ordinaire de la vie sociale des personnes, alors que l'identité disjointe (par exemple, l'appartenance à une association) ne gouverne que peu ou prou les activités quotidiennes.

Garsten (2003) interprète ainsi les identités d'intérimaire et de salarié interne comme étant à la fois intégrées et disjointes. L'identité d'intérimaire est intégrée si l'organisation définit des routines distinguant les intérimaires des salariés, comme le port d'un badge de couleur différente. Cependant, l'identité d'intérimaire devient disjointe, dans les activités de travail quotidiennes, dès lors qu'elle n'a pas d'impact sur le processus de travail. Garsten (2003) donne l'exemple de sa propre expérience, lorsqu'elle réalisa une observation participante dans l'entreprise Apple en tant qu'intérimaire. Elle explique comment, au fil des mois, elle apprit à mieux connaître ses collègues de travail, à l'occasion d'heures supplémentaires et en partageant avec eux des sorties, les week-ends. Son identité intégrée d'intérimaire s'est transformée en identité disjointe, son statut d'intérimaire ne refaisant surface

qu'aux différents moments où l'entreprise Apple distinguait ses salariés des autres travailleurs. De manière générale, Garsten (2003) affirme que dans les situations où les travailleurs partagent les mêmes problématiques, les catégories d'interne et d'intérimaire deviennent moins pertinentes pour l'organisation du travail. Ainsi, pendant la réalisation du travail, les catégories d'interne et d'externe tendent à disparaître. Sur le lieu de travail, il peut être difficile de distinguer au premier abord les salariés de l'entreprise des externes (GARSTEN, 2008). La cohabitation de ces deux types de travailleurs dans les mêmes bureaux contribue même à l'intégration des externes au sein de collectifs de travail (MALLERET, 2004 ; LÉON, 2010), cela confirme l'importance de la dimension spatiale dans le fonctionnement de l'organisation (GIRIN, 1987). Par ailleurs, Bercot et de Coninck (2003) se sont interrogés sur les conséquences de la multiplication des appartenances des salariés sur le travail collectif dans l'entreprise. En ce sens, les salariés eux-mêmes ne constituent plus une catégorie monolithique. Ces auteurs en concluent que les modes de coopération évoluent selon un compromis (qu'il reste à trouver) entre le désir de singularité de l'individu et les contraintes inhérentes au travail en équipe.

La notion d'équipe composite formalise ainsi la collaboration entre des salariés et des externes sur le lieu de travail de l'entreprise (JACOB, 2012). L'équipe composite est un collectif de travail dont les membres présentent des statuts d'emploi différents. Par référence aux matériaux composites (dont les différents éléments ne peuvent se mélanger totalement, mais dont l'agencement donne au matériau une solidité particulière), les différents statuts d'emploi formant l'équipe composite n'empêchent pas la coopération en son sein.

La notion d'équipe composite est différente de celles d'équipe virtuelle, d'équipe diverse et d'équipe projet, car ces trois types d'équipe ne tiennent pas compte des statuts d'emploi de leurs membres. L'équipe virtuelle s'intéresse aux différences dans les localisations spatiales de ses membres (KURUPPUARACHCHI, 2009). L'équipe diverse (au sens de la diversité structurelle) ne prend en compte que les différences d'entités d'appartenance entre les membres d'une entreprise (CUMMINGS, 2004). Enfin, l'équipe projet ne tient pas compte des caractéristiques de ses membres, mais seulement de la nature de projet de l'activité (GAREL, 2011).

La généralisation du travail en équipe marquant l'avènement d'une superficialité dans la coopération, quelles en sont les spécificités dans les équipes composites ?

Même au sein des équipes de salariés, les modes de collaboration se transforment, allant dans le sens d'une évolution générale du monde du travail, et plus particulièrement du travail en équipe. En effet,

Sennett (2000) démontre que l'injonction au travail en équipe apparaît concomitamment à la flexibilisation de l'économie. La superficialité partagée des relations permet d'adoucir la concurrence entre les employés et leur permet d'adapter leurs rôles en fonction du travail à réaliser.

Finalement, si le travail en équipe et la coopération dans l'entreprise sont soumis à une évolution générale de l'organisation du travail, en quoi la coopération entre les salariés et les externes pose-t-elle problème ? Nous avançons à ce sujet trois arguments majeurs issus de la littérature. D'une part, la coopération implique des conditions de stabilité qui sont de fait rendues plus difficiles à réunir en raison de l'intégration de personnels aux statuts flexibles (EVEARERE, 1997, 2012). D'autre part, les différences de statuts d'emploi dans l'entreprise amènent à des enjeux sociaux et économiques importants en termes d'inégalités (GARSTEN, 2008). Enfin, la question de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est peu discutée dans les pratiques de flexibilité (BEN YEDDER et SLIMANE, 2010) et cela pourrait alimenter des problématiques liées à la sécurisation des parcours professionnels par le travail (ZIMMERMANN, 2011).

Dès lors que la représentation formelle de l'entreprise au travers de son organigramme diffère de la réalité de l'organisation du travail, le dirigeant conserve une vision de l'entreprise reposant sur ses salariés (JACOB, 2012). En effet, les discours de l'entreprise et sur l'entreprise ne prennent généralement en compte que les seuls effectifs salariés. Le bilan social de l'entreprise propose un rapport détaillé sur les effectifs salariés, mais ne mentionne, dans le meilleur des cas, que les seuls effectifs étudiants et intérimaires. Les prestataires ou les salariés mis à disposition (EVERAERE et LAPOIRE, 2011) ne font l'objet d'aucun suivi de la part de la direction des ressources humaines. En effet, les prestataires agissent sur le lieu de travail de l'entreprise *via* un contrat commercial, qui est, en général, géré par la direction des achats (et non par celle des ressources humaines).

C'est ainsi que deux logiques s'opposent entre elles sur le lieu de travail : une logique organisationnelle (portée par l'entreprise) séparant les salariés des externes, et une logique de travail (portée par l'activité de l'entreprise) rassemblant les travailleurs (salariés et externes) au sein des mêmes équipes. La notion d'équipe composite (JACOB, 2012) permet de regrouper ces deux logiques et constitue ainsi l'unité d'analyse adéquate pour étudier les conditions de la coopération en situation de main-d'œuvre mixte.

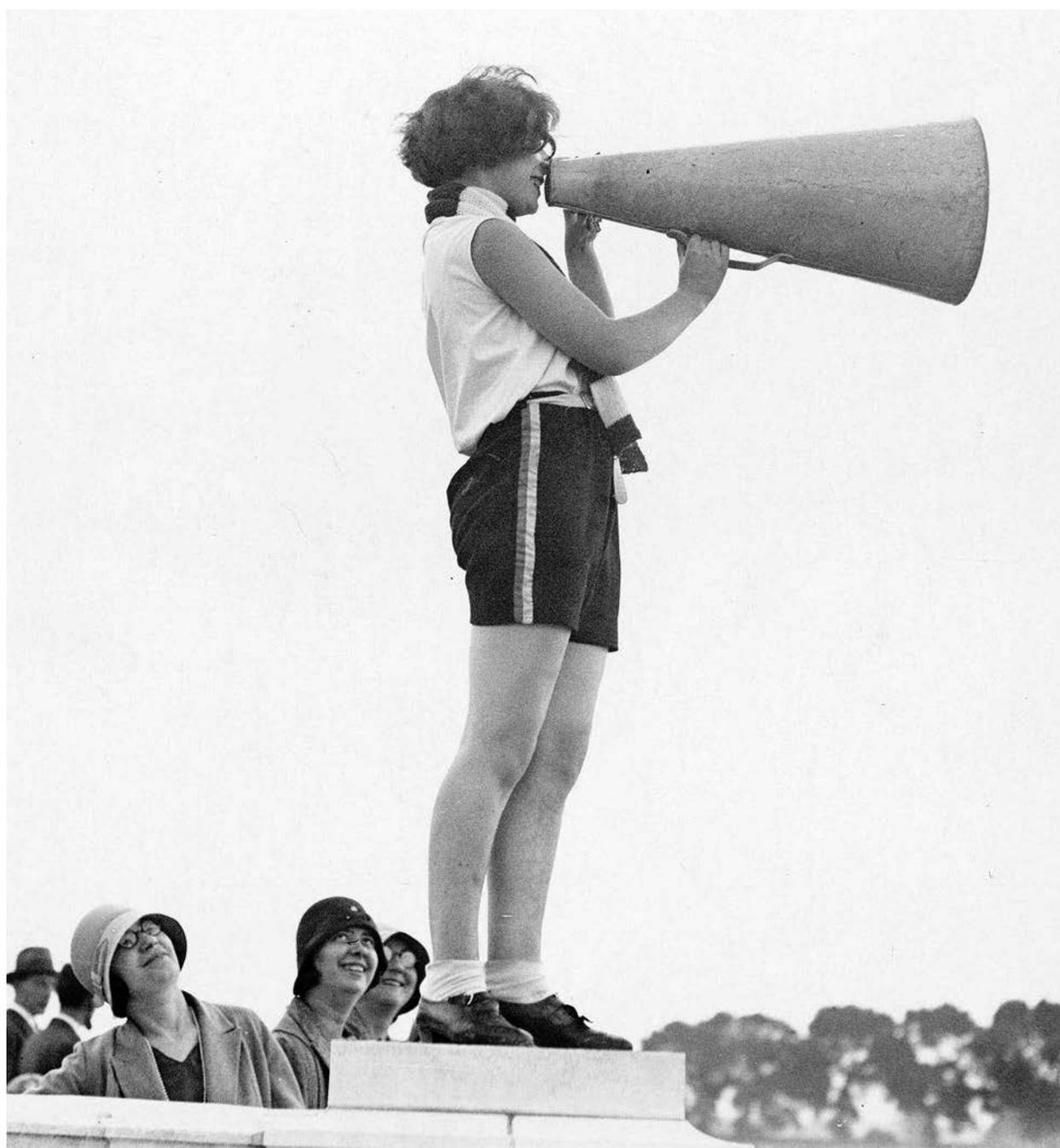
Un cadre d'étude des conditions de la coopération : travail collectif, positions de médiation et esprit d'équipe

Pour étudier les conditions de la coopération, Gheorghiu et Moatty (2005a) proposent les trois

hypothèses que sont : une généralisation du travail collectif, les positions de médiation et un esprit d'équipe. Selon ces auteurs, la progression du travail collectif aboutit à une autonomie encadrée des salariés. Les positions de médiation sont occupées par des « remplaçants temporaires ou [par] des coordinateurs de groupes dans la longue durée » (GHEORGHU et MOATTY, 2005a, p. 24) qui ont en commun de pâtir d'une faible reconnaissance de cette fonction et d'une autorité insuffisante pour régler les problèmes internes. Enfin, l'esprit d'équipe constitue une forme

de sociabilité propre qui distingue l'équipe du groupe de travail au travers de son respect d'autrui et de sa capacité à résoudre des conflits en interne. Les relations de coopération « s'appuient sur des dispositions durables des membres de l'équipe et doivent être resituées selon leurs trajectoires et leurs carrières » (GHEORGHU et MOATTY, 2005b, p. 117).

Ces trois hypothèses nous fournissent trois dimensions qui nous permettent d'étudier la coopération dans les équipes composites et d'identifier leurs spécificités en matière de travail collectif, de positions de



« Les positions de médiation sont occupées par des « remplaçants temporaires ou [par] des coordinateurs de groupes dans la longue durée » qui ont en commun de pâtir d'une faible reconnaissance de cette fonction et d'une autorité insuffisante pour régler les problèmes internes. », jeune femme munie d'un porte-voix encourageant une équipe de régates, photo des années 1930.

© IMAGNO/LA COLLECTION

médiation et d'esprit d'équipe. Dans une démarche de spécification de la théorie (DUMEZ, 2006) à partir des travaux de Gheorghiu et Moatty (2005a et b) et selon ceux présentés précédemment, le travail collectif ne serait pas *a priori* différent dans le cas d'une équipe homogène en termes de statuts (GARSTEN, 2003 et 2008). Les positions de médiation devraient également être les mêmes quels que soient les statuts d'emploi des travailleurs puisqu'elles ne se réduisent pas à un rôle de management des salariés. En ce qui concerne l'esprit d'équipe, la question est de savoir si les « dispositions durables » des membres d'une équipe composite peuvent être ou non similaires à celles des seuls membres salariés.

UNE ENQUÊTE DE TERRAIN SUR LA COOPÉRATION AU SEIN D'ÉQUIPES COMPOSITES

Afin d'investiguer la question de la coopération dans les équipes composites, l'approche de nature monographique (GHEORGHIU et MOATTY, 2005a) est indiquée, car elle permet de mettre en lumière les spécificités et les enjeux relatifs à ce type d'équipe. Nous nous appuyons donc sur une enquête de terrain réalisée par observation participante sur une durée de 30 mois (d'avril 2009 à septembre 2011). Le processus de recherche s'apparente ainsi à de l'ethnographie (GARSTEN, 2011) et permet de restituer « ce qui se passe en situation » (CHANLAT, 2005, p. 170). Le terrain de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA a été choisi pour l'hétérogénéité des statuts d'emploi de ses travailleurs ainsi qu'en raison de la préparation d'un changement organisationnel majeur. Les logiques de travail et d'organisation s'affrontent de manière visible sur ce terrain particulier. L'auteure réalise une thèse de terrain au sens de Berry (2000), dans l'entreprise GAMMA SIGMA. Bénéficiant du dispositif de Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), l'auteure est recrutée par cette entreprise sur la base d'un contrat à durée déterminée, pour une durée de trois ans. Elle est intégrée dans l'équipe de travail de sa tutrice dans l'entreprise (qui sera désignée par le prénom de Régine (1) dans la suite de cet article), elle y est considérée comme externe. Les collègues salariés ou externes de l'entreprise n'appréhendant généralement pas les différences existant entre les statuts de stagiaire, d'apprenti et de doctorant en CIFRE, l'auteure était ainsi perçue généralement comme une étudiante par ses collègues de la direction, mais comme une doctorante par sa tutrice et par les membres de son équipe. L'auteure a été ame-

née à réaliser les mêmes tâches que les autres membres de l'équipe, ce qui a rendu complète sa participation, à certains moments. Les personnes citées dans la restitution de l'enquête seront désignées par un prénom dans le cas d'une relation de proximité avec l'auteure, et par un prénom et un nom, pour les relations restées plus formelles.

L'entreprise GAMMA SIGMA : une restriction des embauches en CDI dans un contexte de post-fusion

L'entreprise GAMMA SIGMA est née de la fusion opérée en 2008 entre l'entreprise GAMMA et l'entreprise SIGMA. Au niveau du siège de l'entreprise fusionnée, les salariés de SIGMA se sont vu étendre le statut d'emploi de GAMMA. À leurs côtés, des travailleurs qualifiés d'externes réalisent des activités pour le compte de GAMMA SIGMA dans le cadre de contrats de prestation, d'intérim, d'apprentissage ou de conventions de stage. Cette catégorie d'« externe » marque une différence d'appartenance organisationnelle qui se traduit par le port d'un badge de couleur différente et une adresse de messagerie précisant la mention « externe » dans son libellé. Cependant, dans les bureaux de GAMMA SIGMA, les salariés et les externes partagent les mêmes espaces et leurs noms sont mentionnés sur les portes des bureaux sans que soit précisée leur qualité (de salarié ou d'externe). Pour la direction des services généraux, la répartition est équilibrée (moitié salariés/moitié externes). Cela s'explique par la forte externalisation des activités de services généraux, comme la maintenance des équipements, le nettoyage, l'accueil ou encore la restauration. Par ailleurs, cette fonction largement considérée comme périphérique par rapport au cœur de métier de l'entreprise ne fait pas l'objet d'une politique de recrutement prioritaire. Dans le contexte post-fusion de l'entreprise, les embauches sont limitées par une procédure de recrutement drastique imposée par la direction générale. Les directions de l'entreprise sont priées de recourir à la mobilité interne pour pourvoir les postes vacants. Dans la pratique, elles recourent à l'intérim et à des prestations de service, ce qui se traduit par l'augmentation du nombre des externes dans l'entreprise.

La transformation de la direction des services généraux de l'entreprise GAMMA SIGMA

Dans le contexte post-fusion de l'entreprise GAMMA SIGMA, la direction des services généraux est issue du rapprochement entre les directions des services généraux des anciennes sociétés GAMMA et SIGMA. L'activité de services généraux est par nature liée aux bâtiments de bureaux, puisqu'elle recouvre la maintenance et les services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, la reconfiguration des

(1) La personne concernée a choisi d'être prénommée Régine lors de la restitution de notre enquête.

bâtiments de bureaux faisant suite à la fusion façonne le périmètre d'action de la direction des services généraux. La direction générale de GAMMA SIGMA lance, juste après la fusion, un projet d'aménagement d'un nouveau site visant à y regrouper les salariés de la région parisienne. Ce projet contribue à transformer le périmètre d'action de la direction des services généraux, qui passe ainsi d'une vingtaine de bâtiments répartis sur la région parisienne à cinq sites. Cette évolution conduit la directrice à vouloir mettre en place une nouvelle structure organisationnelle plus adaptée que celle issue de la fusion. Deux projets majeurs sous-tendent cette transformation : un projet de nature opérationnelle visant à assurer les activités de services généraux dans les nouveaux bâtiments et un projet de réorganisation ayant pour objectif de mettre en place une structure organisationnelle qui soit plus adaptée à la nouvelle configuration des bâtiments. Afin de mener à bien ces deux projets, la directrice s'appuie sur deux équipes : une équipe projet opérationnelle (l'équipe Delta Mach 1) et une équipe fonctionnelle (l'équipe contrôle interne pour le projet de réorganisation). Les membres de ces deux équipes sont, d'une part, des salariés rattachés à la direction des services généraux et, d'autre part, des externes. La composition des deux équipes correspond donc bien à la notion d'équipe composite que nous avons préalablement définie.

LES ENJEUX DE LA COOPÉRATION DANS LA TRANSFORMATION DE DEUX ÉQUIPES COMPOSITES LORS D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

De décembre 2009 à juillet 2010 :
la genèse des équipes composites

L'équipe Delta Mach 1 est issue de l'entité spécialisée dans les activités opérationnelles de la direction des services généraux. Ses membres, salariés, sont détachés

de leurs activités récurrentes pour travailler à temps plein sur le projet. L'équipe est complétée par deux prestataires et une intérimaire déjà en mission dans l'entreprise. Pour les besoins du projet, l'équipe s'installe dans les bureaux du bâtiment Mach 1 pour y mettre en place les activités de services généraux.

L'équipe fonctionnelle est, quant à elle, une équipe composée de deux salariés, de deux apprentis, d'une intérimaire, d'un stagiaire, d'une consultante et d'une doctorante (l'auteure de cet article). Cette composition extrêmement diversifiée n'est pas étrangère au rôle joué par Régine, qui est officiellement responsable du contrôle interne de la direction des services généraux, mais dont l'activité réelle s'apparente à celle de bras droit de la directrice. Afin de mener à bien les activités qu'elle réalise pour le compte de la directrice, Régine constitue une équipe de travail qu'elle renouvelle régulièrement en recrutant des étudiants (en contrat d'apprentissage ou en stage) pour une durée d'une année scolaire.

Le tableau ci-dessous la composition et le type d'activités de chacune des deux équipes sur la période 2009-2010.

À partir de juillet 2010 : mise en place d'une équipe opérationnelle et renouvellement de l'équipe fonctionnelle – Les enjeux de la coopération et sa négociation dans les équipes

En juillet 2010, la directrice des services généraux quitte l'entreprise, elle est remplacée par le directeur immobilier. La direction des services généraux devient à cette occasion la direction immobilière et logistique. À la fin du projet Delta Mach 1, les membres de l'équipe projet sont affectés sur des postes relevant de la nouvelle structure qu'est la direction immobilière et logistique. Jean-Luc prend la responsabilité de la maintenance du nouveau bâtiment, avec une équipe composée de deux salariés issus du projet, d'un salarié d'une filiale de GAMMA SIGMA mis à la disposition de la direction des services généraux et de trois prestataires provenant de trois entreprises différentes.

Noms	Équipe projet Delta Mach 1	Équipe fonctionnelle
Composition	10 salariés (dont Jean-Luc), 2 prestataires, 1 intérimaire.	2 salariés (dont Régine), 2 apprentis (dont Anne), 1 intérimaire (carole) 1 stagiaire, 1 consultante, 1 doctorante.
Types d'activités	Gestion d'un projet de mise en place de prestations de services généraux.	Activités récurrentes de contrôle interne et d'appui au projet de réorganisation mené par la directrice.

Tableau 1 : Présentation des deux équipes composites entre 2009 et 2010.

NB : Les prénoms ont été soit choisis par les personnes concernées, soit modifiés par l'auteur.

Dans le même temps, Régine est nommée responsable Ressources humaines et organisation de la direction immobilière et logistique. Il était question qu'elle soit responsable d'une équipe composée de trois salariés et d'externes. Cependant, sa nouvelle responsable a décidé que ce serait elle qui resterait la supérieure officielle des trois salariés, Régine continuant toutefois à organiser le travail en équipe et à être responsable des externes. Ceux-ci se composent de quatre, puis de deux apprentis, de deux intérimaires (respectivement un ex-stagiaire et un ex-apprenti de l'équipe), de la même consultante et de la même doctorante que dans l'ancienne équipe.

Le tableau ci-dessous présente la composition et les activités de chacune des équipes sur la période 2010-2011. Pour étudier la coopération dans ces deux équipes composites, nous recourons aux trois dimensions issues des travaux de Gheorghiu et Moatty (2005a et b) portant sur l'étude du travail collectif, sur celle des positions de médiation et sur celle de l'esprit d'équipe.

La négociation de la coopération dans le travail collectif

Le travail collectif s'entend dans des termes différents entre les deux équipes. Alors que Régine demande en général à chaque membre de collaborer sur tous les dossiers de l'équipe, Jean-Luc anime une équipe de collaborateurs qui, s'ils ont chacun un périmètre de responsabilité délimité, ont besoin d'une information globale pour pouvoir travailler. Dans les deux cas, les réunions d'équipe permettent de parler du travail et des difficultés éventuelles, mais aussi (et surtout) d'avoir une information globale sur ce qu'il se passe dans l'équipe et à l'extérieur de celle-ci. La négociation opérée sur les modalités de coopération au sein des deux équipes peut être illustrée par la tenue d'une réunion consacrée au fonctionnement de l'équipe fonctionnelle et par la diffusion en interne d'un organigramme de l'équipe opérationnelle.

Selon les propos mêmes de Régine, la réunion sur l'organisation du travail au sein de l'équipe RH et organisation se tient pour les raisons suivantes :

« En ce moment, nous sommes dans la période où cela fait deux mois que l'on travaille ensemble. Qu'est-ce que ça donne ? Qu'est-ce qu'il faut ajuster ? » (extrait d'un compte rendu de réunion).

« Nous sommes nouvellement nommés, il y a 180 personnes dans la direction, plus les filiales, plus les externes à la DIGL [direction immobilière et services généraux]. BL [le directeur] a décidé, au moment de la fusion, de créer une équipe RH et Organisation. Il faut que l'on fasse notre place » (extrait d'un compte rendu de réunion).

Ces verbatims de Régine constituent des extraits du discours qu'elle a tenu lors de la réunion sur l'organisation du travail dans l'équipe RH et Organisation, qui rassemblait à ce moment-là quatre salariés et sept externes. Les éléments présentés auraient pu être les mêmes si l'équipe avait été constituée uniquement de salariés (internes), sauf que dans les décisions prises en commun est apparue la nécessité que chaque dossier traité par un externe soit suivi, en seconde main, par un salarié : « *A priori*, il faut un *back up* par externe » (extrait de notes prises en séance lors de la réunion). Chaque membre de l'équipe a en charge un certain nombre de dossiers, mais les salariés ne sont pas tenus d'être suivis par un autre membre de l'équipe. Suite à cette réunion, chaque membre de l'équipe a affiché le compte rendu dans son bureau, comme pour marquer son accord avec le mode de coopération négocié lors de la réunion.

L'organigramme de l'équipe de Jean-Luc est un document non officiel, au sens où il représente l'organisation du travail et non la structure formelle d'une entité de la direction. Ce document était stocké sur un répertoire informatique partagé par tous les membres de la direction (voir la figure de la page suivante). De prime abord, cet organigramme ne précise pas les statuts d'emploi des travailleurs : seules leurs responsabilités sont précisées (au-dessous de chacune des cases de la dernière ligne de l'organigramme). L'absence de lien entre les différents rectangles brouille l'idée de hiérarchie, contrairement à ce que l'on pourrait trouver dans un organigramme officiel. Cependant, le fait que les rectangles soient organisés

Noms	Équipe opérationnelle	Équipe fonctionnelle
Composition	3 salariés issus de l'équipe projet Delta Mach1, 3 prestataires de 3 entreprises différentes, 1 salarié du groupe GAMMA SIGMA mis à la disposition de l'équipe.	4 salariés, 4, puis 2 apprentis, 2 intérimaires (dont Anne), 1 consultante, 1 doctorante.
Types d'activités	Gestion de la maintenance des étages de bureaux et organisation des déménagements entre les étages.	Mise en œuvre des politiques de ressources humaines de l'entreprise, au sein de la direction.

Tableau 2 : Présentation des deux équipes composites entre 2010 et 2011.

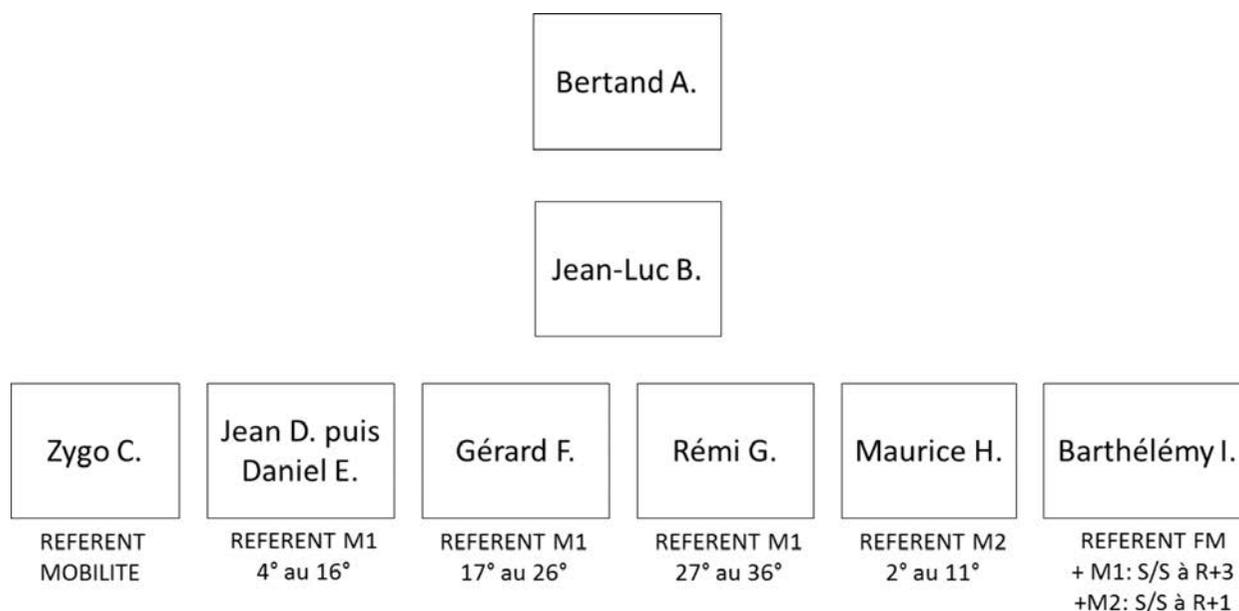


Figure 1: Organigramme de l'équipe opérationnelle (seuls les noms ont été modifiés).

sur trois étages laisse entrevoir une logique de pouvoir. Les responsabilités de chacun des membres sont affichées et partagées au sein de l'équipe, et auprès des autres collaborateurs de la direction. Néanmoins, les attributions de Bertrand et celles de Jean-Luc ne sont pas précisées, ce qui pose la question de l'ambiguïté des positions de médiation.

Des positions de médiation reliées à la dynamique du rôle de manager

Comme nous pouvons le voir sur l'organigramme ci-dessus, le rôle de Jean-Luc n'est pas clairement précisé et le positionnement de son rectangle juste en-dessous de celui de Bernard laisse entendre qu'il est le subordonné de celui-ci. Jean-Luc était le manager officiel de sa précédente équipe, mais la situation, en 2010, n'est plus aussi claire. Il assume le rôle de manager auprès de l'équipe, organisant les réunions de travail avec l'ensemble des travailleurs et pas seulement avec les salariés internes.

Néanmoins, comme il me l'a lui-même expliqué :

« Je donne les informations sur l'entreprise et sur la direction, notamment [sur] les changements d'organisation, lors des réunions que j'anime avec l'ensemble des collaborateurs, salariés et externes. » (extrait d'un entretien avec Jean-Luc).

Ainsi, Jean-Luc relaie l'information entre les réunions qui concernent plutôt l'organisation interne de l'entreprise et les réunions de travail qu'il anime. Il ajoute : « J'ai besoin de donner accès au répertoire partagé à mes collaborateurs externes. En attendant, tout est sur clés USB, ce qui n'est pas très sûr... » (extrait d'un entretien avec Jean-Luc).

En effet, les prestataires externes ne sont pas censés avoir accès aux dossiers informatiques de l'entreprise. Mais, pour les besoins de l'activité, il n'est pas rare qu'ils obtiennent les mêmes accès que les salariés. Jean-Luc réalise donc une médiation non seulement au sein de l'équipe, mais également auprès des responsables hiérarchiques de l'entreprise, pour garantir des conditions de travail optimales. Il fait le lien entre les réunions internes, d'organisation, et les réunions de travail, dans lesquelles sont présents les externes. Son rôle de médiateur a été brièvement remis en cause au sein de la direction, mais il est apparu incontournable par la suite, puisque Jean-Luc est désormais le manager officiel des services généraux des immeubles du siège de l'entreprise GAMMA SIGMA.

La position de médiation de Régine ressemblait à celle de Jean-Luc : elle était officiellement manager de l'équipe contrôle interne, une position qu'elle n'occupe plus au sein de l'équipe RH et Organisation. Cette situation est rapportée de la manière suivante dans le compte rendu de la réunion sur le fonctionnement de l'équipe RH et organisation :

« Officiellement, Régine n'est pas chef d'équipe. C'est Madeleine Bretonou qui délègue officieusement à Régine la responsabilité de l'équipe » (extrait d'un compte rendu de réunion, le prénom et le nom de la responsable ont été modifiés par l'auteure).

Même si Régine n'est pas le manager officiel de l'équipe, son rôle de médiateur est accepté par tous les membres, salariés comme externes. Cependant, elle cherche à récupérer le rôle officiel de manager qui était le sien dans la précédente structure. Les événements qui ont suivi ne lui ont pas permis d'obtenir la reconnaissance formelle à laquelle elle aspirait. Elle

choisit alors de mettre fin à son rôle de médiateur, et quitte définitivement l'entreprise, en février 2012.

Pendant toute la durée de sa position de médiation, Régine a fait en sorte que l'ensemble des membres de l'équipe soient toujours invités aux manifestations organisées par la direction et par l'entreprise. Pour les réunions « plénières » de la direction (qui portent en général sur l'organisation), elle demande que son équipe soit présente au complet. *A contrario*, Jean-Luc ne demande pas à la direction d'inviter les collaborateurs prestataires lors des manifestations internes à l'entreprise, mais il ne manque pas d'informer l'équipe des changements d'organisation. Une collègue de Régine lui expliquait qu'elle avait invité ses collaborateurs à déjeuner au restaurant pour fêter la fin de l'année, mais pas les externes, qui travaillaient (pourtant) à leurs côtés :

« Bah... , tu comprends, ils ne font pas partie de l'entreprise... : je ne *pouvais* pas les inviter », avait-elle dit à Régine pour justifier son attitude.

Ces trois types de comportement de médiation illustrent un *continuum* possible entre une intégration totale des externes dans la vie sociale de l'entreprise et leur mise à l'écart de tout ce qui ne relève pas du travail.

La construction d'un esprit d'équipe au travers des passations de consignes et d'un sentiment d'appartenance à une communauté

Dans les deux équipes composites, la perspective de la fin de la mission dans l'entreprise est présente dès le début de l'intégration d'un externe au sein du collectif de travail. Néanmoins, des mécanismes d'intégration liés au travail et à la communauté permettent à l'équipe de perdurer même si les membres sont pour partie renouvelés chaque année.

Dans l'équipe opérationnelle, j'ai pu observer une période de passation de consignes (le tuilage) entre Zygo, un prestataire de l'entreprise X, et Michel, un prestataire de l'entreprise Y. Non seulement Zygo montrait à Michel la manière dont il réalisait ses activités, mais il le présentait aussi à ses relations de travail, et également à ses relations plus informelles. En effet, Zygo emmenait Michel avec lui lors des pauses cigarettes qui se déroulaient en bas de l'immeuble et le présentait aux personnes avec lesquelles il aimait partager ses instants de détente comme étant « son remplaçant ». Ainsi, la passation réalisée par Zygo va au-delà de la simple explication des activités : il intègre son successeur dans le réseau de relations qu'il s'est créé. Cela a marché puisque Michel est resté un an dans l'équipe après le départ de Zygo, et je l'ai vu partageant des pauses cigarettes avec les anciens collègues de Zygo.

Dans le cas de l'équipe RH et Organisation, Anne et Carole, qui étaient apprenties, sont devenues intérimaires au sein de l'équipe, puis elles ont été recrutées pour réaliser d'autres missions dans la direction.

Comme elles ont toujours travaillé au même étage que les membres de l'équipe RH et Organisation, elles ont continué à prendre leurs pauses café et leurs repas avec eux. Lorsque Carole est partie définitivement de l'entreprise, l'intérimaire qui a été recrutée sur des missions similaires et qui a été installée dans le bureau qu'occupait Carole s'est présentée comme « Sophie, l'intérimaire qui remplace Carole ». Elle aurait voulu elle aussi prendre part aux pauses café et aux repas pris entre Anne et l'équipe RH et Organisation, mais cela n'a pas marché. Les relations que Carole avaient construites avec les membres de l'équipe, du temps où elle travaillait avec eux, s'étaient transformées en relations personnelles. Sophie n'étant pas amenée à travailler avec Anne ni avec les membres de l'équipe, la relation ne pouvait qu'être différente. Ainsi, le sentiment de communauté que partageaient Anne, Carole et les autres membres de l'équipe, ne pouvait pas être étendu à Sophie, en l'état. Le fait qu'Anne et Carole aient travaillé au sein de l'équipe contrôle interne (qui est devenue l'équipe RH et Organisation) a forgé un esprit d'équipe qui a perduré au-delà de la réalisation du travail collectif.

Le tableau de la page suivante réalise la synthèse des résultats obtenus sur les trois dimensions étudiées.

LA COOPÉRATION AU SEIN D'UNE ÉQUIPE COMPOSITE DANS LE CONTEXTE D'UNE COLLABORATION CONFLICTUELLE GÉNÉRALISÉE

La coopération dans les deux équipes composites étudiées se négocie entre les membres salariés et les externes au travers de l'organisation du travail. Une distribution claire des rôles et des responsabilités ainsi qu'une construction commune de la façon de travailler ensemble constituent des conditions de la coopération dans l'équipe. La différence majeure entre une équipe composite et une équipe constituée de travailleurs bénéficiant d'un même statut d'emploi devient visible lorsque la direction rappelle les membres de l'entreprise, pour certains événements ou des réorganisations.

