

G É R É R

&

COMPRENDRE

DÉCEMBRE 2013 • NUMÉRO 114

PRIX : 30 €

**ÉCRIRE LE MANAGEMENT :
UNE PRATIQUE DÉLICATE, MAIS
UN ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ**

**LES BONNES SURPRISES
DU MANAGEMENT
INTERCULTUREL :
LE REDRESSEMENT
SPECTACULAIRE
D'UNE ENTREPRISE
DE TRANSPORT PUBLIC
DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

**ÉMERGENCE DE *DESIGNS*
DOMINANTS DANS
L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE
DE 1890 À 1935 : QUELLES
LEÇONS TIRER
DE L'OPPOSITION ENTRE
AVIONS MONOPLANS
ET BIPLANS ?**



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 978-2-7472-2101-6



9 782747 221016

 Editions
ESKA



Dans cinq ans, roulez-vous en Donfeng ou en Tesla ? Votre véhicule naîtra-t-il de la discipline industrielle asiatique ou de la créativité californienne ? Sera-t-il le fruit de l'excellence d'un système de production parfaitement réglé ou de l'excellence créative d'entrepreneurs hardis capables d'une pensée radicalement novatrice ?

Excellence ! Ce concept fit florès en son temps, pour bientôt sembler se démoder sous le scepticisme des analystes, voire les quolibets des plus critiques. Insidieusement pourtant, il a perduré, s'immiscant dans le quotidien de chaque salarié sommé de contribuer à une « *excellence pour tous* », oxymore prétendument lumineux qui masque la part d'ombre de la flexibilité et de son cortège de précarités.

L'excellence, nous explique la philosophe Myriam Monla dans son passionnant article, ne cesse de nous présenter, depuis l'Antiquité, cette double face ; « *tandis que les Sophistes pensent l'excellence sur le mode de la doxa (...) et du ralliement au pouvoir du plus fort (...), Socrate tente, quant à lui, d'interroger inlassablement le sens des paroles et de l'agir. Il ne s'agit pas de recourir à des recettes ou à des simulacres pour exercer son pouvoir sur les autres, mais de penser par soi-même* ».

Se conformer aux règles ou penser par soi-même ! Jean-Pierre Segal illustre, au terme d'une recherche de plusieurs années en Nouvelle Calédonie, ce dilemme et ses effets au sein d'une entreprise. L'application, impossible par un management métropolitain, de prétendues bonnes pratiques à vocation universelle mène l'entreprise au bord du gouffre. Cinq ans plus tard, un nouveau directeur et son équipe pensent un autre management, attentif aux individus, qui porte l'entreprise sur les chemins de l'excellence.

Anne Dietrich, de son côté, nous parle d'un management à *tiède*, qui enrôle une pluralité d'acteurs dans l'accompagnement de PME soucieuses d'anticiper les mutations économiques et de créer une dynamique d'apprentissage collectif. Pas de recettes, là non plus, pas d'application rigide de théories improbables, mais une démarche attentive au terrain et à ses spécificités.

Stéphane Heim, quant à lui, analyse les modalités d'échanges dans la filière automobile entre des entreprises confrontées aux mêmes questions d'efficacité productive et de compétitivité. À l'heure où PSA s'allie à Donfeng pour surmonter la crise, les initiatives locales mettent en évidence, là encore, les trajectoires institutionnelles envisageables entre promotion d'une filière dite d'excellence et modes de transaction hérités d'institutions passées.

L'histoire de l'aviation est jalonnée de telles oscillations entre avancées héroïques et rationalité marchande. De l'*Avion*, de Clément Ader, à l'A380 d'Airbus, des biplans de la Grande Guerre aux monoplans qui se sont imposés par la suite, les confrontations entre inventeurs et usagers, militaires ou civils, illustrent cette quête sans fin de l'excellence.

Cet antique combat de l'homme « *pour créer sa propre destinée* », selon les mots d'Holbach, ne cesse de se jouer sous nos yeux, et l'Histoire nous montre qu'aucun dogme n'a résisté indéfiniment face à la soif de connaissances et de création de l'espèce humaine. *Gérer & Comprendre* s'efforce d'en témoigner.

Pascal LEFEBVRE

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



ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397
SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 114 • décembre 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,
Correcteur

GÉRER & COMPRENDRE

RÉALISATION
Manne HÉRON (+),
Maquette intérieure
Hervé LAURIOT DIT PRÉVOST,
ESF, Génie Atomique
Mise en page
Studio PLESS,
Maquette de couverture
Christine de CONINCK,
Iconographie
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. 91-92

FABRICATION

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

COUVERTURE

André DURET, né en 1921. Régates,
huile sur toile,
André Duret. © ADAGP, Paris 2013
Photo © Jean-Pierre Zenobel-ADAGP

PUBLICITÉ

Espace Conseil et Communication,
2, rue Pierre de Ronsard
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 92 57
Fax : 01 30 33 93 58

TABLE DES ANNONCEURS

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,

Editorialiste de *Gérer & Comprendre*

Christian MOREL

Sociologue

Frédérique PALLEZ

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

Francis PAVÉ

Centre de sociologie des organisations

Jérôme TUBIANA

Groupe Danone

Michel VILLETTE

Agro Paris Tech

Jean-Marc WELLER

LATTS - École Nationale

des Ponts et Chaussées

GÉRER & COMPRENDRE

RELECTEURS HORS COMITÉ

Aurélien ACQUIER

ESCP Europe

Franck AGGERI

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Pierre-Jean BENGHOZI

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Claire CHAMPENOIS

Audencia Nantes

Florence CHARUE DUBOC

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Sylvie CHEVRIER

Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Pascal CROSET

Praxéo Conseil

François ENGEL

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Alain FAYOLLE

EMLYON Business School

Patrice FOURNAS (DE)

Russell et Reynolds Associates

Francis GINSBOURGER

Cabinet ATEFO

Benoît HEILLBRUNN

ESCP Europe - Chercheur associé

Alain JEUNEMAÎTRE

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Sihem JOUINI BEN MAHMOUD

Université Paris Sud Faculté Jean

Monnet - Chercheur au Centre de

recherche en gestion de l'École poly-

technique et au PESOR

Frédéric KLETZ

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Hervé LAROCHE

ESCP Europe

Philippe LORINO

Groupe ESSEC

Éléonore MARBOT

ESC Clermont

Etienne MINVILLE

INSERM

Jean-Claude MOISDON

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Philippe MONIN

EMLYON Business School

Nicolas MOTTIS

Groupe ESSEC

Séverin MULLER

Université de Lille 1

Michel NAKHLA

AgroParisTech

Thomas PARIS

Chargé de recherche au CNRS, profes-

seur affilié à HEC, chercheur associé

au Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Jean-Louis PEAUCELLE

IAE - Université de la Réunion

François PICHAULT

Université de Liège

Nathalie RAULET-CROZET

IAE de Paris, Centre de recherche en

gestion de l'École polytechnique

Claude RIVELINE

École des mines de Paris

Jean-Claude SARDAS

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Blanche SEGRESTIN

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Fabien SERAIDARIAN

Mazars

Jean-Baptiste SUQUET

Reims Management School

Dominique TONNEAU

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Thierry WEIL

Mines ParisTech

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

GÉRER 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 implicites 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.

IN
MEMORIAM

4
 IN MEMORIAM,
 MICHEL CROZIER

RÉALITÉS MÉCONNUES

8
 L'ANTICIPATION
 DES MUTATIONS EN PME :
 ÉTUDE D'UN DISPOSITIF
 D'ACTION COLLECTIVE
 Par Anne DIETRICH

19
 LA CRÉATION D'UNE FILIÈRE
 AUTOMOBILE RÉGIONALE EN
 QUESTIONS : DYNAMIQUES
 INSTITUTIONNELLES DANS LE
 GRAND EST AUTOMOBILE
 FRANÇAIS
 Par Stéphane HEIM

L'ÉPREUVE DES FAITS

29
 ÉCRIRE LE MANAGEMENT : UNE
 PRATIQUE DÉLICATE, MAIS UN
 ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ
 Par Marie-Laure CAHIER

37
 PERSPECTIVES ET IMPASSES
 DE L'EXCELLENCE
 Par Myriam MONLA

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

48
 ÉMERGENCE DE *DESIGNS* DOMI-
 NANTS DANS L'INDUSTRIE AÉRO-
 NAUTIQUE DE 1890 À 1935 :
 QUELLES LEÇONS TIRER
 DE L'OPPOSITION ENTRE AVIONS
 MONOPLANS ET BIPLANS ?
 Par Fanny SIMON et Albéric TELLIER

61
 LES BONNES SURPRISES
 DU MANAGEMENT
 INTERCULTUREL : LE REDRES-
 SEMENT SPECTACULAIRE
 D'UNE ENTREPRISE
 DE TRANSPORT PUBLIC
 DE NOUVELLE-CALÉDONIE
 Par Jean-Pierre SEGAL

MOSAÏQUE

73
 Thierry BOUDES
 L'AMBITION AU CŒUR
 DE LA TRANSFORMA-
 TION – UNE LEÇON DE
 MANAGEMENT VENUE
 DU SUD
 À propos de l'ouvrage de
 Pascal Croset, *L'ambition
 au cœur de la transforma-
 tion. Une leçon de mana-
 gement venue du Sud*,
 Dunod, 2012.

Pierre Robert CLOET
 LES ÉQUIPES INTERNATIO-
 NALES : DES IDÉAUX-TYPES
 AUX MÉTISSAGES
 À propos du livre de Sylvie
 Chevrier, *Gérer des équipes inter-
 nationales : tirer parti de la rencon-
 tre des cultures dans les organisa-
 tions*, Les Presses de l'Université de
 Laval, 208 pages, 2012.

Jean-Claude MOISDON
 LA CRAVATE DU MÉDECIN
 ET LE *BUG* INFORMATIQUE
 À propos de l'ouvrage *First, Do
 Less Harm: Confronting The
 Inconvenient Problems Of Patient
 Safety*, édité par Ross Koppel &
 Suzanne Gordon, Cornell
 University Press, 280 p., 2012.

Jérôme TUBIANA
 MADE IN GERMANY
 À propos du livre de Guillaume
 DUVAL, *Made in Germany*,
 Éditions du Seuil, 2013.

AUTEURS

83
 BIOGRAPHIES
 DES AUTEURS

85
 ANGLAIS, ALLEMAND,
 ET ESPAGNOL

SOMMAIRE



IN MEMORIAM

IN MEMORIAM, MICHEL CROZIER

Michel Crozier est décédé le 24 mai 2013 à l'âge de 90 ans. Personnalité majeure de la sociologie, il a fondé le Centre de sociologie des organisations, qui a œuvré à la création de *Gérer et Comprendre*, avec la participation initiale d'Erhard Friedberg, puis celle de Francis Pavé et de Jean-Philippe Neuville, et d'autres membres qui ont suivi ses formations. *Gérer et Comprendre* a tenu à lui rendre ce bref hommage.

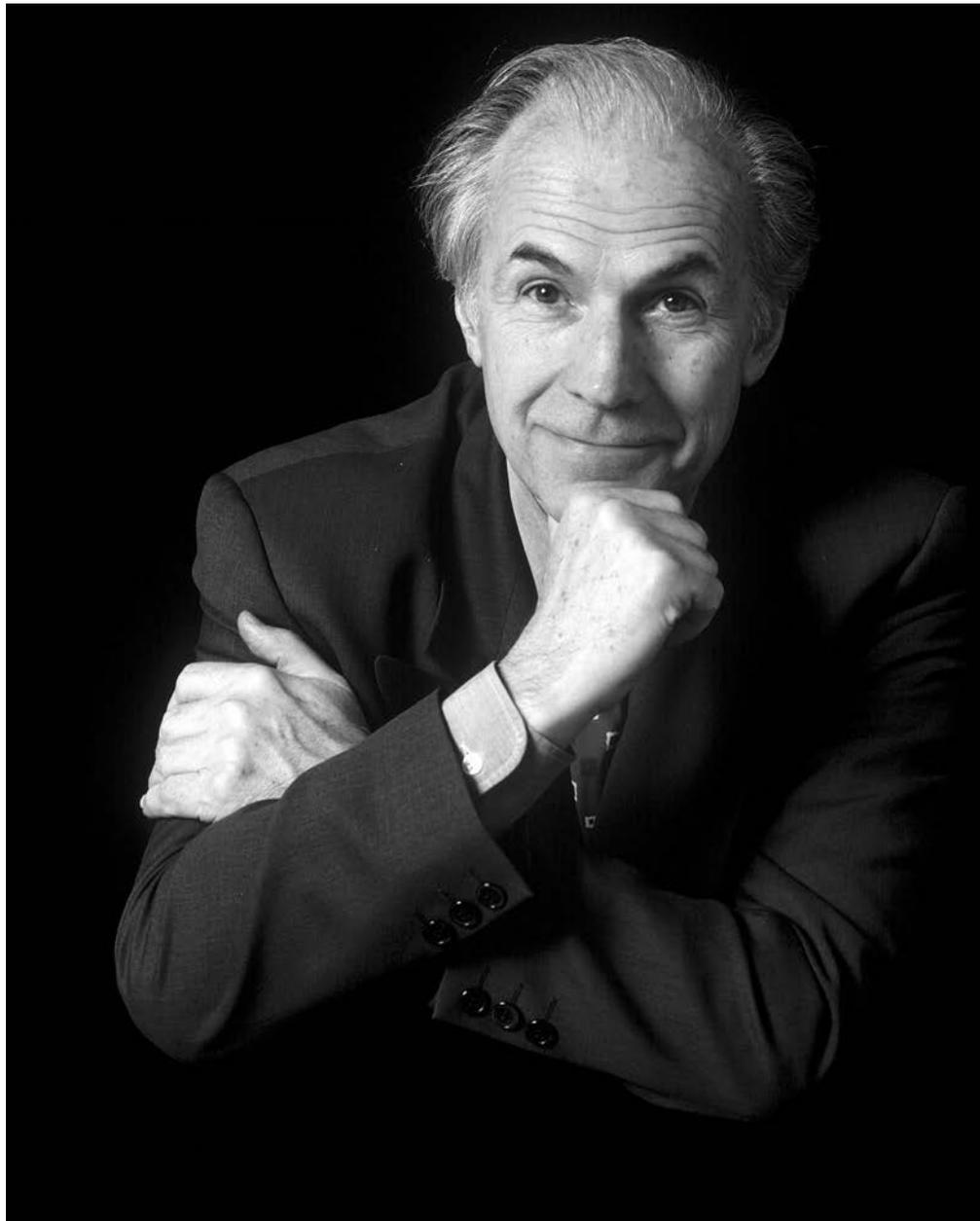


Photo © Ulf Andersen/GAMMA





MICHEL CROZIER, TRACEUR D'UNE VOIE NOUVELLE

Michel Berry, *Gérer et Comprendre*

J'ai rencontré Michel Crozier en 1975, lorsque j'ai eu la responsabilité de diriger le Centre de recherche en gestion créé à l'École polytechnique par Bertrand Collomb. Nous avons en charge, avec Michel Crozier, de dispenser des enseignements nouveaux sur le management. Pour les polytechniciens de l'époque, la sociologie était étrange : ils avaient tôt fait de la qualifier de « baratin », ainsi que toutes les autres sciences humaines, parce qu'elle ne ressemblait pas assez aux mathématiques, dont ils se déclaraient pourtant saturés.