Les positions de médiation occupées par les personnes qui animent le collectif sont cruciales. Comme nous l'avons vu précédemment, ces personnes peuvent être officiellement managers ou non des salariés de l'équipe et elles jouent un rôle important dans l'intégration des externes, qui va au-delà du travail réalisé en commun. Smith (2001) illustre très clairement ce rôle dans son étude de l'intégration des intérimaires dans une grande entreprise américaine. Cette auteure montre également comment les managers créent un système de mobilité pour les intérimaires à l'intérieur de la direction ou de l'entreprise afin de garder les personnes qu'ils ont formées et qui se montrent particu-

Dimension d'étude	Équipe opérationnelle	Équipe RH et Organisation
Travail collectif	Représentation de l'équipe formalisée en interne avec une distribution des rôles dépassant les statuts d'emploi.	Organisation du travail négociée et partagée par tous les membres.
Position de médiation	Jean-Luc convie les membres salariés et externes dans les réunions de travail, mais il ne demande pas leur intégration dans les réunions traitant de l'organisation de la direction. Evolution des responsabilités de Jean-Luc, avec la formalisation de son rôle de manager.	Régine met un point d'honneur à conserver l'unité de l'équipe dans les réunions et dans les événements organisés par l'entreprise. Des difficultés surviennent quand elle perd le statut formel de manager, cela conduit à son départ, et à la dissolution de l'équipe.
Esprit d'équipe	Les membres prestataires procèdent à des passations de consignes lorsque les contrats sont attribués à d'autres entreprises. Les travailleurs se transmettent non seulement les dossiers, mais également des relations de travail et de « bon voisinage ».	Les anciens membres de l'équipe continuent à partager leurs repas et leurs pauses (et certains d'entre eux se retrouvent, après le travail).

Tableau 3 : Synthèse des résultats de notre étude sur la coopération dans deux équipes composites.

lièrement performantes. Ainsi, les externes réalisent des trajectoires à l'intérieur de l'entreprise proches des carrières menées par les salariés, du moins sur le court terme.

En termes de coopération, ces observations permettent d'étayer les propos de Gheorghiu et Moatty (2005b) sur l'importance des dispositions durables des membres de l'équipe. Avec les trajectoires individuelles d'Anne et de Carole, l'équipe composite s'envisage également comme résultant d'une intégration par le travail dans l'organisation de l'entreprise. Le fait que ces deux apprenties aient été recrutées sur des missions d'intérim, d'abord dans l'équipe, puis dans d'autres entités de la direction, met en lumière l'importance du rôle des médiateurs et l'intérêt pour les externes de coopérer.

Cependant, malgré une appartenance à la catégorie globale des externes, les prestataires, les intérimaires, les stagiaires et les apprentis ne semblent pas avoir les mêmes accès ni les mêmes opportunités dans l'organisation. En effet, les données du terrain laissent entrevoir le fait que les prestataires techniques, étant salariés d'une autre entreprise, sont moins facilement conviés aux événements sociaux et aux réunions traitant de l'organisation de l'entreprise. Le travail semble constituer l'attachement principal des prestataires à l'entreprise et cela peut expliquer la réussite de la passation du témoin entre Zygo et Michel, dans le cas de l'équipe opérationnelle. Le cas de Carole et de sa « remplaçante » intérimaire montre un autre aspect, qui relève d'une intégration dans une communauté sur le lieu de travail qui dépasse le seul cadre de la réalisation d'activités professionnelles. Les conditions de

la coopération mêlent donc des logiques de travail et des logiques d'organisation dans des proportions qui semblent dépendre du statut du travailleur.

Les intérimaires, dont le statut est plus précaire que celui des prestataires, vont s'investir dans le travail afin d'y trouver une stabilité que ne leur donne pas leur statut. Leur intégration dans l'organisation au travers de leur participation aux événements de l'entreprise sera d'autant plus appréciée qu'elle les sécurisera, en assouvissant chez eux un besoin d'appartenance et de reconnaissance. De l'autre côté, les médiateurs seront plus enclins à faire du *lobbying* auprès de la direction pour que celle-ci invite un intérimaire à un événement organisé par l'entreprise plutôt qu'en faveur d'un prestataire (externe), qui lui peut être invité par l'intermédiaire de son propre employeur.

Les apprentis et les stagiaires travaillent dans l'entreprise dans le but d'obtenir un diplôme et sont généralement encadrés par des salariés expérimentés, qui les intègrent dans l'organisation de l'entreprise. Étant en situation de découverte de l'entreprise, ils accèdent relativement facilement aux événements organisés par celle-ci. S'il est vrai qu'ils peuvent être écartés des réunions traitant de l'organisation de l'entreprise, l'argument selon lequel ils sont en formation peut leur ouvrir les portes de certaines réunions, auxquelles ils assistent en qualité d'observateurs. Ces types d'arguments étaient notamment utilisés par Régine pour convier les apprentis, « chacun à leur tour », à certaines réunions. Ainsi, les salariés s'habituent, en retour, à ouvrir les réunions auxquelles ils participent à des travailleurs extérieurs.

Les conditions de la coopération relevant spécifiquement du cas des équipes composites reposent sur un équilibre dans le traitement des membres de l'équipe en fonction de leur statut. Le rôle du médiateur est en cela d'autant plus important, qu'à la différence d'une équipe homogène, l'équipe composite implique des statuts d'emploi dont il s'agit non seulement de connaître les spécificités légales, mais aussi d'intégrer dans l'organisation. L'entreprise met en place un certain nombre de procédures relatives à la gestion et à l'intégration des externes (GARSTEN, 2008), allant parfois jusqu'à distinguer les intérimaires des prestataires et des étudiants (JACOB, 2012).

Les travaux sur les conséquences de la flexibilité de la main-d'œuvre pointaient des contradictions fortes pesant sur la coopération et la génération d'une unité et d'une cohésion collective durables entre des individus aux statuts différents (EVERAERE, 2012). Cependant, la question de la divergence des intérêts se pose en des termes plus généraux que celle des simples différences de statuts. Dans une perspective marxiste, Delbridge (2007) parle de collaboration conflictuelle (*conflicted collaboration*) pour décrire la situation actuelle de travailleurs, dont les identités liées à l'âge, au sexe, à l'ethnie et au statut d'emploi sont sources à la fois de coopération et de conflit.

Dans ce contexte de collaboration conflictuelle généralisée, la superficialité du travail en équipe décrite par Sennett (2000) peut malgré tout constituer une protection temporaire des travailleurs dans le système de pouvoir qui se met en place. En effet, les réorganisations permanentes et les compressions de personnel sont constitutives d'une réinvention discontinuée des institutions (SENNETT, 2000). Elles n'empêchent pas pour autant les entreprises de continuer à avoir besoin de travailleurs pour réaliser des activités. La spécialisation flexible (SENNETT, 2000) concentre sur les mêmes lieux de travail des travailleurs aux statuts hétérogènes. Enfin, la concentration du pouvoir sans centralisation perpétue « un système de commandement, dans une structure, qui n'a plus la clarté d'une pyramide » (SENNETT, 2000, p. 76). Le fonctionnement en équipe composite dans l'entreprise contribue à en brouiller la structure, l'organisation formelle de l'entreprise ne correspondant plus en rien à l'organisation du travail en son sein. Néanmoins, les individus au travail peuvent y trouver un lieu de coopération.

CONCLUSION

La généralisation du recours à des travailleurs extérieurs dans les entreprises a conduit à une mixité permanente de la main-d'œuvre en termes de statuts d'emploi. Si les conditions d'emploi et les régimes juridiques afférents aux statuts de salarié, de prestataire, d'intérimaire, de stagiaire et d'apprenti sont très

différents entre eux, les personnes travaillant dans l'entreprise avec ces statuts sont toutes considérées, dans l'entreprise, comme des « externes ». Salariés et externes travaillent désormais au sein des mêmes équipes de travail. L'enquête que nous avons réalisée sur les spécificités de la coopération dans deux équipes composites a montré le rôle prédominant du médiateur et l'influence de l'organisation formelle de l'entreprise sur ce rôle. L'un des deux responsables d'équipe a quitté l'entreprise à cause de la non prise en compte de son rôle effectif de manager d'équipe, et l'autre a, dans un premier temps, été mis en danger dans l'organisation, avant d'être reconnu et officialisé dans son rôle de manager d'équipe composite.

Dans ses discours, le dirigeant parle des salariés de l'entreprise. Il dit qu'il faut les motiver, qu'il faut mieux les former et les faire évoluer dans l'entreprise. Cela n'est plus aussi simple dans une entreprise regroupant des équipes composites. Si la coopération reste possible (dans les conditions que nous avons exposées dans cet article), la confusion générale actuelle entourant la question des statuts d'emploi dans l'entreprise met en danger les équilibres relatifs qui se constituent notamment grâce aux positions de médiation occupées par certains managers et par certains animateurs d'équipes composites.

L'analyse des problématiques actuelles de l'emploi et du travail soumise au prisme des équipes composites y gagnerait ainsi en finesse et en pertinence.

Dans la lignée des travaux de Zimmermann (2011), nous appelons de nos vœux des enquêtes réintégrant le rôle de l'entreprise et du collectif de travail dans la sécurisation des parcours professionnels des travailleurs. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BEN YEDDER (Moez) & SLIMANE (Lotfi), « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : l'employabilité est-elle un argument viable ? », *Gérer et Comprendre*, n°99, pp. 42-52, 2010.
- BERRY (Michel), « Diriger des thèses de terrain », *Gérer et Comprendre*, n°62, pp. 88-99, 2000.
- CUMMINGS (Jonathon), "Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization", *Management Science*, vol. 50, n°3, pp. 352-364, 2004.
- DELBRIDGE (Rick), "Explaining conflicted collaboration: A critical realist approach to hegemony", *Organization Studies*, vol. 28, n°9, pp. 1347-1357, 2007.
- DUMÉZ (Hervé), « Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête », *Le Libellio d'Aegis*, n°2, février, pp. 18-21, 2006.

- EVERAERE (Christophe), « Flexibilité appliquée au Ressources Humaines », *Revue Française de Gestion*, n°221, pp. 13-32, 2012.
- EVERAERE (Christophe) et LAPOIRE (Mireille), « Le salarié mis à disposition : un *insider* externalisé », Communication au congrès de l'AGRHR, Marrakech, 2011.
- EVERAERE (Christophe), *Le management de la flexibilité*, Paris, Economica, collection Gestion, 1997.
- GAREL (Gilles) (2011), *Le management de projet*, Paris, La Découverte, 2^e édition.
- GARSTEN (Christina), « Recherches qualitatives dans les organisations : éléments méthodologiques », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°2, pp. 3-13, 2011.
- GARSTEN (Christina), *Workplace Vagabonds: Career and Community in Changing Worlds of Work*, UK, Palgrave Macmillan, 2008.
- GARSTEN Christina, "Colleague, competitor, or client: Social boundaries in flexible work arrangements", in Paulsen (N.) & HERNES (T.) (Eds.), *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 244-261, 2003.
- GHEORGHIU (Mihai Dinu) et MOATTY (Frédéric), *Les conditions du travail en équipe*, Document de Travail du Centre d'Études de l'Emploi, n°43, 2005a.
- GHEORGHIU (Mihai Dinu) et MOATTY (Frédéric), « Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail dans l'industrie », *Réseaux* 6, n°134, pp. 91-122, 2005b.
- GIRIN (Jacques), « Le siège vertical : vivre et communiquer dans une tour de bureaux », *Gérer et comprendre*, n°9, pp. 4-14, 1987.
- JACOB (Marie-Rachel), *Entre travail et organisation : les individus en action dans l'entreprise. Une enquête sur la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs dans une grande entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Ouest Nanterre-La Défense, 2012.
- KURUPPUARACHCHI (Palitha R.), "Virtual team concepts in projects: a case study", *Project Management Journal*, vol. 40, n°2, pp. 19-33, 2009.
- LÉON (Emmanuelle), « Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? », *Gérer et Comprendre*, n°99, pp. 32-41, 2010.
- MALLERET (Véronique), « Des bureaux bien réels pour une entreprise virtuelle », *Gérer et comprendre*, n°78, pp. 32-43, 2004.
- SENNETT (Richard), *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Editions Albin Michel, trad. DAUZAT (Pierre-Emmanuel), *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism* (1998), 2000.
- SMITH (Vicki), "Teamwork versus tempwork: Managers and the dualisms of workplace restructuring", in CAMPBELL (K.), CORNFIELD (D.) & MCCAMMON (H.) (Eds.), *Working in restructured workplaces: New directions for the sociology of work*, Thousand Oaks, Sage, pp. 7-28, 2001.
- TILLY (Charles), *Durable Inequality*, Berkeley, University of California Press.
- ZIMMERMANN (Bénédicte), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, 2011.

QU'EST-CE QUE LA RECHERCHE QUALITATIVE ? PROBLÈMES ÉPISTÉMOLOGIQUES, MÉTHODOLOGIQUES ET DE THÉORISATION

Au moment où la recherche en sciences sociales s'oriente de plus en plus vers la modélisation, les méthodes quantitatives ou l'expérimentation, il apparaît important de refonder la démarche qualitative (qu'il est d'ailleurs plus juste d'appeler démarche compréhensive). À partir d'un livre consacré à la méthodologie de la recherche qualitative (DUMEZ, 2013), cet article identifiera les risques épistémologiques associés à ce type de recherche et précisera les résultats scientifiques que l'on peut en attendre.

Par **Hervé DUMEZ***

INTRODUCTION

Ces dernières années, le débat épistémologique concernant la recherche qualitative, notamment en gestion, a été dominé par la question des paradigmes : il y aurait, d'une part, un paradigme positiviste, ou néo-positiviste, et, d'autre part, des paradigmes constructivistes et un paradigme interprétativiste

(GIROD-SÉVILLE & PERRET, 1999 ; WEBER, 2004 ; AVENIER & THOMAS, 2012). Avant même de commencer sa recherche, tout chercheur devrait choisir de se situer dans un de ces paradigmes, et s'y tenir tout au long de sa recherche. Ses résultats ne seraient dès lors susceptibles d'évaluation que dans le seul cadre de ce paradigme. Les méthodes quantitatives seraient l'apanage du paradigme positiviste, tandis que la recherche qualitative se situerait du côté des paradigmes constructivistes ou interprétativiste. Les ontologies, les épistémologies, les méthodologies, les théories de la vérité, de la validité, de la fiabilité, seraient différentes selon le paradigme choisi. Cette approche

* Directeur de recherche au CNRS, directeur du Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique.

des questions épistémologiques a été critiquée (WEBER, 2004 ; DUMEZ, 2010b, 2012b, 2013). Nous ne reviendrons pas sur ces débats. L'approche développée ici est d'une toute autre nature. L'objet de cet article est de montrer, tout d'abord, que l'opposition entre recherche qualitative et recherche quantitative est stérile et qu'il vaut donc mieux parler de démarche compréhensive, dans la tradition de Dilthey, Weber et Popper ; ensuite, de mettre en évidence les trois risques épistémologiques concrets liés à ce type d'approche (les acteurs abstraits, la circularité et l'équifinalité) ; puis d'essayer d'établir comment il est possible de gérer ces risques épistémologiques concrets et, enfin, de préciser quels peuvent être les apports scientifiques d'une démarche compréhensive (ses mécanismes, ses typologies, la redéfinition des concepts).

QU'EST-CE QUE COMPRENDRE ? LA FAUSSE OPPOSITION ENTRE QUALITATIF ET QUANTITATIF

L'opposition entre qualitatif et quantitatif nous apparaît artificielle pour plusieurs raisons.

La première de ces raisons est le fait que les acteurs qui sont étudiés par les sciences sociales sont des agents calculateurs (CALLON, 1998). Ils calculent en permanence, ils le font bien ou mal. Le phénomène n'est guère nouveau : Braudel (1979) expliquait qu'aux XVI^e et XVII^e siècles, on pouvait survivre même en ne sachant pas lire, mais on survivait beaucoup plus difficilement si l'on ne savait pas compter. Comment dès lors prétendre comprendre les acteurs ou les agents sans étudier la manière dont ils produisent et traitent les chiffres ?

La question se pose encore plus directement quand les agents en question sont des États, des entreprises, des organisations, ou même des associations à but non lucratif. Les organisations produisent des chiffres en permanence, elles y sont d'ailleurs obligées légalement. Elles le font pour répondre à des besoins internes (pour prendre leurs décisions, élaborer une stratégie, se développer), mais aussi pour un usage externe dans leur dialogue et leurs interactions avec leur environnement. Il paraît difficilement pensable de mener une recherche sur une organisation en faisant abstraction des chiffres qu'elle manie et des instruments de gestion mobilisés pour les produire (BERRY, 1983 ; MOISDON, 1997).

Enfin, c'est l'une des tâches du chercheur que de produire lui-même des chiffres et de les traiter, afin de mieux comprendre ce que font les acteurs qu'il étudie, notamment pour prendre de la distance avec ce qu'ils disent de leurs actions. Il est par exemple intéressant de confronter ce que dit un dirigeant d'entreprise, lors d'un entretien, du temps qu'il consacre à sa réflexion stratégique, avec la mesure fine et quantifiée que fait

le chercheur de l'emploi du temps dudit dirigeant (DELPEUCH & LAUVERGEON, 1988). La mesure quantifiée permet de mettre en évidence les décalages entre les discours et les perceptions, d'une part, et les pratiques, de l'autre (BERRY, 1983).

On voit donc bien que la recherche qualitative ne peut pas se permettre d'exclure le quantitatif. Deux questions se posent dès lors : comment faire pour articuler le qualitatif et le quantitatif ? Et quelle est la différence entre la recherche qualitative et la recherche quantitative, si celles-ci se mêlent dans la pratique ?

La première question renvoie à deux problèmes : la gestion du temps dans la recherche, d'une part, et les compétences, de l'autre. La recherche est elle-même soumise, comme l'avait bien mis en évidence Peirce, à un calcul coûts/bénéfices. La démarche qualitative prend beaucoup de temps. Il apparaît difficile de pouvoir la mener de front avec une recherche quantitative sophistiquée. Par ailleurs, les méthodes quantitatives sont en constante évolution et exigent des compétences de plus en plus pointues. Si la recherche qualitative n'exclut pas un traitement quantitatif, il faut qu'elle parvienne à trouver des méthodes qui offrent un bon compromis entre leur simplicité de manquement et leur robustesse.

Reste la seconde question : si le qualitatif ne peut se passer en pratique de quantitatif, sous une forme certes adaptée, quelle est dès lors sa spécificité ?

La recherche quantitative, dit Ragin, est une stratégie de recherche orientée par les variables (*variable-oriented research strategy* – RAGIN, 1999, p. 1137). Lorsqu'elle mène une narration, par exemple, c'est soit qu'elle cherche à expliquer une anomalie dans le pouvoir explicatif de ces variables, soit que ce sont les variables elles-mêmes qui agissent dans la narration (ABBOTT, 1992). Au contraire, la recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs comme ils agissent. Elle s'appuie sur le discours de ces acteurs, leurs intentions (le « pourquoi » de l'action), les modalités de leurs actions et de leurs interactions (le « comment » de l'action). Popper (1988, p. 198) parle d'étudier des « actions, interactions, buts, espoirs et pensées ». Plus que de recherche qualitative, il faut donc parler de recherche compréhensive laquelle permet de manier du quantitatif tout en gardant son objectif de compréhension des acteurs. Celle-ci ne relève pas de l'empathie, au sens où il faudrait entrer dans l'identité des acteurs étudiés, leurs émotions, leurs pensées, pour pouvoir les partager. Il s'agit plus justement d'une « logique de situation » au sens de Popper (1979), par exemple d'une situation de gestion (GIRIN, 1990), c'est-à-dire l'objectivation des éléments d'un contexte fait d'actions et d'interactions. La démarche compréhensive se place donc bien dans le cadre d'une démarche scientifique, objectivante et susceptible d'être critiquée. Dans ce cadre, une distinction fondamentale doit être faite entre la situation telle que la vivent les acteurs et la situation telle qu'elle est analy-

sée par le chercheur. Ces deux visions doivent être mises en tension, et c'est de cette tension que naît l'analyse. Cette distinction fondamentale a été faite par Pareto, mais on la retrouve également dans toute analyse de l'action (WEINBERGER, 1998 ; DUMEZ, 2006), qui distingue le point de vue des acteurs de celui du chercheur, cela, *ex ante* et *ex post*.

Quels sont les risques associés à ce type de recherche ? Ils sont de trois ordres comme nous l'avons vu dans l'introduction, et le premier d'entre eux est directement lié à cette dimension de la compréhension.

LE RISQUE DES ACTEURS ABSTRAITS

Une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs concrets, du point de vue des acteurs eux-mêmes mais aussi du point de vue du chercheur. C'est-à-dire si elle décrit et si elle narre. L'accent mis sur la compréhension des stratégies des acteurs dans un système d'action fait précisément la force de la sociologie des organisations depuis les travaux de Crozier (1964), et de Crozier et Friedberg (1977). L'ouvrage de Michel Crozier, paru en 1965, *Le phénomène bureaucratique* – une description du monde des employés de bureau –, reste aujourd'hui un modèle de ce que peut être le « donner à voir » des acteurs agissant (CROZIER, 1965). Il faut donc rompre avec l'idée que la description et la narration devraient être exclues de l'analyse du fait que ce serait des formes littéraires et subjectives, des formes extra-scientifiques : elles doivent au contraire être envisagées comme des méthodes scientifiques objectivantes et susceptibles de critique. Quel serait l'intérêt d'une recherche qualitative si elle ne donnait pas lieu à voir les acteurs et l'action ? Cela semble relever du truisme, mais ce n'en est pas un. Combien d'articles, de livres, de mémoires ou de thèses de recherche qualitative donnent le sentiment au lecteur, une fois achevée la lecture de dizaines, parfois de centaines de pages, qu'il n'a vu nulle part les acteurs agir, penser, s'affronter, débattre, tenter des choses, développer des projets, réussir, échouer ? Des montagnes de données ont pu être présentées et brassées sans qu'à aucun moment les acteurs et les actions n'aient été montrés, et donc analysés. Il faut rompre aussi avec l'idée selon laquelle description et analyse seraient indépendantes, voire opposées : il n'y a pas de bonne description sans de bonnes interrogations théoriques, comme il n'y a pas de bonnes analyses théoriques si les descriptions sont pauvres (ACKERMANN *et alii*, 1985 ; DUMEZ, 2010a, 2011).

Comment expliquer ce paradoxe d'une recherche qualitative menée sans montrer des acteurs concrets agissant concrètement ? C'est tout simplement parce que l'on a mis l'accent sur des acteurs abstraits (les

structures, les valeurs, les intérêts, etc.) au point de perdre de vue les acteurs concrets, en recourant à ce que Durkheim appelait des « êtres de raison ». De quoi est-il question ? « [Un être de raison], c'est une entité causale qui n'existe que dans la tête de celui qui y a recours. » (BOUDON, 2006, p. 266). Elle sert d'explication aux phénomènes étudiés, alors qu'en fait elle n'explique rien, elle n'est qu'une boîte noire. Les chercheurs les plus avertis peuvent même s'y laisser prendre, comme le reconnaissait lui-même Tocqueville : « J'ai souvent fait usage du mot égalité dans un sens absolu ; j'ai, de plus, personnifié l'égalité en plusieurs endroits, et c'est ainsi qu'il m'est arrivé de dire que l'égalité faisait de certaines choses, ou s'abstenait de certaines autres [...] Ces mots abstraits [...] agrandissent et voilent la pensée. » (cité *in* BOUDON, 2006, p. 265). Pour essayer d'éviter le risque des acteurs abstraits, qui guette même les plus grands chercheurs, comme on vient de le voir avec Tocqueville, le point crucial est la détermination de l'unité d'analyse. C'est une notion particulièrement difficile à définir. On la confond souvent avec le niveau d'analyse ou avec la détermination du périmètre de l'étude empirique.

Par niveau d'analyse, on entend une sorte de hiérarchie allant du micro au macro, de l'individu aux équipes, à l'organisation, au secteur et à l'interorganisationnel (LECOCQ, 2012). Si l'on veut éviter le risque des acteurs abstraits, on pourrait penser qu'il suffit d'éviter les niveaux qui semblent leur correspondre (secteur, organisation, équipe) et donc de choisir de se situer au niveau des individus. Dans la réalité, les choses sont plus complexes. Ce n'est pas parce que l'on a décidé d'étudier des acteurs individuels (par exemple, sous la forme d'entretiens) que l'on va automatiquement les voir agir ; à l'inverse, ce n'est pas parce que l'on a décidé d'étudier un secteur industriel que l'on ne verra pas des acteurs penser, décider et agir. Ce n'est donc pas le niveau d'analyse qui importe, mais plutôt la manière dont sont articulés entre eux les différents niveaux (LECOCQ, 2012), justement à partir du choix pertinent de l'unité d'analyse qui va, elle, permettre de donner à voir ou non les acteurs et l'action. Des chercheurs qui ont choisi d'étudier des individus peuvent passer à côté de la dimension compréhensive alors que des chercheurs qui ont fait le choix d'étudier des technologies peuvent parfaitement donner à voir les acteurs à l'œuvre.

La détermination du périmètre de l'investigation empirique se précise en partie en fonction des souhaits du chercheur, mais aussi en fonction des opportunités qui s'ouvrent ou se ferment à lui. Imaginons qu'un chercheur dise : mon cas d'étude correspond à un laboratoire de recherche d'IBM, voire même à un projet de recherche particulier mené au sein de ce laboratoire. En disant cela, le chercheur n'a pas précisé quelle était son unité d'analyse, il a juste défini le périmètre de son domaine d'investigation empirique.

La difficulté à définir l'unité d'analyse vient en réalité du fait qu'elle se situe à un échelon intermédiaire, à l'articulation entre la théorie et le terrain. Comme souvent, cet échelon est difficile à définir et encore plus à montrer. La définition de l'unité d'analyse a à voir avec deux questions fondamentales. La première est : « *What is it a case of?* » (RAGIN & BECKER, 1992), que l'on peut traduire par : « De quoi mon cas est-il un cas ? » Cette question renvoie donc à une sorte de catégorisation dans laquelle le domaine empirique de l'investigation peut entrer (sachant qu'il peut être rattaché à plusieurs catégories, celles-ci n'étant pas exclusives l'une de l'autre). Cette première question amène le chercheur, d'une certaine manière, à sortir de son cas empirique pour le regarder d'une autre manière, et arriver ainsi à le caractériser. La seconde question, à l'inverse, consiste à entrer dans le cas empirique pour se demander : « À quoi vais-je m'intéresser ? De quoi mon cas est-il fait ? ». Une manière de faire qui se rapproche de ce que Popper (1988, p. 189) appelait un « point de vue préconçu de sélection » : une manière à la fois de voir et de sélectionner ce sur quoi va porter l'analyse proprement dite. Il s'agit de cadrer l'énigme (*framing the puzzle* – ALLISON, 1969, p. 715).

Le deuxième risque épistémologique auquel est confrontée toute recherche, mais plus particulièrement la recherche qualitative, est celui de la circularité.

LA CIRCULARITÉ : LE RISQUE DE SE FOCALISER SUR LES SEULS FAITS VENANT CONFIRMER LA THÉORIE

Comme le note Popper (1988, p. 140, note 2) : « On peut dire d'à peu près n'importe quelle théorie qu'elle s'accorde avec quelques faits ». C'est le risque de circularité (BAMFORD, 1993). Thomas Jefferson l'avait identifié bien avant Popper : « Dès le moment qu'une personne se forme une théorie, son imagination ne voit plus, dans tout objet, que les traits en faveur de cette théorie » (BERGH, 1905, p. 312). Ce risque existe dans toute démarche scientifique, mais il est d'autant plus élevé dans le cas de la recherche qualitative ou compréhensive que le matériau recueilli dans ce type de démarche est riche et hétérogène (YIN, 2008) et qu'il est donc toujours facile de trouver tel ou tel fait qui vienne conforter telle ou telle théorie. Comment dès lors gérer un tel risque ?

Du côté de la théorie, deux points centraux se dégagent. D'une part, la théorie ne doit pas être trop contraignante du moins au début de la recherche. Son but à ce stade est d'orienter la recherche, notamment le recueil du matériau, et non pas de la structurer (sinon, le risque de circularité s'accroît). C'est donc avec raison que Whyte (1984) parle d'« *orienting*

theory ». Diane Vaughan (1992, p. 191) présente, quant à elle, les choses ainsi : « J'ai utilisé ces catégories très larges, plutôt qu'un schéma organisant plus détaillé, pour maximiser le processus de découverte. L'important pour un agencement heuristique est qu'il sensibilise, qu'il ouvre le chercheur à la possibilité. Démarrer avec quelques grands concepts [qui soient] provocateurs et qui créent des typologies discriminantes nous rend possible un premier traitement du matériau, un passage au crible des données, qui met en lumière les variations et les ambiguïtés dans les catégories. »

D'autre part, la théorie produite et maniée dans la recherche qualitative est d'un genre particulier. Elle doit être spécifiée sous forme d'histoires hypothétiques : « En aucune manière, les propositions théoriques ne devraient être considérées en sciences sociales avec le formalisme de la grande théorie. Elles devraient juste suggérer un jeu de relations, une histoire hypothétique portant sur le pourquoi des actions, des événements, des structures et des pensées qui se sont produits » (SUTTON & STAW, 1995, p. 378). Certains auteurs parlent, quant à eux, de « mécanismes sociaux ». Nous reviendrons par la suite sur cette notion.

De son côté, le matériau, si l'on veut éviter le risque de circularité, doit être traité de manière (relativement) indépendante de la théorie. Le codage théorique, lequel consiste à poser un cadre théorique, puis à coder tout le matériau à partir des catégories théoriques définies dans ce cadre, maximise le risque de circularité, il doit donc être évité. En effet, il « force » les données (KELLE, 2005). Il faut au contraire coder, non pas sans doute de manière totalement indépendante de toute théorie, comme le prévoit la théorisation ancrée (*grounded theory*), mais en combinant les codes tirés du matériau et les codes tirés de la théorie (ALLARD-POESI, 2003, 2011 ; AYACHE & DUMEZ, 2011a, 2011b).

La démarche qualitative ou compréhensive repose alors sur des confrontations successives entre les théories spécifiées en termes d'effets prédits (ce que je devrais observer si la théorie est juste) et le matériau spécifié à l'aide d'un codage relativement indépendant (ce que j'observe dans la réalité), la première boucle reposant sur une simple théorie d'orientation et constituant le point de départ de la démarche. Celle-ci procède ensuite par des allers et retours successifs entre théorie et matériau dans une approche qui rappelle la notion d'abduction chez Peirce du fait qu'elle cherche surtout à mettre en évidence des faits surprenants et non des faits confirmant la théorie. L'abduction est en effet le raisonnement qui consiste à imaginer l'explication d'une observation surprenante (ALISEDA, 2006, p. 28). Beaucoup d'auteurs l'ont rapprochée de la démarche mise en œuvre dans la recherche qualitative (KOENIG, 1993 ; DAVID, 2000 ; DUBOIS & GADDE, 2002 ; DUMEZ, 2012a).



HERR PROFESSOR EINSTEIN
OU LE KOLOSSAL RELATIF

Dessin de BARRÈRE.

« Démarrer avec quelques grands concepts [qui soient] provocateurs et qui créent des typologies discriminantes nous rend possible un premier traitement du matériau, un passage au crible des données, qui met en lumière les variations et les ambiguïtés dans les catégories. », « Le professeur Einstein ou le Kolossal Relatif », caricature de Barrère (1877-1931) parue dans *Fantasio* (1931).

L'ÉQUIFINALITÉ OU LE RISQUE DE SURVALORISER UNE SEULE THÉORIE EXPLICATIVE

Le phénomène de l'équifinalité a été défini par Bertalanffy (1973, p. 38) de la manière suivante : « Le même état final peut être atteint à partir d'états ini-

tiaux différents, [en empruntant] des itinéraires différents ». Cette définition paraît abstraite, mais le phénomène est familier. Notre expérience quotidienne, à l'instar d'une enquête policière, montre qu'il faut toujours, pour un même phénomène, explorer plusieurs explications possibles, plusieurs types d'enchaînements ou de mécanismes ayant pu le déclencher, par des cheminements différents. Dans la démarche qua-

litative ou compréhensive, le risque lié à l'équifinalité est de ne donner qu'une seule explication de ce qui est observé alors que plusieurs autres sont possibles.

Pour faire face à ce risque, il est possible d'opérer de deux manières, liées entre elles : recourir aux hypothèses rivales plausibles et faire un usage systématique du raisonnement contrefactuel.

Pour chaque phénomène spécifié sous la forme d'une histoire ou d'un enchaînement observé, il faut mobiliser plusieurs hypothèses explicatives rivales et tester chacune d'elles sur le matériau. Dans l'idéal, il est souhaitable que ces hypothèses rivales soient totalement exclusives l'une de l'autre. Il est rare que ce soit le cas en pratique, mais c'est un des intérêts de l'étude de cas et de l'analyse qualitative en général, que de permettre cette confrontation entre plusieurs hypothèses : « Une des fonctions irremplaçables des études de cas est leur capacité à examiner directement des explications rivales ou alternatives. Pour cela, les études de cas doivent collecter des données confortant une explication de ce qui s'est passé en même temps que [doivent l'être] des données expliquant ce qui aurait pu se passer. Comparer ces deux jeux de données conduira à une conclusion bien plus solide que si un seul jeu [avait été] mobilisé. » (YIN, 2012, p. 117). Dans cette même ligne d'idées, des chercheurs en science politique ont proposé une approche consistant à lever le risque lié à l'équifinalité en confrontant systématiquement les pouvoirs explicatifs de plusieurs théories sur un même phénomène (GEORGE & BENNETT, 2005 ; HALL, 2006).

Mais comme l'indique également le texte de Yin, une autre méthode, liée à la première, consiste à utiliser systématiquement le raisonnement contrefactuel, qui pose la question suivante : *what if?* (« Que se serait-il passé si ? » – TETLOCK & BELKIN, 1996 ; DURAND & VAARA, 2009).

Dans tous les cas, un chercheur pratiquant la recherche qualitative ne doit jamais se contenter d'une seule explication pour analyser les phénomènes qu'il observe, il doit toujours au contraire discuter et tester plusieurs types d'explication. Cela rejoint la remarque d'Arthur Stinchcombe (1968, p. 13) : « Un étudiant qui éprouve de la difficulté à penser au minimum à trois explications sensées pour n'importe quelle corrélation qui le préoccupe, devrait probablement choisir une autre profession ».

QUELS TYPES DE RÉSULTATS SCIENTIFIQUES PEUT-ON ATTENDRE D'UNE DÉMARCHÉ COMPRÉHENSIVE ?

Une étude de cas, une démarche compréhensive ou qualitative ne peuvent servir à vérifier une théorie ou des hypothèses. Appliquer un cadre théorique à des situations empiriques n'a pas non plus d'intérêt,

comme par exemple : « cette thèse adopte une approche néo-institutionnaliste du financement des hôpitaux psychiatriques » ou « cet article analyse les insultes sexuelles en combinant une approche goffmanienne de l'interaction à une approche sémiotique » (exemples donnés *in* Abbott, 2004, p. 2016). Dans ces deux exemples, on est confronté à la circularité : ainsi si l'on veut trouver dans les processus de financement des hôpitaux psychiatriques des données « confirmant » l'approche néo-institutionnaliste, on est sûr d'en trouver. Mais quel est l'intérêt scientifique d'une telle démarche ? Si l'étude d'un cas n'apporte rien au regard de la confirmation d'une théorie, il peut en revanche, à lui seul, infirmer ou réfuter une théorie (POPPER, 1998 ; KOENIG, 2009). Néanmoins, est-il utile de consacrer trois années de recherche à une étude qualitative approfondie simplement pour réfuter une théorie ?

Quels peuvent être dès lors les apports théoriques d'une démarche compréhensive ?

Ces apports peuvent être de trois ordres : la mise en évidence de mécanismes, la construction de typologies et la redéfinition de concepts ou de théories existants.

La mise en évidence de mécanismes

Comme l'écrit Jon Elster (1989, p. viii) : « Le concept de base dans les sciences sociales ne devrait pas être celui de théorie, mais celui de mécanisme ».

Chercher à mettre en évidence des mécanismes consiste à reconstituer un lien entre des phénomènes observés et leurs causes possibles. Cela doit être mis en relation avec l'objectif de compréhension : « La compréhension est améliorée lorsque sont explicités les mécanismes générateurs sous-jacents qui lient un état de fait ou un événement à un autre [...] » (HEDSTRÖM & SWEDBERG, 1998, p. 12).

Boudon (1998) donne cet exemple. Lorsque l'on énonce une liaison générale du type : un contrôle des loyers provoque généralement une dégradation du marché du logement, on se pose immédiatement la question « Pourquoi ? », et on cherche l'enchaînement de causes qui relie les deux pôles de l'affirmation. On fait donc ce que George et Bennett (2005) appellent du « traçage de processus ». Deux choses sont alors importantes à savoir : le mécanisme est de forme générale et sa force explicative provient de cette généralité ; en même temps, le mécanisme n'est pas une loi – en effet, il ne fonctionne que dans certains contextes, et sous certaines conditions. La notion de mécanisme permet donc de relier généralité et contexte. Elle ne renvoie pas à la généralité abstraite (celle de la loi), mais ne renvoie pas non plus à l'explication *ad hoc*, à la narration purement événementielle. À cet égard, Elster note que : « *Grosso modo*, les mécanismes sont des formes causales se produisant fréquemment et aisément reconnaissables qui se déclen-



HERVÉ DUMEZ

« *Le mécanisme n'est pas une loi – en effet, il ne fonctionne que dans certains contextes, et sous certaines conditions.* », « Le vélo de Tati » (Jacques Tati, cinéaste, posant avec le vélo démonté du facteur du film « Jour de fête »), photo de Robert Doisneau (1949).

chent dans des conditions généralement mal connues ou avec des conséquences indéterminées » (ELSTER, 1998, p. 45).

L'exemple même du mécanisme est l'effet émergent : une pluralité d'acteurs agissent pour des raisons indi-

viduelles et produisent, intentionnellement ou non, un effet macro, comme dans le cas de la prédiction auto-réalisatrice théorisée par Merton (BIGGS, 2009). Si une rumeur court selon laquelle une banque est insolvable, des déposants vont aller y retirer leurs

dépôts, donnant ainsi corps à la rumeur et provoquant la faillite de la banque. Elster prend un autre exemple : des enfants d'alcooliques deviennent à leur tour alcooliques en arrivant à l'âge adulte ; *a contrario*, d'autres enfants ayant eux aussi des parents alcooliques, une fois arrivés à l'âge adulte, ne boivent pas une goutte d'alcool. Il est possible d'explicitier un mécanisme pour chacun des deux cas. Selon le contexte, l'explication repose sur l'un ou l'autre de ces mécanismes.

Diego Gambetta (2006) s'intéresse à un phénomène qui paraît anodin, mais pose des problèmes théoriques redoutables : pourquoi, dans certains cas, alors même que nous n'y sommes pas obligés, laissons-nous un pourboire, sachant que nous ne rencontrerons certainement plus le chauffeur de taxi ou le serveur à qui nous le donnons, et que ce pourboire est laissé après que le service soit réalisé ? Il n'y a évidemment pas de loi générale pour expliquer un tel phénomène. Par contre, raisonner par mécanismes est particulièrement fécond dans un tel cas. Cela suppose en effet de mettre en évidence les différents types d'interactions possibles : le serveur s'attend à un pourboire mais n'en reçoit pas ; *a contrario*, il ne s'attend pas à un pourboire et en reçoit un (il peut alors l'accepter, ou le refuser – ce dernier cas extrêmement rare mérite une explication par des mécanismes) ; celui qui doit donner un pourboire le sait et pourtant il n'en donne pas ; il ne sait pas ce qu'il doit faire, et il hésite entre laisser un pourboire ou ne pas en laisser. Il faut ensuite examiner toutes les raisons (à la base de mécanismes possibles) de donner un pourboire, qui peuvent être formulées en termes d'intérêt personnel (montrer sa générosité à l'égard d'autrui ; se donner un signal à soi-même) ou en termes de conventions sociales (réciprocité, sympathie, empathie, justice, culpabilité). L'analyse menée par Gambetta d'une pratique courante et anodine est un modèle du genre, elle repose sur la richesse de l'exploration des mécanismes possibles sous-jacents à cette pratique.

Elle ouvre sur ce que nous allons examiner maintenant : ce type de raisonnement s'enrichit de la construction d'une typologie des mécanismes mis au jour.

La construction de typologies

Pour tenir compte de la diversité des situations qu'elle étudie, tout en cherchant à établir des résultats présentant un certain degré de généralité, la démarche compréhensive utilise et produit des typologies. En effet, elle met l'accent sur les contextes concrets des actions et des interactions. Le contexte peut être défini très simplement comme ce qui change la valeur de vérité d'une proposition (une même proposition est vraie dans un certain contexte et fautive dans un autre) ou le sens d'une pratique ou d'un discours (DE ROSE, 1992). Ce type de démarche tend donc natu-

rellement à produire des typologies en contrastant les contextes. Une théorie décontextualisée qui se présentait comme valable universellement se trouve recontextualisée en fonction de situations différentes. Par ailleurs, le chercheur qui pratique la recherche compréhensive choisit souvent de comparer plusieurs cas ou, dans le cadre de sa recherche, met en évidence différents cas de processus. Ces processus peuvent renvoyer à différentes sortes de mécanismes.

Dès lors, les typologies sont à la fois un outil et un des résultats possibles de la recherche compréhensive. Elman (2005) distingue trois types de typologie : les typologies descriptives, les typologies classificatoires et les typologies explicatives.

Grâce aux typologies descriptives, le chercheur s'interroge sur ce qui peut constituer des types dans le matériau qu'il a analysé. Il part d'orientations théoriques pour déterminer des situations concrètes, puis il remonte de ces situations concrètes différenciées vers les dimensions de différenciation pour les interroger et constituer des types. Les typologies classificatoires servent, quant à elles, à rattacher les cas concrets étudiés à des types déjà identifiés. Au contraire des typologies descriptives, elles partent des dimensions de la typologie pour trouver des situations concrètes entrant dans des cases prédéfinies. Enfin, la typologie explicative permet de confronter les effets prédits par les théories avec les processus observés. Le premier type de typologies (les typologies descriptives) invite à se poser la question : « Qu'est-ce qui constitue les types ? ». Le deuxième (les typologies classificatoires) repose sur la question : « De quoi mes cas sont-ils des cas ? ». Enfin, le troisième type (les typologies explicatives) pose une double question : « Si la théorie dit vrai, que devrais-je observer dans mes cas ? Est-ce bien ce que j'observe réellement ? » Dans ce dernier cas, les cellules (ou cases) peuvent alors représenter un mécanisme causal, en relation avec des cas empiriques : « Chaque cas peut être utile s'il permet au chercheur d'identifier un mécanisme (*pattern*) différent. Des explications différenciées des résultats des cas, dont chacun est l'instanciation de la classe d'événements qui est étudiée, deviennent partie prenante de l'élaboration d'une théorie typologique cumulative, ce que David Dessler (1991) a appelé un « répertoire de mécanismes causaux » (ELMAN, 2005, p. 241).

Dans la recherche compréhensive, ces typologies jouent des rôles différents aux différents stades de la recherche : au tout début, une typologie descriptive peut aider à formuler des orientations de recherche ; ensuite, une typologie classificatoire peut aider à choisir des cas multiples à étudier ; enfin, la typologie explicative intervient plutôt à la fin de la recherche, au moment de la discussion théorique. Sans doute faut-il ajouter un quatrième type de typologie, la typologie exploratoire. La construction d'une typologie est un jeu méthodologique. Il s'agit de définir un espace des propriétés fait de cellules généralement matérialisées



« Le chercheur qui pratique la recherche compréhensive choisit souvent de comparer plusieurs cas ou, dans le cadre de sa recherche, met en évidence différents cas de processus. », le Dr Watson en train d'observer Sherlock Holmes passant en revue les comptes rendus de cas antérieurs, illustration de Sydney E. Paget pour « Les aventures de Sherlock Holmes » de Conan Doyle publiées dans *The Strand Magazine*.

par des lignes et des colonnes. Si cet espace est trop grand, il est inutilisable en pratique ; s'il est trop restreint, il a toutes les chances d'être trop réducteur et ainsi de ne pas permettre de rendre compte de la diversité des situations possibles. Le jeu typologique repose donc sur deux mouvements possibles : l'extension ou, au contraire, la compression de l'espace des propriétés. L'extension suppose de refaire à l'envers le raisonnement qui a conduit à la construction de la typologie, pour repérer les compressions opérées et voir si elles ne posent pas des problèmes théoriques. Concrètement, l'extension procède généralement par l'ajout de lignes et de colonnes, par exemple en les dédoublant. La question qui se pose dans cette démarche est de savoir si l'ajout de cellules permet ou non de prédire de nouveaux faits.

Par exemple, la célèbre grille de Nonaka (1994) se compose de quatre cases construites sur la base des deux dimensions que sont la connaissance tacite et la connaissance explicite (voir la figure de la page suivante). Quand on lit attentivement le texte de Nonaka, on remarque tout d'abord que cette typologie n'est ni descriptive ni classificatoire (Nonaka ne donne aucun exemple concret), ni réellement explicative (Nonaka ne confronte pas des effets prédits avec des effets observés). Elle semble avant tout exploratoire au sens où l'auteur explique que son apport est d'attirer l'attention sur une case jusque-là non explorée, la case de l'externalisation (la transformation d'une connaissance tacite en connaissance explicite). En poursuivant la lecture de son article, on remarque également toutes les réductions qui ont conduit à ces

deux dimensions. Nonaka distingue en effet au début de son article l'innovation technique, l'innovation produit, l'innovation stratégique et l'innovation organisationnelle. Mais il ne tient pas compte de cette distinction, considérant finalement que l'innovation est une, et aboutit donc à ne retenir que quatre cas :

La question que l'on peut alors se poser est celle-ci : « Est-il légitime, et sous quelles conditions, de réduire l'ensemble de la connaissance uniquement à ces deux dimensions, en considérant que l'innovation technique et l'innovation organisationnelle, par exemple, posent exactement les mêmes problèmes en termes de connaissance tacite et connaissance explicite ? ». Si tel est le cas, on peut en rester aux quatre cases de Nonaka. Dans le cas contraire, il faut alors élargir la typologie.

Les typologies peuvent être utilisées dans les premières phases d'une recherche compréhensive, notamment pour réfléchir au choix d'un petit nombre de cas pertinents. Puis, elles peuvent s'élever jusqu'au stade de l'élaboration de la théorie : « À ce stade, la recherche peut être de nature exploratoire, reposant sur le *feedback* des premières études de cas, pour évaluer, raffiner et, éventuellement, altérer le cadre théorique dans lequel l'explication des cas individuels sera rédigée et pour identifier les composants d'une typologie utile » (GEORGE & BENNETT, 2005, p. 240). Elles peuvent fournir la structure d'une discussion théorique si les cases de la typologie sont conçues pour répondre à cette double question : « Que devrais-je observer si la

théorie est juste ? Et est-ce bien ce que j'observe dans la pratique ? ».

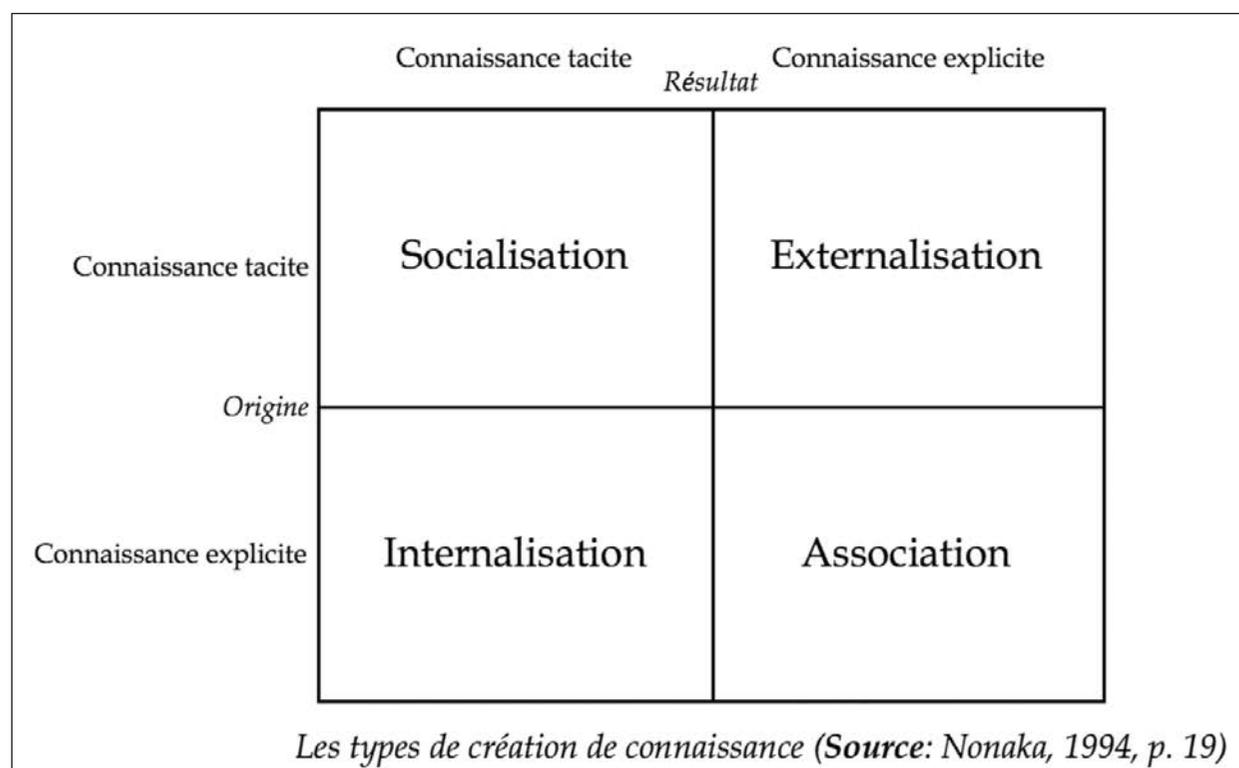
Dans ces différentes perspectives, l'intérêt d'une typologie est toujours d'attirer l'attention sur des faits nouveaux, et donc d'éviter le risque de circularité (en vertu duquel on ne cherche que des faits qui confirment des théories).

On peut donc résumer ainsi les avantages théoriques des typologies : « [Leurs] avantages comprennent [leur] capacité à traiter des phénomènes complexes sans les simplifier outre mesure, à clarifier les ressemblances et les dissemblances entre les cas pour favoriser les comparaisons, à fournir un inventaire compréhensif de toutes les sortes de cas possibles, et à attirer l'attention sur les "cases vides", c'est-à-dire les sortes de cas qui ne se sont pas encore produits ou [qui] ne peuvent pas se produire » (BAILEY, 1994, p. 233).

La redéfinition des concepts et des théories

L'un des résultats théoriques attendus de la démarche qualitative ou compréhensive est la discussion des concepts existants et, éventuellement, l'invention de nouveaux concepts (sur ce dernier point, il faut être prudent, nous allons y revenir).

Le travail le plus simple à mener sur les concepts consiste à partir du triangle (OGDEN & RICHARDS, 1923) : dénomination (donner un nom au concept), compréhension (donner une définition du concept) et extension (définir le champ empirique auquel le



concept s'applique). Il n'y a véritablement concept que quand il existe des interactions dynamiques entre ces trois dimensions : la dénomination doit s'accompagner d'une tentative de définition (la compréhension) et d'un renvoi à une classe de faits empiriques (l'extension). Trop souvent, un auteur avance un mot nouveau sans en donner une véritable définition, ou plus exactement sans avoir procédé à une exploration compréhensive (quelles sont les dimensions importantes du concept, et pourquoi ? Comment ce nouveau concept se situe-t-il par rapport au champ sémantique existant ? Comment modifie-t-il ce champ sémantique ?). Il donne quelques exemples empiriques, mais sans explorer la classe des phénomènes empiriques que ce concept éclaire, et sans montrer les phénomènes qu'il n'éclaire pas (c'est-à-dire sans en montrer les limites de validité empirique). Si le travail d'exploration compréhensive n'est pas fait, la dénomination n'est alors qu'une simple étiquette apposée sur quelques faits. Si le travail d'exploration extensive n'est pas fait, alors le concept se réduit à une dénomination recouvrant une idée générale et vide. On est assez proche de la célèbre phrase de Kant : « Les concepts sans intuition [sans contenu empirique] sont vides, les intuitions sans concept sont aveugles. »

On peut aller plus loin en utilisant les huit critères proposés par Gerring (1999) qui sont : la familiarité, la résonance, la parcimonie, la cohérence, la différenciation, la profondeur, l'utilité théorique et l'utilité pour le champ sémantique. La définition d'un concept correspond dès lors à un compromis (*trade-off*) entre ces différents critères. Un point important est notamment la mise en perspective du concept par le processus de construction théorique et, en particulier, sa mise en relation avec d'autres concepts dans le cadre d'une classification ordonnée et hiérarchisée.

La qualité d'un concept réside alors dans la dimension interactive qui unifie et met sous tension les trois pôles du triangle précité, et dans celle des compromis faits entre les huit critères de Gerring. Mais l'intérêt du concept réside également dans son potentiel à guider l'intérêt du chercheur vers des faits jusque-là inexplorés et à faire surgir de nouveaux problèmes.

Prenons un exemple : Ahrne et Brunsson (2008) ont mis en avant le terme de méta-organisation. Il suggère l'idée que quelque chose existe à un niveau dépassant celui des organisations telles que nous les connaissons. Les deux auteurs ont donné la définition suivante de cette notion (la compréhension) : « les méta-organisations sont des organisations dont les membres sont des organisations (alors que les membres des organisations « simples » sont des individus physiques) ». Et les deux auteurs ont montré (l'extension) la diversité empirique d'un phénomène, qui recouvre, entre autres, le MEDEF, l'Union postale universelle, Birdlife International, l'ONU, la FIFA, l'OTAN, la Fédération des Entreprises de la Beauté. Les auteurs y

ajoutent l'Union européenne. La question de savoir jusqu'où le concept doit être étendu se pose notamment dans le cas de l'Union européenne : les auteurs considèrent les États membres comme des organisations, l'Union européenne est donc une organisation dont les membres sont bien des organisations (De fait, pour les auteurs, l'Union européenne est bien une méta-organisation). Les trois éléments (dénomination, compréhension et extension) étant en interaction dynamique, on peut donc considérer que Ahrne et Brunsson ont bien construit un concept. Encore faut-il noter quelque chose de plus. En effet, à quoi servirait d'ajouter le concept de méta-organisation au concept d'organisation, si les méta-organisations ne se différencieraient pas, au niveau des problèmes qu'elles posent et de leurs comportements, des organisations elles-mêmes ? Ce qui justifie l'invention de ce nouveau concept, c'est, par exemple, le fait que les méta-organisations dépendent de leurs membres d'une manière très différente de celle dont les organisations « simples » dépendent des leurs. General Motors dépend moins d'un de ses collaborateurs, fût-ce son CEO, que le MEDEF ne dépend de l'UIMM. Un autre exemple est le fait que les membres des méta-organisations étant des organisations, les méta-organisations risquent de se trouver en concurrence avec leurs membres pour l'exercice de certaines activités, ce qui n'est pas le cas des organisations « simples ».

Quand on mène une recherche compréhensive, plusieurs questions fondamentales se posent donc.

La première est celle-ci : « Faut-il que j'invente de nouveaux concepts ? » La naïveté du chercheur consiste à penser qu'un vrai travail de recherche doit obligatoirement aboutir à l'invention d'un ou plusieurs concepts nouveaux. Une telle naïveté est étonnante : les phénomènes étudiés dans les sciences sociales sont triviaux, au sens où chaque acteur les éprouve, les construit, et en a plus ou moins conscience. L'invention de grands concepts (l'anomie, le charisme, etc.) est chose rare. La prolifération de petits concepts éphémères conduit, quant à elle, à une impasse. Entre la sociologie, la psychologie, l'économie, le droit, la gestion, la linguistique, l'anthropologie, l'ethnologie..., il existe un réservoir considérable de concepts déjà existants qu'il est nécessaire d'explorer sérieusement avant de se lancer dans l'invention d'un concept nouveau. Il faut avoir le courage de passer un rasoir aussi impitoyable qu'intelligent sur nos tentatives d'invention (DUMEZ, 2001).

La deuxième question est : « Le concept que je crois avoir inventé est-il un véritable concept ? Est-ce un véritable outil d'explication (*explanans*), ou une simple étiquette apposée sur des phénomènes à expliquer (*explanandum*) ? » Cette question est essentielle : un mot, une expression n'expliquent rien en eux-mêmes, or bien trop souvent les recherches qualitatives s'arrêtent là. En créant un mot, elles ont mis en évidence un phénomène à expliquer (*explanandum*), mais elles

n'ont pas créé d'outil d'explication ni de concept (*explanans*).

La troisième question est celle-ci : « Combien de concepts (dont l'un inventé, éventuellement) vais-je mobiliser dans mon cadre analytique ? » Les concepts ne fonctionnent ni de manière isolée ni en longs défilés. Comme l'a fait remarquer Chamfort, « On n'est point un homme d'esprit pour avoir beaucoup d'idées, comme on n'est pas un bon général pour avoir beaucoup de soldats. » L'opposition de deux termes – hiérarchie et marché – est souvent faible et conduit à placer tous les phénomènes existants au milieu de ces deux extrêmes, ce qui ne permet pas de pousser la réflexion très loin. Six, sept ou huit notions conduisent à l'élaboration de grands tableaux qui souvent sont illisibles. Une juste mesure se trouve sans doute du côté de trois, quatre ou cinq notions. La grille à quatre cases est, quand elle est bien faite (ce qui est malheureusement rarement le cas), un outil extrêmement puissant.

Dernière remarque. Une autre grande naïveté serait de penser qu'il faut commencer par définir les concepts (1). En réalité, le travail intellectuel fondamental, dans une recherche, est un travail de re-définition des concepts, que ceux-ci soient inventés ou existants. Les définitions que l'on pose au début d'une recherche ne sont que des définitions d'orientation du travail, c'est le processus de recherche qui permet ensuite de re-définir les concepts, de les préciser ou, au contraire, de les élargir, de mieux circonscrire leur domaine de validité, de redéfinir leurs relations avec des concepts voisins. Quand est posée la relation $E=MC^2$, aucun concept nouveau n'apparaît. Simplement, mais il est vrai de manière fondamentale, le concept de masse se trouve redéfini. C'est ce travail d'interaction dynamique entre des concepts qui se redéfinissent collectivement, qui constitue l'essentiel d'un travail de recherche. Les concepts ne sont définis au départ que sur un mode provisoire, cette définition ne visant qu'à l'orientation du travail, ils sont ensuite redéfinis au cours du processus de recherche, dont la finalité est justement ce travail de redéfinition. Le message conclusif de cette partie consacrée à la redéfinition des concepts est donc un appel à une certaine sobriété dans la veine créative : peut-être une certaine modestie s'impose-t-elle et sans doute convient-il de s'efforcer d'abord, avant de chercher à inventer de nouveaux concepts, de redéfinir avec rigueur et soin ceux existants et les relations qu'ils entretiennent entre eux. Bref, de se contenter d'imiter Einstein...

tants et les relations qu'ils entretiennent entre eux. Bref, de se contenter d'imiter Einstein...

CONCLUSION

La démarche qualitative, ou mieux comme on l'a vu, compréhensive, ne relève pas d'un paradigme épistémologique particulier, mais d'une démarche scientifique classique qui consiste à confronter des effets attendus (*predicted effects* – qui constituent la spécification de la théorie sous la forme « Si la théorie que je mobilise est vraie, que dois-je observer dans mon matériau ? ») à des phénomènes observés dans le matériau rassemblé. Cette confrontation entre effets prédits et effets observés suppose de gérer les trois grands risques qui menacent la démarche compréhensive : les acteurs abstraits, la circularité et l'équifinalité. Par ailleurs, cette confrontation se mène par itérations successives. Chacune d'elles doit faire surgir des faits nouveaux, surprenants, inattendus, qui doivent permettre de repenser le cadre théorique mobilisé, dans un processus d'abduction au sens de Peirce. Chaque moment d'une recherche qualitative doit être activement employé à faire surgir des faits et des données étonnants. Ce qui fait la difficulté, mais aussi le caractère excitant de ce type de démarche. ■

RÉFÉRENCES

- ABBOTT (A.), *Methods of Discovery. Heuristics for the Social Sciences*, New York/London : WW Norton and Co, 2004.
- ACKERMANN (W.), CONEIN (B.), GUIGUES (C.), QUÉRÉ (L.) & VIDAL (Daniel), *Décrire : un impératif ? Description, explication, interprétation en sciences sociales*, tomes 1 & 2, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1985.
- AHRNE (G.) & BRUNSSON (N.), *Meta-organizations*, Cheltenham (UK) and Northampton (MA) : Edward Elgar, 2008.
- ALISEDA ATOCHA (Llera), "What is abduction? Overview and Proposal for Investigation", in ALISEDA ATOCHA, *Abductive Reasoning. Logical Investigation into Discovery and Explanation*, Dordrecht, Springer, Synthese Library, Studies in Epistemology, Logic, Methodology, and philosophy of Science, vol. 330, chapter 2, pp. 27-50, 2006.
- ALLARD-POESI (F.), « Coder les données », in GIORDANO (Yvonne) (2003), *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, Caen, EMS, pp. 245-290, 2003.
- ALLARD-POESI (F.), « Le codage n'est pas un "truc" méthodologique ou du codage comme "problématisation" », *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), pp. 3-8, 2011.

(1) Comme l'a noté Popper (1991, p. 117) : « Je crois [...] que la clarté est une valeur intellectuelle, puisque, sans elle, la discussion critique est impossible. Mais je ne crois pas que l'exactitude ou la précision soient des valeurs intellectuelles en elles-mêmes ; au contraire, nous ne devrions jamais essayer d'être plus exacts ou plus précis que le problème en présence duquel nous nous trouvons (qui est toujours un problème ayant trait à la discrimination entre des théories en compétition) ne l'exige. Pour cette raison, j'ai insisté sur le fait que les définitions ne m'intéressaient pas ; puisque toutes les définitions doivent utiliser des termes non définis, il est de peu d'importance, en règle générale, d'utiliser un terme comme terme primitif ou comme terme défini ».

- ALLISON (G.), "Conceptual models and the Cuban missile crisis", *The American Political Science Review*, 63(3), pp. 689-718, 1969.
- AVENIER (M.J.) & THOMAS (C.), « À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité », *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), pp. 13-26, 2012.
- AYACHE (M.) & DUMEZ (H.), « Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), pp. 33-46, 2011a.
- AYACHE (M.) & DUMEZ (H.), « Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), pp. 29-34, 2011b.
- BAILEY (K.), *An Introduction to Classification Techniques*, Thousand Oaks : Sage, 1994.
- BAMFORD (G.), "Popper's Explications of Ad Hocness: Circularity, Empirical Content, and Scientific Practice", *The British Journal for the Philosophy of Science*, 44(2), pp. 335-355, 1993.
- BERGH (A. E.), *The Writings of Thomas Jefferson*, vol. VI, Washington DC : The Jefferson Memorial Association, 1905.
- BERRY (M.), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, École Polytechnique, 1983.
- BERTALANFFY (L.) Von, *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1973.
- BIGGS (M.), "Self-fulfilling prophecies", in HEDSTRÖM (P.) & BEARMAN (P.), *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*, Oxford: Oxford University Press, pp. 294-314, 2009.
- BOUDON (R.), "Social mechanisms without black boxes", in HEDSTRÖM (P.) & SWEDBERG (R.) [Eds], *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge : Cambridge University Press, pp. 172-203, 1998.
- BRAUDEL (F.), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme (XV^e-XVIII^e siècles)*, Paris, Armand Colin, 3 volumes, 1979.
- BOUDON (R.), « Bonne et mauvaise abstraction », *L'Année sociologique*, 56(2), pp. 263-284, 2006.
- CALLON (M.) [ed.], *The Laws of Markets*, Oxford: The Sociological Review/Basil Blackwell, 1998.
- CROZIER (M.), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1964.
- CROZIER (M.), *Le monde des employés de bureau*, Paris, Seuil, 1965.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- DAVID (A.), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », in DAVID (A.), HATCHUEL (A.) et LAUFER (R.) [ed.], *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert-FNEGE, pp. 83-109, 2000.
- DELPEUCH (J.L.) & LAUVERGEON (A.), *Sur les traces des dirigeants*, Paris, Calmann-Lévy, 1988.
- DE ROSE (K.), "Contextualism and Knowledge Attributions", *Philosophy and Phenomenological Research*, 52(4), pp. 913-929, 1992.
- DESSLER (D.), "Beyond Correlations: Toward a Causal Theory of War", *International Studies Quarterly*, 35(3), pp. 337-355, 1991.
- DUBOIS (A.) & GADDE (L.E.), "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, 55(7), pp. 553-560, 2002.
- DUMEZ (H.), « Supplément méthode : Occam », *La lettre du CRG*, 13, pp. 16-19, 2001.
<http://crg.polytechnique.fr/lettre/Lettre13.pdf>
- DUMEZ (H.), "Why a special issue on Methodology: Introduction", *European Management Review*, 3(1), pp. 4-6, 2006.
- DUMEZ (H.), « La description : point aveugle de la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, 6(2), pp. 28-43, 2010a.
- DUMEZ (H.), « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), pp. 3-15, 2010b.
- DUMEZ (H.), « L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description », *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), pp. 27-38, 2011.
- DUMEZ (H.), « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), pp. 3-9, 2012a.
- DUMEZ (H.), « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), pp. 29-33, 2012b.
- DUMEZ (H.), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.
- DURAND (R.) & VAARA (E.), "Causation, counterfactuals, and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 30(12), pp. 1245-1264, 2009.
- ELMAN (C.), "Explanatory typologies in Qualitative Studies of International Politics", *International Organization*, 59(2), pp. 293-326, 2005.
- ELSTER (J.), *The Cement of Society: A Study of Social Order*, Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- GAMBETTA (D.), "What Makes People Tip: Motivations and Predictions", *Le Libellio d'Aegis*, 2(3), pp. 2-10, 2006.
- GEORGE (A. L.) & BENNETT (A.), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge (MA): M.I.T. Press, 2005.
- GERRING (J.), "What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences", *Polity*, 31(3), pp. 357-393, 1999.
- GIRIN (J.), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in MARTINET (A.C.) [ed.], *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182, 1990.
- HALL (P.), "Systematic Process Analysis: When and How to Use It?", *European Management Review*, 3(1), pp. 24-31, 2006.
- HEDSTRÖM (P.) & SWEDBERG (R.) [Eds], *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

- KELLE (U.), "Emergence" vs. "Forcing" of Empirical Data? A Crucial Problem of "Grounded Theory", Reconsidered [52 paragraphs], *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), art. 27, 2005.
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0502275>.
- KOENIG (G.), « Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, pp. 4-17, novembre, 1993.
- KOENIG (G.), « L'étude de cas à visée infirmationniste », *Le Libellio d'Aegis*, 5(4), pp. 7-13, 2009.
- LECOCQ (X.), « Niveaux d'analyse et réification », *Le libellio d'Aegis*, 8(4), pp. 5-11, 2012.
- MOISDON (J.C.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, 1997.
- NONAKA (I.), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37, 1994.
- OGDEN (C. K.) & RICHARDS (I. A.), *The Meaning of Meaning*, New York: Harchourt, Brace & World, 1923.
- GIROD-SÉVILLE (M.) & PERRET (V.), « Fondements épistémologiques de la recherche », in THIÉTART (R.-A.) [ed.] (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33, 1999.
- POPPER (K.), « La logique des sciences sociales », in ADORNO (T.) & POPPER (K.) (1979). *De Vienne à Francfort. La querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles, Éditions Complexe, pp. 75-90, 1979.
- POPPER (K.), *Misère de l'historicisme*, Paris, Plon/Presses Pocket, 1988.
- POPPER (K.), *La Connaissance objective*. Paris, Flammarion, 1991.
- POPPER (K.), *La Connaissance objective*, Paris, Flammarion/Champs, 1998.
- VAUGHAN (D.), "Theory elaboration: the heuristics of case analysis", in RAGIN (C. C.) & BECKER (H. S.) (1992), *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 173-202, 1992.
- WEBER (R.), "The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism", *MIS Quarterly*, 28(1), pp. iii-xii, 2004.
- RAGIN (C. C.), "The Distinctiveness of Case-Oriented Research", *Health Services Research*, 34(5), (pt 2), pp. 1137-1151, 1999.
- STINCHCOMBE (A. L.), *Constructing social theories*, Chicago: The University of Chicago Press, 1968.
- SUTTON (R. I.) & STAW (B. M.), "What theory is not?", *Administrative Science Quarterly*, 40(3), pp. 371-384, 1995.
- TETLOCK (P. E.) & BELKIN (A.), *Counterfactual Thought Experiments in World Politics. Logical, Methodological and Psychological Perspectives*, Princeton: Princeton University Press, 1996.
- WEINBERGER (O.), *Alternative action theory. Simultaneously a critique of Georg Henrik von Wright's practical philosophy*, Dordrecht: Kluwer, 1998.
- YIN (R. K.), *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage, (2008 - 4th ed).
- YIN (R. K.), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage, 2012 - 3rd ed.

BAKED BEANS OU CASSOULET ? UNE NOUVELLE PERSPECTIVE SUR L'ACCULTURATION DU CONSOMMATEUR

Nous étudierons ici l'acculturation alimentaire de migrants britanniques envoyés temporairement en poste à Toulouse. Cet article analysera les observations faites auprès de cette population, des travaux déterminants en matière d'acculturation du consommateur et des recherches sur la nostalgie, et il puisera même hors du champ du *marketing* pour identifier les comportements d'acculturation et en déterminer les motivations. À partir de l'étude de cette situation particulière, il nous permettra surtout d'étoffer les modèles existants par l'ajout non seulement de traits individuels des migrants, mais aussi, et surtout, de modes d'acculturation permettant de proposer un modèle applicable à tous les types d'acculturation du consommateur et de généraliser ainsi le champ d'application des modèles existants.