Il se trouve que j'ai transposé, dans le cadre d'un enseignement s'adressant à une vingtaine d'élèves, une curieuse expérience faite à l'École des mines et que nous avons appelée le « Jeu Peugeot ». Nous avons proposé à des élèves de deuxième année de l'École des mines, pour les préparer à leurs travaux de terrain de troisième année, de revivre en une semaine des études réelles menées par des chercheurs du Centre de gestion scientifique (CGS). L'une d'entre elles, l'étude Peugeot, avait donné lieu à des épisodes très animés. Dans un premier temps, une petite équipe de deux élèves pilotés par deux enseignants, Hugues Molet et moi-même, avait donné une réponse parfaite à une question d'organisation posée par Peugeot, visant à résoudre un problème endémique d'insuffisance de la capacité d'expédition par train des voitures fabriquées sur le site de Sochaux. Après avoir reçu les chaudes félicitations de nos interlocuteurs de chez Peugeot, nous leur avons proposé de les aider à mettre en œuvre le modèle élaboré par les élèves. Ce fut le début d'une saga de trois ans, et d'une succession de problèmes et de conflits, dont certains semblaient motivés par la mauvaise foi la plus condamnable dont faisaient preuve certains acteurs.

La rationalité du modèle avait-elle échoué à cause de l'irrationalité des acteurs ? C'est là que vient l'apport de l'expérience indiquée ci-dessus, dans laquelle nous avons proposé à des élèves de revivre en accéléré cette étude. Dans un premier temps, ils reconstituent le modèle à partir des informations qui leur sont données ; à la fin de cette phase, ils sont en extase. Dans un second temps, il leur est distribué des rôles correspondant aux principaux rôles de l'étude réelle, et il leur est demandé de traiter en trois réunions les différents problèmes qui se posent. Très vite, ils s'affrontent, adoptent des comportements aussi « irrationnels » que les acteurs réels, et ils prennent exactement les mêmes décisions qui conduisent aux mêmes impasses.

On ne peut plus dès lors dire que l'irrationalité des acteurs s'oppose à la rationalité des modèles : qui peut-on trouver de plus rationnel que des élèves de l'École des mines ou de l'X frais émoulus des prépas scientifiques ?

Nous avons répété cette expérience plusieurs années de suite à l'École polytechnique, dans le cadre d'un enseignement que nous faisons en collaboration avec Michel Crozier. À la fin de l'expérience de mise en situation des élèves, qui se déroulait à peu près toujours de la même manière, Michel Crozier entrait en scène pour donner aux élèves ses clés d'interprétation du comportement des acteurs dans les organisations, de la manière dont ils se ménagent des espaces de liberté et des relations de pouvoir qui s'établissent entre eux. Les élèves buvaient ses paroles.

Après cette vivante étude de cas, il était confié aux élèves la réalisation, en binômes, de vraies études portant sur des terrains divers. Nous les réunissions une fois par semaine pour faire le point et débattre des interprétations à donner à leurs aventures, et les grilles de lectures apportées par Michel Crozier et le CSO étaient toujours très éclairantes pour eux.

Michel Crozier leur a ainsi appris à conjuguer la rationalité des modèles avec celle des acteurs, approche qui est aussi une des caractéristiques de *Gérer et Comprendre* et qui relie les membres de son comité de rédaction, dont beaucoup sont des anciens étudiants ou collaborateurs de Michel Crozier.

J'ai eu ensuite la responsabilité de diriger un DEA à Dauphine, dans lequel nous traitons de la rationalité des modèles face à la rationalité des acteurs. Je faisais lire des ouvrages de référence (Simon, March, Cyert & March, etc.) et, bien sûr, *Le phénomène bureaucratique*. Les lectures de ce dernier ouvrage ont toujours été (et de très loin) les meilleures, les plus claires. Cela tient à la fois à la pertinence du propos et à son étonnante limpidité.

Après ces expériences, nous avons souvent collaboré avec lui et avec les chercheurs du CSO, avec lesquels nous avons même créé conjointement la revue *Gérer et Comprendre* en 1985.

J'ai ainsi été membre du comité de direction du CSO pendant quelques années, et j'ai mesuré avec émerveillement la passion, le savoir-faire, que Michel Crozier mettait dans la défense de l'identité de son centre. J'ai été admiratif de l'énergie incroyable qu'il avait été capable de déployer quand une coupure brutale et imprévue d'une subvention a menacé la survie à court terme de son équipe.

Michel Crozier était un vrai directeur de laboratoire, capable de défendre une voie nouvelle, et, pour autant, il n'était pas de ceux qui voulaient ne voir qu'une tête parmi leurs troupes. Il était certes exigeant, mais aussi tolérant, ce qui se mesure à la qualité et à la variété des talents qu'il a su réunir autour de lui.

Michel Crozier était aussi un intellectuel doté d'un rare courage. Dans les années 1970, c'était, pour un



sociologue, une idée folle que d'aller dans les entreprises. Du côté des entreprises, les événements de 1968 avaient donné des sociologues une image de gauchistes, et accepter de leur ouvrir les portes était une idée presque saugrenue. Il a fallu de la patience, mais aussi de la ruse, à Michel Crozier pour y arriver. Du côté des intellectuels, très largement imprégnés de marxisme, l'entreprise était le lieu de la domination et de l'exploitation. Aller dans l'entreprise pour un confrère sociologue, traiter avec elle, c'était alors comme pactiser avec le diable. D'où des propos violents à son égard de la part de personnes faisant autorité dans le domaine de la sociologie et des sciences humaines et sociales en général.

Nous avons pu mesurer nous-mêmes, à l'École des mines comme à l'École polytechnique, la difficulté d'aller sur le terrain, nous nous sommes heurtés à la vindicte de collègues qui nous pensaient engagés dans des voies de perdition. Et pourtant, nous étions des ingénieurs, il était donc plus facile pour nous (du moins en théorie) de pénétrer dans les entreprises, et étions en outre à l'abri d'institutions puissantes. Cela met en relief le courage et la détermination qu'il a fallu à Michel Crozier pour s'engager dans cette voie. Les ouvrages de Michel Crozier et de ses chercheurs font de ces travaux un courant connu mondialement. De nombreux disciples, qu'ils soient chercheurs ou élèves ayant suivi les différents cycles de formation mis en place, se réclament de lui et du courant de pensée dont il a été à l'origine.

Aujourd'hui où l'on veut rationaliser toujours plus la gestion et l'évaluation de la recherche, les chercheurs sont poussés à suivre les voies toutes faites qui s'ouvrent à eux. Mais à force de creuser le même sillon, ils finissent par le transformer en ornière. D'où l'importance de pouvoir compter périodiquement sur des personnes capables de tracer des voies nouvelles, quitte à bousculer les idées établies et à ferrailer avec les autorités savantes du moment. Michel Crozier était de ceux-là, et toute la communauté scientifique doit lui en être reconnaissante.

MICHEL CROZIER NOUS A QUITTÉS. C'ÉTAIT UN AMI

Erhard Friedberg, *professeur émérite à Sciences Po Paris*

La sociologie française vient de perdre l'un de ses plus brillants penseurs. Michel Crozier a formé une génération de sociologues, ils se sentent certainement aujourd'hui comme nous, orphelins. Ils se souviennent du magnifique pédagogue qu'il a été, de l'infatigable animateur qui a su créer un laboratoire de recherche particulièrement vivant et capa-

ble de se renouveler, le Centre de sociologie des organisations (www.cso.edu). Ils se rappellent – et sont attachés à ne pas l'oublier – que pour lui la compréhension d'une réalité passait avant tout par un travail de terrain. Il partageait sans réticence la jolie formule de son ami William Foote Whyte, autre grand sociologue de terrain qui déclarait : « J'ai toujours pensé que les gens sur le terrain ont bien plus de ressources que ce qu'imaginent leurs hiérarchiques » (*"I always believed that the fellow at the bottom had more on the ball than he was given credit for by the higher ups"*).

La dernière fois que nous avons rencontré Michel Crozier, en avril 2013, nous avons eu le bonheur de pouvoir lui montrer le site que nous avons décidé de lui consacrer. Il en a été très touché et visiblement heureux. Nous aussi. Notre travail ne fait que commencer – et malheureusement sans lui –, tant nous pensons qu'il est, plus que jamais, important de souligner la modernité de son œuvre, et d'en comprendre toute la fécondité pour la lecture de l'actualité de notre société d'aujourd'hui.

MICHEL CROZIER COMME RÉFÉRENCE

Claude Riveline, *Professeur à Mines-ParisTech*

Voilà plus de quarante ans que j'enseigne la gestion à l'École des mines de Paris, aux ingénieurs civils et aux fonctionnaires du Corps des mines, et je voudrais dire ce que je dois aux travaux de Michel Crozier et le plaisir que j'ai trouvé à le fréquenter.

« *Le phénomène bureaucratique* » est une lecture obligatoire pour tous mes élèves des deux catégories, et je témoigne sans hésiter que cette étude déjà ancienne n'a pas pris une ride. J'en recommande la lecture au cours des stages de longue durée qu'effectuent les étudiants au sein d'entreprises de toutes tailles, mais le plus souvent des grandes, et au sein d'administrations publiques variées. Leur réaction ne varie pas : « J'ai observé la plupart des phénomènes que Michel Crozier met en lumière, en particulier la manière dont chaque acteur et chaque catégorie homogène d'acteurs secrètent une carapace protectrice autour de leur espace de liberté, et les relations d'affrontement ou de sympathie qu'ils entretiennent avec leurs interlocuteurs. »

Cette confirmation de la justesse des analyses de Michel Crozier, souvent inattendues, contre-intuitives, est le résultat de son extrême attention aux réalités locales de la vie collective, et de son indépendance par rapport aux idéologies dominantes dans le monde des sciences humaines. Au moment de la publication de cet ouvrage, il n'y avait, en première approximation, que deux écoles de pensée dans l'*intel-*



ligentsia française : les catholiques et les marxistes. Le regard des chercheurs des deux bords sur les organisations était fortement déterminé par ce qu'ils avaient décidé de démontrer. Michel Crozier, par contraste, en bon naturaliste, a laissé la priorité aux messages du terrain.

Dans les années 1960 où ce livre est paru, beaucoup de commentateurs ont interprété l'originalité de ces thèses par leur origine américaine. Il est vrai que ce livre, publié d'abord en anglais, a connu un spectaculaire succès aux USA. Mais je pense que ce succès s'explique moins par son caractère local que par son caractère universel dans l'espace, comme son inaltérable validité dans le temps s'explique par les traits per-

manents de la condition de l'homme en société qu'il met en lumière.

Par la suite, j'ai lu avec intérêt et profit les nombreux ouvrages que Michel Crozier a publiés, et j'ai retrouvé dans chacun d'eux le souci de la vérité des terrains et la hardiesse conceptuelle que j'avais admirés dans le premier.

Sur un plan plus personnel, j'ai eu l'occasion de collaborer avec lui, et j'ai là encore apprécié son aptitude à comprendre le point de vue d'ingénieur qui est le mien, assez différent du point de vue académique de la plupart des sociologues. C'était un esprit brillant, courageux et tolérant, et les sciences humaines ont reçu une grande richesse de son considérable travail. ■



L'ANTICIPATION DES MUTATIONS EN PME : ÉTUDE D'UN DISPOSITIF D'ACTION COLLECTIVE

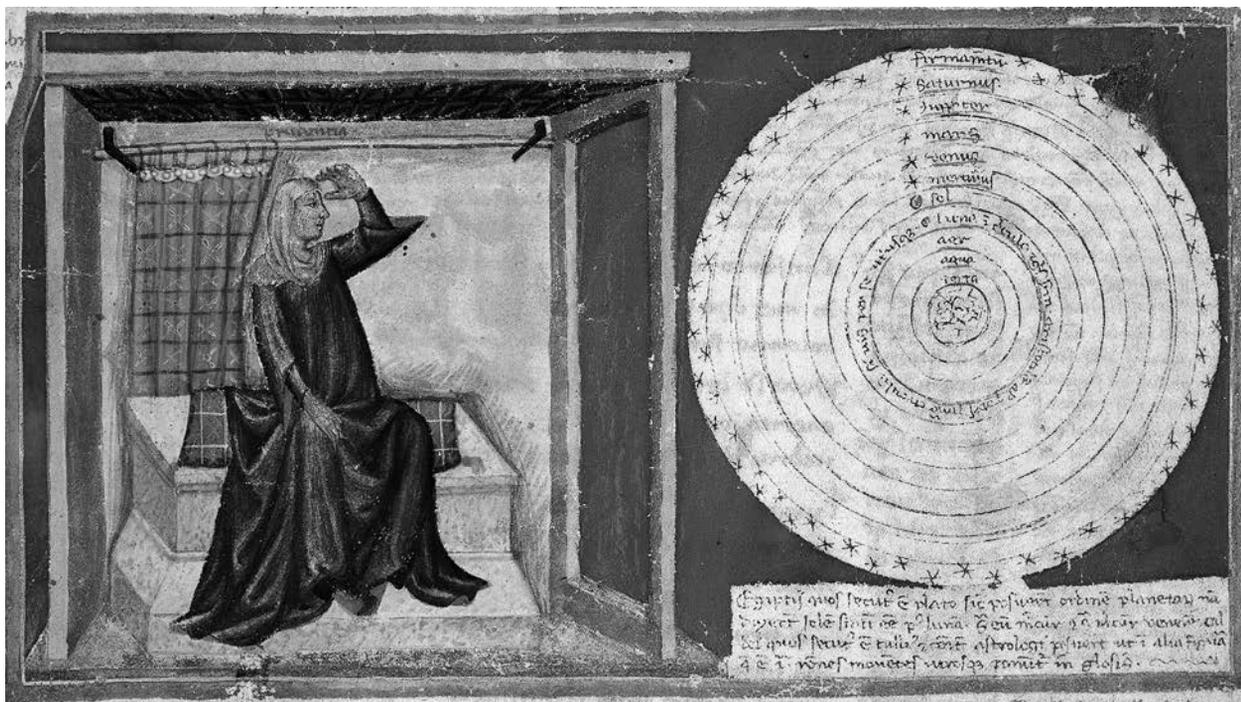
Cet article rend compte de la construction et de la conduite d'un dispositif d'action collective ayant pour objet l'anticipation des mutations en PME. Visant à explorer les caractéristiques et la faisabilité d'une gestion *à tiède*, ce dispositif expérimental, initié et porté par l'ARACT Nord-Pas-de-Calais, enrôle une pluralité d'acteurs dans la détection et l'accompagnement de PME indépendantes confrontées à un enjeu de mutation, ainsi que dans l'analyse réflexive des interventions conduites et des difficultés rencontrées aux fins de la modélisation et du transfert du dispositif aux acteurs du territoire. L'article analyse ensuite la dynamique de connaissances qui fait de cette action le support d'un apprentissage collectif, de la mise en évidence de la théorie de l'action qui soutient le dispositif jusqu'à l'activation d'un espace d'action collective. Il expose enfin les résultats éclairant le devenir de ces PME et recense les conditions d'une transition réussie.