Par **Laurence BUNDY*** et **Geneviève CAZES-VALETTE****

INTRODUCTION

La recherche sur l'acculturation du consommateur porte surtout sur des migrants originaires de pays pauvres (STAYMAN & DESHPANDE, 1989 ; PEÑALOZA,

1994 ; OSWALD, 1999 ; JAFARI & GOULDING, 2008 ; CHYTKOVA, 2011). Ces travaux analysent la consommation de ces migrants, qui selon les situations se mettent à consommer comme les locaux ou, au contraire, restent attachés aux produits propres à leur culture d'origine.

L'originalité du travail que nous avons fait est de nous centrer sur des expatriés d'un pays riche envoyés en mission (pour quelques années) dans un autre pays riche. Ce type de population a été étudié dans le contexte d'une expatriation vers un pays moins industrialisé (FECHTER, 2007) pour analyser ses réseaux de sociabilité (BEAVERSTOCK, 2003), le mode de vie du

* Professeur de Marketing, Université de Toulouse, Toulouse Business School.

** Professeur de Marketing, Université de Toulouse, Toulouse Business School.

conjoint accompagnant (MCNULTY, 2005) ou le lien entre consommation alimentaire et satisfaction de la famille en expatriation (USUNIER, 1999). Mais notre recherche s'intéresse, quant à elle, à l'acculturation alimentaire que vivent ces expatriés, des Britanniques, à Toulouse.

La première partie de notre article rappellera les principales théories de l'acculturation et évoquera le statut particulier de la nourriture en matière de consommation et d'acculturation.

La seconde partie précisera la méthodologie suivie sur le terrain et, enfin, la troisième partie étudiera les pratiques alimentaires de ces expatriés pour en comprendre les motivations et les facteurs déterminants.

Ces analyses permettront d'évaluer en quoi les modèles développés dans les travaux précédents s'appliquent à ce contexte particulier pour proposer un nouveau modèle d'acculturation du consommateur qui élargira le champ d'application des modèles développés précédemment.

CULTURE ET ACCULTURATION

Si, par culture, on se réfère à la définition de Tylor, laquelle fait consensus dans le domaine, à savoir : « ce tout, complexe, qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes et les aptitudes ou les habitudes acquises par l'homme comme membre de la société » (TYLOR, 1871), alors il paraît évident que la colonisation, les migrations liées à des impératifs politiques et économiques ou les échanges internationaux ont eu pour conséquence la mise en contact d'individus de cultures différentes. Cela a donné lieu à une acculturation définie par Redfield, Linton et Herskovits (1936) comme étant « [l'ensemble des] phénomènes obtenus quand des groupes d'individus qui appartiennent à des cultures différentes entrent en contact direct et continu, ce qui a comme conséquence des changements dans la culture originale de l'un des (deux) groupes ou des deux ».

L'acculturation chez le consommateur

L'acculturation peut être étudiée dans la perspective plus spécifique de la modification du comportement de consommation et d'achat qu'adopte un migrant dans son nouvel environnement culturel : c'est l'acculturation du consommateur. Dans cette branche de la recherche, les travaux de Peñaloza (1994), d'Oswald (1999) et d'Askegaard, Arnould et Kjeldgaard (2005) – qui nous paraissent particulièrement pertinents – considèrent l'ethnicité comme le résultat d'une construction identitaire du consommateur.

De son travail sur les immigrants mexicains installés aux États-Unis, Peñaloza (1994) a tiré un modèle qui

fait référence. Elle y considère l'acculturation du consommateur comme le résultat de l'interaction entre les traits individuels du migrant (facteurs démographiques, capacités linguistiques, durée du séjour dans le pays hôte, etc.) et divers agents d'acculturation (famille, amis, médias, école, etc.), qui peuvent tirer ses modes de consommation plutôt vers la culture hôte ou plutôt vers sa culture d'origine.

Ce modèle définit surtout quatre modes d'acculturation : l'assimilation (l'adoption des comportements des consommateurs locaux), le maintien (la conservation des comportements d'achat et de consommation du pays d'origine), la résistance (le rejet de certains aspects de la culture d'origine ou de la culture d'accueil) et la ségrégation (la volonté des migrants de vivre entre eux dans leur pays d'accueil).

Pour Oswald (1999), l'acculturation du consommateur est plus fluctuante : les migrants « sautent » d'une culture à l'autre selon les situations, leur consommation montrant à la fois des signes d'attachement à leur culture d'origine et d'appropriation de la culture d'accueil.

L'analyse menée par Askegaard, Arnould et Kjeldgaard (2005) a permis d'étoffer le modèle de Peñaloza par l'adjonction notable d'un nouveau mode d'acculturation : « l'hyper-culture, une consommation radicalement authentique marquée par des produits emblématiques de la culture d'origine. Celle-ci se rapproche de « l'hyper-identification » observée par Mehta et Belk (1991), pour qui les produits de la culture d'origine sont des objets transitionnels permettant aux migrants à la fois de se séparer plus facilement de leur pays d'origine et de témoigner quotidiennement de la persistance de leur attachement à ce pays.

Enfin, bien qu'appartenant au champ des sciences de l'éducation (et donc ne présentant aucun lien apparent avec l'acculturation du consommateur), le travail de Murphy-Lejeune (2001) nous paraît pertinent, car il définit la notion de capital de mobilité, cette véritable richesse que les individus accumulent au cours de leurs expériences à l'étranger (voyages, famille multiculturelle, expatriation, contacts plus ou moins directs et plus ou moins prolongés avec des étrangers). Ce capital, que Murphy-Lejeune quantifie, sert de point de départ aux voyageurs, et fructifie avec chaque expérience, motivant de nouveaux départs et augmentant à chaque fois l'adaptabilité du migrant.

La consommation alimentaire

La consommation alimentaire est singulière : source de calories, de vitamines et de nutriments, elle a pour l'homme une fonction vitale évidente, mais les chercheurs en sciences sociales ont également mis en évidence sa fonction symbolique et culturelle. Ainsi, Douglas (1977) considère que le choix des aliments est parmi les activités humaines celle qui mêle le plus

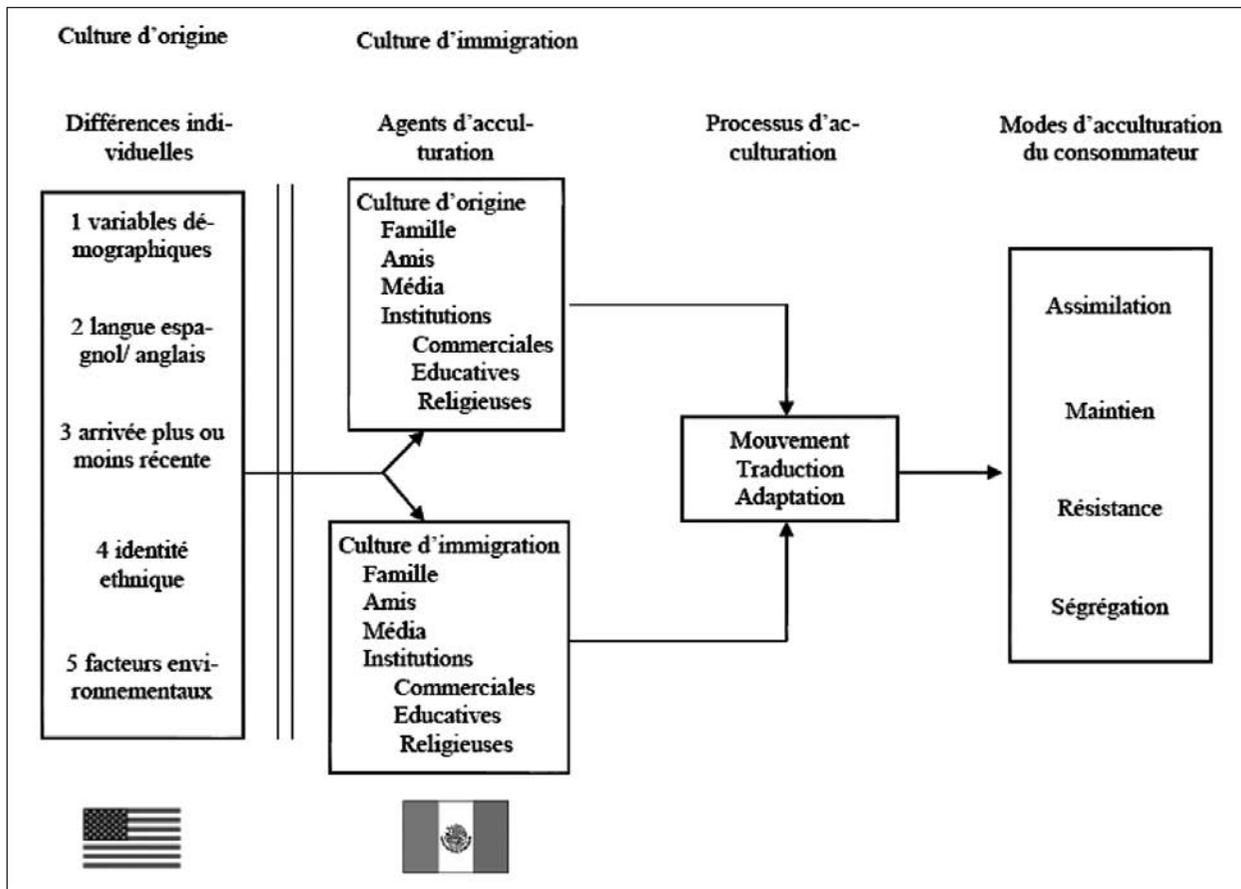


Figure 1 : Modèle de Peñaloza (1994).

la nature à la culture, car ce choix est influencé non seulement par les besoins du corps, mais aussi par la société. Lévi-Strauss (1962) montre que le fait de manger permet d'incorporer les vertus magiques de la nourriture. Pour de Garine (1979), c'est un marqueur culturel fort, qui exprime l'identité d'un groupe, car les appétences pour une saveur le différencient des autres groupes et, inversement, elles concourent à sa cohésion interne. Thiesse (2001) la considère même comme un des éléments constitutifs de la culture d'une nation, au même titre que la langue ou l'hymne national.

Plus que d'autres formes de consommation, la consommation alimentaire est marquée par la culture du mangeur. La nourriture joue un rôle singulier pour un migrant qui, vivant en dehors de son pays, est entouré de mets et de saveurs étrangers. La nostalgie, initialement définie comme le mal du pays (HOFER, 1688, cité par HAYLENA & HOLAK, 1991), affecte sa consommation (KESSOUS et ROUX, 2008) et, en particulier, sa consommation alimentaire, puisque les préférences alimentaires sont les dernières à se modifier chez un migrant (MENELL, MURCOTT et VAN OTERLOO, 1993). La nourriture du pays d'origine reconforte le migrant nostalgique (USUNIER 1999), car ses saveurs familières lui rappellent ses racines et

un passé souvent idéalisé. Stacey (1998) et Kurotani (2005) montrent que dans le contexte d'une expatriation (même temporaire), la cuisine « maison » joue un rôle émotionnel spécifique, car elle apporte un sentiment de sécurité dans une période de transition et renforce l'identité culturelle de la famille. Ce dernier rôle est encore plus notable lorsque cette nourriture est préparée, puis consommée dans le contexte de fêtes ou d'événements émotionnellement forts (LAKHA et STEVENSON, 2001).

PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Notre recherche sur l'acculturation alimentaire se démarque des travaux antérieurs par le fait qu'elle examine des migrants peu étudiés jusque-là : des salariés de multinationales mutés à l'étranger, en l'occurrence des expatriés britanniques résidant en région toulousaine. Ceux-ci ne s'y sont pas établis de manière définitive, mais seulement pour quelques années, on peut donc penser que leur acculturation restera limitée. De plus, cette migration ne s'inscrit pas dans un contexte traumatique, mais intervient entre des pays riches. Les expatriés n'affichent donc pas ostensible-

ment des modes de consommation français pour mieux se faire accepter des locaux, comme cela peut être le cas pour des migrants originaires de pays du Sud (LINDRIDGE, 2010). Cette recherche échappe ainsi à plusieurs limites relevées par Luedicke (2011) dans des travaux précédents : les expatriés étudiés ici disposent des ressources nécessaires pour acquérir, s'ils le souhaitent, des produits de leur culture d'origine ; ils ne subissent pas non plus de tensions liées à des interdits différents entre leur culture d'origine et la culture du pays d'accueil (JAFARI et GOULDING, 2008) ; enfin, ils ne sont pas stigmatisés à cause de leur apparence physique. Pour ces trois raisons, ils peuvent choisir leur(s) mode(s) d'acculturation plus librement.

Définition de la population d'étude et conduite des entretiens

Ce travail exclut les couples franco-britanniques dont la consommation serait influencée fortement par les pratiques françaises, pour se consacrer aux Britanniques (1), dont l'un au moins des membres du couple a été muté à Toulouse par son entreprise.

Ménés dans le cadre d'une thèse en sociologie (CLABÉ & BUNDY, 2010), des entretiens semi-directifs d'environ 90 minutes chacun ont porté sur le parcours de vie de la famille avant le départ, sur ses modes de vie et de consommation à Toulouse et sur les motivations de son expatriation. Ces entretiens ont été conduits avec des représentants de 70 familles recrutées avec le souci de la diversité de l'échantillon et, pour permettre une expression libre et riche, ils ont été réalisés en anglais et ont fait l'objet d'un enregistrement. Une fois retranscrits, les *verbatim* ont été groupés transversalement en fonction des thèmes abordés, de manière à faciliter le traitement de l'information.

Les répondants montrent entre eux des similitudes :
 – 90 % des expatriés mutés sont des hommes, seules quatre familles sont arrivées dans le cadre d'une double mutation, seuls 36 % des femmes ont une activité professionnelle à Toulouse, pour les deux tiers celles-ci exercent à temps partiel ;
 – les raisons motivant l'arrivée à Toulouse sont l'opportunité professionnelle (94 % des familles), l'amélioration des conditions de vie (91 %), un meilleur salaire (81 %).

Mais des différences, importantes, apparaissent également :

– les durées de séjour vont de un an à trente-quatre ans (la durée moyenne est de neuf ans) ;
 – le niveau de formation est hétérogène : 23 % ont des *A-levels* (2) ou moins, 27 % ont un master ou

plus. De même, au niveau du positionnement hiérarchique : 6 % des hommes sont ouvriers, alors que 6 % sont responsables de département, ce qui contredit le stéréotype selon lequel l'expatriation professionnelle ne concernerait qu'une certaine élite de salariés ;

– en suivant les travaux de Murphy-Lejeune (2001), le capital de mobilité des répondants a été calculé en pondérant empiriquement toutes leurs expériences vécues à l'étranger préalablement à leur arrivée à Toulouse : vacances à l'étranger, déplacements professionnels, précédente(s) expérience(s) d'expatriation ou union avec un ressortissant étranger. Là encore, les scores sont hétérogènes : ils vont de 1 à 13 (3,4, en moyenne).

S'approvisionner en produits britanniques à Toulouse

Le maintien de pratiques alimentaires britanniques à Toulouse nécessite l'achat de produits spécifiques, et de nombreux points de vente de la région proposent ces produits, mais quatre d'entre eux sont particulièrement remarquables.

Thomas Green est une franchise spécialisée dans la distribution de produits alimentaires britanniques dans toute l'Europe, et son magasin toulousain est opportunément situé en face du Lycée International de Colomiers (3) et à un pâté de maisons de l'International School of Toulouse (4), deux écoles qui engendrent un flux de consommateurs britanniques dans le quartier. Ce magasin d'environ 300 m² propose des milliers de références visant à satisfaire les besoins quotidiens, avec des marques leaders d'épicerie sèche, de produits frais et de produits surgelés.

Carrefour Market Pibrac (5) consacre une importante partie de son rayon exotique aux produits britanniques, et avec 800 références, il privilégie l'épicerie sèche, pour des raisons de traçabilité.

Leclerc Blagnac (6) joue de ses 100 références britanniques pour se différencier de ses concurrents. Son assortiment se concentre sur les produits incontournables (7), mais il propose également quelques produits surgelés typiques (8).

(3) Qui offre un enseignement bilingue en anglais et en français à l'intention d'anglophones natifs ayant entre douze et dix-huit ans.

(4) La seule école exclusivement anglophone de Toulouse. Celle-ci suit le programme britannique, et elle accueille des enfants âgés de quatre à dix-huit ans.

(5) Un supermarché de 2 500 m² situé en proche banlieue ouest de Toulouse, tout près de la zone industrielle aéronautique.

(6) Hypermarché de 14 500 m² situé également à proximité de la zone industrielle aéronautique.

(7) Heinz *Baked Beans*, thé PG Tips, *porridge* Ready Brek, par exemple.

(8) *Pork pies* : tourtes fourrées à la viande de porc ; *Cornish pasties* : chaussons au fromage et aux oignons typiques des Cornouailles.

(1) Vivant éventuellement en couple avec des étrangers non français.

(2) Equivalent britannique du baccalauréat.

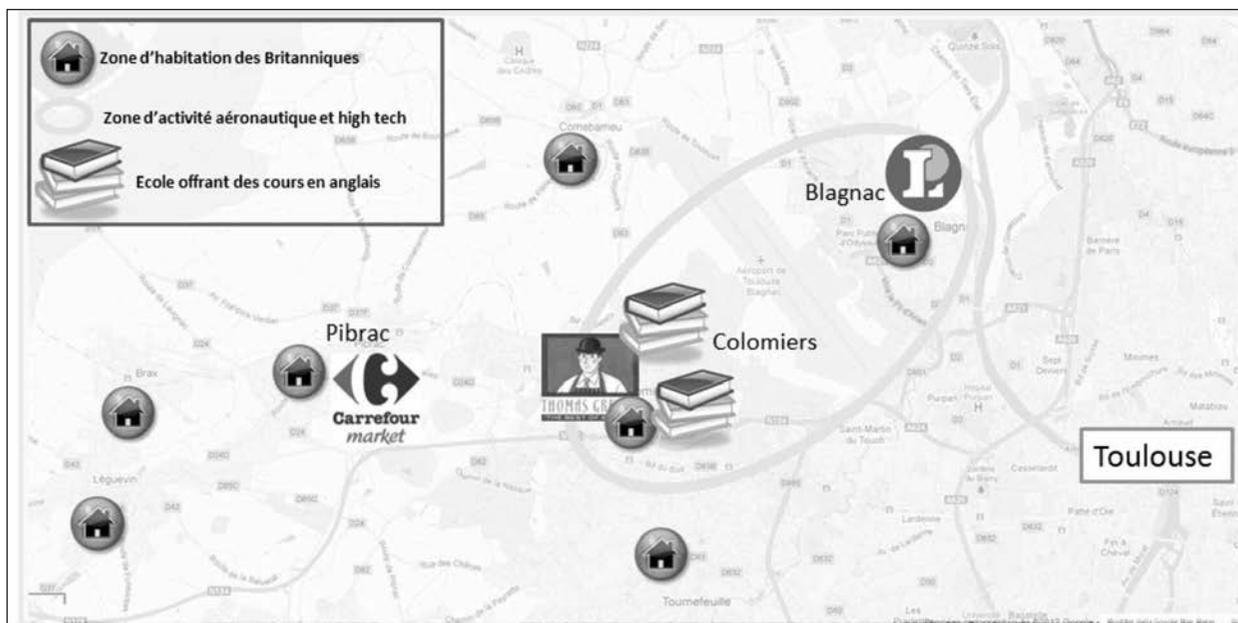


Figure 2 : Localisation des magasins étudiés en région toulousaine.

Enfin, un boucher britannique (établi dans le Lot) livre à Pibrac, toutes les quatre semaines (9), les commandes de produits carnés passées sur son site Web. Il est donc possible de s'approvisionner en produits britanniques pour maintenir certaines pratiques alimentaires et ce, malgré l'expatriation.

RÉSULTATS : L'ACCULTURATION ALIMENTAIRE DES EXPATRIÉS BRITANNIQUES À TOULOUSE

Le but est ici, d'une part, d'identifier en quoi les pratiques évoquées dans les entretiens témoignent d'une acculturation au cours du séjour à Toulouse et, d'autre part, de lier l'acculturation des pratiques aux motivations et aux caractéristiques individuelles des expatriés.

Le maintien de certaines pratiques

Des plats de « résistance » : 88 % des répondants ont reconnu acheter de la nourriture britannique à Toulouse, ce qui rappelle les observations d'Usunier (1999).

L'attachement aux produits britanniques est lié à plusieurs facteurs individuels. Tout d'abord, selon les produits, les acheteurs ont un capital de mobilité de 2 à 3 points plus faible que les non-acheteurs, ce qui confirme les résultats de Murphy-Lejeune (2001) et le

(9) www.johnpricethebutcher.com propose 26 sortes de saucisses britanniques (du Cumberland, de Lincoln, de Gloucestershire...), 10 sortes de tourtes à la viande (*steak and kidney pie, steak and ale...*) et toutes sortes de viandes à cuire au barbecue, des jambons, des rôtis,...

Produits achetés	% de foyers
<i>Baked beans</i>	87,3 %
Lait frais	79 %
Thé	60,6 %
Saucisses	59,2 %
Fromages	58,8 %

Tableau 1 : Pratiques alimentaires observées à Toulouse.

lien entre capital de mobilité et adaptabilité supérieure à l'étranger. Ensuite, les acheteurs de produits britanniques sont plus nombreux parmi les répondants dont les enfants fréquentent une école française ou qui regardent la télévision française, alors que la fréquentation de l'IST ou l'exposition à la télévision britannique ont l'effet inverse. Une immersion plus profonde dans la culture française exacerberait donc les préférences alimentaires britanniques.

Trois motivations expliquent le maintien de pratiques alimentaires britanniques à Toulouse.

Tout d'abord, la force de la marque et des traditions : les répondants achètent des produits britanniques ayant des équivalents français principalement parce que les marques correspondantes, qu'ils connaissent, les rassure sur la qualité, c'est le cas de la farine à gâteau Homepride ou des sirops de fruits à diluer Robinsons, la marque référence que les mères de famille britanniques donnent à leurs enfants. Ce sont les pratiques du « mangeur réflexif » (BEARDSWORTH, 2008), vigilant face à l'alimentation, qui suscitent généralement sa méfiance. Ici, la marque britannique est une garantie de qualité qui, à elle seule, en justifie l'achat. Le pain et le fromage britanniques sont aussi achetés pour les mêmes raisons, alors que la France

s'est taillé une renommée mondiale sur ces produits. « *Des produits britanniques qui nous manquent ? Le pain français est merveilleux, la baguette... Mais le pain de mie blanc en tranches, pour faire des toasts, on n'en trouve pas, et ça, ça nous manque. Et le fromage français, c'est fantastique ! Mais... le Cheddar ? On a tous les fromages que l'on veut, ici, mais c'est le Cheddar qui nous manque, parce que c'est ce dont on avait l'habitude chez nous. On n'avait pas tous ces fromages sophistiqués ; on n'avait que le Cheddar et le Cheshire...* » (Ann H., épouse d'un employé d'Airbus, à Toulouse depuis cinq ans, mère de trois enfants scolarisés à l'IST).

De même, 80 % des répondants préfèrent le lait frais pasteurisé au lait UHT, plus largement vendu en France. « *J'achète du lait frais, je ne supporte pas le lait UHT. Nous, les Anglais on boit beaucoup de lait. Le lait UHT, c'est horrible : je ne peux pas boire ça !...* » (Neil B., employé de Microturbo, à Toulouse depuis treize ans). Certains réinventent même le lait longue conservation en congelant du lait frais : ils en gardent toujours en réserve pour pallier l'irrégularité de la disponibilité en magasin.

Autre motivation d'achat : la commodité de préparation des produits. Sous la pression du manque de temps, les expatriés ont recours aux solutions dont ils avaient l'habitude au Royaume-Uni quand ils devaient faire un repas sur le pouce, c'est-à-dire celles qui ont souvent nourri leur enfance : des *baked beans* sur toast ou de la soupe en boîte. Cela fait écho aux résultats de Khare et Inman (2006), qui montrent que le manque de temps limite l'imagination en cuisine et ramène à des pratiques usuelles.

Des madeleines de Proust : la dernière motivation à l'achat de produits britanniques, malgré leur prix parfois élevé, est la nostalgie ou le réconfort recherché dans leur saveur, une motivation citée dans 28 des 70 entretiens, ce qui rejoint les observations de Stamboli (2009). Ces achats qualifiés d'irrationnels par les expatriés eux-mêmes se limitent souvent à des produits assez accessoires dans leur alimentation (voir le tableau 1). Ces produits ne sont pas un moyen d'afficher ostensiblement leur identité britannique, mais simplement des gourmandises, qu'ils consomment pour « recharger leurs batteries britanniques (10) », quand celles-ci sont à plat. « *C'était difficile, quand on est arrivés, parce que certains plats nous manquaient, des choses idiotes que j'aimais bien, et c'est le côté irrationnel de la chose. Une pasty, je voulais manger une pasty, je n'aime même pas ça, normalement, mais je ne pouvais pas en trouver ici, alors ça me manquait !...* » (Andy G., employé d'Airbus, à Toulouse depuis cinq ans).

Il s'agit là de nourriture de réconfort, que Nigella Lawson, le chef britannique, définit comme suit :

(10) Voir ASKEGAARD, ARNOULD et KJELDGAARD (2005, p. 166).

« Parfois, on a besoin d'un grand bol de quelque chose de chaud ou d'une tranche de quelque chose de sucré qui va nous donner le sentiment que le monde est plus sûr. Tout le monde se sent las, stressé, triste ou seul, de temps à autre : c'est cette nourriture-là qui apaise. » (LAWSON, 2001, p. 32).

57 % des répondants ont utilisé le mot « *treat* » (friandise) pour désigner ces produits britanniques consommés à Toulouse, ce qui montre que l'inconfort de vivre à l'étranger peut être soulagé, ne serait-ce que momentanément, par la nourriture ; ce mot suggère également la culpabilité que certains ressentent face à un comportement qu'eux-mêmes considèrent comme immature.

Au-delà des mets consommés, d'autres pratiques alimentaires britanniques se maintiennent, comme les horaires des repas. Ainsi, 28 % des répondants continuent à prendre leur dîner vers 18h, en particulier les familles dont les enfants ont 11 ans ou moins, pour pouvoir les coucher vers 20h00. « Lorsque les enfants étaient en maternelle ou en primaire, on dînait vers 17h30, parce qu'ensuite, on les couchait vers 18h30 ou 19h00. Ils ne faisaient pas la sieste. On était très britanniques, à l'époque... » (Denise T., épouse d'un employé d'Airbus, à Toulouse depuis vingt ans, mère de deux enfants fréquentant l'école française). Les expatriés maintenant de tels horaires sont moins fortement acculturés que les autres : ils sont à Toulouse depuis moins longtemps, parlent moins bien le français, regardent moins la télévision française ; les femmes sont dans la plupart des cas sans emploi et leurs enfants sont le plus souvent scolarisés à l'IST. Les pratiques alimentaires observées ici révèlent un autre comportement, l'hyper-culture.

L'hyper-culture : le goût comme expression de sa « britannicité »

La nourriture britannique consommée à Toulouse a cette fois une fonction de revendication, d'affirmation de l'identité culturelle britannique. Ce comportement peut être observé en particulier dans les foyers avec enfant(s), car il s'agit d'éduquer le goût de ces derniers pour en faire de « vrais » Britanniques, alors qu'ils ne passent que quelques semaines par an au Royaume-Uni et qu'ils sont parfois totalement immergés dans la culture française. Cette fonction est assumée par des produits du quotidien (11) :

« *Les produits que j'achète ? Des chocolats Cadbury's, que les filles adorent parce qu'ils sont anglais et parce qu'elles en mangent depuis qu'elles sont toutes petites, les produits Heinz, les baked beans et les spaghettis, elles aiment ça [...]. Elles aiment les bonbons anglais, les réglisses, les Polo, et tout ça. Thomas Green a un bon assortiment,*

(11) Coniferies : chocolats Cadbury, Polo, réglisses ou *baked beans*.

alors je les y emmène une fois par semaine, après l'école. Elles choisissent ce qu'elles veulent, elles vont peut-être vouloir des chips anglaises ou quelque chose comme ça, des saucisses... » (Kate W., épouse d'un employé d'Airbus installée à Toulouse depuis douze ans, mère de deux enfants, âgés de onze et treize ans, et scolarisés dans une école française).

Mais ce sont aussi des produits consommés lors d'occasions particulièrement chargées symboliquement, comme les anniversaires, les fêtes de Noël ou de Pâques (12). Ces produits contribuent à consolider, et même à construire l'identité britannique de ces enfants. « *Pour les goûters d'anniversaire, on fait un gâteau traditionnel, avec du glaçage (13). Quand on est arrivés, au début, c'était vraiment bizarre, parce que l'on avait plein d'enfants français à ces anniversaires et on leur servait des jellies (14), mais aucun d'entre eux n'en avait jamais vus, et ils ne voulaient pas y toucher ! Et puis, ils goûtaient, ils les avalaient et en redeman-*

(12) Dinde avec sa farce traditionnelle, *Cream Eggs* (œufs de Pâques fourrés de Cadbury), gâteaux d'anniversaire au glaçage coloré et thématique...

(13) Les gâteaux d'anniversaire traditionnels sont souvent des génoises fourrées à la confiture, mais leur principal intérêt est leur forme et leur glaçage coloré et souvent thématique : fusée, château, princesse...

(14) Gelée parfumée aux fruits.

daient... » (Sarah S., employée d'Airbus, à Toulouse depuis huit ans, mère de deux enfants fréquentant une école française).

On retrouve ici un autre rôle de la nostalgie observé par Kessous et Roux (2008) : la transmission d'une expérience passée par l'intermédiaire de la consommation.

Le repas de Noël peut même mêler allègrement les traditions : dinde [farci] au *stuffing* et foie gras, *crackers* et champagne sont le signe d'un fort niveau d'acculturation, ce qui rappelle les observations d'Oswald (1999). Ce qui amène au dernier mode d'acculturation, celui du métissage entre pratiques alimentaires.

Les métissages entre pratiques alimentaires

Manger à la française : les expatriés déclarent adopter une conception « plus française » de la nourriture. Tout d'abord, ils prennent plus de plaisir dans la commensalité, cette pratique du « mangeur convivial » (FISCHLER et MASSON, 2008), une attitude plus française que britannique (15). « *J'aime la façon que les Français ont de s'asseoir à table et de parler autour des*

(15) 67 % des Français font partie de cette catégorie, contre seulement 49 % des Britanniques (FISCHLER et MASSON, op.cit., p. 101).



« *Pour les goûters d'anniversaire, on fait un gâteau traditionnel, avec du glaçage* », photo d'un gâteau réalisée par Martin Parr, 1998.

plats, c'est sympa, c'est relax : c'est un des aspects de la vie en France qui me plaît le plus. J'aime ce qui se passe autour de la table, j'apprécie de prendre le temps. En Angleterre (à Noël, par exemple), il y a une frénésie de nourriture, je ne trouve pas ça appétissant du tout et ensuite quelqu'un va tout ramasser, alors il faut manger très vite, c'est vraiment frénétique » (Tim V., employé chez Airbus, vivant à Toulouse depuis vingt-deux ans).

Ensuite, 56 % d'entre eux disent cuisiner plus souvent à partir d'ingrédients de base (16), c'est-à-dire qu'ils font moins appel à la restauration à emporter, aux plats semi-préparés, aux sauces ou aux plats tout prêts (17), préférant confectionner par eux-mêmes des plats qui demandent souvent beaucoup plus de travail, à partir d'ingrédients bruts. *« Ici, je passe plus de temps à cuisiner et à faire des petits plats à partir d'ingrédients de base qu'en Angleterre, parce que la cuisine était moins grande et que j'avais moins de temps, alors il fallait que ça aille vite. Ici, je ne fais pas des bâtonnets de poisson ou*

(16) *Cooking from scratch.*

(17) 43,3 % disent consommer moins fréquemment ces plats, qu'ils qualifient de *convenience food*.

des beans & bacon. Ici, je fais des lasagnes, ou des pâtes bolognaises » (Sandra B., épouse d'un employé chez Airbus, à Toulouse depuis deux ans, troisième séjour). Ce changement s'explique par plusieurs facteurs sociodémographiques. Tout d'abord, les femmes, qui sont presque toutes en charge de la cuisine dans les ménages que nous avons interrogés, sont inactives dans une proportion bien plus importante à Toulouse (64 %) que ce n'était le cas au Royaume-Uni (42 %). Ainsi, elles disposent de davantage de temps pour vaquer à d'autres occupations, en particulier pour cuisiner. Elles ravivent ainsi des compétences associées à la tradition culinaire britannique, dont celle du « repas cuisiné » pourtant en voie d'extinction au Royaume-Uni, selon Beardsworth (2008). Ce changement est aussi lié à la présence dans le foyer d'enfants et à un plus faible capital de mobilité, chez ces mères de famille.

Nouveaux ingrédients et nouvelles recettes : en matière culinaire, le métissage se manifeste aussi par l'adoption de nouveaux ingrédients et de nouvelles recettes pour 54,4 % des répondants. 75 % d'entre eux consomment davantage de salades et de légumes qu'auparavant et ce, pour deux raisons : d'une part, parce que certains jugent les ingrédients locaux de meilleure qualité, ils deviennent ainsi plus « gour-



© Martin Parr/MAGNUM PHOTOS

« Ici, je passe plus de temps à cuisiner et à faire des petits plats à partir d'ingrédients de base qu'en Angleterre, parce que la cuisine était moins grande et que j'avais moins de temps, alors il fallait que ça aille vite. Ici, je ne fais pas des bâtonnets de poisson ou des beans & bacon. Ici, je fais des lasagnes, ou des pâtes bolognaises », photo de Martin Parr, 1995.

mets » (18) (FISCHLER et MASSON, 2008) et estiment eux-mêmes que leur alimentation toulousaine est plus saine... « *Oui, ma façon de cuisiner a changé, depuis que l'on est à Toulouse. J'ai plus tendance à cuire les légumes légèrement et à les faire sauter avec de l'ail (si mon mari a son pot de sauce à côté de lui, je peux faire ce que je veux !). Ma fille et moi, nous mangeons beaucoup de salade, et on a toujours pas mal de légumes verts. On met plus l'accent sur les légumes : on mange plus équilibré.* » (Jessica P., épouse d'un employé d'Airbus, à Toulouse depuis douze ans, mère d'un enfant scolarisé dans une école française).

Cette évolution est liée à la fois à des facteurs individuels (une plus longue durée du séjour à Toulouse) et à l'exposition à la télévision française, ce qui confirme des observations faites dans le passé (DESHPANDE, HOYER & DONTHU, 1986 ; PEÑALOZA, 1994 ; UELTSCHY & KRAMPF, 1997) sur l'impact des médias locaux. D'autre part, l'augmentation de la consommation de salades constatée dans d'autres foyers s'explique par l'inversion des repas dans la journée pour s'adapter aux conditions de vie toulousaines, car contrairement à leurs habitudes au Royaume-Uni, où le mari et les enfants mangeaient un sandwich à midi, ils déjeunent à la cantine et bénéficient donc d'un repas chaud, leur dîner se limite dès lors à une simple collation. « *Les enfants et mon mari ont un bon repas chaud, à midi, à la cantine. Alors, je ne fais pas un gros repas le soir, juste une soupe ou une salade et un œuf. En Écosse, les repas servis à l'école étaient vraiment infects, alors il fallait que je fasse un repas chaud le soir. Mais c'est mieux comme ça, parce que ce n'est pas bon, de faire un gros repas le soir.* » (Kristen B., épouse d'un employé de Freescale, mère de trois enfants, vit à Toulouse depuis sept ans.)