Par **Anne DIETRICH***

O bjet de décisions législatives récurrentes, la question de l'anticipation des mutations économiques figure toujours à l'agenda politique. Malgré trente ans d'incitations des pouvoirs publics à la négociation et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les conditions de mise en œuvre et d'instrumentation d'une démarche d'anticipation continuent de faire défaut au

profit d'une gestion « à chaud » des restructurations, malgré les travaux d'experts prouvant la faisabilité d'une gestion « à froid » (AUBERT, BEAUJOLIN-BELLET, 2012). Les PME sont particulièrement démunies lorsqu'il s'agit de faire face aux mutations et de sécuriser les transitions professionnelles de leurs salariés (BRUGGEMAN, 2004). Le dispositif d'aide aux PME (loi de modernisation sociale, 2002) n'ayant guère porté ses fruits (ROUILLEAUT, 2007), s'expérimente aujourd'hui une approche territoriale de la GRH jugée profitable pour des PME. C'est dans ce champ

* Maître de Conférences, IAE de LILLE, LEM-UMR 8179.



ANNE DIETRICH

Photo © DE AGOSTINI-LEEMAGE

« *Objet de décisions législatives récurrentes, la question de l'anticipation des mutations économiques figure toujours à l'agenda politique* ». Personnification de la Prudencia (prudence, prévoyance, prévision) regardant l'univers. Illustration tirée du manuscrit *Documenti d'amore* (1309-1313) de Francesco da Barberino (1264-1348), Bibliotheca Apostolica au Vatican.

de l'action publique que s'inscrit l'action collective présentée ici.

Intitulée AME (pour *Anticipation d'une Mutation en Entreprise*) et ayant pour cible des PME confrontées à une rupture, cette action expérimentale a été conçue, initiée, portée et conduite par l'ARACT Nord-Pas-de-Calais (1). Structure paritaire créée en 1990 pour aider les PME à conduire leurs projets de changement, l'ARACT, qui est membre du réseau ANACT (2), est un acteur reconnu « de l'espace social de l'action publique » (LASCOURMES, LE GALÈS, 2007) habilité à faire de ses interventions en PME le support d'une capitalisation et d'un transfert de connaissances vers les acteurs régionaux. C'est l'objet de l'expérimentation conduite, qui vise à :

– prouver, entre la gestion curative dite *à chaud* et la gestion prédictive dite *à froid*, la faisabilité d'une troisième voie, celle *d'un accompagnement à tiède* (3) de la PME, qui est propice à la gestion préventive des *transitions*, celle de la PME confrontée à une mutation et celles des salariés exposés à la menace de la perte de leur emploi ;

(1) Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT), financée par la DIRECCTE, le Conseil régional Nord-Pas-de-Calais, le Fonds Social Européen et l'ANACT.

(2) Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), établissement public créé en 1973 et rattaché au ministère de l'Emploi et de la Solidarité, et regroupant 25 antennes régionales.

(3) Les termes ou les propos en italiques sont empruntés aux acteurs ou aux documents du projet.

– assurer le déploiement d'un réseau d'acteurs et d'une dynamique collective, à deux niveaux, celui du territoire (associant acteurs institutionnels et acteurs économiques) et celui des entreprises (où se déroulent les interventions visant à associer dirigeants, managers et salariés dans la construction de solutions nouvelles) ;

– favoriser ainsi un apprentissage collectif qui soit propice à la production de connaissances et à leur capitalisation en vue de la modélisation et du transfert du dispositif à d'autres acteurs.

Cet article se propose de relater cette action expérimentale (jugée innovante dans le contexte régional où elle se déploie) en rendant compte de sa fabrication et de la manière dont elle mobilise un « espace d'action collective » (AGGERI et *al.*, 2005).

Nous avons suivi cette action de manière longitudinale sur une période de quatre ans, depuis sa conception jusqu'à son évaluation, en passant par sa réalisation (2 ans). Nous avons assisté en tant qu'observateur à la totalité des réunions et des séminaires qui ont jalonné et restitué les interventions des consultants en PME, au cours desquels s'est exprimée l'activité réflexive des acteurs et où les apprentissages réalisés ont été collectivement formulés. Vingt-cinq entretiens formalisés de deux heures menés avec les parties prenantes du projet (des acteurs régionaux de l'action publique et des chargés de mission à l'anticipation des mutations économiques) nous ont permis d'appréhender la manière dont ceux-ci s'approprient des politiques publiques, problématisent des énoncés dont

l'évidence et la nécessité sont communément admises et explorent, au travers de l'expérimentation, l'énigme de la PME (nous n'avons pas eu accès aux PME concernées, pour des raisons de confidentialité).

PRÉSENTATION DE L'ACTION COLLECTIVE

Avant de présenter le dispositif, il nous faut revenir sur le cheminement du projet et sur son émergence en tant que cadre d'expérimentation. Il se construit dans la réponse de l'ARACT à un appel à projets du ministère de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement sur le thème du capital humain. Non retenu par ce ministère, le projet de l'ARACT intéresse néanmoins la DRIRE (Direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement), qui propose de monter une action collective. Son parcours est dès lors celui de tout projet : trouver des financeurs, répondre à un cahier des charges et trouver un porteur. La correspondante de l'ARACT à la DIRECCTE (4) est enthousiasmée par cette action : « *C'était vraiment bienvenu, nous, on est presque un peu irrités que ce ne soit pas nous qui... l'ayons lancée !* », mais ce n'est pas le cas de son correspondant à la direction de l'Action économique du Conseil régional qui, nouvellement missionné sur l'anticipation des mutations économiques, décline l'offre de portage, mais suit assidûment l'action. L'ARACT propose d'être le porteur, mais elle doit pour cela vaincre au préalable la réticence du président de son conseil d'administration. Une fois cette réticence levée, l'action *anticipation des mutations en PME* prend corps.

Cadre et architecture du dispositif

La plaquette de communication présente l'action comme « *un dispositif d'appui aux acteurs de l'entreprise pour l'anticipation des mutations* ». Il s'agit de *prévenir une difficulté, d'accompagner une innovation modifiant les compétences*, de faire face à un changement imposé par l'environnement externe (donneurs d'ordres, clients modifiant leurs commandes, changement réglementaire, remise en cause d'un produit ou d'un procédé de fabrication, etc.), dont l'échéance probable est à 18 mois-deux ans, échéance qui induit l'hypothèse d'une action *à tiède*. Cet appui *gratuit* à la PME se traduit par une *offre de conseil* permettant d'*équiper* le dirigeant au même titre que les salariés, et par une *offre d'accompagnement sur la période de transition* visant à agir conjointement sur la stratégie, l'organisation et les compétences. La dimension expérimentale du projet est clairement affichée et constitue un argu-

(4) Directrice régionale déléguée, responsable du pôle Accompagnement des mutations et des mobilités professionnelles.

ment de son financement : « *c'est un séminaire d'apprentissage collectif et de transfert en même temps, c'est clair* » (porteur du projet).

Pluriannuelle (2006-2009), l'action collective s'inscrit donc dans la durée selon un cahier des charges rigoureusement préétabli et un calendrier prédéfini. Elle cible un échantillon de douze PME prêtes à accepter l'aide d'un consultant pour identifier les conditions de faisabilité de l'anticipation *à tiède*. Elle mobilise deux cabinets de conseil en sus de trois chargés de mission de l'ARACT pour conduire les interventions servant de support à l'analyse de l'action. Pluriacteurs, elle prend forme dans un dispositif très structuré qui :

- cible des acteurs du territoire : partenaires institutionnels financeurs ou non (services déconcentrés de l'État dont la direction départementale du Travail, Région), acteurs économiques du territoire (trois Chambres de Commerce et d'Industrie (5), trois Comités de Bassin d'Emploi (6)), des organisations patronales (CGPME), professionnelles (UIMM, UIT (7), Forthac (OPCA du textile), Association régionale de l'Industrie Automobile), un syndicat de salariés (CFDT), des acteurs du conseil et de la formation et des chercheurs (observateur, évaluateur) ;
- leur assigne des rôles : « *détection des PME par les têtes de réseau, suivi/régulation par le comité d'orientation, capitalisation et publication, évaluation et retour d'expérience, transfert* » (document préparatoire, 2007) ;
- séquence minutieusement les phases du projet et les opérations : détection, formulation de la demande, acceptation par le dirigeant, diagnostic et proposition d'action, intervention ;
- organise le *chaînage* des opérations et des acteurs au travers de *passages de relais* :
 - entre les différents acteurs du dispositif dans un premier temps : le détecteur rencontre le dirigeant pour l'offre d'intervention ; les détecteur/dirigeant/porteur de projet analysent la demande ; puis les détecteur/dirigeant/porteur de projet/consultant formulent la proposition d'intervention ; le consultant travaille avec le dirigeant ;
 - entre les acteurs de l'entreprise, dans un second temps, afin de créer un collectif interne : dirigeant/représentants du personnel, dirigeant/managers/salariés ;
 - entre le dirigeant et des ressources externes (financeurs, experts).

Expérimentale, l'action organise l'apprentissage dans des formes de regroupement-type : des séminaires regroupant tous les partenaires, comités d'orientation, groupes de pilotage et réunions des consultants au

(5) Lille, Douai et Armentières/Hazebrouck, toutes trois réunies dans une même entité, la CCI Grand Lille.

(6) Béthune, Roubaix et Tourcoing/vallée de la Lys ; ces deux derniers s'arrêtent dès la première réunion.

(7) Union des Industries textiles (UIT).



cours desquels les interventions en entreprise se racontent, se commentent, s'analysent avec la participation assidue et indéfectible des partenaires institutionnels. Documents de travail, typologies, comptes rendus et synthèses formalisés par le porteur de projet ponctuent l'avancement du projet et de l'analyse. Des supports de communication (carnets de bord, Intranets dédiés, plaquettes, publications du réseau régional, publications du réseau national, vidéos, tables rondes et conférences) diffusent l'information et assurent la publicité de l'action. Un rapport d'évaluation à destination des financeurs est prévu pour leur permettre de déterminer l'intérêt de financer la duplication de cette action à la demande de la CGPME et du Forthac.

Les PME de l'échantillon sont indépendantes, relativement anciennes (créées dans les années 1970-1980) ou très anciennes (1895, 1929, 1950), familiales (7 sur 12) ou coopératives (2 d'entre elles). Leurs effectifs oscillent entre 13 et 200 salariés. Elles relèvent de secteurs en crise (confection, imprimerie) et sont confrontées à une menace (congélation des poissons sur bateaux pour la PME de conditionnement de produits frais, changement de norme pour la PME fabriquant des emballages, changement de marché pour celle de maintenance électrique). Certaines dépendent fortement d'un client, d'autres ont un enjeu de transmission ou de reprise (4), d'autres encore ont d'importants problèmes de trésorerie, avec des pertes financières récurrentes. Presque toutes ont déjà supprimé des emplois et certaines sont impliquées dans des litiges devant les prud'hommes. Certaines travaillent à l'international.

Un espace d'action collective

À l'origine du projet, il y a une volonté explicite *de construire un collectif, une chaîne d'acteurs*, et pour son porteur, d'en assurer le rôle de *traducteur*. Ces termes empruntés à la sociologie de la traduction (CALLON, LATOUR, 1991) scandent les propos du concepteur-porteur de projet. Le dispositif peut être qualifié d'acteur-réseau (LATOUR, 2006) du fait qu'il organise un processus permanent de regroupement et d'extension à de nouvelles entités dans lequel chaque participant est traité comme un médiateur qui transforme et étend l'action. Prônant une logique de co-construction de l'action, le porteur de projet va chercher les acteurs du territoire « *là où ils se trouvent et agissent* » pour les enrôler dans une dynamique de détection des PME, puis de duplication de l'action, afin d'en faire les porteurs de nouvelles dynamiques collectives permettant de *maille le territoire*. Ils sont à leur tour chargés *d'enrôler* les PME, celles-ci n'intégrant pas « spontanément » le dispositif. CCI, UIT, Forthac, CGPME, DDTEFP et Agefos mobilisent leur réseau, leurs adhérents et leur connaissance des PME pour alimenter le dispositif d'action. Après une première étape d'analyse de l'offre et de la demande, durant laquelle *la proposition révèle*

la demande (*Détection : premiers enseignements*, doc. réunion, 24 mai 2007), suivie d'étapes de qualification de la situation de mutation et d'étude de la pertinence d'un accompagnement, le dirigeant décide d'intégrer ou non le dispositif.

Pour construire ce collectif, le porteur de projet mobilise sa connaissance de la cartographie des acteurs du territoire et réactive un « espace d'action collective » (AGGERI et al., 2005) préexistant, dans lequel la plupart des acteurs sollicités se connaissent pour avoir travaillé ensemble ou avoir évolué professionnellement au sein des différentes structures représentées. Il y a dans ce collectif une imbrication de relations professionnelles et interpersonnelles qui est propice au dialogue et à la confiance, voire à l'acceptation d'un *leadership* admis. À ce niveau, l'action collective apparaît comme « à la fois le produit de pratiques établies de longue date et le champ d'exercice de ces pratiques » (*ibid.*).

Sa position « *d'appui aux services publics, de formateur, de conseiller auprès des têtes de réseaux et des consultants* » (porteur de projet) confère à l'ARACT un droit à l'expérimentation et une légitimité à produire, diffuser et transférer des connaissances. « *L'action a une valeur démonstrative : elle cherche à montrer, entre autres, que la réponse à la mutation et à ses conséquences peut faire l'objet d'un projet multi-acteurs incluant le dialogue social sur le fond, et pas seulement sur des points de procédure* » (synthèse n°1, janvier 2007) ; « *cela nous situe bien toujours sur "qu'est-ce que c'est découvrir un objet"* » (porteur de projet) ; « *Notre légitimité n'existe que dans ce transfert de compétences aux acteurs publics puisque du temps nous est donné, financé par les pouvoirs publics pour aller en entreprise, produire de la connaissance et transférer des actions que nous n'avons pas vocation à reconduire* » (directeur, en ouverture d'une réunion élargie aux consultants). Ce rôle d'intermédiation « *entre des acteurs de mondes différents* » est souligné lors d'un conseil d'orientation qui reconnaît à l'ARACT une compétence indéniable « *à faire travailler ensemble de multiples partenaires qui ne le font pas d'eux-mêmes naturellement, sans empiéter sur les compétences respectives des institutions mobilisées* » (représentant DIRECCTE, 2008). L'action s'inscrit donc bien dans un système prédéfini de relations entre acteurs, qu'elle conforte.