Enfin, dernier signe notable de métissage : certain(e)s apprennent à cuisiner des plats typiquement toulousains, comme le foie gras, le magret ou le confit et développent une expertise qui dépasse parfois celle des locaux dans la préparation et le choix des ingrédients achetés sur le marché. « *Je crois bien que je connais quatre-vingt-dix façons de cuisiner le canard ! En général, avec une amie, on commande des canards dans le Gers, et on les apprête jusqu'à ce qu'il ne reste que le bec et la tête ! On fait des confits, des magrets séchés, des fritons, on utilise les carcasses dans la soupe, on farcit les cous... on fait... tout ! Je suis, comme vous l'avez deviné, très gourmande (19) : j'adore le canard !* » (Jessica P., épouse d'un employé d'Airbus, vit à Toulouse depuis douze ans).

Les difficultés initiales que certains rencontraient dans les magasins pour identifier des produits inconnus montrent que l'acculturation alimentaire fait appel à

la traduction, mais les pratiques s'adaptent finalement puisque 60 % des répondants diminuent leurs achats de produits britanniques, qui ne leur manquent plus au fil du temps. « *Au début, c'est difficile de faire les courses, parce que l'on n'y comprend rien. On avait l'habitude de faire les courses les yeux fermés, chez Asda. Mais en arrivant ici, on se dit : « Mais qu'est-ce que c'est que ça ? Qu'est-ce que ça veut dire ? » Et ensuite, on apprend...* » (Laura D., épouse d'un employé d'Airbus, vit à Toulouse depuis quatre ans, mère de deux enfants élèves de l'*International School* de Toulouse).

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche sur l'acculturation alimentaire d'un groupe particulier de migrants nous a permis de déterminer trois modes d'acculturation et d'identifier les motivations (20) menant à ces résultats. Les travaux de Peñaloza (1994) et d'Askegaard *et al.* (2005), qui font référence dans ce domaine, ont servi de base à cette étude, mais nos résultats permettent de les combiner et de les étoffer pour proposer un modèle plus largement applicable. Ce travail a mis en lumière les impacts des facteurs démographiques, du niveau de connaissance de la langue et de la durée du séjour des migrants, qui avaient déjà été étudiés dans les modélisations existantes.

Mais l'identité ethnique du modèle de Peñaloza (1994) n'est pas pertinente dans notre cas d'étude, car, contrairement aux migrants mexicains que celle-ci a étudiés aux États-Unis, les Britanniques que nous avons rencontrés à Toulouse ne se différencient pas physiquement des locaux qui ne leur renvoient donc pas, en permanence, une image d'altérité. En revanche, le capital de mobilité de Murphy-Lejeune (2001) doit être introduit, car il influe sur plusieurs des comportements que nous avons observés. De même, tous les migrants étudiés ici avaient été envoyés temporairement à Toulouse par leur employeur, mais Askegaard *et al.* notent les raisons du séjour des migrants qu'ils étudient et le caractère temporaire ou permanent de la migration, autant d'éléments qui influent nécessairement sur leur acculturation. Il convient donc d'ajouter le type de migration (permanente/temporaire, professionnelle/pour raisons économiques/politiques/religieuses) au modèle. Par ailleurs, les migrants étudiés ici proviennent d'une société occidentale dont le niveau de vie est similaire à celui de la France, alors que Peñaloza (1994) et Oswald (1999) se sont intéressés à des migrants originaires de pays du Sud, et Jafari et Goulding (2008) à

(18) 77 % des Français sont des mangeurs gourmets, contre seulement 53 % des Britanniques (FISCHLER et MASSON, *op.cit.*, p. 101).

(19) En français dans le texte.

(20) La nostalgie, l'attachement à une marque, l'attrait de la commodité, la transmission d'une identité ou l'ouverture à une autre culture.

des migrants iraniens, aux valeurs différentes de celles de leur pays d'immigration. Là encore, Luedicke (2011) montre comment ces « différences socio-culturelles » (21) influencent directement l'acculturation du consommateur. Il faut donc également intégrer ce facteur dans le modèle.

Les modes d'acculturation des modèles originaux doivent également être complétés ou recombinaés. Ici, l'assimilation n'est pas observée, car le caractère temporaire de la migration limite l'acculturation, comme cela avait été envisagé initialement. La « ségrégation » n'est pas non plus une notion pertinente, car les Britanniques n'ont pas de quartier, à Toulouse, où ils ne trouveraient que des produits britanniques, comme c'est le cas pour les Mexicains de Californie qui vivent dans les quartiers *latinos*. De même, la « résistance » est considérée ici plus comme une cause du choix d'un mode d'acculturation que comme un résultat en soi. En revanche, deux compléments doivent être apportés : le « métissage », qui juxtapose pratiques locales et pratiques du pays d'origine, et « l'hyper-culture » qui est motivée par la construction et la transmission (aux enfants, en particulier) d'une identité culturelle. Enfin, comme Oswald (1999), nous

observons une grande flexibilité des modes d'acculturation alimentaires dans la population étudiée ici, puisque 80 % des individus montrent les signes d'au moins deux d'entre eux. Ils n'adoptent donc pas un mode unique, mais en panachent plusieurs en fonction des situations (ce qu'exprime l'encadré ondulé des modes d'acculturation, dans le modèle que nous proposons – voir la figure ci-dessous).

En revanche, nos observations, décrites ici, confirment l'influence des agents d'acculturation et la mobilisation des processus d'acculturation identifiés par Peñaloza (1994), qui restent donc valables.

Le nouveau modèle proposé revisite donc l'original. Ce modèle intègre la structure et la plupart des éléments du modèle originel de Peñaloza (1994), qui restent valides ici. Cependant, nos observations et les analyses que nous avons effectuées lors de l'étude de l'acculturation alimentaire des expatriés professionnels britanniques en région toulousaine nous permettent de mettre en évidence des éléments supplémentaires :

- des traits individuels des migrants qui influent sur leurs modes d'acculturation : capital de mobilité, type de migration, différences socioculturelles ;
- des modes d'acculturation inédits, qui n'avaient pas été envisagés jusque-là par Peñaloza : le métissage et l'hyper-culture.

Ainsi, à partir de l'étude d'une situation particulière, ce travail nous a permis d'élargir le champ d'applica-

(21) Différences économiques, différences de valeurs, différences de croyances.

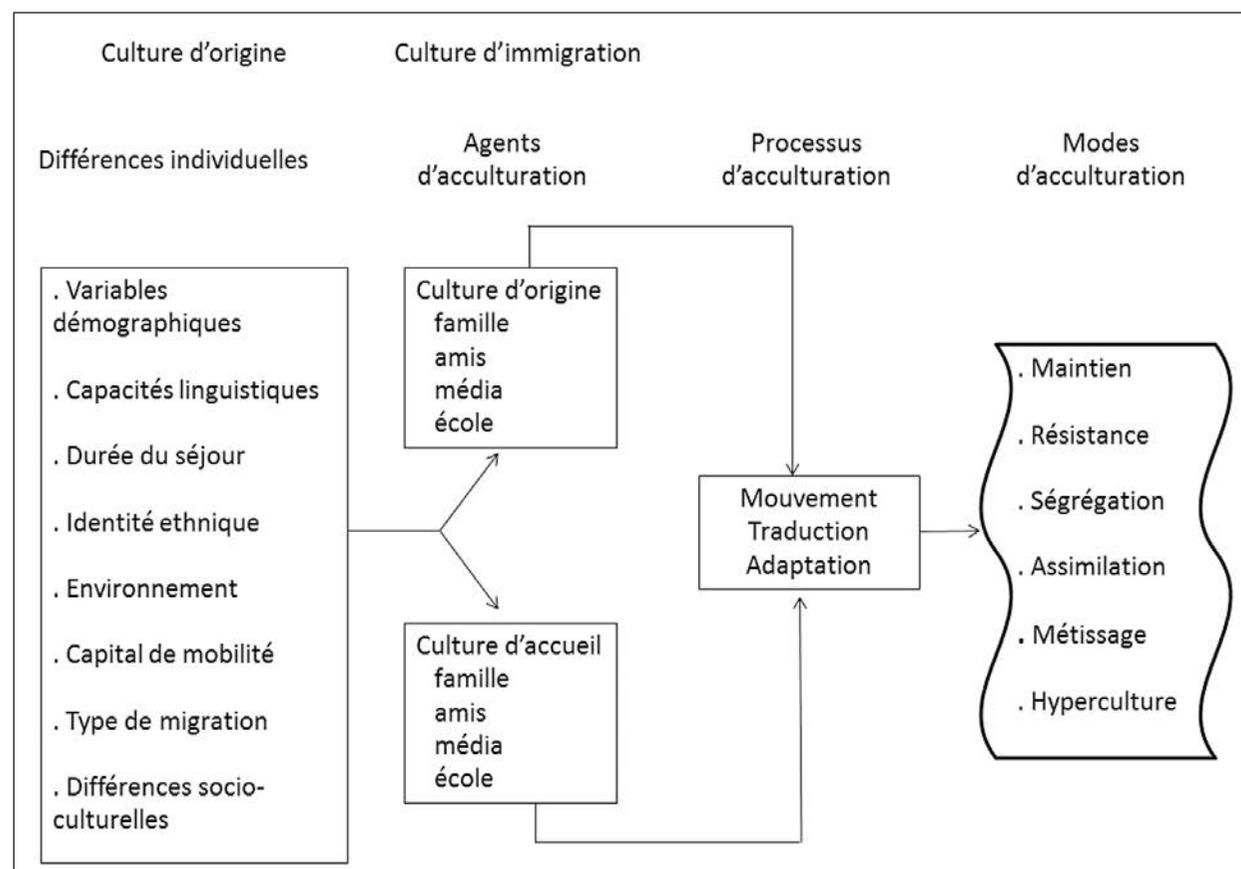


Figure 3 : Le modèle que nous proposons.

tion du modèle originel, que nous avons dûment complété, en le rendant plus général et plus apte à définir tous les types d'acculturation du consommateur immigré.

Cette recherche montre certaines limites dues au fait qu'elle se focalise sur un cas très spécifique, l'acculturation alimentaire des expatriés professionnels britanniques en région toulousaine. Le modèle proposé ici se veut plus général que ceux présentés dans le passé, car il intègre une plus grande variété de traits individuels des migrants considérés et envisage une palette plus large de comportements d'acculturation, ce qui leur permet potentiellement de s'appliquer à tous les types de migration. Il convient maintenant de confirmer ces premiers résultats en les mettant à l'épreuve de situations différentes. De nouvelles perspectives de recherche s'ouvrent sur d'autres types de migration (migration permanente ou temporaire, migration pour raisons professionnelles, migration pour trouver un style de vie plus confortable ou pour fuir la misère ou la guerre), d'autres différences socio-culturelles (migrants venant d'autres cultures occidentales, d'autres régions du monde, ou même simplement d'autres régions de France) et, enfin, d'autres consommations (produits durables ou services). ■

BIBLIOGRAPHIE

- ASKEGAARD (S.), ARNOULD (E.) & KJELDGAARD (D.), "Post-assimilationist ethnic consumer research: qualifications and extensions", *Journal of Consumer Research* 32, pp. 160-170, June, 2005.
- BEARDSWORTH (A.), « Nostalgie et érosion des compétences alimentaires : le vécu des Britanniques », in *Manger, Français, Européens et Américains face à l'alimentation*, FISCHLER (C.) & MASSON (E.), Odile Jacob (coord.), pp. 135-154, 2008.
- BEAVERSTOCK (J.V.), "Servicing British expatriate 'talent' in Singapore: exploring ordinary transnationalism and the role of the 'expatriate' club", *Globalisation And World Cities Study Group & Network Research Bulletin*, 280 p., 2003.
- CHYTKOVA (Z.), "Consumer acculturation, gender and food: Romania women in Italy between tradition and modernity", *Consumption, Markets and Culture*, 14, 3, pp. 267-291, 2011.
- CLABE-BUNDY (L.), *Une bulle britannique sur la Garonne ? Modes de vie, de consommation et de sociabilité des expatriés britanniques en région toulousaine*, thèse de doctorat en sociologie, Université Toulouse 2, 2010.
- DESHPANDE (R.), HOYER (W.) & DONTU (N.), "The intensity of ethnic affiliation: a study of the sociology of Hispanic consumption", *Journal of Consumer Research* 13 (September), pp. 214-220, 1986.
- DOUGLAS (M.), *Structures of gastronomy*, New York, Russel Sage Foundation, 1997.
- FECHTER (A.M.), *Living in a bubble, Going First class New approaches to privileged travel and movement*, VERED (A.) (coord.), New York, Berghahn Books, pp. 33-52, 2007.
- FISCHLER (C.) & MASSON (E.), *Manger, Français, Européens et Américains face à l'alimentation*, Odile Jacob, 2008.
- DE GARINE (I.), « Culture et nutrition », *Communications* 31, Paris, 1979.
- HAYLENA (W.) & HOLAK (S.), "The good old days': Observations on nostalgia and its role in consumer behavior", *Advances in Consumer Research*, vol. 18, pp. 323-329, 1991.
- HOFER (J.), "Dissertatio medica de nostalgia", Bâle, [traduit par KISER ANSPACH (C.)] (1934), Medical dissertation on nostalgia by HOFER Johannes, *Bulletin of the History of Medicine*, vol. 2, pp. 376-391, 1688.
- JAFARI (A.) & GOULDING (C.), "We are not terrorists! UK-based Iranians, consumption practices and the torn self", *Consumption, Markets and Culture*, 11, 2, pp. 73-91, 2008.
- KESSOUS (A.) & ROUX (E.), "A semiotic analysis of nostalgia as a connection to the past", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 11, 2, pp. 192-212, 2008.
- KHARE (A.) & INMAN (J.), "Habitual behavior in American eating patterns: the role of meal occasions", *Journal of Consumer Research*, vol. 32, pp. 567-575, March, 2006.
- KUROTANI (S.), *Home away from home, Japanese corporate wives in the US*, Durham, Duke University Press, 2005.
- LAKHA (S.) & STEVENSON (M.), "Indian identity in multicultural Melbourne, some preliminary observations", *Journal of Intercultural Studies*, 22(3), 2001.
- LÉVI-STRAUSS (C.), *La pensée sauvage*, Paris, Plon, 1962.
- LAWSON (N.), *Nigella bites*, London : CHATTO & WINDUS, 2001.
- LINDRIDGE (A.), "Are we fooling ourselves when we talk about ethnic homogeneity? The case of religion and ethnic subdivisions amongst Indians living in Britain", *Journal of Marketing Management*, 26, 5-6, pp. 441-472, May, 2010.
- LUEDICKE (M.L.), "Consumer acculturation theory (crossing) conceptual boundaries", *Consumption, Markets & Culture*, 14, 3, pp. 223-244, 2011.
- Mc NULTY (Y.), *The trailing spouse*, Conference given on February 16, 2005, in the University of New York, Baruch College, 2005.
- MENNELL (S.), MURCOTT (A.) & VAN OTTERLOO (A.), *The Sociology of Food: Eating, Diet and Culture*, London: Sage/International Sociological Association, 1993.
- MEHTA (R.) & BELK (R.W.), "Artifacts, Identity and Transition: favorite possessions of Indians and Indian Immigrants to the United States", *Journal of Consumer Research*, 17, pp. 398-411, March, 1991.

- MURPHY-LEJEUNE (E.), Le capital de mobilité : genèse d'un étudiant voyageur, *Mélanges Crapel*, n°26, 2001.
- OSWALD (L.), "Culture Swapping: Consumption and the ethnogenesis of middle-class Haitian immigrants", *Journal of Consumer Research*, 25, March, 1999.
- PEÑALOZA (L.), "Atravesando fronteras/border crossings: a critical ethnographic exploration of the consumer acculturation of Mexican immigrants", *Journal of Consumer Research*, 21, pp. 32-54, 1994.
- REDFIELD (R.), LINTON (R.) & HERSKOVITS (M.), *Memorandum on the study of acculturation*, 1936.
- STAMBOLI (C.), *J'ai le mal du pays : lorsque la nostalgie participe à la construction identitaire des immigrants*, 14^e Journées de Recherche en Marketing, Dijon, 12-13 novembre 2009.
- STACEY (J.), *Brave new families: stories of domestic upheaval in late-twentieth century America*, Berkeley, University of California Press, 1998.
- STAYMAN (D.) & DESHPANDE (R.), "Situational ethnicity and consumer behaviour", *Journal of Consumer Research* 16 (Dec), pp. 361-371, ZMUD (J.) & ARCE (C.), 1992, "The ethnicity and consumer relationship", *Advances in Consumer Research*, 19, pp. 443-449, 1989.
- THIESSE (A.-M.), *Création des identités nationales*, Paris, Editions du Seuil, 2001.
- TYLOR (E.) (1876-1878), *Civilisation primitive*, Paris, Reinwald, première édition en anglais, 1871.
- UETSCHY (L.) & KRAMPF (R.), "The influence of acculturation on advertising effectiveness to the Hispanic market", *Journal of Applied Business Research* 13(2), pp. 87-101, 1997.
- USUNIER (J.C.), "Food consumption and the expatriation experience: a study of American expatriates in France", in *European Advances in Consumer Research*, vol. 4, pp. 352-360, 1999.

APPRENDRE DANS UN RÉSEAU : LE CAS INÉDIT D'UN FOURNISSEUR AUTOMOBILE MAROCAIN

Cet article analyse les processus d'apprentissage à l'œuvre chez un sous-traitant automobile marocain qui a été amené, après avoir été retenu comme fournisseur par Renault Tanger, à mettre en place certains changements techniques et organisationnels dans son entreprise. À travers des entretiens approfondis avec les membres de l'entreprise et des observations faites au cours de réunions de travail, nous analysons le passage d'apprentissages individuels à un apprentissage organisationnel en réseau. Le cas étudié montre comment, grâce à son aspect informel, le réseau favorise la circulation des connaissances tout en révélant le rôle central que joue le management dans la création de conditions organisationnelles favorables à l'investissement des acteurs dans les interactions. Il montre enfin comment ces mêmes interactions participent à une production collective de sens et contribuent à faire évoluer les connaissances.

Par **Nadia BENABDELJILIL***

* Professeur de l'enseignement supérieur à l'Université Mohammed V - Agdal, Rabat.

** Je remercie Thomas Reverdy, maître de conférences à l'INP de Grenoble, pour ses remarques constructives sur une première version de cet article.

INTRODUCTION

Lors de son installation à Tanger, Renault a sélectionné des fournisseurs marocains pour approvisionner sa première ligne de montage, dont la production a démarré en février 2012. Au final, cependant, seuls deux fournisseurs sont à capitaux marocains sur les dix-huit qui approvisionnent le site en premier rang, les seize autres étant des filiales de multinationales. Les deux entreprises locales retenues ont suivi des trajectoires différentes : l'une exportait sa production vers de grands équipementiers européens, tandis que l'autre était orientée vers le constructeur automobile national, la SOMACA (1), et vers le marché des pièces de rechange. Pour se préparer à l'approvisionnement de la première ligne de montage de son nouveau client, elle a dû passer de savoirs intériorisés de longue date et acquis sur un marché protégé (2) à une culture industrielle répondant aux normes d'un marché mondialisé. Elle s'est alors engagée dans de nombreux changements : des investissements dans des équipements de production, des restructurations, l'introduction de nouvelles pratiques organisationnelles, l'acquisition et le développement de nouvelles compétences.

Au cours de l'année de préparation qui a précédé ses premières livraisons au site de Renault Tanger, nous avons pu observer, en temps réel, le processus de montée en compétence de ce fournisseur traditionnel, qui s'est accompagné d'une véritable dynamique d'apprentissage en interne.

La problématique du passage d'un type de savoirs à un autre sur le plan organisationnel peut être traitée en mobilisant deux types d'approche : d'un côté, une approche relative au transfert de connaissances depuis l'extérieur, cette question se posant notamment dans les PME, où l'apprentissage est plus qu'ailleurs générateur de tensions du fait du périmètre limité des ressources internes (HUET et LAZARIC, 2008), de l'autre, une approche par les processus internes d'assimilation des connaissances et par la dimension collective de l'apprentissage. Pour un auteur comme Koenig (2006, p. 298), celle-ci est générée par « la création de relations entre des compétences préexistantes », et dépend de la richesse du réseau des collaborations au sein de l'organisation.

Dans le cas traité ici, les apprentissages se sont inscrits dans un réseau dense, à la fois spontané et organisé,

(1) SOCIÉTÉ MAROCAINE DE CONSTRUCTION AUTOMOBILE, créée en 1959, autour de laquelle gravitent une vingtaine de fournisseurs dont les capitaux sont marocains.

(2) En effet, dans le but de développer le secteur automobile local, une loi marocaine avait limité en 1982 les importations de composants d'automobiles, réservant ainsi aux fournisseurs locaux un monopole de fait dans l'approvisionnement en 1^{re} monte de la SOMACA (LAYAN et LUNG, 2009).

dans lequel les interactions ont donné lieu à une mise en commun et à une évolution des connaissances. Ce contexte nous a conduit à analyser la question du pilotage des apprentissages au sein d'un réseau. Comment les connaissances s'articulent-elles et que produisent les interactions ? Comment passe-t-on, dans un réseau, d'apprentissages individuels à un apprentissage organisationnel ? Des « mécanismes sociaux » (HUET et LAZARIC, 2008, p. 3) doivent-ils être mobilisés pour ce faire ?

D'un point de vue conceptuel, la notion de réseau présente un double intérêt : d'une part, elle intègre la notion d'articulation entre les ressources internes et les ressources externes ; d'autre part, elle permet de saisir la dynamique d'un apprentissage collectif qui dépasse les frontières organisationnelles.

Nous commencerons par exposer la trame théorique, construite autour de la question de l'apprentissage dans un réseau, puis nous développerons la méthodologie de recherche que nous avons adoptée. Nous montrerons ensuite comment le management intervient pour donner du sens aux changements et se faire l'intermédiaire entre le réseau et l'organisation. Dans une troisième partie, nous montrerons que la rencontre avec des compétences externes peut s'accompagner d'aspects sociopolitiques qu'il convient aussi de gérer. Enfin, nous rendrons compte de la dynamique du réseau : son aspect informel est favorable aux apprentissages et les ambiguïtés dans les interactions contribuent, au final, à faire évoluer les connaissances.

CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE

De l'apprentissage individuel à l'apprentissage en réseau

C'est à partir des travaux de Simon, dans les années 1950, que l'on a présumé que l'organisation disposait d'un savoir collectif distinct de la somme des savoirs individuels de ses membres (FAVEREAU, 1989). Les auteurs mettent en évidence les éléments qui favorisent ou, au contraire, entravent cet apprentissage organisationnel, celui-ci pouvant être défini comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (KOENIG, 2006, p. 297). Nous retiendrons les contributions de certains théoriciens de l'apprentissage organisationnel, qui seront mobilisées pour la lecture du cas.

C'est dans les travaux de Nonaka (1994) que l'on peut trouver une première réponse à la question de l'apprentissage en réseau. Il distingue dans sa « spirale de création de la connaissance » quatre types d'interaction entre les connaissances explicites (qui peuvent

être codifiées et explicitées de façon formelle) et les connaissances tacites (difficiles à formaliser et à communiquer, celles-ci étant acquises par l'expérience). La connaissance tacite peut devenir explicite (par un processus d'« externalisation ») ou, inversement, devenir implicite (par un processus d'« internalisation »). L'externalisation du savoir passe notamment par la constitution d'une équipe disposant d'expériences variées, d'une base de connaissances communes et d'une confiance entre les membres du groupe.

Toutefois, la connaissance tacite peut contraindre la possibilité d'apprentissage au sens où elle conduit à interpréter les situations au travers de schémas cognitifs (3) préexistants (HARDAGON et FANELLI, 2002). Les recherches visent alors à montrer qu'il existe d'autres vecteurs aux apprentissages que l'expérimentation ou la transmission de connaissances. Elles introduisent les notions de *learning by interacting* et de partage de sens (WEICK, 1991 ; NONAKA et TAKEUCHI, 1995). C'est notamment le cas de travaux portant sur les « communautés de pratiques » (LAVE et WENGER, 1991 ; BROWN et DUGUID, 1991), qui montrent que l'apprentissage se construit dans des activités situées : la communauté permet la circulation de connaissances tacites (le processus de « socialisation » de Nonaka) et le développement d'interprétations communes à partir du partage d'activités similaires.

Bechky (2003) se penche plus spécifiquement sur la question des divergences d'intérêts entre communautés. Elle montre notamment comment des interactions régulières entre ingénieurs, techniciens et ouvriers autour « d'objets frontières » (plans, prototypes, machines...) permettent de faire naître de nouvelles interprétations. Carlile (2004) insiste, quant à lui, sur la capacité spécifique que doivent avoir les acteurs situés aux « frontières organisationnelles », celle de négocier et de transformer la connaissance, condition nécessaire au travail collectif.

D'autres approches permettent de dépasser les frontières organisationnelles dans lesquelles sont circonscrits ces travaux. Guillhon et Gianfaldoni (1990, p. 98) considèrent ainsi l'organisation comme une « chaîne de compétences articulées » dans le cadre d'un réseau, celui-ci constituant un moyen efficace d'acquérir des ressources externes. Pour Massard (1997) ou encore pour Llerena (1997, p. 369), l'apprentissage est déterminé par les « réseaux de collaborations » entre des individus qui possèdent des savoirs complémentaires et différenciés. Llerena (1997 p. 370) évoque une « coopération cognitive » fondée

sur les interactions, qui est essentielle à la mise en cohérence des savoirs et à leur diffusion, et dépend de « l'intention profonde de l'individu à évoluer dans une situation d'apprentissage ».

Une synthèse de ces diverses approches nous conduit à appréhender le réseau comme un lieu social d'apprentissages spécifiques, au sens où la présence d'un individu y sera liée non pas au partage d'un objectif ou d'une pratique, mais à un investissement personnel guidé par une complémentarité entre les savoirs. Pour qu'un réseau existe, les individus doivent être dotés d'une capacité à coopérer sur le plan cognitif, c'est-à-dire d'une capacité à la fois à échanger, à négocier et à transformer leurs connaissances, aussi bien explicites que tacites, afin de produire du sens partagé. Une autre hypothèse (à tester dans nos investigations) porte sur le fait que les échanges et les processus de « socialisation » des connaissances sont plus variés dans un réseau, que dans le cadre d'un lien communautaire. Les cadres théoriques des modalités de l'apprentissage au sein de réseaux étant toutefois peu abordés dans la littérature, nous avons privilégié, à travers cette étude de cas, une approche empirique des questions soulevées dans notre introduction.

Le cas retenu et la méthodologie adoptée

L'entreprise objet de notre étude est une PME familiale comptant une centaine de personnes, dont environ 80 opérateurs. À sa création en 1960, elle se spécialise d'abord dans la production de systèmes d'échappement pour le marché des pièces de rechange, puis s'oriente vers un marché de 1^{re} monte, celui de l'approvisionnement en composants du constructeur automobile national qui produit notamment la Fiat Uno, puis la Dacia Logan.

L'installation de l'usine de Renault à Tanger en 2011 ouvre de nouvelles perspectives : l'entreprise est retenue comme fournisseur de rang 1 de ce site auquel elle livrera les silencieux des systèmes d'échappement, ainsi que des pièces embouties de petites tailles. C'est principalement autour de l'activité d'emboutissage, qui représente un nouveau métier pour l'entreprise, que se met en place la dynamique collective d'apprentissage.

Notre étude de cas (4) a consisté en une analyse empirique et qualitative des processus d'apprentissage liés à la préparation des livraisons au nouveau client, Renault Tanger. Au cours de l'année 2011, nous avons mené vingt-cinq entretiens semi-directifs au sein de

(3) Ou « schémas mentaux », ceux-ci étant définis par ces auteurs comme des structures relativement permanentes de représentation objective d'éléments (et des relations existant entre eux) liés à un contexte spécifique.

(4) Elle a été réalisée dans le cadre d'une recherche universitaire dont l'objectif plus élargi était d'analyser l'impact de l'installation de Renault à Tanger sur le secteur marocain de l'automobile.

l'entreprise, avec les neuf membres (5) composant l'encadrement, les deux techniciens, deux chefs d'équipe et trois ouvriers (6). Ces entretiens ont porté sur les trajectoires individuelles, les changements constatés, le contenu du travail de chacun et l'origine des connaissances individuelles. Nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous spécifier le contenu et les formes des interactions dans certaines situations spécifiques de travail, ainsi que les réseaux individuels utilisés. Pour mettre les propos en perspective, nous avons aussi mené des entretiens chez des partenaires externes (un ouvrier français, le responsable d'une unité de la SOMACA en charge du suivi des fournisseurs locaux, et deux directeurs du client Renault Tanger). La nature complexe des processus observés et le caractère multiforme des apprentissages mis en œuvre ont impliqué souvent de nous affranchir du guide d'entretien préétabli pour approfondir un aspect particulier avec notre interlocuteur. En effet, la difficulté de cette recherche était due au caractère évolutif des aspects que nous cherchions à appréhender. Ainsi, d'un entretien à l'autre, nous cernions des mutations dans les apprentissages et les perceptions. Après retranscription des entretiens, une analyse de contenu transversale des thèmes précités a été réalisée afin de resituer les récits individuels dans une dynamique d'ensemble.

Nos passages répétés dans l'entreprise ont favorisé l'établissement d'une relation de confiance avec nos interlocuteurs, nécessaire au recueil de perceptions personnelles. Ces dernières ne pouvaient cependant suffire à elles seules à cerner les processus immatériels d'apprentissage, une observation de situations de travail s'est vite imposée. Nous avons alors choisi d'observer les interactions au cours de six réunions qui impliquaient des situations d'apprentissage collectif, à des degrés divers : réunions de production, de suivi de projets, d'audit qualité-système, et réunion de qualité-produit. Nos observations ont notamment porté sur la forme des interactions, le contenu des échanges et les processus cognitifs chez les diverses parties prenantes.

LE RÔLE DU MANAGEMENT DANS LA PRODUCTION DE SENS AUTOUR D'APPRENTISSAGES

Selon Hedberg (1981), l'apprentissage naît d'une tension entre stabilité et changement : en deçà d'une

(5) Le dirigeant, le responsable ingénierie, le responsable production, la responsable qualité-systèmes, la responsable qualité-produits, la responsable qualité-projets, le responsable RH, le responsable méthodes et le métrologue.

(6) Certains de ces acteurs ont été interviewés trois fois dans l'année, de manière à suivre le processus de changement et d'apprentissage. Nous tenons à tous les remercier pour leur implication dans les entretiens et pour la qualité des explications qu'ils nous ont apportées.

certaine stabilité, le changement n'est pas possible, mais il en est de même au-delà d'un certain niveau de perturbation. De même, Huet et Lazaric (2008, p. 5) montrent que dans les situations d'apprentissage organisationnel, « un équilibre doit être trouvé entre nouveauté ou simple variété de la base cognitive », la familiarité avec des connaissances technologiques étant « une condition nécessaire à leur absorption ». On constate en effet que les degrés de nouveauté impliqués par les cinq projets formalisés par l'équipe encadrante pour répondre aux appels d'offres des constructeurs automobiles sont variés. Ainsi, un projet concernant la production de silencieux d'échappement qui implique une montée en cadence (7) plus qu'en compétences, assure à l'entreprise ce minimum de stabilité et de continuité avec le passé. À l'opposé, trois projets relevant de la technique de l'emboutissage impliquent le plus grand changement puisqu'il s'agit de se lancer dans un nouveau métier.

Les changements internes : la mise à l'épreuve des connaissances tacites

Le fait de se lancer dans une activité d'emboutissage est qualifié de « véritable challenge » par l'encadrement. Il s'agit de passer de connaissances intégrées de longue date et formant l'identité de l'entreprise (des connaissances relatives aux systèmes d'échappement, auxquels même la raison sociale de l'entreprise fait référence), à des connaissances encore très peu maîtrisées en interne.

Le projet implique des changements qui concernent non seulement les volumes de production, mais aussi les exigences qualité, l'adaptation aux nouvelles technologies des machines automatisées, le rythme de travail et le mode de fonctionnement du client. L'entreprise réalise un apprentissage « en marchant » (KOENIG, 2006) de ces nouvelles contraintes : « *Avant, avec la SOMACA, c'était de la routine (...). Même en termes de délais, il y avait toujours une solution. Dans le nouveau projet, tout est nouveau : on ne doit rien rater...* » (responsable ingénierie).

Les changements sont soutenus par un dispositif de formation et les compétences internes sont renforcées au moyen de nouveaux recrutements (8). L'équipe encadrante est jeune, elle est issue, en général, de grandes écoles marocaines et justifie d'une expérience acquise dans des multinationales, localement ou à l'étranger. Elle est donc porteuse à la fois de méthodes

(7) La cadence passera de 30 pièces à l'heure à 4 pièces par minute.

(8) En l'espace d'un an, il y a eu ainsi, successivement, la création d'un poste de responsable ingénierie, l'embauche d'une responsable qualité-systèmes, de responsables qualité-produits et qualité-projets, la création d'un poste de métrologue, l'embauche d'un responsable logistique...

modernes de gestion et d'une proximité culturelle avec les opérateurs et les techniciens. À partir de ce parcours professionnel, certains de ses membres ont développé leur propre réseau.

La moyenne d'âge de l'encadrement contraste avec celle des opérateurs, dont la majorité approche l'âge de la retraite. La première génération, autodidacte, est là depuis la création de l'entreprise. Certains, qui ont connu le dirigeant actuel alors qu'il était encore enfant et venait visiter l'usine avec son père, considèrent l'entreprise un peu comme leur famille. Cette « ancienne mémoire » (dirigeant), qui représente un savoir-faire tacite notamment en ce qui concerne la manipulation des machines, va donc bientôt quitter l'entreprise. Si cela sera, peut-être, « un problème, pour les astuces qui ne s'apprennent pas » (métérologue) du point de vue de l'encadrement, il s'agit en même temps d'une « opportunité pour reconstruire quelque chose » (dirigeant), un peu comme si le changement ne pouvait s'opérer qu'en effaçant une partie des pratiques routinières installées. La situation est à mettre en parallèle avec la refonte du système d'information initiée par la responsable qualité (« J'ai tout remis à plat »), l'ancien système se caractérisant par un éclatement des données et une absence d'uniformisation de l'archivage.

Donner du sens à l'incertitude pour apprendre

Dans ce contexte de changement et d'incertitude pour son fournisseur, dont il est largement à l'origine, le client se fait à la fois contrôleur et accompagnateur : « Renault ne nous lâche pas. Il nous suit, nous accompagne... C'est comme un parent, qui a son fils et le suit de près » (responsable méthodes). Dans l'automobile, plus qu'ailleurs, le choix du fournisseur est stratégique pour le client, la coopération entre les deux parties se poursuivant, en moyenne, durant quinze ans (NOGATCHEVSKY, 2003). Pour notre cas, un suivi étroit est d'abord réalisé par Renault en ce qui concerne les décisions d'investissement ; le choix des propres fournisseurs de l'entreprise donne également matière à validation, cette dernière faisant particulièrement attention à avoir des partenaires « de renommée » : « Parmi les risques, prendre un outilleur que Renault ne connaît pas » (responsable qualité).