Un dispositif d'intéressement

Une trentaine d'acteurs de l'action publique sont présents lors du lancement de l'action, témoignant de l'intérêt qu'elle suscite.

Une première raison de sa capacité à intéresser tient à sa problématique. L'anticipation des mutations économiques est au cœur des préoccupations des institutions régionales, de leurs politiques et de leurs programmes d'action visant à repenser les termes du développement économique et à réorganiser des territoires dans lesquels l'emploi a pendant longtemps été assuré par de



grandes entreprises industrielles (une seule entreprise pouvant occuper la majorité des actifs de tout un bassin d'emploi). Durement frappée par la désindustrialisation, la région est stigmatisée par « cent cinquante années de développement non durable » (TOGNOLA, 2007), une concentration élevée de friches industrielles (PECQUEUR, 2000), des restructurations ayant eu un triste retentissement médiatique, des taux de chômage supérieurs à la moyenne nationale et des niveaux de qualification faibles. Dans ce contexte, le développement et l'accompagnement des PME constituent un enjeu politique pour relancer une dynamique territoriale qui soit propice à l'attractivité de la région. En témoignent ces propos du correspondant ARACT au Conseil régional : « *J'ai choisi de venir en NPDC parce que ce qui me plaisait, c'était le discours qui mettait la PME au cœur du développement économique... [faisant d'elle] le rouage essentiel de l'économie locale* ».

Une deuxième raison de l'intérêt de l'action aux yeux des partenaires institutionnels réside dans l'opportunité qu'offre le dispositif de rassembler les acteurs de l'action économique et les acteurs de l'emploi dans une même réflexion sur les spécificités de la PME et de mettre en synergie des actions souvent éparpillées et redondantes : « *On est dans une logique de dispositif, "un dispositif, une circulaire" : c'est ça, en fait... Il faudrait quand même que l'on soit en capacité de réfléchir à des projets... plus globalement : c'est une logique d'action qu'il faut et, ça (AME), c'est nouveau. L'ARACT a eu cette idée géniale de faire émerger ce type de projet, [elle] a osé intervenir à un moment où personne n'intervient parce que personne ne sait [comment s'y prendre], sachant que ce serait très difficile d'avoir des entreprises qui acceptent de mettre sur la table cette question de la difficulté de la rupture* » (directrice régionale déléguée DIRECCTE). La logique comptable des dispositifs de l'action publique conduit en effet celle-ci à spécifier des critères d'éligibilité (8) qui excluent certaines entreprises, amplifiant leur incompréhension à l'égard de l'action publique et démultipliant des dispositifs concurrents. « Les politiques publiques (étant) des choix de clientèles et de victimes » (LASCUMES, LE GALÈS, 2007), elles rendent inévitable l'accroissement des dépenses publiques, les acteurs intéressés se souciant de diversifier et d'accroître ces dispositifs. Cet accroissement des coûts et des dispositifs explique les réticences du correspondant au Conseil régional : AME n'aurait pas dû intégrer les PME où se pose un problème de transmission, le Conseil régional finançant déjà un dispositif sur ce thème. Or, pour la CGPME, AME tire précisément sa justification de ce qu'elle privilégie une cible « oubliée » de l'action publique régionale en « *permettant d'offrir une aide*

(8) Vivement critiqués par la CGPME : pour entrer dans un dispositif de GPEC, « *l'entreprise ne doit pas avoir [procédé à] des licenciements dans les douze derniers mois ; or, c'est peut-être elle qui a justement besoin d'un accompagnement et on ne peut pas y répondre* » (Secrétaire Générale).

aux entreprises n'entrant dans aucun des dispositifs mis en place régionalement » (Secrétaire Générale). L'action réactive ainsi une réflexion non seulement sur la question des cibles et des coûts de l'intervention publique, mais aussi sur celle des catégorisations inhérentes aux programmes de l'action publique.

UN ESPACE D'APPRENTISSAGE ET DE PROBLÉMATISATION

AME est le fruit d'un travail de conception et de conceptualisation qui traduit une « théorie de l'action » (LATOURET, 2006) et une philosophie de l'intervention faisant du porteur de projet un « entrepreneur de cause » (LASCUMES, LE GALÈS, 2007) et de son dispositif une proposition dont la validité doit être éprouvée. « Le dispositif est d'abord un pari. Il correspond à une conjecture à propos du phénomène étudié. Les différentes possibilités de caractériser, d'observer ou de mesurer qu'il agence traduisent les termes de cette conjecture. L'agencement sera démembré si les résultats de l'expérience ne vérifient pas le pari » (STENGERS, BENSUAUDEVINCENT, 2003). Une fois sa pertinence reconnue, « il peut être décrit comme une sorte de "prototype" manipulable par des non-spécialistes » (*ibid.*) et il peut donc être dupliqué. Tel est l'objectif de l'action collective.

Une théorie de l'action

Trois principes permettent de caractériser cette théorie de l'action.

Le premier principe est le fait d'enraciner la connaissance dans l'action (CARLILE, 2002). AME est le fruit de l'analyse réflexive d'une action conduite dans une PME textile confrontée à l'ouverture du marché textile (fin de l'Accord de l'OMC, en 2005). Soucieux de sécuriser l'emploi des 25 salariés de la confection (20 ans d'ancienneté en moyenne) et peinant à les convaincre de la fermeture inéluctable de l'atelier, en dépit du fait que l'entreprise se porte bien, le dirigeant fait appel à *un tiers* pour aider les salariés à retrouver un emploi, deux ans avant la date fatidique. Car « *se mettre autour d'une table avec les partenaires sociaux quand ça va [même si] tout le monde sait que ça ne durera pas, ce n'est pas facile* (9) » (dirigeant). Devenue l'emblème d'une « organisation anticipante » (BAUMARD, 1996), cette PME est la *preuve* de la faisabilité d'une action multi-acteurs articulant annonce anticipée de la restructuration et sécurisation des parcours professionnels. Trois autres interventions (dans la métallurgie, la sidérurgie et la logistique) confortent la faisabilité d'une action préventive et concertée quand les dirigeants ont la volonté stratégique d'anticiper les risques

(9) Voir LENAIN (M.C.), « Réagir quand tout va bien », *Travail et Changement*, Réseau ANACT, n°311, 2006.

de pertes d'emplois liés à l'arrêt programmé d'activités ou à la perte annoncée d'un gros client, et d'aider salariés et sous-traitants à se reconverter.

Le deuxième principe est de proposer, à partir de l'analyse de ces actions, un cadre conceptuel, « *une philosophie sur ce qu'était l'anticipation de la mutation, et c'est là qu'on a commencé à dire "à tiède"* » (porteur de projet). Il s'agit d'une hypothèse heuristique proposant une troisième voie entre le *à froid* assimilé à une conduite proactive du changement et le *à chaud* des procédures de licenciement et de la logique curative du reclassement. Cette notion d'*à tiède* joue un rôle déterminant dans le ralliement des acteurs, pour deux raisons :

– a) elle offre un condensé de significations (voir le tableau 1 ci-dessous) : elle sédimente en effet un ensemble de propositions émanant d'espaces différents (recherche académique, rapports d'experts, leçons retirées de l'expérience) si largement diffusées dans l'espace public, qu'elles forment un système de représentations et/ou de croyances partagées (LASCUMES, LE GALÈS, 2007). L'*à tiède* fait de la mutation une *rupture* excluant de l'échantillon les PME engagées dans un processus d'amélioration continue ;

– b) elle permet de traduire en actes les notions d'anticipation et de mutation en tenant compte de la tem-

poralité de PME confrontées à une visibilité réduite au regard de leur carnet de commandes et des diktats des clients.

Le troisième principe est de mettre à l'épreuve le montage réalisé pour tester sa validité et son caractère opératoire. Les hypothèses de départ étant issues d'actions isolées, la connaissance reste située (CARLILE, 2002), il convient donc de prendre la pleine mesure de sa contingence. Ces hypothèses sont autant de postulats traduisant la philosophie d'intervention de l'ARACT : *la mutation est une affaire collective*, il est possible de mettre en œuvre des *transitions* réussies ; il est nécessaire d'*équiper* le dirigeant au même titre que les salariés. Ces recommandations empruntées à Gazier (2005) doivent devenir des « *repères pour l'action* » (intervenant ARACT) et être réinvestie dans des méthodologies et des instrumentations formalisées. La méthodologie proposée s'enracine dans le savoir-faire collectif de l'ARACT, mais elle doit être mise à l'épreuve, pour passer d'un *stade artisanal* à un *stade industriel* (porteur de projet), celui où le dispositif devient un instrument manipulable par un non-spécialiste (STENGERS, BENSUADE-VINCENT, 2003). Le tableau ci-dessous rend compte de l'hétérogénéité des contenus de cette théorie de l'action, mais aussi de la cohérence globale du travail de cadrage :

Objets	Exemples cités
<i>Un référentiel commun, composé d'hypothèses de départ issues de la littérature et de convictions partagées</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Des mutations peuvent être anticipées, car elles font l'objet d'annonces, de signes avant-coureurs - à détecter (BUFFARD, TOGNOLA). – Faire face aux mutations est une affaire collective (IRES). – L'accompagnement des PME est une nécessité (institutions locales).
<i>Des références théoriques et des concepts connus mobilisés au sein du réseau dans le cadre du projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Traduction, enrôlement (CALLON, LATOUR). – Employabilité, équipement, marchés transitionnels (GAZIER). – Restructurations (BEAUJOLIN-BELLET).
<i>Des cadres conceptuels à visée heuristique élaborés :</i> – à partir des leçons retirées d'expériences passées ; – du binôme gestion à chaud/à froid	<ul style="list-style-type: none"> – Formulation de la mutation à <i>tiède</i>, une catégorie que font émerger 4 interventions antérieures, définie comme une « <i>intervention préventive et proactive, mais déterminée par une menace</i> » et assimilée à une <i>rupture</i>. – Typologie en 3 temps « à chaud, à froid, à tiède » (doc. réunion) référée à des types d'intervention et à des problématiques (doc. de Séminaire).
<i>Hypothèse à éprouver : la notion « à tiède » met en dynamique les deux autres notions et permet d'instrumenter l'anticipation</i>	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'identifier des signaux faibles pour caractériser la mutation à <i>tiède</i> (doc. de Séminaire) : – <i>une ou plusieurs activités : des emplois sont menacés,</i> – <i>la situation financière est tendue, mais pas détériorée,</i> – <i>il reste du temps pour agir : au moins 18 mois.</i>
<i>Des cadres méthodologiques : gestion de projet, ingénierie d'intervention éprouvée et formalisée dans le réseau ANACT</i>	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'un « tiers » médiateur/traducteur pour : – mettre en réseau et outiller les acteurs, – reformuler les problèmes : <i>dire ce que personne ne veut dire ou entendre</i> (menace sur l'emploi), – favoriser le dialogue social au sein de la PME.
<i>Des convictions et des valeurs :</i> – passer par l'analyse du travail – impliquer l'ensemble des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> Importance de la verbalisation : <i>mettre des mots sur le non-dit.</i> Passer par l'analyse du travail pour : – faire un diagnostic des modes de fonctionnement de la PME (management, organisation du travail, compétences) ; – permettre la valorisation et la réappropriation des compétences par les salariés, l'émergence de nouvelles identités professionnelles (CR 1^{re} réunion collective).

Tableau 1. Les éléments d'une théorie de l'action.

La mise à l'épreuve du dispositif

Un certain nombre d'imprévus mettent le dispositif à l'épreuve. Réunir douze PME prend plus de temps que prévu et la détection se révèle ardue malgré le nombre d'acteurs sollicités. Pour nombre d'entre eux, le postulat d'une proximité des PME avec leur territoire se révèle erroné. Ceux qui ont cette proximité avec leurs adhérents soulignent que se mêler des difficultés d'une entreprise reste une gageure quand son dirigeant n'est pas demandeur (CGPME, Forthac). Les PME enrôlées n'ont jamais fait appel à un consultant et répugnent à parler de ce qui se passe en interne, et ce d'autant plus que la situation se dégrade et que les urgences à régler s'accumulent : « *Comment aller dire à un dirigeant qu'il va dans le mur ?* » (CCI). « *Faire venir une entreprise dans le cadre d'un dispositif de GPEC est plus facile que dans le cadre d'une mutation* » (CGPME) : la question de la stratégie s'y pose moins.

Le démarrage des interventions est un peu chaotique. Trois entreprises n'intègrent pas l'action : l'une n'a pas de projet, les deux autres refusent toute aide. Quatre abandonnent. L'analyse collective de ces abandons favorise l'identification de critères d'évaluation de la *mutation à tiède*.

Le premier retrait enregistré est celui d'une entreprise de fabrication de batteries industrielles (450 salariés) confrontée à un enjeu de réimplantation dans le cadre d'un déménagement pour cause de pollution urbaine : l'engagement du directeur de site est annulé par la direction du groupe, le pouvoir de décision du dirigeant devient un critère essentiel de l'entrée dans le dispositif. Le deuxième retrait est celui d'une PME de confection (façonnier, 17 salariés) : à deux ans de son départ à la retraite, le dirigeant veut assurer la reprise de l'entreprise après l'annonce de la reconduction d'un contrat d'un an par son client. Il ferme quand ce dernier exige une réduction des coûts de 50 %. La situation est déjà trop *à chaud* : l'incertitude du marché et la dépendance mono-client deviennent des *signaux de situation à risque*.

Deux autres PME abandonnent en cours de route, en raison de la maladie du dirigeant. Témoignant de la vulnérabilité de la PME en l'absence de relai au dirigeant, elles posent la question des *ressources internes*. Celles-ci constituent un indice de la capacité de la PME à faire face à la mutation.

Ces trois critères, *incertitudes, dépendances, ressources* (BEAUJOLIN-BELLET, 2009) constituent le support d'une grille de positionnement des PME permettant d'évaluer leur degré d'exposition aux risques et de mesurer leur capacité à y faire face à l'issue de l'intervention (10).

(10) C'est l'objet du *Rapport d'évaluation* aux financeurs, qui caractérise les PME sur plus de 50 critères : BEAUJOLIN-BELLET (R.), *L'action collective AME dans les PME menée par l'ARACT NPDC*, Reims Management School, 2009.

Un bilan (Comité pilotage, 10/2007) caractérise alors toutes les PME d'après les critères suivants : marché/carnet de commandes, finances, emploi, direction/gouvernance, organisation/compétences, relations sociales. Il fait apparaître, selon les cas, une situation économique dégradée, des ressources financières et cognitives insuffisantes, un collectif défaillant, l'absence de vision face à la mutation du secteur d'activité considéré, parfois un projet, mais des difficultés pour le mettre en œuvre, parfois une stratégie affirmée, mais « peu viable », ou encore un manque d'outils de gestion et de management.

Un constat émerge et se confirme : les PME enrôlées ne correspondent pas aux entreprises ayant servi de modèle à l'expérimentation. Loin d'être anticipatrices, ces PME sont en difficulté « *du fait même de leur retard d'anticipation. Les problèmes de non qualité, de retard dans les délais révèlent un fonctionnement à l'abandon*, signe que le dirigeant *n'a pas pu ou su remettre en cause son modèle économique*, tandis que *la situation de transmission/reprise est un accélérateur de la révélation du problème* » qui permet de prendre la mesure du retard accumulé par l'entreprise (CR réunion du 23 avril 2008). À ce stade, AME réactive une controverse régionale sur la détermination des PME auxquelles il faut consacrer l'argent public ou, dit autrement, sur la pertinence d'aider des entreprises dites *condamnées*.

Un outil de diagnostic et de critérisation des PME construit de manière inductive et exploratoire par le directeur régional des Études économiques et territoriales de la CRCI à partir d'un échantillon de PME implantées sur un territoire donné permet d'identifier le *business model* des PME, d'apprécier leur potentiel de croissance et d'emploi pour un territoire donné et d'anticiper leurs besoins en compétences. Alors très en vogue, cet outil propose une typologie des PME en sept configurations.

Parmi ces sept configurations, deux nous intéressent plus particulièrement : les PME dites « chefs d'atelier » dotées d'un réel savoir-faire sur lequel elles se sont construites, mais qui aujourd'hui pâttissent d'une absence de stratégie, et les « PME en danger », appelées à disparaître faute de ressources internes, de perspectives de développement ou de marché. Mieux vaut, par conséquent, accompagner leurs salariés que d'aider ces entreprises à survivre. À la demande de la DRIRE, un entretien entre la CRCI, le porteur de projet et l'évaluateur de l'action confirme que sept des PME relèvent de cette catégorie. Le dispositif est-il pertinent ? Les débats sont vifs, mais les financeurs justifient la légitimité de l'expérimentation par le fait qu'ils méconnaissent ces PME tant qu'elles ne relèvent pas du curatif (DDTE). Or, certaines de ces PME peuvent *rebondir* : l'objectif est alors, pour le porteur de projet, de prouver qu'utilement aidées les PME peuvent surmonter leurs difficultés. C'est ainsi qu'une nouvelle hypothèse est formulée, celle de la *plasticité* de la PME.



	Imprévus	Leçons
1 ^{re} épreuve : <i>la détection ne va pas de soi</i>	<ul style="list-style-type: none"> – L'hypothèse de la proximité entre acteurs de l'accompagnement et PME est loin d'être fondée. – Culte du secret et méfiance du dirigeant de la PME, surtout en situation dégradée. – Sentiment d'ingérence chez les <i>détecteurs</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> – La proximité ne va pas de soi et doit être construite ; – L'offre de conseil est pléthorique et doit être rationalisée : les PME se disent trop sollicitées.
2 ^e épreuve : <i>les PME ne sont pas celles que l'on attendait</i>	<ul style="list-style-type: none"> Les PME sont toutes en retard d'anticipation. – Un signal fort : <i>la dépendance mono-client</i> les condamne à court terme sur un marché concurrentiel. – Un problème : défaillance ou non de l'engagement du dirigeant. – Formuler les caractéristiques de la PME en difficulté. 	<ul style="list-style-type: none"> – Quand la PME réunit incertitude forte, dépendance forte et peu de ressources internes, elle est déjà à <i>chaud</i> ; – L'engagement du dirigeant dans la démarche est une condition indispensable.
3 ^e épreuve : <i>ces PME sont-elles condamnées ?</i>	Formulation d'une nouvelle hypothèse à éprouver : la <i>plasticité</i> des PME fait qu'aidées, elles peuvent surmonter leurs difficultés.	– Tout dépend des ressources internes et de la capacité à recombinaison celles-ci pour co-construire des solutions.

Tableau 2. Imprévus et épreuves.

LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

Où doit-on placer le curseur du *à tiède* ? Faut-il recourir à un consultant généraliste, ou à un expert ? Comment s'assurer de la capacité d'un retournement de sa situation par la PME en difficulté ? Qu'en advient-il, après le départ du consultant ? Les séminaires de capitalisation des expériences répondent à ces questions récurrentes. Le rapport d'évaluation fait état de résultats concluant à la réussite de l'expérimentation conduite : satisfaction des dirigeants enquêtés, *remise en projet des PME* et conditions de duplication de l'action au titre de la prolongation de l'expérimentation.

La plasticité de la PME en question

La *plasticité* de la PME désigne *sa capacité à se réorganiser rapidement et profondément à partir d'un cadre partagé* (porteur de projet, 2013). Ce terme met l'accent sur une approche dynamique de la PME qu'occulte une catégorisation statique « *qui nous prend pour des morts-vivants* » (dirigeants). Des résultats confirment cette capacité de retournement. À l'issue de l'intervention, des indicateurs montrent en effet que des PME ayant des pertes financières récurrentes sont « *sorties du rouge* » : en l'espace de dix-huit mois, une SCOP de plasturgie a relancé son activité commerciale, réorganisé sa gestion, diminué ses pertes et a prévu un retour à l'équilibre financier pour fin 2009. D'autres ont fait des choix stratégiques et/ou d'organisation, conduit ou redéfini un projet d'entreprise, développé le management et l'autonomie des salariés, réussi des embauches pour pallier les départs en retraite de personnes-ressources, renoncé à licencier là où elles s'y croyaient contraintes et tiré profit des mutations de leur secteur : l'emploi, menacé, de bobinières est sauvé par le développement d'une activité de maintenance sur sites nucléaires qui valorise leurs

compétences. Dans la PME de fabrication d'emballages, « *au départ, économiquement, on pouvait dire qu'il fallait supprimer la moitié des emplois... Aujourd'hui, il existe une solution économiquement viable pour continuer avec tout l'effectif... : on a transformé la contrainte en opportunité et ce que l'on considérait comme une charge, on l'a mis en ressources* (dirigeante) (11). Par contre, il peut être difficile, pour la PME, de mesurer l'impact de la mutation : après avoir brutalement chuté à la suite de la surgélation du poisson sur bateaux, l'activité d'une PME de conditionnement de produits frais repart aussitôt et son équilibre financier est restauré. La PME est sensible aux retournements de conjoncture et il peut y avoir un écart entre la vision du détecteur et la réalité de l'entreprise. Par ailleurs, son potentiel de retournement peut être difficile à prédire et peut exiger un diagnostic affiné. Sur ce point, les dirigeants ont apprécié d'avoir une aide extérieure (rapport d'évaluation).

Mais la situation reste fragile : la SCOP de plasturgie, « *Notre Lip à nous* » (La Voix du Nord, 08/2011) ferme en 2011 malgré un rétablissement de son plan de charges ; elle incarnait la catégorie « chef d'atelier », comme la PME familiale de traitement de panneaux de bois qui, elle, abandonne faute de projet, de ressources et de direction. Quand la PME cumule un déficit de compétences sur les trois fonctions stratégie/finance, commercial et production, elle peine à articuler les *espaces-temps* propres à chacune de ces fonctions et elle a tendance à adopter « *une politique de l'autruche* » (consultant) face au cumul des problèmes (redressement fiscal, perte d'un client important, trésorerie dégradée, litiges aux prudhommes) qu'elles rencontrent. Les difficultés de recrutement que connaissent les PME pour pourvoir ces fonctions aggravent la situation. Néanmoins, la PME d'enno-

(11) Citée dans *Impact*, « Gérer les difficultés provoquée par une mutation dans une entreprise », ARACT NPDC n° 32, juillet 2008.



blissement textile prête à fermer (sans projet stratégique, sans commercial et sans management, mais où le patron inventeur invétéré pallie le manque d'autonomie de ses salariés) rebondit grâce au retour du fils, qui commercialise au Qatar les produits innovants du père.

Un débat, animé, sur les indicateurs financiers conclut que les seules données comptables ne suffisent pas pour détecter la situation de mutation, et les dirigeants, à l'issue de l'intervention, relativisent l'importance des ressources financières dans leur rebond, qu'ils croyaient pourtant primordiales. La diversité des cas traités a permis d'explorer les caractéristiques de la *mutation à tiède*, l'objectif de l'action. C'est le cumul des facteurs (concurrence accrue, forte dépendance client, manque de ressources internes) qui crée la situation de mutation. Plus l'écart entre les risques d'exposition (incertitude, dépendances) et les ressources est fort, « plus l'entreprise est menacée [faute de] disposer des ressources pour faire face aux menaces » ; « plus cet écart est important, plus forte est la probabilité que la temporalité de la mutation soit courte ou que la situation soit à *chaud* » (BEAUJOLIN-BELLET, 2009). La PME subit d'autant plus fortement de nouveaux aléas qu'elle est en déficit de ressources (financières, organisationnelles, managériales, de compétences) (document *l'anticipation à tiède*, 04/2008). C'est donc la capacité de l'entreprise à recombinaison ses ressources qui fait bouger le curseur entre l'*à-chaud* et l'*à-tiède*.

Une recombinaison des ressources

C'est à ce niveau que l'accompagnement se révèle le plus profitable. Les consultants s'accordent à définir l'intervention comme une « *recombinaison globale des ressources* » articulant *stratégie/organisation/compétences*, même si les modalités concrètes de cette recombinaison ont varié d'une entreprise à une autre et d'un consultant à l'autre. Cela signifie qu'il faut fiabiliser l'organisation, pallier des déficits techniques, remédier à la vétusté des installations et des équipements (déménagement/investissement/réimplantation, à la coopérative du lin), améliorer les conditions de travail (pénibilité et absentéisme), repenser les métiers, développer la polyvalence et l'autonomie des salariés (dans toutes les PME), restaurer un collectif de travail et instaurer un collectif de soutien au dirigeant dont la solitude, même quand il appartient à des réseaux professionnels, est apparue comme une fragilité endogène. La reconstruction des équipes s'est faite autour de la création d'outils de gestion destinés à suivre et à mesurer l'activité, de procédures d'organisation permettant à chacun de retrouver une place au sein du collectif et de contribuer à la définition d'un intérêt commun. Cet *équipement* gestionnaire et cognitif permet de pallier un déficit de ressources unanimement constaté.

Si les dirigeants ont tous le souci de l'emploi et du devenir de leurs salariés (argument déterminant de leur entrée dans la démarche), ils témoignent quasiment tous d'une véritable méconnaissance et d'une sous-utilisation des ressources de leur personnel : pas de gestion des compétences, peu de communication, méconnaissance par les salariés de la situation économique de l'entreprise, même s'ils perçoivent des signes de difficultés et côtoient quotidiennement le dirigeant, climat social dégradé. En cause, l'absence criante de management au profit d'une culture paternaliste souvent déresponsabilisante. Il arrive que le projet humaniste l'emporte sur l'économique : « *Je ne peux pas licencier des salariés qui m'ont fait gagner de l'argent* » (dirigeant d'une PME dont l'activité de confection a été délocalisée en Chine). Celui-ci s'obstine à maintenir dans le Nord une activité à perte (200 salariés). *Sortie du rouge*, elle ferme en 2010, incarnant la « PME en danger » qui aurait déjà dû fermer (directeur UIT). De même, le savoir-faire ne suffit pas à relancer une PME (panneaux de bois) qui a vécu *dans l'ignorance du marché et de la concurrence* au nom d'une fidélité désuète à son client en faillite. Il y a bien, aux yeux des consultants, un modèle d'entreprise issu des années 1970 qui apparaît dépassé : la PME « *ne peut plus faire l'économie du management* » (consultant).

Une posture d'intervention

Les intervenants ont défini une *posture d'intervention*. Accompagner une PME en mutation suppose l'adoption d'une démarche « *sur mesure* » et non pas la mobilisation de solutions toutes faites mal perçues par les dirigeants. Elle requiert un intervenant généraliste, certes expérimenté, et non une succession d'experts, comme le proposait le correspondant au Conseil régional. Les consultants qualifient cette posture de *maïeutique* visant à *remettre l'entreprise en projet* et à la guider vers la réalisation : « *l'œil extérieur a mis un squelette, il nous a aidés à trouver par où commencer. Plutôt que de nous apporter le poisson, le consultant nous a appris à pêcher... Aucune solution n'a été plaquée...* » (dirigeante d'une PME de fabrication d'emballages). La situation de reprise facilite cette maïeutique, car elle permet de dire des problèmes dont le dirigeant n'a pas la responsabilité. Une telle posture impose une condition : l'engagement du dirigeant dans la démarche.

Mais cela n'a pas toujours été le cas. Si l'étalement de l'action dans le temps a favorisé la maturation d'un projet et la mise en œuvre de changements organisationnels, il a aussi facilité l'esquive : refus de dirigeants de voir ou d'entendre, entraves à l'action du consultant. Aussi la duplication du projet comporte-t-elle deux conditions : une participation financière et un arrêt de l'intervention en cas de déroboade du dirigeant. Pour autant, cette posture reste difficile,



PHOTO © DE AGOSTINI-LEEMAGE

THE LILLIPUTIAN TAILORS MEASURE

« Accompagner une PME en mutation suppose l'adoption d'une démarche "sur mesure" et non pas la mobilisation de solutions toutes faites mal perçues par les dirigeants ». « Les tailleurs de Lilliput prennent les mesures de Lemeul Gulliver, chirurgien de marine », illustration d'Arthur Rackham (1867-1939) pour « Voyage à Lilliput » in *Les voyages de Gulliver (Gulliver's travels)* de Jonathan Swift (1721).



lorsque le dirigeant ne démord pas d'une stratégie qui semble peu viable aux yeux du consultant. C'est le cas de l'imprimeur qui refuse de voir la mutation affectant son métier du fait du développement de progiciels de gestion intégrés : la faillite de ses concurrents lui ramène des clients et accroît son chiffre d'affaires ; l'annonce anticipée du retrait de son principal client le convainc que « *l'imprimerie va à sa perte à long terme* ». Mais il décide « *d'être le dernier : ça m'a questionné sur ma stratégie, O.K., mais je n'en bouge pas...* » (cité par le consultant). « *On n'a pas le droit de dire : c'est une mauvaise stratégie* ». Mais s'agissant d'anticiper une mutation, c'est problématique (consultants, réunion 2 juin 2008). Il arrive aussi que l'entreprise n'ait pas les ressources de son projet : c'est le cas de l'atelier de fabrication de tables de ping-pong (7 salariés) créé par le dirigeant d'une PME (pièces métalliques pour l'automobile) afin de diversifier son activité et de favoriser l'insertion professionnelle de jeunes peu qualifiés. Ce projet confère au dirigeant une certaine « *vogue institutionnelle* ». Le consultant y voit une « *stratégie de coup* » opportuniste et peu pérenne, car l'atelier manque de méthode et de savoir-faire pour répondre au changement dans l'assemblage des pieds exigé par le client. Celui-ci lui impose un produit dont il « *ne maîtrise ni le concept ni la façon de faire* » ni les coûts, malgré la réduction de ses effectifs. Le dirigeant décide de vendre, à perte, à son client, en se rattrapant sur une vente en direct dans son hangar.