Le contrôle exercé par Renault consiste à s'assurer que le fournisseur se comporte conformément à ses attentes, notamment par la mise en place de processus d'évaluation d'un grand formalisme. Ainsi, les capacités de chaque fournisseur sont notées selon une procédure « AMPQP » en cinq phases comportant chacune 52 items d'évaluation. Suite à trois audits successifs (réalisés en janvier, mars et juin 2011), l'entreprise est passée de la note D à la note B, une note nécessaire pour pouvoir devenir fournisseur de Renault. Cet exercice du contrôle consiste aussi à inscrire la coopé-

ration dans l'histoire du fournisseur (NOGATCHEVSKY, 2003) en l'imprimant dans la durée. Les audits réalisés par le client deviennent ainsi une sorte de « thermomètre » de la montée en compétences destiné à circonscrire le risque et à construire une confiance dans la relation. Mais ils sont aussi l'occasion, pour le management, de renforcer le sentiment d'appartenance collectif : « On a fêté l'obtention, mais on a fait passer le message que l'on était dans l'amélioration continue, que c'est une démarche embryonnaire. On a réuni les opérateurs et les chefs d'équipes dans l'usine. Le responsable production a fait un discours. J'ai fait le mien, ensuite, pour [les] féliciter... » (responsable qualité). Les exigences émanant de l'extérieur, il s'agit de leur donner du sens en interne, afin de faciliter l'appropriation des savoirs.

C'est également le cas, par exemple, pour les exigences qui concernent le suivi des fournisseurs de l'entreprise : si la demande de Renault paraît légitime vis-à-vis des « petits » fournisseurs, par contre ce qui est attendu de l'entreprise vis-à-vis des « gros fournisseurs » déjà homologués est moins clair... On doit produire les informations demandées (« Il faut quand même faire la documentation »), tout en s'interrogeant sur leur utilité. L'apprentissage consiste aussi à percevoir la logique et le mode de fonctionnement de ce nouveau système.

La dynamique entrepreneuriale facilite l'adhésion aux apprentissages

Véritable entrepreneur schumpétérien, au sens où « il permet aux opportunités détectées de prendre corps (...) à travers la mobilisation d'un réseau » (HUET et LAZARIC, 2008, p. 3), le dirigeant est l'initiateur du mouvement de montée en compétences. Il suscite l'adhésion de l'équipe qui en assure le relai, en interne.

Le cas révèle une dimension politique particulière de l'apprentissage, celle du management, qui assure un rôle central entre le réseau et l'organisation. L'entreprise étudiée offre un cadre propice à l'appropriation de nouveaux savoirs ; sa structure familiale est porteuse d'un double avantage. D'une part, l'histoire partagée offre une sorte de stabilité des repères, un référentiel commun (« On est fiers de l'évolution », « C'est un livre ouvert », « Avant, le travail était plus pénible ; ça évolue dans le bon sens ») (métérologue et opérateur). De l'autre, elle est une source de légitimité pour la démarche de changement dans laquelle s'est engagée l'entreprise : le changement, c'est aussi pour assurer l'avenir, voire pour sauver l'entreprise. Ainsi, les points de vue sur « l'entrée avec Renault » sont tous positifs. On sent que les ouvriers adhèrent aux projets : « Ils manifestent leur inquiétude, nous éclairent sur certains détails, car ils ont l'expérience » (responsable production). Ce cadre partagé d'interprétation stratégique au sens de Weick (1991) facilite la compréhén-

sion commune (9) des enjeux et permet aux acteurs de donner du sens à l'action organisationnelle.

LES ASPECTS SOCIO-POLITIQUES DE LA RENCONTRE AVEC DES COMPÉTENCES EXTERNNES

La recomposition internationale des grands groupes du secteur de l'automobile est un élément contextuel fondamental de la trajectoire de l'entreprise étudiée. Pour son dirigeant, cette recomposition a concrétisé des opportunités stratégiques qui ont représenté autant de « contraintes de sentier » au sens des théoriciens évolutionnistes de la firme, contribuant à construire une trajectoire qu'il découvre finalement au fur et à mesure de la progression (« *Maintenant, la stratégie est claire* », nous a-t-il ainsi déclaré lors d'un dernier entretien).

Une première opportunité se présente lorsque deux équipementiers (10) de Renault prennent contact avec l'entreprise pour un marché d'approvisionnement en systèmes d'échappement. Mais un des futurs partenaires fait faillite, ce que le dirigeant convertit en facteur de succès : d'une part, il rachète en France les équipements de celui-ci, « *qui répondaient exactement aux besoins de Renault* ». Grâce à la récupération de ces actifs spécifiques et à sa propre expérience du métier, l'entreprise se sent alors capable de répondre aux appels d'offres de Renault. D'autre part, d'anciens cadres de l'équipementier qui sont eux-mêmes porteurs d'un projet de création d'une société de conception d'outillages, proposent d'aider l'entreprise en tant qu'experts-métier « échappements ».

S'agissant des projets dans l'emboutissage, un processus similaire a été mis en place. Le lancement se fait à partir d'une opportunité stratégique : un gros équipementier de Renault, conseillé par celui-ci, propose à l'entreprise la création d'une *joint-venture* en vue de la production de pièces embouties : « *On apporte le savoir-faire et les machines, vous apportez la force de travail* » (dirigeant). Mais il fait lui aussi faillite. Après un temps de réflexion, le dirigeant s'adjoint les compétences d'un cadre de l'ex-équipementier avec qui il avait déjà collaboré. Son apport technique en matière d'emboutissage est qualifié de « décisif », notamment

(9) Cette compréhension doit être nuancée, du côté des ouvriers : en juillet 2011, l'entreprise a connu un mouvement social lié à des revendications salariales en relation avec les augmentations de salaire des fonctionnaires de l'État. Questionnés sur ce mouvement, deux opérateurs estiment que ces revendications étaient justifiées, car, « *maintenant qu'on livre Renault, on est comme dans une multinationale...* », alors que l'encadrement était, quant à lui, pleinement conscient du chemin qu'il restait à parcourir.

(10) Un fournisseur allemand et un équipementier belgo-néerlandais, spécialisés dans l'échappement et les catalyseurs.

pour le choix des équipements, l'évaluation et le chiffrage des projets, et l'apport d'un réseau d'outilleurs. Des transferts de savoirs techniques s'organisent ainsi de manière contractuelle à travers ces relations qui « *rassurent* » l'encadrement et lui apportent une légitimité aux yeux de Renault.

Le soutien apporté par des mécanismes organisationnels internes aux transferts de compétences externes

Cette transmission de compétences externes a été soutenue par des processus organisationnels internes qui ont contribué à leur appropriation. Ainsi, les nouvelles machines ont représenté des supports concrets autour desquels des interactions ont pu se nouer et faciliter le passage à un mode collectif d'apprentissage. Le processus de la diffusion des savoirs s'inscrit dans le temps, et trois étapes peuvent être distinguées *a posteriori* :

- en amont, l'implication du personnel est favorisée par une préparation collective à la réception des outils : cadres, chefs d'équipes et opérateurs ont travaillé sur certains aspects, comme l'aménagement de l'usine ou la sécurité au travail ;
- lors de la mise en route des machines par les fournisseurs, il s'opère un apprentissage par la pratique qui permet de faire le lien entre les « processus cognitifs d'acquisition du savoir » et les « processus comportementaux d'utilisation de ce savoir » (MOTHE, 2001, p. 129) par lesquels les membres de l'organisation « apprennent comment » : « *À chaque nouveau lancement (...), on travaille ensemble, on assiste à la première production avec les outilleurs, les ouvriers, les gens des méthodes* » (responsable production) ;
- en aval de ce processus, enfin, on a le souci d'expliquer les savoirs empiriques acquis afin de les diffuser en interne. Un processus collectif de va-et-vient entre supports théoriques et artefacts concrets se met en place, qui correspond au processus d'« externalisation » des savoirs décrit par Nonaka (1995) : « *On a créé une formation avec les moyens du bord, sans être accompagnés par des formations formelles ; on a pris le catalogue de la machine, avec un partage d'informations entre les techniciens méthodes, qui ont contacté le fournisseur lors de l'installation. On a regardé chaque bouton, chaque puce : « ça fait quoi ? »... Puis, on a retravaillé sur le catalogue. On a ensuite conçu un support de formation en interne* » (responsable ingénierie).

La compétence externe entre expertise technique et proximité culturelle

Il s'est avéré que la connaissance préalable du terrain par les experts a facilité la communication avec les partenaires internes. Pour le second expert auquel l'entreprise a eu recours, le contexte industriel marocain n'était pas inconnu. En effet, il était déjà inter-

venu dans une filiale de la SOMACA, ce qui a facilité son adaptation au terrain : « *On était sur la même longueur d'onde, il n'y avait pas de grands écarts* » (responsable ingénierie). En effet, la « distance cognitive » entre les partenaires ne doit être ni trop faible (ce qui ne générerait que peu d'opportunités d'apprentissage) ni trop importante (ce qui risquerait d'entraîner des difficultés de communication) (HUET et LAZARIC, 2008). La proximité culturelle entre les experts et l'encadrement facilite aussi une mutualisation des connaissances qui permet de « développer des compétences inédites, que les partenaires n'auraient pu envisager de manière autonome » (HUET et LAZARIC, 2008, p. 4). Ainsi, l'expert définit, par exemple avec le responsable ingénierie, les qualifications nécessaires pour les nouveaux postes (comme ceux de conducteur de machine), tout en intégrant certaines spécificités locales (comme celle de la polyvalence des techniciens marocains).

L'apprentissage des aspects politiques des processus de transfert de compétences

Le transfert du savoir technique dans ce cadre qui se voulait au départ coopératif, a cependant fait apparaître des aspects sociopolitiques non prévus initialement, s'accompagnant de « verrouillages » de la part d'un expert en particulier, destinés à freiner l'accès aux connaissances et génératrice de conflits avec certains de ses interlocuteurs en interne.

Pour l'entreprise, l'apprentissage « dans l'action » de cette relation ponctuelle de coopération a été porteur d'enseignements de plus long terme, relatifs à la gestion de la relation. Tout d'abord, le caractère inattendu de l'échange a conduit à rechercher un autre partenaire. Le recours au réseautage a été à nouveau utilisé : la prise de contact avec un second expert en emboutissage, retraité d'un fournisseur automobile international, s'est faite par l'intermédiaire d'une ancienne connaissance de son dirigeant. Ensuite, on se rend compte du fait que la compétence n'est ni infaillible ni irremplaçable : « *Il n'avait peut-être rien à donner ?* », s'interroge ainsi le responsable ingénierie. On en déduit que le transfert est aussi une sorte de jeu de rapports de force à gérer : « *Ce sont un peu des corsaires. Il faut vite faire le transfert de compétences avant qu'ils ne prennent trop d'importance... Parce que, finalement, leur compétence, ils la donnent vite...* » (dirigeant).

LA DYNAMIQUE DU RÉSEAU, OU LA PRODUCTION DES INTÉRACTIONS

Dans cette situation de changement, les connaissances mobilisées par les acteurs sont de diverses natures.

La constitution d'une « base de connaissances » en préalable aux apprentissages

Les apprentissages de chacun s'opèrent relativement à des artefacts spécifiques. Pour les opérateurs (surtout pour les anciens), il s'agit essentiellement de connaissances de natures empirique et implicite acquises grâce à l'expérience. Ainsi, pour un contrôleur qualité (qui était auparavant opérateur), l'apprentissage de la technique de soudure, qui est nouvelle pour lui, se réalise directement à travers l'expérimentation dans l'usine (« *J'apprends des machines* »).

L'encadrement se réfère davantage à des connaissances théoriques et conceptuelles, mais plus explicites au sens où elles sont, en général, formalisées sur divers supports. La responsable du système qualité, par exemple, qui est peu en contact direct avec les opérations et dont la fonction consiste à accompagner l'amélioration du fonctionnement d'ensemble en intervenant sur les méthodes et les procédures, dispose de référentiels de connaissances auxquels elle se réfère, comme les ouvrages sur la qualité, les outils qualité et les résultats des audits.

D'autres, comme les techniciens, se trouvent à l'interface de ces deux sources de connaissances. L'un d'eux dit avoir beaucoup utilisé ses anciens cours et fait ses propres recherches sur le métier de l'emboutissage. Mais il dit aussi avoir profité des connaissances empiriques qu'il a acquises sur le terrain : « *Les ouvriers m'ont fait des remarques... Ils m'ont permis d'améliorer la conception, c'était des remarques d'ordre pratique* ». La situation est assez similaire pour la responsable qualité produits : si celle-ci revient à ses précédents apprentissages théoriques, elle apprend aussi du savoir tacite des opérateurs avec lesquels elle est en relation au quotidien. La traduction des connaissances ne passe pas seulement par le langage, elle se fait aussi parfois par la démonstration : « *Des fois, il faut manipuler, devant l'opérateur. Sur le terrain, je vois s'il répercute* ».

Cette « base d'expériences » (GUILHON et GIANFALDONI, 1990) organisationnelle, qui provient des cursus de chacun (formations, expériences individuelles et environnement de travail immédiat), n'est cependant pas la seule mobilisée par les acteurs. Les connaissances proviennent aussi des réseaux dans lesquels ils sont insérés, en partie liés à leurs parcours antérieurs et qui leur permettent de détecter des savoirs utiles localisés à l'extérieur de l'entreprise.

L'aspect informel du réseau convient à la dynamique des apprentissages

De leur parcours professionnel, la plupart des cadres ont conservé un « carnet de contacts » : anciens collègues, sous-traitants, outilleurs, fournisseurs... « *J'appelle deux ou trois personnes, je leur demande ce*



© Coll. IMI KHARBINE-TAPABOR

« La traduction des connaissances ne passe pas seulement par le langage, elle passe aussi parfois par la démonstration : “Des fois, il faut manipuler, devant l’opérateur. Sur le terrain, je vois s’il répercute” », « C’est en forgeant qu’on devient forgeron », carte publicitaire pour la « Lessive aux images » illustrée par Gérard.

que je dois faire et je fais une synthèse de leurs propositions » (responsable production). Les réseaux électroniques sont fortement utilisés comme supports aux échanges : groupes Viadeo, hubs spécialisés et sites de partage d'expériences sont régulièrement consultés par certains d'entre eux.

L'un des techniciens tire aussi profit des contrats de conception d'outils conclus avec les sous-traitants pour apprendre, soit par interaction directe (« J'ai contacté les outilleurs qui ont conçu la machine ; ils me donnent les trucs, les expériences à faire pour tester »), soit par l'observation et la pratique (« Quand on leur a sous-traité la conception, je voyais comment ils concevaient les postes, les outils. J'ai pu améliorer la conception, faciliter la manipulation par les opérateurs, pour diminuer le temps de cycle »).

Des connaissances techniques dispersées sont ainsi mises en relation et se diffusent au travers d'une chaîne informelle qui se prolonge au-delà des partenaires directs : « Pour les solutions techniques sur l'emboutissage, l'assemblage des pièces embouties, le soudage par résistance..., on cherche des solutions avec le fournisseur à l'étranger. Quelquefois, lui aussi est bloqué, et cherche des solutions ailleurs ». Des relations « choisies et spécifiques » se nouent donc entre acteurs « qui s'évaluent compétents à un moment donné, pour une tâche donnée » (BERTHON et al., 2007). Anecdотique, mais assez illustratif de cette complémentarité, est l'échange du technicien précédemment cité avec ses anciens professeurs (dont l'un réside au Canada), qui lui transmettent des supports de cours, tandis que lui-même, quelquefois, les « dépanne, au niveau expérience ».

L'investissement de la personne dans le réseau et ses interactions conditionnent également, comme l'indique Llerena (1997), l'étendue de la cognition collective. La petite taille de l'entreprise étudiée participe probablement de cette motivation : elle implique pour les cadres et techniciens une palette d'activités plus large que celle existant dans une entreprise de grande taille, et exerce une pression permanente incitant aux apprentissages individuels. Les interfaçages de compétences qui s'organisent autour du travail sont dès lors fortement investis.

Parmi les exemples que nous avons relevés, celui des interactions entre l'un des contrôleurs qualité et la responsable qualité-produits illustre les modalités de cette diffusion des apprentissages. Pour cette responsable, les connaissances tacites provenant de l'expérience du contrôleur-qualité (qui avait été auparavant opérateur) ont été utiles : « Avec le contrôleur, qui était [avant] soudeur, j'ai beaucoup appris sur les défauts des soudures. J'ai confiance en lui ; rien qu'en voyant la pièce, il sait s'il y a un défaut ou pas... ». Pour passer à un apprentissage davantage collectif, les deux parties ont conçu un support permettant de « matérialiser » la connaissance empirique du contrôleur-qualité afin de faciliter la diffusion de celle-ci en

interne : « On a créé des pièces (...) avec cinq défauts (...). On les a montrées aux opérateurs, pour qu'ils évitent ces défauts ». Cet interfaçage autour « d'objets frontières » (BECHKY, 2003) facilite l'explicitation de connaissances tacites et augmente la « réceptivité aux apprentissages » (FERRARY et PESQUEUX, 2006, p. 72).

Les diagrammes d'Ishikawa établis par cette même responsable, avec la collaboration du service de la production et du bureau des méthodes, remplissent le même rôle : ce support structure l'analyse, permet d'expliciter des connaissances tacites et, au final, de les partager, en proposant une base de réflexion commune.

Les ambiguïtés dans les interactions individuelles font évoluer les connaissances

Des « ambiguïtés » se révèlent toutefois lors des échanges, notamment entre nouveaux et anciens employés, qui font apparaître des écarts dans les interprétations. Ainsi, par exemple, lorsque la nouvelle responsable qualité-projets demande à une contrôlease-qualité une liste de contrôles à effectuer, elle se dit « étonnée » quand deux des tests demandés ne donnent pas les résultats attendus : « Il est arrivé que l'on ne se comprenne pas, sur les contrôles à effectuer pour les silencieux : on avait sorti une liste de contrôles à faire. Après, on a vu qu'elle avait fait des contrôles, mais insuffisants (...). Mais (en fait) c'était une erreur de ma part ». La responsable qualité-systèmes rencontre le même décalage dans ses échanges avec le métrologue. Celui-ci, issu de « l'intérieur » de l'entreprise (il y était opérateur, avant d'évoluer en interne), puise dans les routines intégrées pour interpréter les nouvelles mesures qu'on lui demande d'effectuer. Dans une situation, en particulier, il teste une pièce comme il l'a toujours fait, alors que son interlocutrice attendait qu'il procède à un test de gabarit. Les attentes de cette dernière n'étaient pas suffisamment explicites...

Les interactions révèlent les schémas mentaux individuels et le caractère localisé et situé de la connaissance organisationnelle (WEICK, 1995 ; BECHKY, 2003). Mais les ambiguïtés sont finalement porteuses d'évolution. Pour l'encadrement, il y a un apprentissage comportemental en termes d'adaptation à l'autre, au travers de la clarification de ses propres attentes : « Par la suite, pour chaque projet, je listais précisément ce qu'il fallait contrôler pour éviter ce genre de problème » déclare la responsable qualité-projets ; « Je sais maintenant sur quoi il faut insister ». Pour certains employés, les changements entraînent l'apprentissage en « double boucle » décrit par Argyris et Schön (1978), puisqu'il s'agit de modifier un mode de pensée et des représentations. Un « apprentissage des interactions » s'opère ainsi dans l'action, au travers de l'expérimentation d'erreurs et d'ambiguïtés, véritable point de départ pour un apprentissage organisationnel.

Les rencontres collectives : de véritables plateformes pour la création de sens

Les réunions de travail représentent des lieux d'interactions qui peuvent soutenir un apprentissage collectif. Le degré d'apprentissage impliqué dépend toutefois de l'objet sur lequel portent les échanges. De ce point de vue, trois types de réunions peuvent être envisagés.

a) Tout d'abord, les réunions hebdomadaires de production qui permettent de discuter des problèmes concrets qui apparaissent. Afin de « *ne pas s'éterniser* » (responsable production), les participants restent debout dans un coin de l'usine. Les discussions se font autour d'une pièce défectueuse retournée par un client et de manipulations de l'objet. Les questions soulevées trouvent en général rapidement une solution technique. On échange des idées d'amélioration et des connaissances issues de l'expérience des opérateurs. Des produits finis, exposés à proximité (sans défaut, ou avec des défauts), peuvent servir de référence en cas de besoin. Lors de ces réunions, les interactions n'amènent pas un apprentissage, ou simplement l'apprentissage en « simple boucle » d'Argyris et Schön (1978), puisque les participants peuvent puiser dans un stock de références et de solutions impliquant tout au plus une amélioration d'un procédé ou d'un accord sur les actions à entreprendre.

b) Les projets et leurs réunions de suivi, transversales par nature, offrent par contre un cadre à un apprentissage dans l'action. Elles permettent de transmettre les compétences acquises par chacun lors du suivi du projet et de les consolider par la confrontation avec les compétences des autres. Le déroulement de l'une des premières réunions de suivi d'un projet fait ainsi apparaître la dynamique de l'apprentissage par l'expérimentation dans lequel les membres de l'entreprise sont engagés : à côté d'une coordination classique sur les délais et les objectifs, des questions sont soulevées sur la manière même de réaliser les activités (modes de réalisation des essais, de validation de la conformité des pièces, types de réglages à faire sur les outils, investissements nécessaires,...). Dès lors, les discussions visent à uniformiser les perceptions, à clarifier l'incertitude liée à l'environnement (« *Les fournisseurs n'arrivent pas à paramétrer leurs processus avec leur propres fournisseurs. Est-ce qu'il y a un risque d'appro ?* ») ou à des problèmes inédits (« *Comment faire pour que les problèmes de géométrie ne se reproduisent pas ?* »). Un questionnement mutuel sur le sens des mots ou des indicateurs utilisés contribue à uniformiser les interprétations : « *Que veut dire "outillage validé" ? Est-ce que l'on intègre la maintenance préventive, les pièces de rechange ?* » ; « *Que veut dire "un programme valide" ? Est-ce qu'on peut le verrouiller ? Comment ?* ».

Lors de l'une de ces réunions, les modalités d'archivage des informations ont également donné matière à discussion, voire à négociation : « *Où doit-on placer les programmes ? Dans le module métrologie ? Pourquoi ne*

pas le mettre dans "dossiers saisis" ? ». La recherche du consensus autour de la structuration de la « mémoire organisationnelle » que représente le système d'information contribue au partage d'un même référentiel. Ici, le but n'est pas tant celui de la prise de décision, qui est quelquefois conditionnée par un retour sur le « terrain » et par une confrontation à des supports empiriques (« *Il faut démonter le variateur* », « *trancher, sur le terrain, entre l'ingénierie, la qualité et la production* »), que celui d'aboutir à un « consensus cognitif » (BERTHON et al., 2007) et à une production collective de sens qui contribue à construire l'organisation.

c) Lors des réunions qui se tiennent dans le cadre des audits qualité système, on note le même va-et-vient entre des connaissances théoriques et explicitées (ici, les fiches de revues de processus) et des connaissances empiriques (les causes de la défection d'un produit). On cherche à qualifier les dysfonctionnements, à s'entendre sur les indicateurs à retenir et sur les types de causes des défauts. De même que pour les réunions projet, on se situe ici sur le « territoire de la philosophie pratique » où les connaissances sont produites par « la réflexion dans l'action » (KOENIG, 1994, p. 296). « *Il faut que l'on apprenne de nos erreurs* », déclare ainsi la responsable-qualité. L'expérimentation se traduit aussi par des questionnements portant sur le sens de ce que l'on analyse : « *qu'est-ce qu'une vraie cause ?* », s'interroge ainsi cette même responsable.

CONCLUSION

Cet article vise à cerner une dynamique de montée en compétence industrielle qui s'est réalisée au travers d'apprentissages collectifs au sein d'un réseau spontanément développé. Le cas étudié montre que le réseau permet de multiples formes d'interaction. Les échanges autour des artefacts organisationnels concrétisent un réseau à la fois souple et fugace qui se forme en fonction des besoins en apprentissage de chacun et se prolonge au-delà des frontières de l'entreprise.

Au plan organisationnel, le management familial (mais aussi participatif), l'histoire partagée par les membres de l'organisation et une lecture commune des enjeux liés aux changements ont créé une sorte de cadre légitimateur qui a conduit les acteurs à la fois à s'impliquer dans le changement et à reconnaître implicitement les besoins en apprentissage. Ce cadre spécifique a aussi permis à un dispositif formel de transmission de connaissances d'être relayé de manière informelle en interne, le cas étudié montrant le rôle politique central joué par l'encadrement, qui devient l'interface entre le réseau et une « organisation apprenante » (LIVIAN, 1998).

Des formations ou des relations de transfert de savoirs organisées formellement n'auraient probablement pas suffi à accompagner la dynamique de l'apprentissage

organisationnel : la part d'informel et de spontané dans les échanges permet à chacun de cibler les compétences dont il a besoin, au moment opportun. Il convient dès lors de laisser le réseau évoluer de lui-même : les ambiguïtés dans les interactions amènent les acteurs à retraduire par eux-mêmes leur savoir pour le rendre « diffusable », ce qui renvoie à la capacité décrite par Carlile (2004) à négocier la connaissance située.

Gérer ces réseaux reviendrait plutôt à créer les conditions organisationnelles favorables à un investissement des acteurs dans les interactions, essentiel, selon Llerena (1997), à l'existence même d'un réseau d'échange de connaissances. Sur ce point, le cas étudié montre que la responsabilité du management interne est aussi de contribuer à l'effort de production de sens qui accompagne, en filigrane, la montée en compétence. Les processus intellectuels permettant d'appriivoiser l'incertitude, qui sont nécessaires dans un environnement industriel en perpétuelle évolution, font que l'apprentissage ne se réalise pas seulement « en marchant » mais aussi « par tâtonnements ». Une perspective de prolongement de cette recherche serait alors de mettre en comparaison le modèle d'apprentissage à la fois dynamique et fragile décrit ici avec celui d'entreprises industrielles locales qui se lanceraient dans une démarche de montée en compétence similaire. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS (C.) & SCHÖN (D.), *Organizational learning*, Reading, Addison Wesley, 356 p., 1978.
- BECHKY (B.E.), "Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor", *Organization Science*, vol. 14, n°3, mai-juin, pp. 312-330, 2003.
- BERTHON (B.), CHARREIRE PETIT (S.) & HUAULT (I.), « Réseaux sociaux et processus d'apprentissage, une relation complexe et ambivalente », *XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin, 2007.
- BROWN (J.) & DUGUID (P.), "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp. 40-57, 1991.
- CARLILE (P.), "Transferring, translating and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries", *Organization Science*, vol. 15, n°5, septembre-octobre, pp. 555-568, 2004.
- FAVEREAU (O.), « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue économique*, vol. 40, n°2, mars, 1989.
- FERRARY (M.) & PESQUEUX (Y.), *Management de la connaissance. Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Economica, coll. Gestion, Paris, 230 p., 2006.
- GUILHON (B.) & GIANFALDONI (P.), « Chaînes de compétences et réseau », *Revue d'économie industrielle*, n°51, pp. 97-112, 1990.
- HARDAGON (A.B.) & FANELLI (A.), "Action and possibility: reconciling dual perspectives of knowledge in organizations", *Organization Science*, vol. 13, n°3, pp. 290-302, 2002.
- HEDBERG (B.), "How organizations learn and unlearn", in NYSTROM (P.) & STARBUCK (W.) (ed), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, 1981.
- HUET (F.) & LAZARIC (N.), « Capacité d'absorption et d'interaction : une étude de la coopération dans les PME françaises », *Revue d'Économie Industrielle*, n°121, pp. 1-18, 1^{er} trimestre, 2008.
- KOENIG (G.), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n°97, pp. 293-306, 2006.
- LAVE (J.) & WENGER (E.), *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, 138 p., 1991.
- LAYAN (J.B.) & LUNG (Y.), « Les trajectoires de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie. Une analyse comparative », in MEZOUAGHI (M.) (dir.), *Les localisations industrielles au Maghreb : attractivité, agglomération et territoires*, Ed. Karthala, Paris, pp. 127-148, 2009.
- LIVIAN (Y.F.), *Organisation : théories et pratiques*, Dunod, Paris, 322 p., 1998.
- LLERENA (D.), « Coopérations cognitives et modèles mentaux collectifs : outils de création et de diffusion des connaissances », in GUILHON & al., *Économie de la connaissance et organisations. Entreprises, territoires, réseaux*, éd. L'Harmattan, Paris, 482 p., pp. 356-382, 1997.
- MASSARD (N.), « Externalités, apprentissage et dynamique technologique. Un retour sur la notion de réseau », in GUILHON & al., *Économie de la connaissance et organisations. Entreprises, territoires, réseaux*, éd. L'Harmattan, Paris, 482 p., pp. 336-355, 1997.
- MOTHE (C.), « Au-delà de l'apprentissage, l'appropriation », *Économie et Société, Revue Sciences de Gestion*, n° 29, pp.123-150, 2001.
- NOGATCHEVSKY (G.), « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », *Revue française de gestion*, vol. 29, n°147, novembre-décembre, pp. 173-184, 2003.
- NONAKA (I.), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n°1, pp. 14-37, 1994.
- NONAKA (I.) & TAKEUCHI (H.), *The Knowledge Creating Firm*, Oxford University Press, New York, 1995.
- TRUCHE (M.) & REBOUD (S.), « Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME : deux études de cas », *Revue Internationale PME*, vol. 22, n°1, pp. 130-158, 2009.
- WEICK (K. E.), "The nontraditional quality of organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp. 116-124, 1991.

(RE)PENSER
L'ENTREPRISE
EN TROIS
DIMENSIONS

À propos de
l'ouvrage de **Blanche
Segrestin et
d'Armand Hatchuel,**
*Refonder
l'entreprise*, Seuil,
coll. **La République
des Idées**, 123 pages,
2012.

De nombreuses
revues ont ren-
du compte de
l'ouvrage de
B l a n c h e

Segrestin et d'Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*. L'explication est simple. Avec une merveilleuse capacité à traiter d'enjeux complexes avec une simplicité non réductrice, cet ouvrage permet au lecteur de (re)penser l'entreprise contemporaine « en 3D » dans sa perspective historique, dans ses différents niveaux de lecture et sous la forme de propositions programmatiques. Si le propos est ouvertement critique – au sens où il opère par déconstruction, dénaturalisation et réflexivité, à l'instar d'un nombre croissant de travaux de recherche en sciences de gestion –, l'ouvrage a aussi pour ambition de réassembler les pièces du puzzle et de proposer une nouvelle image, voire un nouveau film, ce qui est beaucoup plus rare.

La perspective historique que nous offre cet ouvrage sur la construction sociale de l'entreprise mériterait de figurer en cours introductif de toute formation de futurs

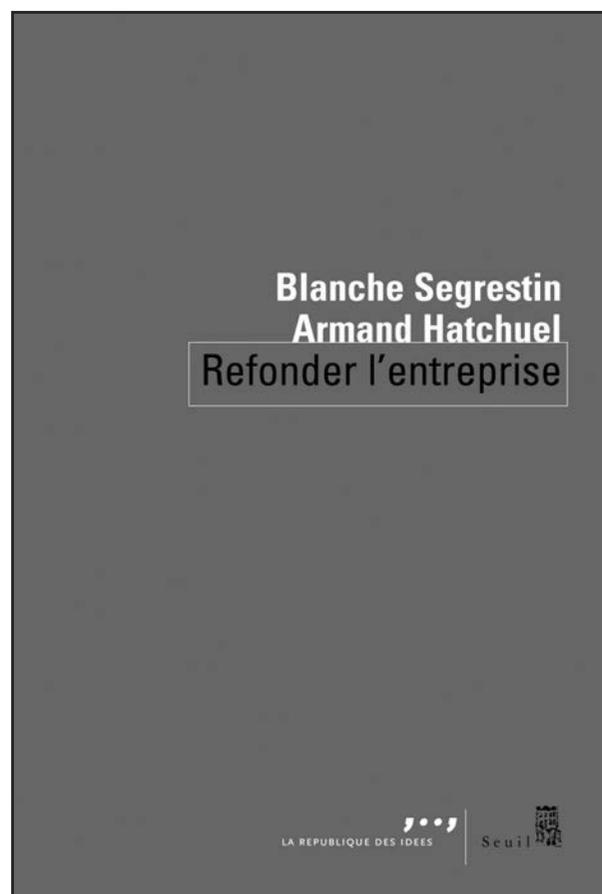
managers. Pas uniquement parce qu'il est toujours sain de savoir d'où nous venons pour comprendre où nous allons, mais aussi parce que ce *flash-back* éclaire sur la nature de la crise contemporaine de l'entreprise. Une bonne nouvelle, qui n'est pas réellement un scoop, mais qu'il est si nécessaire de rappeler : certes, les crises comportent des causes exogènes et mécaniques, mais elles renvoient avant tout à des responsabilités, et donc à des pratiques managériales, qu'il est possible de faire évoluer. Dans cette perspective historique, le processus d'institutionnalisat-

louage) instaure simultanément un nouvel échange : dans une relation de coopération et d'apprentissage collectif, la stabilisation de la main-d'œuvre autorise justement un développement de compétences collectives auxquelles les individus ne sauraient accéder en dehors de ce nouveau contexte organisationnel.

En découle l'émergence d'un « chef » d'entreprise qui n'est ni actionnaire ni propriétaire de l'entreprise et qui a pour mission de prévoir, d'organiser, de fédérer et de mobiliser.

La construction de l'entreprise moderne repose ainsi sur trois piliers : une dynamique de création collective, un espace de travail collectif organisé et une nouvelle forme d'autorité de gestion. Elle bâtit sa légitimité sur le fait qu'elle offre et soutient une promesse, celle de concevoir conjointement l'efficacité économique et la cohésion sociale. Cette histoire fait directement écho aux préoccupations contemporaines, qui s'accompagnent d'une propension à la nostalgie du type « et si ce bon (vieux) temps pouvait revenir ! », dans laquelle les auteurs ne tombent pas pour autant, bien qu'elle soit très tentante. Il faut dire que, dans la suite de l'histoire, le film s'accélère, et que le scénario devient celui de rapports de force (dont les auteurs de l'ouvrage ne sous-estiment pas la puissance) qui mar-

quent l'avènement de la société anonyme confiant les principaux pouvoirs aux actionnaires, transformant la figure du dirigeant en VRP des actionnaires et réinstaurant des relations marchandes, avec leur lot de concurrence individualisée au sein même des enveloppes organisationnelles. Dans ce processus, ce sont les cohérences antérieures entre modes d'exercice du pouvoir, entre projet écono-



tion de l'entreprise moderne, tel qu'il s'opère au tournant du XX^e siècle, s'ancre en premier lieu dans la nécessité de construire et de développer des compétences collectives pour autoriser une dynamique d'innovation, le gage de création de nouveaux potentiels de valeur.

L'invention du contrat de travail (en lieu et place de contrats de

mique et projet social, et entre formes d'organisation et modes de management qui sont mises à mal, sans donner l'impression de pouvoir retrouver un jour un équilibre pérenne.

C'est là que s'ouvre une deuxième dimension : et s'il fallait regarder cette entreprise au prisme du droit pour apporter un nouvel éclairage sur le fait qu'elle soit à ce point ballotée au gré des rapports de forces ? La réponse serait alors simple, mais sa simplicité la rendrait quelque peu vertigineuse : cet objet, au cœur des systèmes socio-productifs, devenu si structurant des tissus économiques, des politiques publiques, des relations sociales, des constructions (notamment identitaires...) n'existe pas en droit... !

L'écart entre le réel et le cadre juridique semble tellement béant que l'on aurait aimé que les auteurs eussent déployé des hypothèses permettant de comprendre ce qui se présente à nos yeux comme une aberration.

Et ce sont, selon les auteurs, les *soft laws*, incarnées par les démarches de responsabilité sociale de l'entreprise – RSE – et par d'autres instruments extra-juridiques, qui ont fait figure de nouveau compromis social entre le pouvoir des directions et diverses formes d'implication des salariés qui sont autant de conditions de l'existence de dynamiques socio-productives innovantes. Et, dans cette trajectoire, c'est le principe d'une intervention législative autorisant un réel contrôle partagé entre dirigeants et salariés qui a été collectivement abandonné, entérinant le fait que le progrès collectif serait de l'ordre de la condition secondaire, et non de la raison d'être de l'entreprise. Mais les auteurs ne tombent pas dans le piège de la caricature universalisante qui ne serait qu'une réponse idéologique apporter à une autre idéologie : certes, des tentatives d'introduction de formes de démocratie sociale sont repérables ici ou là. Mais à défaut d'être « consacrées par le droit » et

demeurant dans le seul cadre de la société anonyme ballotée entre droit des sociétés et droit du travail, ces innovations demeurent fortement contingentes, éparses, voire isolées, laissant libre cours, dans d'autres contextes, à des formes d'organisation porteuses tout à la fois d'absence de légitimité, d'injustice et d'inefficacité.

Comment, dès lors, proposer et porter une alternative forte ?

Quatre principes sont à repenser et à recombinaison.

En premier lieu, il faut replacer l'ambition d'innover au cœur de la mission de l'entreprise en lieu et place d'une focalisation sur le seul objectif du profit, ce qui d'emblée vient donner une place centrale aux processus de coopération collectifs.

En deuxième lieu, il convient de créer les conditions de l'instauration de véritables chefs d'entreprise en lieu et place de mandataires de personnes morales dépourvus d'autonomie de gestion, et donc sans autorité de décision, en substituant l'habilitation par les salariés au mandat : c'est alors qu'il y aurait véritablement « entreprise », c'est-à-dire un ensemble de personnes acceptant de « confier à un dirigeant une mission de progrès collectif ».

En troisième lieu, il ne faut pas faire abstraction de l'enjeu que recouvre le contrôle de l'exercice du pouvoir, mais il ne doit être confié ni à une seule famille d'acteurs (comme, par exemple, les actionnaires) ni à un groupe d'acteurs diffus et dilué (comme, par exemple, toutes les parties prenantes) : cela implique, par contre, d'identifier, pour exercer cette capacité d'habilitation, le périmètre des acteurs engagés dans l'entreprise et qui reconnaissent l'autorité en charge de la gestion.

En quatrième lieu, enfin, il faut instaurer des principes de solidarité à même de soutenir l'engagement des uns et des autres sous la forme d'une mutualisation des risques. Puisqu'il s'agit *in fine* de refondre les cadres juridiques de

l'entreprise, les auteurs se risquent à deux propositions, celle d'une « société à objet social étendu » et celle d'une « entreprise à progrès collectif ».

Vous l'aurez compris, on ressort de la lecture de ce livre comme d'une vivifiante randonnée en montagne ou d'une sortie au bord de la mer, selon les préférences : désintoxiqués et re-énergisés. Il y a à tout le moins une forte cohérence de la part des auteurs, à vouloir promouvoir l'innovation collective et à donner envie aux lecteurs de s'engager dans une démarche d'entrepreneuriat institutionnel qui contribuerait à porter leurs propositions.

Mais Blanche Segrestin et Armand Huchuel le savent pertinemment, il faut que de nombreuses conditions soient réunies pour que les innovations « prennent ». La lecture des remerciements nous informe d'ailleurs du fait que ce livre est loin d'être un objet isolé, il s'inscrit dans une démarche collective, en réseau, qui a préexisté à sa publication, et qui perdure.

Par Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Reims Management School.

MÉTROPOLES XXL EN PAYS ÉMERGENTS

À propos du livre de
Dominique Lorrain (dir.),
Métropoles XXL en pays émergents, Les Presses de Sciences Po, 408 pages, Paris, 2011.

La croissance urbaine, cette impressionnante progression de la population mondiale vivant dans des villes est un phénomène qui ne peut s'appréhender que sur la très longue durée : plus de la moitié de

la population mondiale vit désormais dans des villes, alors que la proportion n'était que de 10 % en 1900, et de 29 % en 1950. Cela s'accompagne d'une explosion de la taille des agglomérations et de la multiplication des grands centres urbains. Les plus grandes villes de l'Antiquité ne dépassaient guère 500 000 habitants, et les plus grands centres urbains médiévaux n'excédaient pas 200 000. Avec la révolution industrielle, la croissance économique et l'exode rural qui l'accompagnent, le nombre des très grandes villes dépassant le million d'habitants augmente considérablement. Ainsi, en 1900, le monde compte douze villes de plus d'un million d'habitants : Berlin, Birmingham, Chicago, Saint-Petersbourg, Londres, Manchester, Moscou, New York, Osaka, Paris, Philadelphie et Tôkyô. Les trois plus grandes villes au monde sont : Londres (6,6 millions d'habitants), New York (4,2 millions) et Paris (3 millions) (VÉRON (J.), 2006).

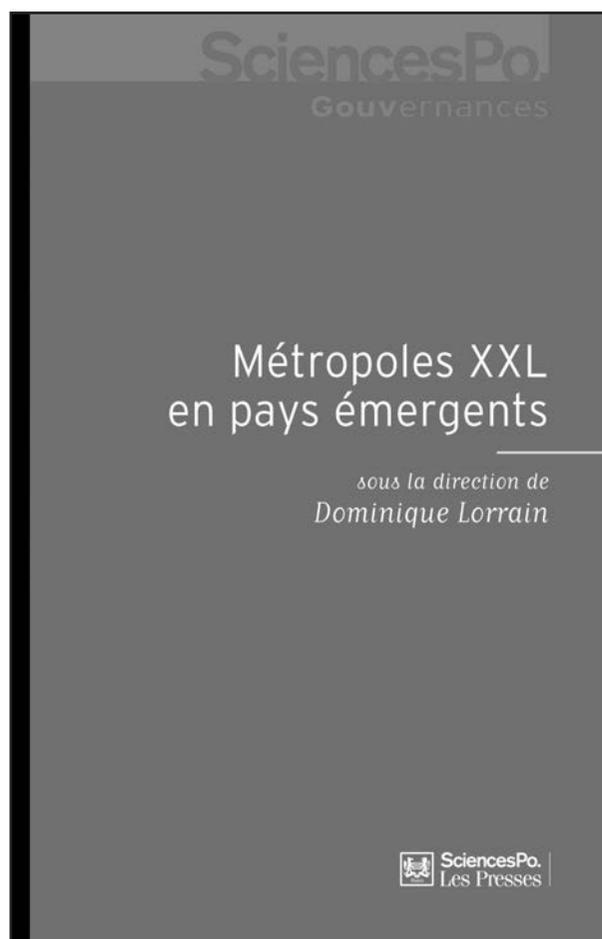
Ce mouvement va s'accélérer au cours du XX^e siècle, touchant prioritairement les pays émergents, qui voient le nombre de leurs très grandes villes se multiplier, en particulier dans les dernières décennies du siècle. À l'heure actuelle, on compte plus de 400 villes de plus d'un million d'habitants dans le monde, et 20 mégapoles de 10 millions d'habitants ou plus. Les projections des Nations Unies à l'horizon 2025 indiquent que ce nombre va encore augmenter pour atteindre 26 mégapoles à cette date, dont 22 seront situées dans des pays émergents (UN-HABITAT, 2012). À bien des égards, le mouvement

qui est en train de se produire sous nos yeux est sans précédent. Nous voyons émerger des ensembles de population inédits (de par leur taille, leur nombre et, parfois, de par leur étendue), des ensembles plus imposants que tout ce que l'humanité avait encore jamais expérimenté en matière de concentration urbaine, des ensembles situés le plus souvent dans des pays émergents, et donc traversés plus qu'ailleurs par des courants contraires, des difficultés écono-

à faire fonctionner au quotidien ces grands ensembles complexes ? Pour quels résultats ? L'ouvrage, basé sur une réflexion analytique de fond, s'appuie également sur quatre études de cas particulièrement fouillées. Il vise à montrer, en analysant en détail ces exemples, pourquoi ces mégapoles sont tantôt des réussites, tantôt des échecs.

La gouvernabilité de ces grands ensembles urbains dépend, d'une part, de l'existence (ou non) de modes de gouvernance originaux et efficaces, formés à partir d'instances de décision considérées comme légitimes et, d'autre part, de la capacité (ou non) de ces métropoles à financer et à gérer (directement ou indirectement) des réseaux et des infrastructures urbains susceptibles de former un canevas cohérent qui facilite la structuration des villes et leur permette d'échapper à l'anarchie et au chaos. C'est ce que Dominique Lorrain appelle, si justement, la « base matérielle » de la grande ville, qui forme l'ossature des circulations, imprimant ainsi sa marque sur la vie quotidienne de millions d'habitants, et qui sert de base à la construction de nombreuses institutions qui vont contribuer au bon fonctionnement de la gouvernance urbaine. Les institutions urbaines sont lentement constituées – et légitimées lorsque le succès est au rendez-vous – par leur capacité à trouver des

solutions à des problèmes pratiques qui, prises ensemble, permettent de faire fonctionner des ensembles extrêmement vastes, dont la très forte densité humaine exacerbe toutes les difficultés matérielles : difficultés de circuler (mobilité des hommes, des marchandises, des données), difficulté de s'alimenter en eau de bonne qualité et en quantité suffisante, difficultés dans la collecte et le trai-



miques ou sociales et de fortes inégalités.

C'est l'objet du livre dirigé par Dominique Lorrain que d'analyser et de comprendre comment ces grandes mégapoles parviennent (ou non) à s'organiser pour faire face aux multiples défis qu'elles ont à relever. Quelles formes institutionnelles adoptent-elles ? De quels mécanismes de gouvernement se dotent-elles pour parvenir

tement des déchets, difficultés de se chauffer et de s'éclairer, etc. Voici donc à l'œuvre « l'action par les infrastructures » à laquelle s'attache cet ouvrage, qui puise largement dans différents corpus théoriques (économie, géographie, sociologie) pour étayer son propos. L'ouvrage comporte quatre études de cas portant sur quatre grandes métropoles : Shanghai, Mumbai (Bombay), Le Cap et Santiago du Chili. Mobilisant les compétences et les connaissances du terrain de spécialistes reconnus (Marie-Hélène Zerah pour Mumbai, Alain Dubresson et Sylvie Jaglin pour Le Cap, Géraldine Pfeiffer pour Santiago du Chili), Dominique Lorrain (qui analyse, quant à lui, Shanghai) et ses co-auteurs présentent quatre histoires urbaines singulières, qui, toutes, à leur manière et dans des contextes différents, illustrent et confirment l'importance de cette « action par les infrastructures » dans les mégapoles des pays émergents.

Shanghai, la capitale ultramoderne du Sud de la Chine, avec ses 20 millions d'habitants, connaît de profonds bouleversements depuis la fin des années 1970. La ville change, et la modernisation des infrastructures – métro, assainissement, électricité – joue dans ce changement un rôle prépondérant, notamment en matière de gestion de l'espace. Ces changements sont accompagnés et pilotés par des responsables locaux qui vont petit à petit s'éloigner du dogme dominant en Chine (un régime administré directement d'en haut) pour se forger leur propre méthode de gestion. Ils s'ouvrent sur le monde, nouent des partenariats avec des firmes étrangères, prennent appui sur les organismes internationaux (comme la Banque Mondiale) pour organiser et faire fonctionner l'administration locale. Avec notamment la création de sociétés par actions détenues par l'administration et servant à celle-ci de bras armés pour mener à bien les projets d'infrastructures qu'elle décide.

Mumbai, la grande métropole indienne « combine les extrêmes » : capitale économique du sous-continent, riche, ouverte sur le monde, mais fortement inégalitaire et largement sous-équipée, cette ville combine un secteur économique mondialisé à un secteur informel très étendu. Beaucoup de ses habitants souffrent de conditions de vie difficiles : transports malaisés, fréquentes coupures d'eau et d'électricité. Peu d'investissements, des institutions fragiles aux pouvoirs fragmentés, pas de base politique suffisante pour conduire de grands projets. La gouvernance urbaine de la ville est mise à mal et les conditions de vie matérielle des populations s'en ressentent, ce qui pourrait conduire à terme à entraver la dynamique économique de la ville et à la rendre moins attractive pour les investisseurs que ses concurrentes que sont Madras, Bangalore ou Hyderabad.

Tel n'est pas le cas du Cap, qui a bénéficié au sortir du régime de l'apartheid d'une réforme réussie de ses institutions (création d'un véritable gouvernement local porteur d'un projet visant à susciter le changement social et économique) et qui s'appuie sur des entreprises publiques pour faire fonctionner et moderniser les services publics urbains. Une politique ambitieuse d'accès aux services publics pour les populations les plus pauvres y est engagée (tarifs subventionnés) visant à réduire les inégalités sociales, en partie liées à l'héritage de l'apartheid. Mais cette politique ne parvient pas complètement à porter ses fruits : les inégalités se creusent, la pauvreté continue de progresser, un risque de ségrégation du marché du logement se fait jour. Les autorités locales doivent faire face à une forte criminalité et à une croissance économique insuffisante pour pouvoir créer suffisamment d'emplois au regard du nombre des migrants pauvres qui viennent s'installer dans la ville. Les auteurs plaident pour une refondation, sinon des institu-

tions locales et de leur mode de gouvernance, tout du moins du « contrat social » urbain, qui permettrait de donner un nouveau souffle à la ville.

Le livre s'achève par une étude de Santiago du Chili, capitale économique, politique et intellectuelle du pays. La ville concentre 40 % du PNB national et a été l'objet d'une série d'expérimentations, en particulier celle d'une déréglementation des services publics urbains, dans les années 1980. Portées par des institutions fragmentées ou, au contraire, contrariées par un État très centralisateur, sans qu'il y ait un véritable pilote pour les insérer dans un projet d'ensemble, ces politiques n'ont pas vraiment atteint leurs objectifs en termes de cohésion sociale et d'évitement de fractures urbaines, même si ses services publics restent globalement de bonne qualité. Ils bénéficient en particulier des importantes capacités d'investissement des opérateurs privés qui en ont la responsabilité. Un des traits saillants de cet exemple est le poids et l'influence des promoteurs et des grands propriétaires fonciers, dont l'action pèse sur les politiques publiques et a un fort impact sur l'évolution de la ville et sur ses transformations successives.

Au final, les réflexions, les exemples et les analyses présentés dans ce livre dirigé par Dominique Lorrain permettent d'envisager dans leur globalité les questions liées à ce phénomène nouveau de la constitution de mégapoles : comment gérer des mégapoles dans les pays émergents ? Comment parvenir à organiser, à développer, à moderniser les services publics urbains qui forment l'ossature de ces villes et contribuent, s'ils fonctionnent de manière efficace et équitable, à résoudre au moins une partie des problèmes auxquels font face les habitants au quotidien. En proposant une grille de lecture institutionnaliste mettant l'accent sur l'importance des grands réseaux techniques urbains, l'ouvrage

apporte une contribution majeure à la littérature consacrée à ces problématiques que pose la gouvernance urbaine. Il donne au lecteur de précieuses clés de compréhension du fonctionnement de ces ensembles gigantesques que sont ces mégapoles. Il apportera des informations utiles et pourra susciter de nombreuses pistes de questionnement chez tous ceux (et ils sont nombreux) qui s'intéressent à l'urbanisme, à l'économie et à la sociologie urbaines, ainsi qu'à la gestion des services publics et à l'évolution des villes.

Par Christophe DEFEUILLEY*

BIBLIOGRAPHIE

VÉRON (J.), *L'urbanisation du Monde*, Éditions La Découverte, Paris, 128 pages, 2006.

UN-Habitat, *State of the world's cities 2012-2013*, United Nations Human Settlements Programme, Nairobi, 149 pages, 2012.

UNE AVENTURE MATHÉMATIQUE

À propos du livre de Cédric Villani, *Théorème vivant*, Grasset, 2012.

Ce livre est le récit épique, technique et poétique de la démonstration du théorème qui a permis à Cédric Villani, mathématicien français, d'obtenir à 35 ans, en 2010, la prestigieuse médaille

Fields (l'équivalent du Prix Nobel pour les mathématiques).

Ce n'est pas la première fois qu'un ouvrage se propose de retracer l'histoire d'une grande avancée mathématique et de plonger dans l'univers mystérieux de la vie des mathématiciens et de leurs pratiques (1). On se rappellera par exemple le passionnant ouvrage de Simon Singh sur la démonstration du théorème de Fermat par Andrew Wiles (2). De grands mathématiciens ou de grands physiciens ont, par le passé, écrit eux-mêmes des récits de leur vie, « vulgarisant » par la même occasion leurs découvertes.

Mais ce livre tente d'aller plus loin dans la description du processus mental qui se déroule, et raconte, quasiment au jour le jour, les états d'âme, mais aussi les événements, bien réels, de la vie du mathématicien, seul face à son problème, ou en compagnie de ses collègues ou de sa famille. Il montre que la recherche en mathématiques est non seulement affaire de passion, de hasard et d'imagination, mais aussi de méthode, de connaissances et d'expérience ; qu'il s'agit d'une aventure intime, mais aussi d'un processus collectif ; que c'est un monde où règne certes la plus extrême rigueur, mais aussi l'approximation, le pari et la ruse.

Reprenons. Tout démarre un dimanche après-midi de mars 2008 au cours duquel Cédric Villani propose à son complice et ancien doctorant Clément Mouhot de s'attaquer à la « régularité pour Boltzmann inhomogène ». S'ensuit une conversation qui ressemble à la mise au point par une équipe d'alpinistes d'une stratégie pour partir à la conquête d'un nouveau sommet. On discute des voies à emprunter, des difficultés à surmonter, mais aussi des passages déjà balisés ou encore d'astuces d'itinéraires.

(1) Voir PALLEZ (F.), « Voyage au pays des mathématiciens », *Gérer et Comprendre* n°33, décembre 1993.

(2) SINGH (S.), *Le dernier théorème de Fermat*, Hachette Pluriel, 2011.

L'aventure commence. Elle s'achèvera en novembre 2010, avec l'annonce de la parution du théorème dans la revue scientifique *Acta Mathematica*, quelque temps après que la Présidente de l'Inde eut remis la médaille Fields à Cédric Villani. Elle aura été ponctuée de nuits blanches, de rencontres décisives, de coups de théâtre, de moments de découragement, de fulgurances et de centaines de courriels échangés entre les deux mathématiciens (dont certains sont reproduits *in extenso* dans l'ouvrage).

Cette aventure se déroule sur plusieurs continents. Commencant à Lyon, elle se poursuit à Kyoto, puis Princeton, Prague et New York au fil des colloques et des séjours sabbatiques... Elle met en scène le jeune mathématicien et ses collègues de tous âges et de toutes nationalités, mais aussi, ses proches (sa femme et ses deux enfants, qui le suivent dans ses séjours à l'étranger) et sa « famille » intellectuelle, celle des grands noms du domaine, qu'il s'agisse de Newton, Boltzmann, Kolmogoroff, Landau, Poincaré, Nash...

Au fur et à mesure de ses avancées, l'auteur nous livre en effet de petits portraits très bien croqués de tous ces savants morts ou vivants, et réussit à nous faire comprendre en quelques lignes quels ont été leurs apports fondamentaux au grand processus de la construction théorique collective. Jamais on n'avait vu aussi concrètement comment chacun se hisse sur les épaules des « géants », en poursuivant ou contestant les apports de ses prédécesseurs.

Qu'apprend-on donc dans cet ouvrage qui se lit par ailleurs comme un roman policier (même si quelques pages sont remplies d'intégrales et de symboles mathématiques divers, certes inaccessibles au commun des mortels, mais qui nous montrent la matière brute du théorème en cours d'élaboration...)?

D'abord, la manière dont fonctionne un chercheur, en l'occur-

* EDF R&D - Département EFESE.

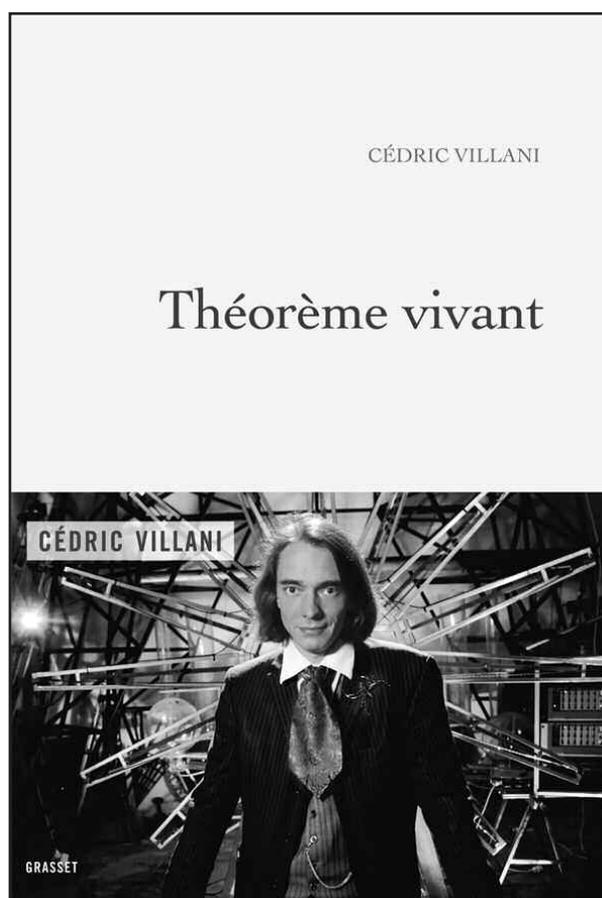
rence un mathématicien, et un mathématicien d'exception, mais qui reste néanmoins représentatif... Le chercheur vit « en compagnie de son Problème », jusqu'à l'obsession. Jour et nuit, il construit patiemment un édifice dont, parfois, une partie s'écroule. Son rythme de progression est erratique : des obstacles techniques se présentent, qui vont demander des jours, voire des semaines de travail, et qui peuvent obliger au contournement. À l'inverse, des fulgurances permettent brusquement des progrès rapides. Nous ne pouvons évidemment pas percevoir le fonctionnement du cerveau de Cédric Villani et les processus créatifs à l'œuvre, notamment « cette voix dans la tête » qui parfois se manifeste. Mais nous percevons ce qui les stimule : son ouverture thématique, qui le fait naviguer entre domaines mathématiques différents et permet d'opérer des rapprochements féconds (comme le notait déjà Singh à propos d'Andrew Wiles), son « style » marqué par le goût pour les interprétations « mi-mathématique mi-physique » dissolvant la frontière entre mathématiques et physique théorique, son éclectisme et sa curiosité pour toutes les formes d'art (pour la musique, en particulier, mais aussi pour la littérature), sa vision et son intuition globales d'un problème qui lui donnent de celui-ci une compréhension qualitative, l'aident à construire une véritable stratégie et, malgré les obstacles, soutiennent sa confiance dans la réussite de son projet. À côté de ces caractéristiques personnelles, dans lesquelles on peut retrouver des traits propres à tous les créatifs, on perçoit dans sa démarche des éléments beaucoup plus classiques résultant à la fois de sa formation de chercheur et du fonctionnement de sa communauté scientifique.

Il y a tout d'abord les connaissances acquises par l'auteur au cours d'un itinéraire de mathématicien de dix-huit ans, déjà respectable : il « reconnaît » des schémas et des formes, réutilise des théorèmes appris à l'École Normale Supérieure, laissés en jachère dans un coin de sa mémoire, identifie les outils à forger (la nouvelle « norme »), sait aller chercher la référence bibliographique utile...

Ensuite, c'est l'interaction avec toute une « communauté » qui est déterminante : ce sont les incompréhensions, les interrogations, bienveillantes ou critiques, et parfois incongrues, en apparence, des pairs (au premier chef de Clément Mouhot, son partenaire) qui déclenchent bien souvent les rapprochements, les associations d'idées, les approfondissements. Les repas pris en commun, les incursions impromptues dans les bureaux voisins, les tableaux couverts d'équations à l'heure du thé, les séminaires, les échanges de courriels à travers la Terre entière grâce à cet esperanto des mathématiques qu'est le langage LaTeX, sont tous à cet égard déterminants pour permettre cet « entrechoquement » des idées.

Ce qui nous amène au dernier point : le rôle que jouent certains modes d'organisation de la recherche, ce qui ne manque pas d'interpeller en ces temps de débats, en France, sur les réformes de l'enseignement supérieur et de la recherche.

En effet, la passion et le talent qui affleurent dans tout le récit ne suffiraient sans doute pas à eux seuls si certaines conditions d'organisation n'étaient pas mises en œuvre. On voit d'abord l'intérêt de préserver dans la carrière des chercheurs, notamment des plus talentueux, des périodes où ils sont libérés de leurs charges d'enseignement et de toute responsabilité administrative. Les six mois passés par notre mathématicien à Princeton, à l'*Institute for Advanced Study*, en sont une belle illustration. Dans ce « temple du savoir », perdu au fond des bois, tout est fait pour



On voit là mobilisée la boîte à outils classique du chercheur expérimenté qui use de toute son expérience pour construire son projet comme un Lego, à partir de « briques » déjà constituées. Par ses intuitions, il court-circuite des questionnements qui auraient pu être laborieux et fait parfois des paris sur ce qu'il n'a pas encore démontré (certains lecteurs seront peut-être interloqués face au concept de « démonstration correcte à 90 % »...).

que les meilleurs mathématiciens et physiciens du monde n'aient « rien d'autre à faire que de penser », et qu'ils le fassent ensemble. Non seulement ils n'ont pas d'autre tâche que leur recherche, mais de plus tous leurs problèmes matériels (logement, inscription des enfants à l'école...) sont pris en charge par une administration compétente et attentive. Bien sûr, des instituts s'inspirant des mêmes principes existent aussi en France, comme l'Institut universitaire de France (IUF), qui permet aussi aux chercheurs de bénéficier de décharges partielles d'enseignement (ce qui a été le cas de Cédric Villani), et des organismes de recherche, comme le CNRS, n'imposent pas de charges d'enseignement à leurs chercheurs. Mais ces principes sont-ils poussés aussi loin qu'ils le sont à l'*Institute for Advanced Studies* de Princeton ?

Ensuite, est évoqué le rôle des séminaires et des colloques, au cours desquels on soumet régulièrement ses idées au jugement de ses pairs, mais qui jouent aussi un rôle de stimulant et d'organisation du travail – un rôle bien connu des chercheurs en gestion – en fixant des échéances incontournables. À cet égard, l'urgence fabriquée par ces rencontres collectives semble être productive... même si elle réduit le temps de sommeil des chercheurs, et les oblige parfois, comme on l'a déjà dit, à des impasses audacieuses. Mais l'on pourra aussi déceler dans la participation à ces colloques un autre ingrédient d'une stratégie de recherche, moins souvent mis en avant : les nombreuses communications faites par Cédric Villani et son complice, Clément Mouhot, servent aussi à organiser le *teasing* autour de leur travail, comme diraient des hommes de *marketing*.

Car il y a bien stratégie de recherche. Et, au sein de cette stratégie, une stratégie de communication rendue nécessaire par un contexte de compétition féroce. Il faut se faire connaître,

attirer l'attention de la communauté sur le projet en cours, il faut publier avant les autres (ah, ce récit du coup au cœur ressenti par Cédric Villani quand, en commençant la lecture d'un article scientifique, il craint que le problème auquel il s'est attelé n'ait déjà été « craqué »...) et, de plus, pour avoir une chance d'obtenir la médaille Fields (dont on ne prononce jamais le nom, par superstition), il faut avoir résolu un problème complexe avant l'âge de 40 ans.

On comprend que la notoriété, comme le respect des membres de la communauté, sont évidemment des stimulants personnels puissants pour un chercheur (nul n'est besoin, dans ces conditions, de la menace d'un décompte des publications effectuées), mais que ce sont aussi des éléments de son *capital social*, c'est-à-dire des ressources qu'il pourra ensuite utiliser pour négocier sa nomination à la tête de l'Institut Henri Poincaré, puis pour monter des projets fédérateurs et sources de ressources financières dans le cadre du programme des Investissements d'avenir.

La lecture de ce livre, *Théorème vivant*, est donc une occasion de plonger dans l'univers bien vivant d'un grand mathématicien, personnalité de surcroît très attachante et complexe. Mais c'est aussi un moyen de comprendre, de l'intérieur, même si des différences notables existent entre les disciplines, les mécanismes et les moteurs des avancées scientifiques, et la manière de les encourager.

Par Frédérique PALLEZ *

* Professeur à Mines ParisTech.

LA DESCENDANCE DE FREDERICK T.

À propos du livre de Béatrice Hibou, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, 2012.

L'introduction du dernier livre de Béatrice Hibou, politologue rattachée au CERI, fait penser aux premières minutes des *James Bond* : elles donnent le ton du reste du film. Autant dire qu'il ne faut pas les rater.

Son introduction nous conte les mésaventures de deux victimes de la bureaucratie contemporaine.

La première s'appelle Alice, infirmière de son état. La caméra subjective de l'auteur nous invite à la suivre au cours d'une journée-type, traversant les méandres administratifs, bureaucratiques et informatiques de son activité. Alice passe beaucoup de temps à renseigner moult papiers, documents, registres, fiches, systèmes d'information... au point de donner le sentiment que le soin – la raison d'être de son métier, rappelons-le – tend à devenir une activité secondaire, un peu comme ces programmes télévisés dont la fonction semble être de plus en plus d'occuper le « temps de cerveau disponible » entre deux spots publicitaires. Sur une journée, c'est ainsi un bon tiers de son temps qu'Alice consacre à la machinerie administrative.

Ce premier exemple nous fait toucher du doigt l'un des paradoxes mis en lumière par Béatrice Hibou. Les exigences bureaucratiques sont souvent justifiées par des impératifs d'« optimisation budgétaire », de « gestion scientifique », mais elles produisent l'effet inverse : Alice consacre 30% de son temps à faire autre chose que son métier, ce qui équivaut à un effectif de 1,3 en équivalent temps plein pour remplir un service qui

auparavant n'exigeait qu'un effectif de 1.

COUPABLES, OUI, MAIS DE QUOI ?

Sa journée de travail terminée, Alice n'en a pas pour autant fini avec la bureaucratie.

Rentrée chez elle, elle tente de résoudre le problème de la perte de son mobile. Elle contacte son opérateur pour stopper son abonnement, qui lui demande (enfin, un robot lui demande) son code secret mentionné sur son contrat d'abonnement. Comme elle ne retrouve pas ledit contrat, il lui devient impossible de clôturer son abonnement. Pas de chance, car elle a opté – sur les conseils de son opérateur – pour le prélèvement automatique, et ne reçoit donc plus les factures sur lesquelles son code pourrait aussi être inscrit. Elle finit, après de longues minutes (payantes), par avoir quelqu'un au bout du fil, qui lui répète ce que le robot lui a déjà fort civilement exposé. La différence entre les deux interlocuteurs semble plus que ténue... La discussion tourne en rond, avec une chute, prévisible : « Orange vous remercie de votre confiance et vous souhaite une bonne soirée ».

Et le forfait de continuer de tourner.

Le second cas est celui de Richard, qui cherche un stage. Juste un stage... Pour cela, il a besoin d'une « Convention en milieu de travail », un document délivré par Pôle Emploi. Richard se rend donc à Pôle Emploi, où on lui indique que c'est son futur employeur qui doit les contacter pour obtenir le précieux sésame.

Richard appelle alors son (improbable) futur employeur qui, à cette nouvelle, rétorque à son (improbable) futur stagiaire que ses prédécesseurs s'étaient tous débrouillés pour rapporter eux-mêmes leur « CMT ». Commence alors un long chemin de croix, au cours duquel Richard, véritable Joseph K. moderne, va être promené d'un endroit à l'autre, d'un interlocuteur à l'autre, chacun ayant sa propre interprétation des

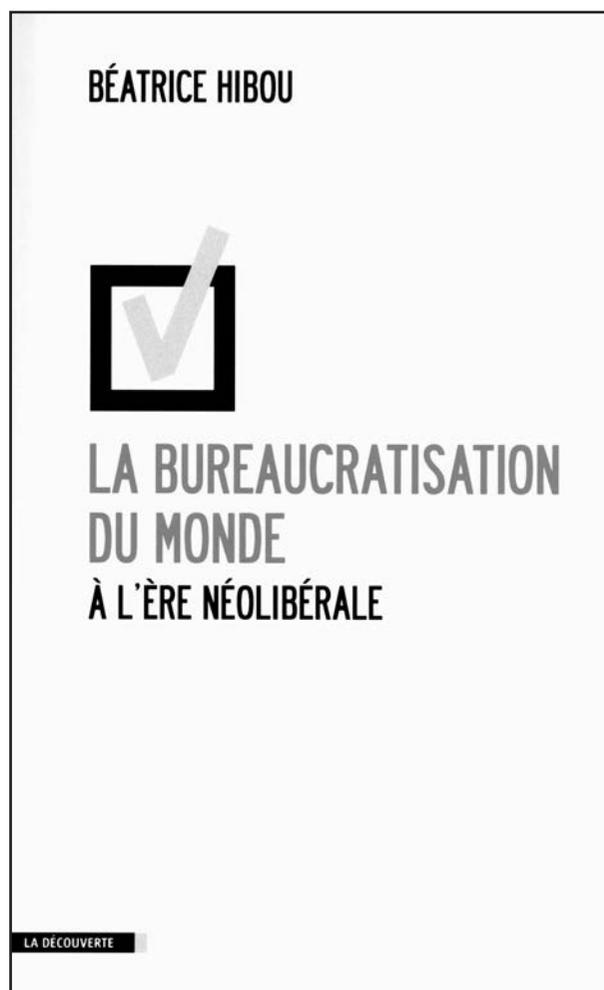
LA BUREAUCRATIE N'EST PAS LE PROPRE DU SECTEUR PUBLIC

Max Weber (1864-1920) a établi depuis longtemps qu'elle est un élément central du capitalisme, en ce qu'elle permet d'éliminer les obstacles qui mènent au libre marché. De fait, la dernière mode managériale en vogue dans la sphère publique – le *New Public Management* – repose sur des normes et des pratiques en provenance directe du monde de l'entreprise et de la finance : quantification à outrance, comparaisons systématiques, classements, mises en concurrence, soustraction, contrôles à répétition...

Ce « savoir managérial » minimal tend à devenir une sorte de plus petit dénominateur commun entre les élites (politiques, administratives, économiques, journalistiques...), qui leur permet d'échanger sur une base idéologique commune. « Peu influencé par les recherches scientifiques (...), le management s'est érigé comme nouveau savoir de la société en débordant le monde de l'entreprise pour englober l'ensemble du monde économique, puis investir le monde étatique, et l'ensemble de la société ».

LA BUREAUCRATIE N'EST PAS NEUTRE

Deuxième idée force du livre : la bureaucratie n'est pas neutre. S'appuyant sur les travaux de Michel Foucault (1926-1984), l'auteure montre à quel point le processus de bureaucratisation, sous les apparences de la neutralité, est une des modalités centrales de l'idéologie néolibérale. Pourquoi ? Parce que les outils de la bureaucratie – normes, ratios, référentiels, indicateurs, règlements... – sont des *objets construits* résultant de



règles, sans que Richard comprenne bien ce qui lui arrive.