CONCLUSION

Rendre compte d'une action collective de longue durée au rythme propre de chacun de ses acteurs en suivant pas à pas le récit enchevêtré de leurs interventions dans des PME auxquelles on n'accède qu'en paroles, saisir au fil des débats ce qui marque le pas dans le travail collectif d'analyse des situations, voilà qui ne va pas de soi ! Afin de restituer la manière dont des experts de la connaissance en action s'accordent pour problématiser la mutation à tiède en PME et activer un espace d'action collective, nous avons retracé la « *théorie* » qui sous-tend le dispositif en en faisant un « *acteur-réseau* ». Cette approche montre autant l'importance des réseaux d'acteurs dans l'action publique que leur fragilité. L'action aurait-elle tenu sans le porteur de projet ? Sa longue durée a vu ses participants s'étioler et nombre d'acteurs ont changé de fonction au cours, ou à l'issue du projet : qu'advient-il des apprentissages réalisés ? Cette expérimentation très suivie sur le plan institutionnel a-t-elle changé les représentations et les conditions de l'accompagnement des PME ? Rien n'est moins sûr. La crise a mis à l'épreuve les actions dupliquées et le dis-

positif n'est pas pérennisé. Un autre lui succède : la GPEC territoriale « *pour PME en croissance* », qui met en évidence les limites territoriales de l'action et impose une gestion territoriale des emplois et des compétences. Il n'en demeure pas moins que les PME d'AME ayant réussi leur transition servent aujourd'hui de modèle à ce nouveau projet. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AGGERI (F.), PEZET (E.), ABRASSART (C.) & ACQUIER (A.), *Organiser le développement durable*, Vuibert, 2005.
- AUBERT (J.P.) & BEAUJOLIN-BELLET (R.), « Les plans sociaux », *Encyclopédie des ressources humaines*, ALLOUCHE (J.) (coord), 3^e édition, Vuibert, 2012.
- BAUMARD (P.), *Prospective à l'usage des managers*, Litec, 1996.
- BEAUJOLIN-BELLET (R.), « L'action collective AME dans les PME menée par l'ARACT Nord-Pas-de-Calais », *Rapport d'évaluation*, Reims Management School, juin, 2009.
- BRUGGEMAN (F.), « Restructurations et licenciements », *Droit Social*, n°9/10, pp. 852-858, 2004.
- BUFFARD (L.) & TOGNOLA (J.), *Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?*, Mémoire (dir. BERRY M.), École des mines de Paris, 2005. <http://www.annales.org/gazette/memoire-restructuration.pdf>
- CALLON (M.) & LATOUR (B.), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte, 1991.
- CALLON (M.), LASCOUMES (P.) & BARTHE (Y.), *Agir dans un monde incertain*, Paris, Seuil, 2001.
- CARLILE (P. R.), « A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development », *Organization Science*, vol. 13, n°4, pp. 442-455, 2002.
- GAZIER (B.), « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions », *Revue de l'IREs*, n°47, pp. 301-317, 2005.
- LASCOUMES (P.) & LE GALÈS (P.), *Sociologie de l'action publique*, Paris, A. Colin, 2007.
- LATOUR (B.), *Changer de société - Refaire de la sociologie*, Éditions La Découverte, 2006.
- PECQUEUR (B.), *Le développement local*, Syros, 2^e édition augmentée, 2000.
- ROUILLEAUT (H.), *Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier*, La Documentation Française, 2007.
- STENGERS (I.) & BENSUADE-VINCENT (B.), *100 mots pour commencer à penser les sciences*, Paris, Seuil, 2003.
- TOGNOLA (J.), « L'Industrie régionale en 2007 », *Enjeux pour l'industrie du Nord-Pas-de-Calais*, Préfecture de Région-DRIRE, pp. 15-51, 2007.

LA CRÉATION D'UNE FILIÈRE AUTOMOBILE RÉGIONALE EN QUESTIONS : DYNAMIQUES INSTITUTIONNELLES DANS LE GRAND EST AUTOMOBILE FRANÇAIS

RÉALITÉS MÉCONNUES

Quelles modalités d'échanges interentreprises pour les filières régionales des industries automobiles dites traditionnelles ? La genèse du paradigme japonais (et américain) du *juste-à-temps*, depuis la fin des années 1980, couplée à un basculement de la géopolitique mondiale de l'automobile entre les années 1990 et 2010, ont précipité un ensemble de questions quant à l'efficacité productive et à la compétitivité des industries automobiles traditionnelles. Ces questions concernent, au premier chef, la nature des échanges interentreprises, comme l'illustrent les voies suivies actuellement par la filière automobile en Alsace Franche-Comté, qui feront l'objet de cet article. L'action étatique et les initiatives locales (que nous examinerons et que nous confronterons aux pratiques en œuvre sur ce territoire particulier) mettent en évidence différentes trajectoires institutionnelles envisageables entre la promotion d'une filière dite d'excellence et les modes de transaction hérités d'institutions passées.

Par **Stéphane HEIM***

* Docteur en sociologie, ingénieur de recherche contractuel, GERPISA, ENS Cachan. Courriel : sheim@ens-cachan.fr

INTRODUCTION

Au milieu des années 2000, l'idée de créer une filière automobile française, le « site France », a fait son apparition de diverses manières parmi les priorités de la restructuration de l'industrie automobile française. Sous des aspects *a priori* très élémentaires quant à la forme et au contenu d'une telle filière, cette thématique soulève toutefois des questions bien plus complexes qu'il n'y paraît. Le principal enjeu sous-jacent est posé par les modalités d'application et de déploiement d'institutions privilégiant l'excellence en vue de la compétitivité du site France. La filière dite d'excellence est présentée comme la consolidation de quelques fournisseurs dont le rôle accru peut modifier de manière substantielle les équilibres relationnels tout en développant des outils homogènes servant de supports aux transactions. En somme, cela signifie que l'on bâtit une filière autour de quelques acteurs clés jouissant de rentes monopolistiques tout en privilégiant l'homogénéisation des dispositifs facilitant les transactions interentreprises.

Néanmoins, le développement d'une telle filière se traduit par des tensions fortes qui affectent les organisations « classiques » de la production et les modalités de l'échange interentreprises. La gestion d'une chaîne de sous-traitance, qu'elle soit ou non régionale, exige le maintien d'équilibres entre les parties prenantes. D'une part, les constructeurs, s'appuyant sur différents registres de coordination de l'activité (NEUVILLE, 1997), expriment un besoin de fiabilité des approvisionnements, que la pratique de mise en concurrence des fournisseurs permet de garantir dans une certaine mesure. D'autre part, les fournisseurs sont bien souvent en quête d'assurances (qu'elles soient relationnelles, techniques et/ou commerciales) de la part du client. L'équilibre relationnel dépend alors grandement des arbitrages effectués entre différentes modalités d'échange héritées du passé. La question qui demeure ouverte est celle de savoir comment l'on peut envisager de donner forme à des institutions et à des pratiques favorisant l'excellence industrielle sans que celles-ci entrent en contradiction avec les modalités habituelles de l'échange. Comment les pouvoirs publics, les constructeurs et les fournisseurs peuvent-ils donner corps à une filière dite d'excellence ?

En nous appuyant sur l'examen des dispositifs en œuvre dans la consolidation de la filière équipementière du Grand Est français, nous proposerons ici des pistes de réflexion dont l'objectif est de comprendre non pas les institutions déjà formées, mais leur élaboration, leurs difficultés et leurs potentialités. Pour ce faire, nous définirons dans un premier temps les enjeux, en termes théoriques, de l'échange et des modalités de production de l'accord au sein de chaînes de sous-traitance, pour ensuite exposer les principales caractéristiques de cette filière régionale.

Enfin, en comparant entre elles quelques études de cas représentatives de la manière dont l'échange se décline dans cette industrie, nous confronterons les nouvelles pistes explorées et développées aujourd'hui aux modes d'échange traditionnels pour mettre à jour les dynamiques en cours.

LA CONSOLIDATION D'UNE FILIÈRE AUTOMOBILE : ENJEUX ORGANISATIONNELS ET TENSIONS INSTITUTIONNELLES

Dans une perspective classique d'opposition entre le marché et l'organisation, l'arbitrage effectué entre ces deux modes de transaction s'explique de trois manières : par la comparaison des coûts engagés par ces deux modalités telle qu'elle est systématisée par l'économie des coûts de transaction, par le gain avéré ou non de la répétition des échanges dans une optique classique de la théorie des jeux, enfin, par la réputation des acteurs de l'échange qui est au fondement de la confiance interpersonnelle. Ces trois grilles de lecture relèvent d'une approche par l'efficacité économique, le choix rationnel et le risque calculé. Elles ont en commun le postulat selon lequel il existe une opposition entre l'organisation et le marché, qui sont présentés comme deux modalités antagonistes de l'échange. Déclinées aux transactions interentreprises, elles expliquent le choix effectué entre des échanges denses et durables, d'un côté, et des échanges marchands et impersonnels, de l'autre. Toutefois, les incertitudes portant sur le partenaire, sur l'environnement institutionnel et sur le produit participent de la formation des échanges interentreprises en modifiant profondément les comportements des acteurs impliqués. D'une part, les constructeurs d'automobiles déploient des dispositifs pour réduire l'« incertitude fondamentale », qui orientent la nature et la forme de l'échange (mêlant de diverses manières les registres du marché et de l'organisation). D'autre part, pour bâtir ces dispositifs, les organisations (ici, les constructeurs et les fournisseurs) s'appuient sur le déploiement d'institutions spécifiques (contrats, conventions techniques, etc.), auxquelles ils prennent part de diverses manières.

Il convient alors de porter son regard sur la manière dont ces arbitrages prennent la forme de pratiques instituées.

Tout d'abord, l'espace de l'échange est configuré (il est élaboré et mis en œuvre) par quelques acteurs, principalement les organisations dont font partie les entreprises. L'échange peut être défini au plus près des acteurs qui y prennent part comme un arrangement de règles, de contrats et de critères d'évaluation, qui sont autant de supports à la nécessaire connaissance du produit et du contractant. De même qu'un consommateur s'en remet à des formes variées de



jugement pour opérer des choix entre différents biens et services singuliers (films, musique classique), les acteurs d'une chaîne de sous-traitance s'appuient sur différents modes d'évaluation du partenaire et du produit (classements, contrats, réputation, audits) pour engager une transaction.

« Le jugement est donc l'acte synthétique par lequel des critères hétérogènes, des pondérations variables, des notations diverses et des confiances inégales, ainsi que le cadrage de la réalité qui en résulte, sont mobilisés pour une évaluation unitaire » (KARPIK, 2009, p. 183).

Dans cette perspective, les constructeurs élaborent en amont de la situation d'échange différents dispositifs de réduction de l'incertitude, tels que les systèmes d'information, de passation des commandes, de livraison ou les spécifications techniques. *A priori*, ils détiennent un pouvoir d'orientation et de déploiement de mesures plus étendu que celui de leurs fournisseurs. La nature du pouvoir de valorisation des produits et de fixation des prix se fonde dès lors sur la disposition des constructeurs à orienter et à cadrer l'échange sur la base d'une « évaluation unitaire ». De la sorte, l'enjeu, pour les organisations, est leur capacité, compte tenu de l'environnement institutionnel, à créer des modalités d'échange qui vont accroître leur efficacité économique et diminuer les incertitudes diverses. Cet enjeu se traduit par la recherche de compromis entre gouvernances d'entreprise de firmes dont les activités se déploient sur des échelles différentes (principalement entre sites de production et

sièges sociaux) et dans des environnements institutionnels distincts.

Les scènes de l'échange ne sont donc pas neutres, mais orientées par des « dispositifs de jugement » élaborés par les constructeurs et les fournisseurs, et par leur propre connaissance orientée (donc incomplète et bâtie sur des points de vue particuliers) du produit, du contractant et du marché. La fabrication des modalités de transaction en amont de l'échange engendre, au-delà des enjeux organisationnels que nous avons pointés plus haut, des tensions institutionnelles. Ces dernières s'expliquent par le décalage qui peut exister entre, d'une part, les pratiques instituées et héritées du passé et, d'autre part, les nouvelles orientations mises en œuvre à un moment donné. Les institutions « sont des produits du processus écoulé, adaptés aux conditions passées » (VEBLEN, 1970, p. 126), elles sont donc en évolution et en adaptation constantes par rapport à leur milieu. L'introduction de nouvelles règles, de nouveaux outils d'évaluation des produits et des entreprises peut entrer en contradiction avec les pratiques héritées du passé. À cela s'ajoute le fait que l'adéquation de nouvelles institutions à leur milieu dépend des acteurs impliqués ou non dans l'élaboration et l'application de ces outils. Les entreprises du secteur de l'automobile participent d'une manière ou d'une autre, en fonction de leur rang dans la chaîne de sous-traitance, à la dynamique des « matrices institutionnelles », si l'on conçoit ces dernières comme le résultat des interactions entre organisations et institutions (NORTH, 1994). De différentes manières, les

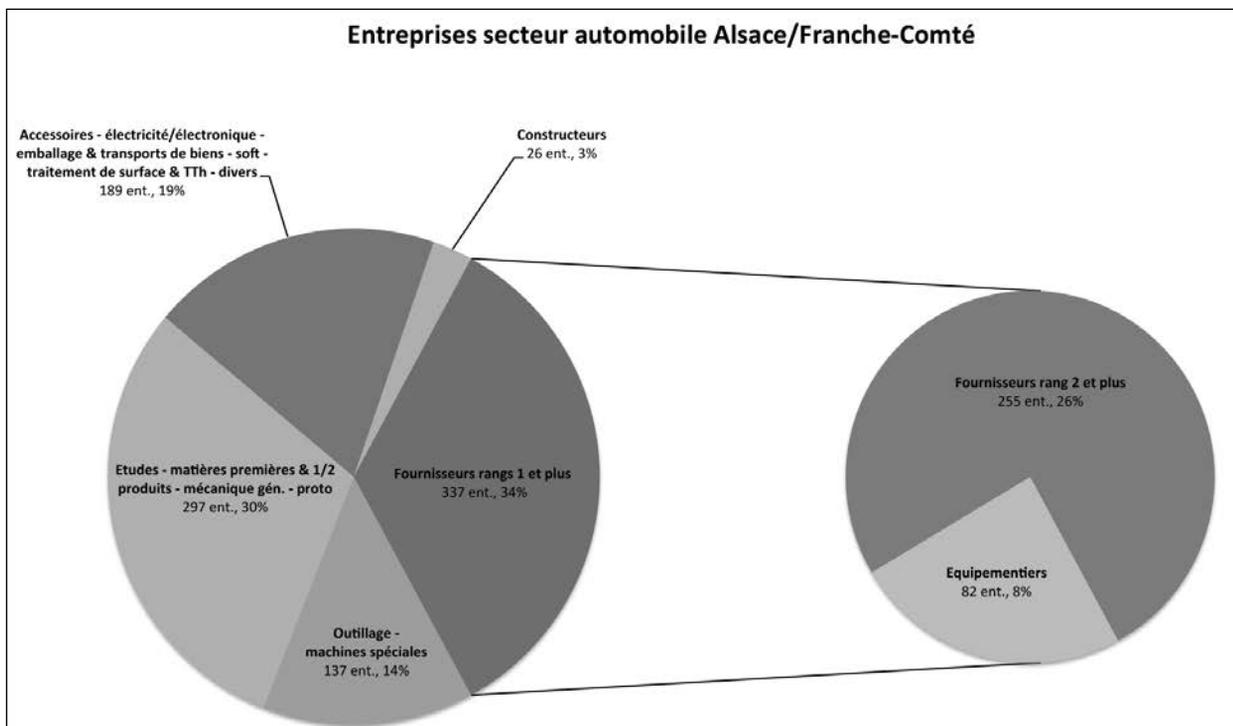


Figure 1 : Les fournisseurs automobiles d'Alsace Franche-Comté.
(sources : PVF & CCI Alsace Franche-Comté)