Cette « mise en bouche » servie, Béatrice Hibou nous propose une enquête passionnante – quoique un peu désespérante – au pays de la bureaucratie contemporaine, et en profite pour mettre à mal quelques idées reçues. Parmi celles-ci, le fait que la bureaucratie n'est pas, loin s'en faut, l'apanage du secteur public.

sélections, de choix et d'options. Tout indicateur est un agrégat, une construction, une certaine « abstraction du monde ». Il est une forme de subjectivité qui refuse de se laisser voir comme telle.

Le problème ne réside pas dans le fait de travailler, de décider, d'agir sur la base de ces outils : il est de croire qu'ils sont LA réalité ou, ce qui revient au même, que la complexité et l'épaisseur du réel peuvent tout entières y rentrer. « L'abstraction devient la réalité ». Les chiffres font « comme si » ils étaient la réalité, à l'image d'un certain management « qui ignore les problèmes, [qui] ne veut pas les aborder et [qui] fait comme si tout allait bien (1) ». Ainsi, l'indice de l'inflation n'est qu'un pâle reflet de la hausse réelle des prix ; le nombre de publications ne renseigne guère sur l'inventivité d'un chercheur ; le nombre de dossiers traités par un agent de Pôle Emploi ne dit pas grand-chose de la qualité du suivi des chômeurs ; la note à laquelle se résume l'évaluation annuelle d'un collaborateur renseigne peu sur son investissement et sa contribution (2).

LA BUREAUCRATIE EST UN APPAREIL DE POUVOIR

Si les outils bureaucratiques sont des constructions, alors ce sont des instruments proprement politiques qui constituent, ensemble, un appareil de pouvoir.

La bureaucratie, dissimulée derrière des histogrammes, des procédures, des critères, véhicule des rapports de force, des effets de domination. Elle « technocratise » les problèmes, invisibilise les donneurs d'ordres, lesquels, soit dit en passant, se montreraient sûrement fort surpris si on leur montrait la

(1) Voir FEYNIE (Michel), *Le "as if" management – Regard sur le mal-être au travail*, éd. Le bord de l'eau, 2012.

(2) Voir VIDAILLET (Bénédicte), *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Seuil, 2013.

mécanique dont ils sont l'un des rouages : « La participation bureaucratique peut être non intentionnelle et non pensée ».

Plus besoin de donner d'ordre direct, il suffit désormais d'élaborer une nouvelle norme, une nouvelle procédure, un nouvel indicateur pour changer les comportements (3).

« L'autorité par la bureaucratie est en grande partie remplacée par des incitations. Celles-ci sont présentées comme volontairement acceptées ». En définissant ce qui est dans l'indicateur, la norme, le référentiel (ou ce qui n'y est pas), ce qui est conforme (ou ce qui ne l'est pas), « les processus de normalisation constituent des rouages de la domination ».

LA BUREAUCRATIE, C'EST À LA FOIS TOUT LE MONDE ET PERSONNE

Si les abstractions bureaucratiques véhiculent des façons de penser, des stratégies, des pratiques, des effets, ce n'est pas pour autant qu'il y ait « complot bureaucratique » : le bureaucrate, c'est tout le monde et c'est personne.

Tout le monde parce que, l'air de rien, chacun de nous réclame de la bureaucratie, c'est-à-dire de la protection. La bureaucratie a à voir avec la peur : la peur de l'insécurité, de l'imprévu, de l'incertitude (4). Chaque consommateur veut être rassuré sur la provenance des aliments qu'il consomme ou de son tee-shirt marqué d'un crocodile, sur le fait que son prochain séjour dans un village de vacances sera conforme à ce qui est mentionné dans la

(3) Constat déjà fait par Michel Berry il y a trois décennies de cela. Voir BERRY (M.), *Une technologie invisible – L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Publications du CRG de l'École Polytechnique, 1983.

(4) Voir ce que dit Dominique Moïsi de la peur en tant qu'émotion dominante de l'Occident, in *La géopolitique de l'émotion – Comment les cultures de peur, d'humiliation et d'espoir façonnent le monde*, Champs Flammarion, 2011 (1^{re} éd. 2008).

brochure ; chaque agent, dès lors qu'il respecte son petit bout de mode opératoire, veut pouvoir ne pas être accusé en cas de défaillance de la chaîne de production. « Le respect des normes et des procédures constitue une assurance tous risques. Face à la méfiance, les formalités sont finalement très rassurantes. La bureaucratie s'alimente des principes de prévention et de précaution ». En cela, elle est une pathologie des sociétés vieillissantes.

Mais la bureaucratie, c'est aussi personne. Personne, car il n'y a pas d'intentionnalité identifiable. Le bureaucrate – potentiellement chacun de nous, à un moment donné ou à un autre – ne voit plus l'être en chair et en os qui est devant lui : le chômeur disparaît derrière son code emploi ; le malade, derrière sa carte Vitale ; le chercheur, derrière le nombre de ses publications dans des revues « à comité de lecture » ; le client, derrière son « code PIN ». Il n'y a plus de personnes concrètes, seulement des « procédures », des « programmes », des « dispositifs ».

La bureaucratie est une vaste machine à produire de l'abstraction, de l'invisibilité, de l'indifférence.

LA BUREAUCRATIE, UN OUTIL EFFICACE ?

On ne peut pas dire que l'on ressorte franchement optimiste de cette lecture. Si la bureaucratie s'alimente du besoin de protection, alors il est clair que le vieillissement programmé de nos sociétés va lui assurer de beaux jours.

Mais le point essentiel n'est pas là, il me paraît être dans le fait qu'une fois de plus, les résultats obtenus sont à l'opposé de ceux escomptés.

Prenons juste deux exemples : – « Rationaliser pour baisser les coûts » ? Alourdir les modalités du contrôle des coûts revient mécaniquement à diminuer le temps que

les acteurs consacrent à leurs activités cœur de métier, ce qui conduit soit à un renchérissement de celles-ci, soit à une baisse de leur qualité... voire aux deux ;
– « Responsabiliser les acteurs » ?
Mais comment se sentir responsa-

ble, et de quoi, lorsque les chaînes de valeur sont découpées en rondelles toujours plus fines et éparpillées en un nombre croissant d'intervenants ?

En tout cas, au moins une personne aurait apprécié de voir ainsi

décrit le fruit de ses efforts : Frederick Taylor.

Par Arnaud TONNELÉ*

* Consultant, coach, Groupe Bernard Julhiet.

BEAUJOLIN-BELLET Rachel

Rachel Beaujolin-Bellet est professeur de management à Reims Management School et chercheur associé à la Chaire « Mutations – Anticipation – Innovation » de l'IAE de Paris. Elle mène des travaux de recherche depuis quinze ans sur les restructurations et les relations sociales.

BELLINI Stéphane

Stéphane Bellini est enseignant-chercheur à l'Université de Poitiers. Ses travaux portent sur l'expérience professionnelle des salariés seniors et la GPEC.

BENABDELJLIL Nadia

Nadia Benabdeljlil a obtenu un Doctorat en Sciences de gestion à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble en 1993. Elle est actuellement enseignant-chercheur à l'École Mohammadia d'Ingénieurs de Rabat (Université Mohammed V – Agdal), où elle enseigne notamment la sociologie des organisations, la stratégie d'entreprise et la création

d'entreprises.

Ses recherches portent notamment sur l'analyse des stratégies des acteurs (individus et organisations) dans les situations de changements organisationnels importants. Elle a ainsi étudié les rationalités à l'œuvre lors des débuts des démarches de certification à la qualité. Elle a aussi analysé de quelle manière, dans les entreprises marocaines, la perception d'une culture locale influençait les relations hiérarchiques et la mise en œuvre d'outils spécifiques de management.

Elle travaille actuellement sur les dynamiques et les formes d'apprentissages organisationnels rendus nécessaires par les adaptations stratégiques et politiques des entreprises à l'incertitude de leur environnement. Il s'agit, en particulier, d'analyser comment s'opère la transposition de modèles standardisés de relations client-fournisseur au contexte économique marocain.

BUNDY Laurence

Laurence Bundy est professeur de marketing à Toulouse Business School depuis sept ans. Ayant vécu en expatriation au Royaume-Uni et aux États-Unis pendant huit ans, elle a soutenu une thèse en sociologie sur le mode de vie, de consommation et de sociabilité des expatriés britanniques en région toulousaine. Elle s'intéresse aux phénomènes d'acculturation

du consommateur et plus particulièrement aux motivations et expressions de cette acculturation dans le domaine alimentaire.

CAZES-VALETTE Geneviève

Geneviève Cazes-Valette est professeur de marketing à Toulouse Business School depuis plus de trente ans. Depuis presque vingt ans, elle mène également des recherches en anthropologie alimentaire et s'intéresse aux comportements alimentaires « banals » et à leur évolution, mais également aux particularismes culturels, ethniques et religieux. Ses recherches, centrées sur le rapport à la viande chez le mangeur français contemporain, l'ont amenée à s'intéresser, entre autres, au marché des produits *halal* et, dès lors, aux phénomènes d'acculturation de populations migrantes ou issues de familles migrantes.

COLOMER Thierry

Thierry Colomer est Directeur de mission au sein du groupe Alpha. C'est un spécialiste de la GPEC, du dialogue social territorial et de la GPEC Territoriale.

DEFEUILLEY Christophe

Docteur en économie, Christophe Defeuilley 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.

DUMÉZ Hervé

Hervé Dumez est directeur de recherches au CNRS, directeur du Centre de Recherche en Gestion (PREG École Polytechnique-CNRS). Il est ancien élève de l'École Normale Supérieure (Ulm) et a étudié la philosophie, l'épistémologie des sciences économiques et la sociologie, avant de poursuivre ses recherches dans le champ de la stratégie. Il a été professeur invité au M.I.T (2001) et au SCORE (Université de Stockholm et Stockholm School of Economics, en 2012). Il a publié plus de dix ouvrages et plusieurs dizaines d'articles en stratégie, régulation, méthodologie et épistémologie de la recherche. Il est l'éditeur d'une publication électronique trimestrielle, *Le Libellio d'Aegis*.

FAYOLLE Jacky

Jacky Fayolle dirige le Centre Études & Prospective du groupe Alpha. Il a travaillé comme macroéconomiste à

l'INSEE et à l'OFCE, et il a dirigé l'IRES (Institut de Recherches Économiques et Sociales), de 2002 à 2006.

FLEURY Nicolas

Docteur en sciences économiques, Nicolas Fleury est chargé d'études au Centre Études et Prospectives du groupe Alpha et travaille sur les politiques d'emploi et de formation.

FREDY-PLANCHOT Agnès

Agnès Fredy-Planchot est enseignant-chercheur à l'IAE de Poitiers et elle est membre du CEREGE. Ses travaux portent sur la gestion des risques et les ressources humaines.

GRIMAND Amaury

Amaury Grimand est professeur des universités à l'IAE de Poitiers. Ses travaux de recherche portent sur la gestion des compétences et l'appropriation des outils de gestion.

JACOB Marie-Rachel

Marie-Rachel Jacob est post-doctorante au SCORE. Marie-Rachel Jacob a soutenu sa thèse à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense sur la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail, dans l'entreprise. Docteur en sciences de gestion et chercheur invité au Stockholm Centre for Organizational Research (SCORE), elle poursuit ses travaux en France et à l'international sur la traduction des enjeux actuels de l'emploi et du travail dans l'organisation. À travers la notion d'équipe composite qui décrit le regroupement de salariés et de travailleurs extérieurs au sein des mêmes équipes de travail dans l'entreprise, ses travaux proposent une unité d'analyse pertinente pour mettre en lumière les deux logiques conflictuelles à l'œuvre dans les organisations contemporaines. La première logique fondée sur l'appartenance à un collectif de travail révèle l'organisation effective du travail dans l'entreprise, alors que la seconde issue de la structure formelle de l'entreprise qui repose sur ses salariés, divise les collectifs constitués en distinguant les salariés des travailleurs extérieurs. Marie-Rachel Jacob est membre de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), de l'European Group for Organization Studies (EGOS) et de l'American Sociological Association (ASA). Elle enseigne la stratégie dans le cadre de programmes de master 1 en alternance et de master 2 à l'Université Paris Ouest.

KAHMANN Marcus

Marcus Kahmann est chercheur à l'Institut de Recherches Économiques et Sociales et travaille sur les relations professionnelles en perspective comparative.

LAVAL Florence

Florence Laval est maître de conférences à l'IAE de Poitiers et elle est spécialisée en GRH. Ses recherches portent sur le lien GRH & TIC, les salariés seniors et la GPEC dans le secteur automobile.

LE GUELLEC Thierry

Thierry Le Guellec est membre du Centre Études & Prospective du groupe Alpha.

LEJEUNE Jean-François

Jean-François Lejeune est membre du Centre Études & Prospective du groupe Alpha.

MALAQUIN Mathieu

Titulaire d'un doctorat en sciences économiques de l'Université Paris-Dauphine, Mathieu Malaquin a rejoint le Centre Études & Prospective du groupe Alpha en 2008, où il intervient sur le champ de la formation.

MARTIN Florine

Florine Martin est chargée d'études chez Sodie et doctorante au laboratoire ERUDITE, Paris-Est Marne-La-Vallée. Ses travaux portent sur les thématiques d'évaluation et d'emploi.

OIRY Ewan

Ewan Oiry est enseignant-chercheur à l'IAE de Poitiers. Ses travaux portent sur la gestion des compétences et les usages des Intranets RH.

PALLEZ Frédérique

Ingénieur civil des Mines, Frédérique Pallez est professeur à Mines ParisTech et est chercheuse au Centre de Gestion Scientifique (CGS). À l'École des Mines, elle est responsable de l'option Gestion Scientifique. Elle est membre du comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*.

Spécialiste des questions de management public et d'action publique, son travail porte aujourd'hui principalement sur deux axes de recherche :

- les questions de développement économique territorial : elle s'intéresse plus particulièrement aux formes de l'action collective locale et aux problématiques de gouvernance multi-niveaux,
- les politiques, l'évaluation et la gestion du système d'enseignement supérieur et de recherche.

Sur le premier axe, elle a travaillé sur les questions de restructurations, de lutte contre les délocalisations, puis de développement économique territorial.

Elle co-anime, avec Philippe Lefebvre, l'Observatoire des Pôles de compétitivité (<http://observatoirepc.org/>), qui, créé en 2007, est une structure d'animation et d'échange sur les politiques de clusters, en France et à l'étranger.

Sur le deuxième axe, elle conduit des travaux depuis plus de quinze ans pour le CNRS, l'Agence de Modernisation des Universités (AMUE), l'ANRT (dans le cadre de l'opération de prospective FutuRIS), et des collectivités territoriales (notamment l'élaboration d'un schéma stratégique de développement d'une université moyenne). Elle a fait partie, à l'automne dernier, du Comité de pilotage des Assises de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

REMOND Antoine

Antoine Remond est membre du Centre Études & Prospective du groupe Alpha.

TONNELÉ Arnaud

Arnaud Tonnelé est consultant et coach.

Il accompagne les personnes, les équipes et les organisations depuis plus de vingt ans. Il a commencé à la SOFRES en réalisant des audits de climat social. Il a poursuivi chez BOSSARD Consultants pendant cinq ans, puis chez BLEDINA (groupe DANONE), comme consultant en conduite du changement. Depuis 2007, il est consultant et coach au sein du groupe Bernard JULHIET.

Il intervient à Grenoble École de Management, en Master, et au DU Executive Coaching de l'Université de Cergy-Pontoise.

Publications :

- *Conduire les changements collectifs – Intégrer le facteur humain*, éd. Julhiet, 2013 ;
- *Coacher son équipe – Développer le collectif*, éd. Julhiet, 2013 (co-écrit avec Corinne Derive) ;
- *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, éd. Eyrolles, 5^e tirage 2011 ;
- *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*, éd. Eyrolles, 2007.

VINCENT Sabine

Sabine Vincent est membre du Centre Études & Prospective du groupe Alpha.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKERS READERS

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

OVERLOOKED

THE PROSPECTIVE MANAGEMENT OF EMPLOYMENT AND QUALIFICATIONS (GPEC), A FOLLOW-UP TO THE ADOPTION OF THE BORLOO ACT: AN ANALYSIS OF FOUR TYPICAL PRACTICES ARTICULATING GPEC, HUMAN RESOURCE POLICIES, COLLECTIVE NEGOTIATIONS AND THE STRATEGIES OF FIRMS AND LOCAL AUTHORITIES

Ewan OIRY, Stéphane BELLINI, Thierry COLOMER, Jacky FAYOLLE, Nicolas FLEURY, Agnès FREDY-PLANCHOT, Marcus KAHMANN, Amaury GRIMAND, Florence LAVAL, Thierry LE GUELLEC, Jean-François LEJEUNE, Mathieu MALAQUIN, Florine MARTIN, Antoine REMOND and Sabine VINCENT

Since its adoption on 18 January 2005, the Planning Act for Social Cohesion obligates firms with more than three hundred wage-earners to negotiate a three-year plan for the “prospective management of employment and qualifications” (GPEC). A study carried out by the authors sought to assess the impact of the agreements signed in compliance with this so-called Borloo Act on practices in managing human resources in the companies surveyed. Four quite different types of prospective management were brought to light: the “recuperated” GPEC, the “externalized” GPEC, the “agent-of-change” GPEC and the “territorialized and mutualized” GPEC. A description is made of the finality of each of these ideal types and of its interactions with human resource policies, collective bargaining and corporate strategies. Current practices are discussed; and lines of inquiry, suggested for future research.

THE MIXED WORK TEAM: HOW DOES A COMPOSITE LABOR FORCE COOPERATE INSIDE A FIRM?

Marie-Rachel JACOB

Given the widespread use of contingent labor — whether subcontracted, temporary workers, consultants or interns — a firm’s “internal” employees often work on teams with these contingent “external” wage-earners. Work teams are increasingly composite. How to understand the specific problems of cooperation in this sort of situation? Conducted in a large French firm from 2009 to 2011, a study of two mixed work teams serves to illustrate the key role played by “mediators” and the firm’s relations with them.

WHAT IS QUALITATIVE RESEARCH? PROBLEMS OF EPISTEMOLOGY, METHODOLOGY AND THEORIZATION

Hervé DUMEZ

Given that research in the social sciences is increasingly turned toward modelization, quantitative methods or experimentation, it is important to lay new foundations for the “qualitative approach”. Drawing from his recently published book devoted to the methodology of qualitative research, the author has identified the epistemological risks associated with this type of research and the scientific results to be expected of it.

IN QUEST OF THEORIES

IN QUEST OF THEORIES

BAKED BEANS OR CASSOULET? A NEW PERSPECTIVE ON THE ACCULTURATION OF CONSUMERS

Laurence BUNDY and Geneviève CAZES-VALETTE

This article studies the food acculturation of British corporate expatriates temporarily sent to Toulouse. It relies on field observations, seminal consumer acculturation papers, research on nostalgia and even studies outside of the marketing realm, to determine the motivations of this acculturation. More importantly, based on the study of a specific situation it fleshes out the previous models by the addition of individual migrant traits and new acculturation outcomes enabling to model all types of food acculturations thus enlarging the previous models realm of application.

OTHER TIMES, OTHER PLACES

LEARNING IN A NETWORK: THE UNPRECEDENTED CASE OF A MOROCCAN AUTOMOBILE PARTS SUPPLIER

Nadia BENABDELJIL

This case-study of the learning processes undergone in a Moroccan firm selected as a parts subcontractor by Renault Tangier is based on in-depth interviews with employees and observations during meetings. The subcontractor had to adopt certain technical and organizational changes. This analysis of the shift from individual learning to an organizational form of learning in a network shows how a network, owing to its informal aspects, favors the circulation of knowledge while revealing management’s key role in creating the organizational conditions for boosting the investment of those involved. These interactions enter into a process that collectively produces meaning and makes knowledge advance.

MOSAICS

Rachel BEAUJOLIN-BELLET: (RE)THINKING THE FIRM IN THREE DIMENSIONS

On Blanche Segrestin and Armand Hatchuel’s Refonder l’entreprise (Paris: Seuil, 2012).

Christophe DEFEUILLEY: “EXTRA LARGE METROPOLITAN AREAS IN EMERGING COUNTRIES”

On Dominique Lorrain’s (ed.), Métropoles XXL en pays émergents (Paris: Les Presses de Sciences Po, 2011).

Frédérique PALLEZ: “A MATHEMATICAL ADVENTURE”

On Cédric Villani’s Théorème vivant (Paris: Grasset, 2012).

Arnaud TONNELÉ: “THE DESCENDANTS OF FREDERICK T.”

On Béatrice Hibou’s La bureaucratisation du monde à l’ère néolibérale (Paris: La Découverte, 2012).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

DIE PLANENDE VERWALTUNG DER ARBEITSPLÄTZE UND QUALIFIKATIONEN SEIT DER VERABSCHIEDUNG DES BORLOO-GESETZES
ANALYSE DER VIER TYPISCHEN PRAKTIKEN EINER VERBINDUNG DER PLANENDEN VERWALTUNG MIT DEM PERSONALMANAGEMENT, DEM SOZIALEN DIALOG, DEN UNTERNEHMENSSTRATEGIEN UND DEN REGIONALEN POLITIKEN

Ewan OIRY, Stéphane BELLINI, Thierry COLOMER, Jacky FAYOLLE, Nicolas FLEURY, Agnès FREDY-PLANCHOT, Marcus KAHMANN, Amaury GRIMAND, Florence LAVAL, Thierry LE GUELLEC, Jean-François LEJEUNE, Mathieu MALAQUIN, Florine MARTIN, Antoine REMOND und Sabine VINCENT

Das Gesetz zur Planung des sozialen Zusammenhalts (das so genannte „loi Borloo“), das am 18. Januar 2005 verabschiedet wurde, verlangt von Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten, Dreijahrespläne zur Verwaltung der Arbeitsplätze zu verhandeln.

Die vorliegende Studie zielte darauf ab, zu prüfen, wie sich die Vereinbarungen, die aufgrund der Anwendung dieses Gesetzes unterzeichnet wurden, auf die Verwaltungspraktiken des Personalmanagements der untersuchten Unternehmen ausgewirkt haben.

Wir haben vier sehr unterschiedliche Typen der planenden Verwaltung von Arbeitsplätzen und Qualifikationen herausstellen können: die „instrumentalisierte“ Verwaltung, die „nach außen verlagerte“ Verwaltung, die „Veränderung bewirkende“ Verwaltung sowie die „gebietsgebundene und auf Gegenseitigkeit beruhende“ Verwaltung.

Für jeden dieser Idealtypen erörtern wir im Einzelnen, über ihre Finalität hinaus, wie diese Verwaltung mit den Politiken des Personalmanagements, dem sozialen Dialog und der Strategiedebatte in den untersuchten Unternehmen interagiert. Wir beschreiben auch die aktuellen Praktiken und schlagen Forschungsrichtungen für die Zukunft vor.

DAS HETEROGENE TEAM ODER WIE FUNKTIONIERT DIE ZUSAMMENARBEIT IN GEMISCHTEN BELEGSCHAFTEN ?

Marie-Rachel JACOB

Aufgrund der Tatsache, dass die Unternehmen immer häufiger Personen beschäftigen, die unter Leihvertrag arbeiten, z.B. von außen kommende Erbringer von Leistungen, Aushilfskräfte, Beiräte und Praktikanten, arbeiten die „innerbetrieblichen“ Arbeitnehmer in denselben Teams wie die „externen“. Die Belegschaften der Unternehmen sind also in zunehmendem Maße bunt zusammengesetzt. Der vorliegende Artikel möchte zu einem besseren Verständnis des Problems der Kooperation in solchen Situationen beitragen. Die Studie über zwei heterogene Teams, die wir von 2009 bis 2011 in einem großen französischen Unternehmen durchführten, beweist die entscheidende Rolle der Vermittler und erläutert die Beziehung, die das Unternehmen mit diesen Vermittlern unterhält.

WAS IST QUALITATIVE FORSCHUNG ? PROBLEME DER EPISTEMOLOGIE, DER METHODOLOGIE UND DER THEORETISIERUNG

Hervé DUMEZ

Zu einem Zeitpunkt, wo die sozialwissenschaftliche Forschung sich immer mehr dem Verfahren der Modellierung, den quantitativen Methoden oder dem Experimentieren zuwendet, erscheint es wichtig, das qualitative Verfahren neu zu definieren (das angemessener als verstehendes Verfahren zu bezeichnen wäre). Mit Bezug auf ein Buch über die Methodologie der qualitativen Forschung (Dumez, 2013), befasst sich dieser Artikel mit den epistemologischen Risiken, die mit dieser Form der Forschung verbunden sind, und legt die wissenschaftlichen Ergebnisse dar, die von ihr zu erwarten sind.

BAKED BEANS ODER CASSOULET ? EIN NEUER BLICK AUF DIE AKKULTURATION DER VERBRAUCHER

Laurence BUNDY und Geneviève CAZES-VALETTES

Wir befassen uns in diesem Artikel mit der auf die Ernährung bezogenen Akkulturation britischer Migranten, denen vorübergehend eine Stelle in Toulouse zugewiesen worden war. Die Analysen der Beobachtungen, die in diesem Personenkreis gemacht wurden, sind wichtige Beiträge auf dem Gebiet der Nahrungsaufnahme in anderen Kulturen und sie bereichern die Erforschung der Nostalgie. Sie gehen über eine Marketingstudie weit hinaus, um das Akkulturationsverhalten zu definieren und um die Motivationen zu verstehen. Ausgehend vom Verständnis dieser besonderen Situation, erlaubt uns dieser Artikel vor allem, die existierenden Modelle zu ergänzen, denn er fügt nicht nur individuelle Charakterzüge von Migranten hinzu, sondern vor allem auch Akkulturationsweisen, die als Modell für alle auf den Verbrauch bezogenen Akkulturationstypen anwendbar sind und somit das Anwendungsfeld der existierenden Modelle erweitern können.

VERNETZTES LERNEN : DER UNGEWÖHNLICHE FALL EINES MAROKKANISCHEN ZULIEFERERS IM AUTOMOBILSEKTOR

Nadia BENABDELJLIL

Dieser Artikel analysiert den Lernprozess bei einem marokkanischen Zulieferer im Automobilssektor, der dazu veranlasst wurde, (nachdem er als Zulieferer für Renault Tanger in Betracht gekommen war) technische und organisatorische Veränderungen in seinem Unternehmen vorzunehmen. Eingehende Gespräche mit den Betriebsangehörigen des Unternehmens und Beobachtungen bei Betriebsbesprechungen sind die Grundlage für meine Analyse der Entwicklung individueller Lernprozesse zu einem organisatorischen, vernetzten Lernprozess. Die Fallstudie zeigt, wie die Vernetzung dank ihrem formlosen Charakter die Zirkulation der Kenntnisse begünstigte und trotzdem die zentrale Rolle des Managements sichtbar machte, das sich für die Schaffung organisatorischer Bedingungen einsetzte, die sich auf das Engagement der Akteure in diesen Interaktionen günstig auswirkten. Sie zeigt außerdem, wie diese Wechselwirkungen an der kollektiven Sinnstiftung beteiligt sind und wie sie zur Entwicklung der Wissensbestände beitragen.

MOSAIKE

Rachel BEAUJOLIN-BELLET: (NEUE) ENTWÜRFE FÜR EIN UNTERNEHMEN IN DREI DIMENSIONEN

Zum Buch von Blanche Segrestin und Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, coll. La République des Idées, 123 Seiten, 2012.

Christophe DEFEUILLY: XXL-METROPOLEN IN SCHWELLENLÄNDERN

Zum Buch von Dominique Lorrain, *Métropoles XXL en pays émergents*, Les Presses de Sciences Po, 408 Seiten, Paris, 2011.

MOSAIKE

Frédérique PALLEZ: EIN MATHEMATISCHES ABENTEUER

Zum Buch von Cédric Villani, *Théorème vivant*, Grasset, 2012.

Arnaud TONNELÉ: DIE NACHKOMMENSCHAFT VON FREDERICK T.

Zum Buch von Béatrice Hibou, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, 2012.

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

REALIDADES DESCONOCIDAS

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS (PERH) TRAS LA APROBACIÓN DE LA LEY BORLOO ANÁLISIS DE CUATRO PRÁCTICAS TÍPICAS QUE COMBINAN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS, DIALOGO SOCIAL Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE TERRITORIOS

Ewan OIRY, Stéphane BELLINI, Thierry COLOMER, Jacky FAYOLLE, Nicolas FLEURY, Agnès FREDY-PLANCHOT, Marcus KAHMANN, Amaury GRIMAND, Florence LAVAL, Thierry LE GUELLEC, Jean-François LEJEUNE, Mathieu MALAQUIN, Florine MARTIN, Antoine REMOND y Sabine VINCENT

Desde su aprobación, el 18 de enero de 2005, la Ley de planificación para la cohesión social (Ley Borloo) obliga a las empresas con más de 300 empleados a implementar un plan trienal de planificación estratégica de recursos humanos (PERH).

El estudio realizado tenía como objetivo evaluar el impacto de los acuerdos firmados en el marco de esta ley sobre las prácticas de gestión de recursos humanos de las empresas estudiadas.

Hemos identificado cuatro tipos de PERH muy diferentes: la PERH "manipulada" la PERH "externa", la PERH "agente de cambio" y la PERH "territorial y compartida". Para cada uno de estos ideales, se explica, además de su propósito, cómo la PERH interactúa con las políticas de recursos humanos, el diálogo social y el debate sobre las estrategias en las empresas estudiadas. También se describen las prácticas actuales y se proponen líneas de investigación para el futuro.

LOS EQUIPOS COMPUESTOS O CÓMO UNA MANO DE OBRA MIXTA TRABAJA JUNTA EN UNA EMPRESA

Marie-Rachel JACOB

Dado el uso generalizado en las empresas de trabajadores externos, como contratistas, temporales, consultores y becarios, los empleados "internos" trabajan en los mismos equipos que los trabajadores "externos". Cada vez más, los equipos que trabajan para la empresa son compuestos. Este artículo trata de explicar la especificidad del problema de cooperación que plantea esta situación. El estudio sobre los dos equipos compuestos que hemos realizado en una gran empresa francesa, de 2009 a 2011, ilustra el papel crucial de los mediadores en estos grupos de trabajo mixtos y la relación que la empresa mantiene con dichos mediadores.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR INVESTIGACIÓN CUALITATIVA?

PROBLEMAS EPISTEMOLÓGICOS, METODOLÓGICOS Y DE TEORIZACIÓN

Hervé DUMEZ

Cuando la investigación en ciencias sociales se orienta cada vez más hacia la modelización, los métodos cuantitativos o la experimentación, es importante reconstruir el enfoque cualitativo (cuya apelación más exacta debería ser enfoque integral). A partir de un libro sobre la metodología de la investigación cualitativa (Dumez,

EN BUSCA DE TEORÍAS

2013), este artículo identifica los riesgos epistemológicos asociados a este tipo de investigación y precisa los resultados científicos que se pueden esperar.

¿BAKED BEANS O CASSOULET? UNA NUEVA PERSPECTIVA SOBRE LA ACULTURACIÓN DEL CONSUMIDOR

Laurence BUNDY y Geneviève CAZES-VALETTE

En este artículo se estudia la aculturación alimentaria de los inmigrantes británicos enviados temporalmente a Toulouse. Se analizan las observaciones realizadas con esta población, trabajos determinantes en materias de aculturación del consumidor e investigaciones sobre la nostalgia, e incluso se incursiona fuera del ámbito del *marketing* para identificar los comportamientos de aculturación y determinar sus motivos. El estudio de esta situación particular nos permitirá ampliar los modelos existentes añadiendo no sólo las características individuales de los migrantes, sino también los modos de aculturación que permiten proponer un modelo aplicable a todos los tipos de aculturación del consumidor y generalizar el campo de aplicación de los modelos existentes.

APRENDER EN UNA RED. EL CASO INÉDITO DE UN PROVEEDOR AUTOMOTRIZ MARROQUÍ

Nadia BENABDELJLIL

En este artículo se analiza el proceso de aprendizaje sobre el terreno de un proveedor automotriz marroquí que tuvo que hacer ciertos cambios técnicos y de organización en su empresa, tras haber sido seleccionado como proveedor de Renault en Tánger. A través de entrevistas exhaustivas con los miembros de la empresa y observaciones hechas durante las reuniones, se analiza el paso de un aprendizaje individual a un aprendizaje organizacional. El caso estudiado muestra cómo, gracias a su aspecto informal, la red promueve la transmisión del conocimiento al mismo tiempo que revela el papel central que desempeña la gestión en la creación de condiciones organizativas favorables a la participación de los actores en estas interacciones. Por último, muestra cómo dichas interacciones contribuyen a dar un sentido colectivo y desarrollar el conocimiento.

Rachel BEAUJOLIN-BELLET : CONCEBIR LA EMPRESA EN TRES DIMENSIONES

Comentarios sobre el libro de Blanche Segrestin y Armand Hatchuel *Refonder l'entreprise*, Seuil, coll. La République des Idées, 123 páginas, 2012.

Christophe DEFEUILLEY : METRÓPOLIS EXTRA LARGE EN PAÍSES EMERGENTES

Comentarios sobre el libro de Dominique Lorrain (dir.), *Métropoles XXL en pays émergents*, Les Presses de Sciences Po, 408 páginas, París, 2011.

Frédérique PALLEZ : UNA AVENTURA MATEMÁTICA

Comentarios sobre el libro de Cédric Villani, *Théorème vivant*, Grasset, 2012.

Arnaud TONNELÉ : LA HERENCIA DE FREDERICK T.

Comentarios sobre el libro de Béatrice Hibou, *La bureaucratization du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, 2012.

OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

MOSAICOS

EN BUSCA DE TEORÍAS

Publié par
**ANNALES
 DES
 MINES**
 Fondées en 1794

Fondées 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.

Des 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.

Les *Annales des Mines* éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,
 Gérer & Comprendre,
 Responsabilité & Environnement.**

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Quatre 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

Quatre 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

Quatre 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 2013 aux Annales des Mines :

Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 89 €	<input type="checkbox"/> 109 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 117 €	<input type="checkbox"/> 141 €

Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 171 €	<input type="checkbox"/> 206 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 215 €	<input type="checkbox"/> 278 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 219 €	<input type="checkbox"/> 276 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 324 €	<input type="checkbox"/> 387 €

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 É 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° 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^e 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'aterrissage 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 « *gestionnisme* » • 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 (Edition 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 - **N° 108** • La représentation managériale : Pour en finir avec la génération Y • La coproduction de service : la prestation dyadique des guides de haute montagne • Le désenchantement du management de proximité - **N° 109** • Dauphins et requins : Flipper, les dents de la mer et Orca • L'industrialisation des soins et la gestion de l'aléa : le « travail d'articulation » au bloc opératoire, déterminants et obstacles • Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ? - **N° 110** • Le neuromarketing, entre science et *business* • Une mythologie des lumières : à propos du livre de Philippe d'Iribarne, *Les vers du modern* • Les stratégies juridiques et *marketing* pour lutter contre le pseudo-parrainage - **N° 111** • La posture combative et la posture compréhensive dans les libérations sociales • Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises : soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale • De l'« arrangement » à l'« organisation » : essai sur les dispositifs de gestion