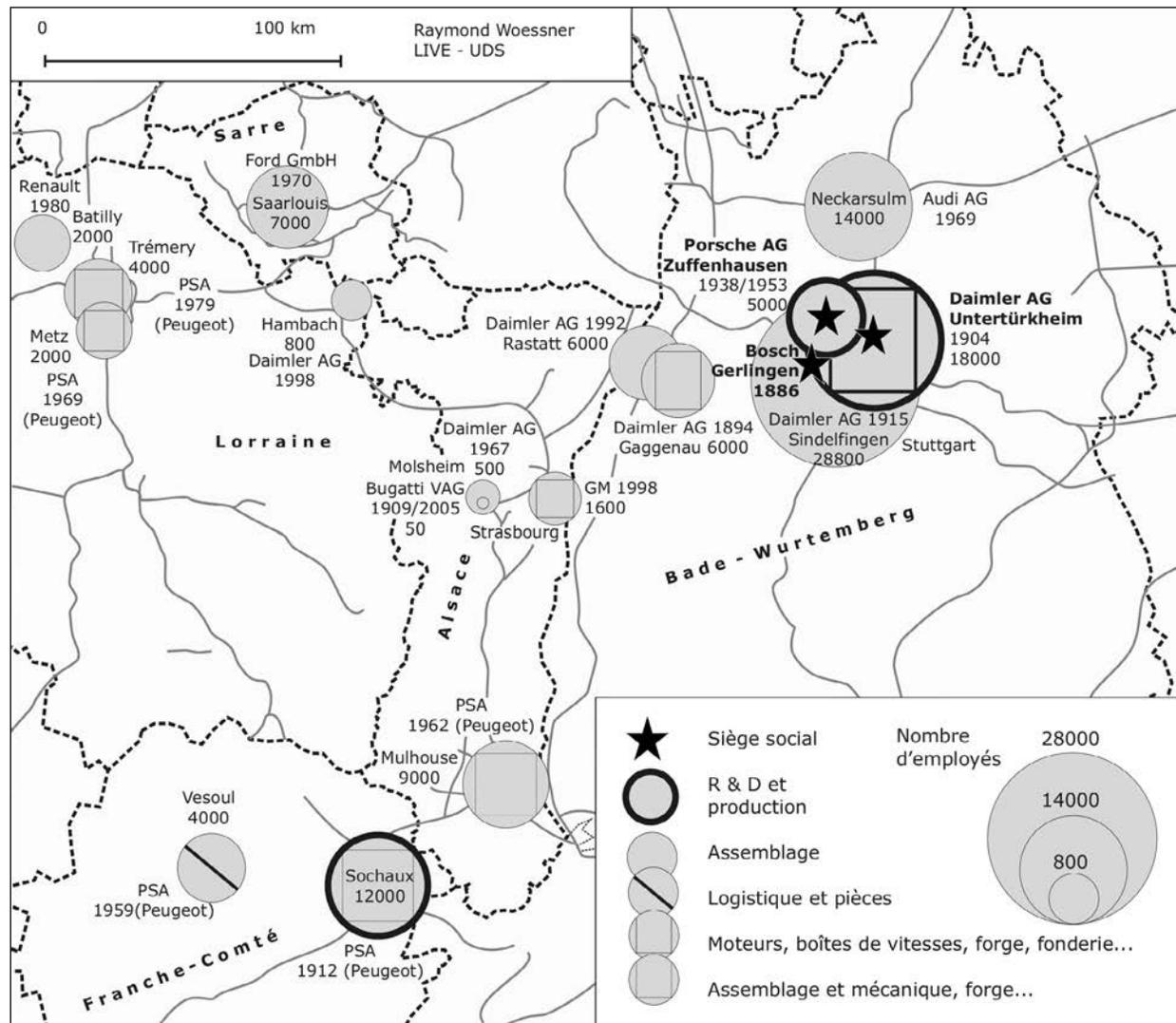


échanges interentreprises sont le résultat de dynamismes institutionnelles qui peuvent perturber (ou non) les équilibres tant passés que présents. En cela, les relations interentreprises dans une chaîne de sous-traitance doivent être mises en rapport avec la manière dont sont conçues et mises en œuvre les scènes de l'échange, avec « leurs conditions de production et leurs modalités de fonctionnement » (DUBUISSON-QUELLIER, NEUVILLE, 2003, p. 215). De ce point de vue, les échanges au sein des filières automobiles apparaissent d'abord comme des arrangements locaux et évolutifs avec pour objet les règles de l'échange, règles dont les degrés d'uniformité, de conformité et d'adéquation aux pratiques en vigueur varient de manière substantielle. Les arrangements prennent la forme de pratiques instituées ayant trait, par exemple, à la qualité, aux prix, aux délais de livraison ou aux temps de réalisation des pièces. Toute la problématique réside dans la capacité des organisations à prendre part à la mise en œuvre de ces arrangements. Ce cadre analytique de la construction de

l'échange interentreprises déplace le regard d'une lecture en termes d'efficacité économique et de rationalité maximisatrice, vers une lecture en termes de dissociation ou d'association de registres de coordination des activités concrètes d'une filière. Dès lors, l'échange et la détermination de la qualité et du prix des produits sont non pas le fait simplement d'un choix entre deux modes de transaction, mais le résultat d'arbitrages opérés entre différents registres de transaction inscrits dans des dynamiques institutionnelles spécifiques.

LE GRAND EST AUTOMOBILE FRANÇAIS : QUELLE ÉCHELLE ?

Même s'il est difficile aujourd'hui de dégager une réelle identité géographique et territoriale du Grand Est français (ROLLAND-MAY, 2004), lorsque l'on observe l'industrie automobile de cette région, il est



Carte 1 : Le Grand Est automobile.



nécessaire de dépasser les frontières nationales. En circonscrivant l'industrie régionale aux filières de la Lorraine, de l'Alsace, de la Franche-Comté et du nord de la région Rhône-Alpes, une certaine cohérence se dégage, mais on occulte par là-même les régions allemandes frontalières de la Sarre, de la Rhénanie-Palatinat, du Bade-Wurtemberg, de la Hesse et (dans une moindre mesure) de la Bavière. Pourtant, en raison des échanges entretenus avec les quatre grands constructeurs spécialistes allemands (Daimler, BMW, Audi et Porsche), il convient de situer les filières régionales françaises limitrophes dans cet environnement physique, historique, organisationnel et marchand plus large. C'est la raison pour laquelle nous propo-

sons une lecture et une analyse des filières automobiles régionales autour du concept de Grand Est automobile, qui embrasse également les capacités productives du Sud-Ouest de l'Allemagne (voir la Carte 1 de la page précédente et le Tableau 1 ci-dessous).

Une géographie de la production automobile contrastée

Ainsi, le Grand Est automobile apparaît comme un territoire productif majeur en Europe présentant différentes facettes et étant assez contrasté. En 2011, 2,2 millions de véhicules, qui couvrent une grande partie de la segmentation automobile (voir le

Constructeur	Lieu	Date création	Prod/an	Nb employés	Segments (modèles)
Audi	Neckarsulm	1969	278 096	13 704	M2, H2 (A4, A&S6, A&S8, Quattro RS6, R8)
Daimler	Untertürkheim (Stuttgart)	1904		18 146	Forges, fonderie, moteurs, transmission, axes
Daimler	Sindelfingen (Stuttgart)	1915	398 646	28 804	M2, H1, H2 (Classes S, E, C, CL, CLS, et Maybach)
Daimler	Rastatt	1992	252 316	5 741	M1 (Classes A & B)
Daimler	Gaggenau			6 400	Moteurs, engrenages
Ford	Saarlouis	1970	425000*	6 500	M1, M1+, crossover compact (Focus, C-Max, Kuga)
Porsche	Stuttgart-Zuffenhausen	1938 (1950)	33 000	4 800	Véhicules luxe/sport (911 & Boxster, moteurs)
TOTAL Allemagne****	8 sites	1904-1992	1.38 Mio	84 095	M1, M1+, M2, H1, H2, crossover compact, véhicules sport
Daimler (Smart)	Hambach	1998	139962*	824	B0 (Smart Fortwo)
PSA	Sochaux	1912	290000*	12 500**	M1, M1+ (308, 3008, 5008)
PSA	Mulhouse	1962	281 170	9 400***	B2, M1 (206+, 308, C4)
PSA	Metz	1969	1.3Mio*	2 000	Boîtes de vitesse mécaniques
PSA	Trémery	1979	1.1Mio	3 769	Moteurs essence & diesel
PSA	Vesoul			4 200	Logistique pièces de rechange
Renault (SOVAB)	Batilly	1980	99 069*	2 411	VUL (Master)
TOTAL France*****	7 sites	1912-1998	810 201	35 104	B0, B2, M1, M1+, VUL
TOTAL Grand Est automobile *****	14	1904-1998	2.2 Mio	119 199	B0, B2, M1, M1+, M2, H1, H2, crossover compact, véhicules sport, VUL

Tableau 1. Les constructeurs et leurs sites de production dans le Grand Est

Sources : données constructeurs pour 2011

* chiffres de 2008

** Mécanique : 750 employés

*** Mécanique et bruts : 2 350 employés

**** Total sites assemblage allemands : 5 sites, 59 549 employés

***** Total sites assemblage français : 4 sites, 22 035 employés

***** Total sites assemblage Grand Est automobile : 9 sites, 84 684 employés



Tableau 1), ont été produits dans neuf usines d'assemblage de constructeurs allemands, américains et français (1), dans sept usines ou ateliers de mécanique brut et dans des centres de logistique des constructeurs considérés. Parmi les 120 000 employés de ces usines, plus de 80 000 œuvrent à l'assemblage des véhicules (2). Historiquement, trois constructeurs ont façonné ce territoire (Daimler, Porsche et PSA) par leurs usines datant de la première moitié du XX^e siècle. Une deuxième vague de développement (entre les années 1960 et 1980) se traduit non seulement par l'expansion de la sphère d'influence de PSA, mais également par l'apparition de nouveaux acteurs (Renault, Ford et GM). Les deux dernières usines à avoir été construites, dans les années 1990, sont celles de Daimler, dans le Bade-Wurtemberg et en Moselle, et elles correspondent au développement de l'offre par des constructeurs spécialistes de véhicules de gammes inférieures.

(1) Sans compter Audi Neckarsulm, située au nord du Bade-Wurtemberg, et les usines de BMW, en Bavière.

(2) L'assemblage automobile et la production de moteurs et d'organes mécaniques ont également un impact considérable sur les filières régionales en termes de chiffres d'affaires, et d'effets indirect et induits sur les bassins d'emploi régionaux.

Ce contraste trouve son origine dans la structuration de trois grands pôles, le premier en Lorraine et dans la Sarre, au Nord, le deuxième autour de Stuttgart, à l'Est, et le dernier dans la région du Rhin-Sud, autour des usines de PSA à Mulhouse et à Sochaux (voir la Carte 1). Une distinction très nette en termes de segments automobiles apparaît entre les pôles du Rhin-Sud et de Stuttgart, les deux sites du Rhin-Sud de PSA étant dédiés à des véhicules de moyenne gamme (l'usine de Renault en Lorraine produit des véhicules utilitaires légers), alors qu'à Stuttgart (et dans une moindre mesure à Saarlouis), la production est orientée vers le haut de la segmentation automobile. Cela se traduit concrètement par des exigences fort différentes en termes de spécifications techniques, de gestion de la qualité, d'organisation productive des chaînes d'assemblage et de contenus locaux. Qui plus est, à ce contraste en termes de spécialisation productive s'ajoute une deuxième distinction entre le Rhin-Sud et la région de Stuttgart qui concerne, quant à elle, le déplacement (ou non) des divisions stratégiques des entreprises. Daimler, Porsche et l'équipementier Bosch concentrent dans la région de Stuttgart leurs grands organes stratégiques, ce qui n'est plus vraiment le cas pour PSA en ce qui concerne le Rhin-Sud.



Photo © Eric Tschaeffner

« Les deux dernières usines automobiles à avoir été construites, dans les années 1990, sont celles de Daimler, dans le Bade-Wurtemberg et en Moselle, et elles correspondent au développement de l'offre par des constructeurs spécialistes de véhicules de gammes inférieures ». Usine du groupe Daimler produisant des Smart, à Hambach (Moselle), décembre 2012.



La filière équipementière du Rhin-Sud : entre diversité et excellence

La filière d'Alsace Franche-Comté qui nous intéresse ici se caractérise également par une importante industrie équipementière, qui jouit de cette position géographique préférentielle, mais qui est également très contrastée. S'il est difficile de délimiter les frontières d'une filière automobile en raison des nombreuses branches qu'elle mobilise en dehors de la branche automobile comme la définit l'INSEE (3), on peut estimer qu'en Alsace Franche-Comté la filière automobile régionale compte pour près de 11 % des emplois de la filière automobile française, et la filière équipementière régionale pour 25 % de l'emploi total généré par la filière équipementière française (4). En termes de chiffre d'affaires, il est plus délicat d'opérer des comparaisons nationales et régionales. En effet, il n'est pas rare que la part du chiffre d'affaires réalisée dans l'automobile ne soit pas communiquée, ou, tout simplement, que les dirigeants n'en aient pas connaissance. Quoi qu'il en soit, la filière régionale est dans le peloton de tête des régions de l'automobile, avec l'Île-de-France, Rhône-Alpes et le Nord-Pas-de-Calais. Elle se caractérise par une forte concentration d'équipementiers (des fournisseurs de rang 1 qui proposent des systèmes complets, et non des pièces) autour des usines de Sochaux et de Mulhouse, la présence de quelques grands équipementiers dans le nord de l'Alsace (qui s'explique par la proximité de Stuttgart) et autour de Besançon (en raison de la proximité de l'industrie horlogère du Jura suisse, qui est également à l'origine du nombre élevé de PME entre Besançon

(3) Comme le soulignent à juste titre les auteurs de l'étude sur les PME et les ETI de la filière automobile en 2010 (OSEO, 2011), le concept de filière automobile recoupe différentes industries, secteurs et branches. À titre d'exemple, en 2010, sur près de 49 milliards d'euros courants d'achats générés par la branche automobile française, seuls 19 % ont été réalisés dans la branche proprement dite. Les achats effectués au bénéfice d'autres branches concernent, à hauteur de 60 %, les industries des biens intermédiaires (secteur de la métallurgie et de la transformation des métaux, 18,7 % ; secteur de la chimie, du caoutchouc et de la plasturgie, 12,5 %), celles des biens d'équipement (fabrication de machines et d'équipements autres, 10,7 % ; fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques, 4 % ; fabrication d'équipements électriques, 3,9 %) et de services (principalement les activités de recherche-développement scientifique, dont la part dans les achats totaux est passée de 4,1 % en 2000 à 8,8 % en 2010) (CCFA, 2012, p. 52).

(4) Sources : Comité français des constructeurs d'automobiles (CCFA), Centres de formation d'apprentis (CFA), Fédérations des industries des équipements pour véhicules (FIEV), Pôle Emploi, PerfoEST. Selon la CCFA (CCFA, 2012, pp. 72-73), en 2011, l'industrie automobile au sens strict (à l'exclusion des activités liées à l'usage de l'automobile et du transport, soit 2,3 millions d'emplois au total) a généré 604 000 emplois et un chiffre d'affaires de 83 milliards d'euros (58 % de ce chiffre d'affaires sont réalisés à l'export). La FIEV estime à 247 000 emplois les effectifs des fournisseurs automobiles (regroupés au sein du Comité de Liaison des Industries Fournisseurs de l'Automobile, CLIFA) pour un chiffre d'affaires de 49,6 milliards d'euros en 2011 (315 000 personnes employées et 52 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2007) (CCFA, 2012, p. 53). On recense plus de 85 000 emplois qui relèveraient de la filière automobile répartis sur 831 sites (correspondant à 673 établissements industriels), dont plus de la moitié sont de très petites et petites entreprises (PerfoEST).

et Oyonnax travaillant dans le surmoulage, la frappe et la découpe de pièces de précision) (5). Un dernier aspect à souligner est la présence dans la région de grands groupes étrangers aussi bien pour le rang 1 que pour les rangs inférieurs, ce qui a un impact considérable sur la constitution d'une filière régionale. Raymond Woessner (2004) relève que, depuis une vingtaine d'années, la transition du modèle fordiste de la grande usine vers une nouvelle forme d'organisation réticulaire articulant de nombreux acteurs suit son cours. Parmi les trois scénarios industriels envisageables pour la région Rhin-Sud – un espace néofordiste, un district industriel et un système local d'innovation –, il tend à affirmer que la voie du système productif localisé semble être la plus plausible, tout en tenant compte du rôle prépondérant de PSA dans la formation d'un district de fournisseurs (6). Cela est plus particulièrement vrai lorsque l'on prend en considération non pas les politiques de sites, mais les politiques de constructeurs.

QUELLE FILIÈRE POUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE D'ALSACE FRANCHE-COMTÉ ?

En 2008 et 2009, les pouvoirs publics ont consenti des efforts financiers conséquents en vue d'assurer la pérennité du « site France ». On recensera le déploiement de trois grands dispositifs : la Plateforme de la Filière Automobile (en 2009) visant à structurer la filière automobile autour des constructeurs et des principaux équipementiers, le Fonds Stratégique d'Investissement (en 2008) pour répondre aux besoins en fonds propres des entreprises (dont les capitaux s'élevaient à 19 milliards d'euros fin 2011) et le Fonds de modernisation des Équipementiers automobiles (en 2009) pour l'accompagnement financier de la filière équipementière (FMEA Rang 1 : montant initial de 600 millions d'euros, détenu à parité par PSA, Renault et le FSI ; FMEA Rang 2 : 50 millions d'euros détenus par cinq équipementiers, le FSI et les acteurs du FMEA Rang 1). En parallèle, l'association PerfoEST (une association régionale de l'industrie automobile – ARIA – créée en 1997 par une vingtaine de fournisseurs de la région Alsace Franche-Comté et par PSA) vise à améliorer la performance industrielle des fournisseurs locaux. Depuis sa création, PSA met

(5) Behr, Boysen, Delphi, Fuji Autotech, INA, Johnson Controls, Mahle, Mark IV, Siemens, Timken, TRW Carr, Visteon, Wagon Automotive (l'usine de Wagon Automotive à Fontaine (Territoire de Belfort) a été rachetée par le groupe SNOP en juillet 2009, suite au redressement judiciaire de Wagon Automotive France, qui est intervenu en décembre 2008).

(6) Ce scénario peut être perturbé par « le poids des héritages, le profil et la culture des entreprises, ou encore le jeu des acteurs fondé sur la hiérarchie autoritaire et la suspicion réciproque » (WOESSNER, 2004, p. 269).



à la disposition de l'association deux employés (placés en détachement) pour effectuer cette mission qui prend la forme d'aides individuelles accordées à certaines entreprises, de séminaires collectifs réunissant des fournisseurs membres de l'association pour favoriser le déploiement à leur niveau des bonnes pratiques humaines et industrielles et, plus récemment, d'un programme FilAuto 2015, dont l'objectif, qui est en lien étroit avec la plateforme automobile, est de renforcer la filière équipementière régionale. Cette association n'est pas liée de manière officielle au département Achats de PSA et ses actions sont similaires en bien des points à celles initiées chez Toyota dans les années 1960 et 1970 (HEIM, 2013).

Ces deux orientations stratégiques en vue du soutien de la filière équipementière française, l'une au plan national et l'autre à l'échelle régionale, relèvent de conceptions similaires quant à la voie dans laquelle les filières automobiles doivent s'engager. Ce sont des incitations visant à donner corps à des institutions privilégiant la productivité d'un petit noyau de fournisseurs, et créant, par là-même, les soubassements d'une organisation monopolistique au détriment d'une concurrence de nombreuses entreprises sur des segments similaires, une concurrence fréquemment souhaitée et privilégiée par les départements Achats des constructeurs. Mais ces politiques peuvent-elles être aisément déployées ?

Des pratiques historiques instituées autour de la distance négociée

Sur la base d'une enquête menée dans le Grand Est entre 2008 et 2011 (7) et portant sur les relations interentreprises dans l'industrie automobile, il apparaît que ces relations se sont complexifiées et densifiées depuis le début des années 1990 dans cette région (et plus largement en France), suivant les sentiers de l'externalisation et de la modularisation (FRIGANT, LAYAN, 2009). La diversité des activités des fournisseurs et des constructeurs crée une matrice institutionnelle dans laquelle les arrangements sont le

(7) Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat « La coopération dans un environnement concurrentiel : Une comparaison France-Japon », qui a été soutenue publiquement en décembre 2011. Le corpus d'entreprises dans le Grand Est est composé de 23 fournisseurs. Seize entreprises sont situées en Alsace Franche-Comté et sept autres dans le Bade-Wurtemberg et la Hesse (Allemagne). En voici la répartition en termes d'activité : 6 équipementiers, 5 fournisseurs de rangs inférieurs, 6 fabricants de machines-outils (dont deux entreprises japonaises et un spécialiste en instruments de métrologie), 4 outilleurs, et les deux dernières sociétés correspondent à un grossiste de pièces détachées et à un fabricant de moteurs diesel pour bateaux. En termes de taille, le critère retenu est le nombre d'employés : 7 grandes entreprises comptent plus de 10 000 salariés, 7 entreprises sont de taille intermédiaire (entre 100 et 499 employés) et 8 entreprises présentent un effectif de moins de 100 employés. L'enquête a consisté à s'entretenir avec les responsables d'entreprises autour de trois dimensions principales : l'histoire et l'identité productive de l'entreprise, l'acquisition et le partage de savoir-faire technologiques (avec les clients, les concurrents et les fournisseurs) et la position de l'entreprise dans la chaîne de sous-traitance ainsi que l'incidence de ce positionnement sur les échanges interentreprises.

résultat de dispositifs impersonnels, variables et multiformes. C'est ainsi que le gérant d'une PME d'outillage de presses nous a fait part de sa surprise lorsque pendant toute une journée des émissaires de Toyota en République tchèque ont visité son établissement pour y procéder à un contrôle approfondi de ses méthodes de production avant d'envisager la possibilité de les intégrer au panel de leurs fournisseurs. Selon lui, son entreprise n'avait jamais été confrontée à pareille situation par le passé. En règle générale, les clients n'effectuent pas de visite, mais soumettent leurs fournisseurs à des procédures de contrôle portant sur plusieurs indicateurs afin de dresser un classement de leurs outilleurs. À l'instar de ce témoignage, la crainte d'une trop forte interdépendance caractérise le comportement d'une grande majorité des fournisseurs visités, qui privilégient une certaine distance négociée par rapport à des relations exclusives et approfondies. Ces comportements ont pour corollaire la réduction des obligations réciproques, qui se bornent souvent à la réalisation des contrats. Les entreprises fixent des niveaux acceptables de satisfaction à partir de divers outils de mesure, le plus souvent des registres de jugements impersonnels créés par les constructeurs. Ce type d'arrangements est également privilégié par PSA, dont la politique d'achats telle qu'elle est formulée de manière officielle consiste à favoriser la diversification des activités de ses fournisseurs tout en limitant le panel. Pas plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires respectif doit être réalisé avec PSA. Dans les faits, cette règle du tiers n'est pas appliquée de manière uniforme et systématique, mais rares sont les fournisseurs dont la proportion de leur chiffre d'affaires total réalisée avec PSA dépasse 60 %.

Ces arrangements prennent également la forme d'outils de gestion de la fluctuation de l'activité, notamment par le biais de la pratique d'arbitrages incessants entre externalisation et internalisation de la production, des outils de production et des matières premières.

Les exemples qui vont suivre mettent en évidence cette dimension de négociation perpétuelle des équilibres entre les équipementiers et leurs sous-traitants.

Pour deux équipementiers, l'un en systèmes de refroidissement et de climatisation et l'autre en composants en plastique pour différentes fonctions, le dilemme qui se pose est le choix entre sous-traitance avec allocation de moyens, sous-traitance sans allocation de moyens et internalisation des activités (8).

Ainsi, l'un d'entre eux a récemment choisi de ne plus sous-traiter la production d'éléments, la raison invoquée étant le contrôle plus étendu et plus fiable de la véracité des informations transmises par le sous-traitant lorsque les équipements et matières premières ne

(8) La sous-traitance d'injection avec allocation de moyens consiste à acquérir les outils et les matières premières pour les mettre à la disposition de sous-traitants qui sont appelés à produire des pièces au moyen de ces équipements et matières premières.



lui sont pas mis à disposition. Le directeur général de l'usine s'en explique de la manière suivante :

« C'est [...] parce que l'on a une certaine expérience [...]. À un moment, on a donné aussi les matières premières..., on a acheté pour eux les matières premières... Après, on a rencontré des difficultés parce que l'on ne savait pas très bien ce que, lui, il avait effectivement consommé. En termes de rebuts... : ce n'est pas notre rôle de payer le rebut ; c'est eux qui doivent garantir la qualité. Pour cette raison, on a décidé de faire des composants qui ont des pièces achetées. [...] Mais les pièces achetées sont une garantie ».

Plus encore, alors même que l'on pourrait penser que l'approfondissement des relations crée une zone de confiance interpersonnelle plus étendue, cette pratique et cette méfiance permettent de saisir la manière dont les acteurs construisent socialement la représentation du risque. Ces décisions sont bien souvent indexées à l'état du marché, voire justifiées par les variations de la demande. Ainsi, selon le responsable de production et d'établissement d'un second équipementier de la région, les outils de production et la production sont internalisés (ou externalisés) en fonction de l'oscillation du marché des produits et des matières premières. Depuis la baisse des commandes constatée lors du premier semestre 2009, cette entreprise a choisi de reprendre à son compte certaines productions et certains des équipements confiés jusque-là à des fournisseurs locaux.

Ces quelques illustrations de modes de transaction mettent en évidence le fait que la constitution d'une filière d'excellence consiste à modifier, dans le cas présent, de nombreux arrangements passés autour d'une certaine distance négociée. Qui plus est, un ensemble d'outils sont destinés à rendre les entreprises et les produits commensurables. Mais ces outils sont construits à partir d'un principe d'uniformité peu stable. Modifier profondément ces contraintes de sentier entraînerait une évolution significative des équilibres organisationnels.

Des échanges dilués dans les enjeux locaux et/ou organisationnels

La perspective de construire une filière régionale d'excellence se heurte également à une dissociation spatiale et organisationnelle des activités « régaliennes » de celles de production. On peut sans trop de peine aboutir à la conclusion que la capacité des constructeurs à intégrer leurs fournisseurs dans l'arène des décisions stratégiques dès les premières étapes de la conception d'un véhicule est un pré-requis de la construction d'une filière régionale d'excellence. Or, en Alsace Franche-Comté, les capacités en recherche et développement de PSA et des grands équipementiers ont été transférées au cours des années 1990-2000 dans d'autres territoires. L'Alsace Franche-Comté est perçue non pas comme un territoire attrac-

tif pour le développement de ces activités, mais bien, plutôt, comme une enclave. Ainsi, un ancien dirigeant d'un équipementier fournisseur de sièges historiquement établi à Strasbourg nous a confié que lorsque son entreprise a été rachetée par un groupe étranger dans les années 1990, l'une des premières décisions prises a été de déménager les capacités de recherche et développement et le siège de l'entreprise en Île-de-France. L'enracinement régional était fort à l'époque où la famille fondatrice dirigeait encore cette entreprise. L'ancien président était attaché à la culture techniciste du site strasbourgeois, qui lui a permis de développer de nouvelles procédures de production et de nouveaux produits ayant donné lieu pour certains à d'importantes inventions.

Cette représentation de l'Alsace Franche-Comté comme territoire de production, et non pas d'innovation, est le socle de la dissociation que l'on y constate entre les relations de production et les relations de développement et de planification. Un responsable logistique d'un équipementier dont les usines sont situées à moins de quinze kilomètres des centres de production de PSA témoigne de la scission entre les canaux de gestion de l'activité quotidienne et les canaux stratégiques de prise de décision. Les échanges concernant la conception et le développement des pièces et de l'outil productif empruntent d'autres chemins, à savoir les responsables des achats et les divisions de développement de l'entreprise et de PSA situés en Île-de-France. Les équipes en place dans les usines de cet équipementier n'ont pas de liens directs avec leurs interlocuteurs des sites de PSA en vue de la conception et du développement des pièces et des outils, de la spécification technique des pièces, ou encore de la gestion de la qualité. Les équipes projet sont établies en Île-de-France et toutes ces questions sont traitées en région parisienne entre le fournisseur et le constructeur, alors même que l'activité de production est, quant à elle, circonscrite à un périmètre de 15 kilomètres entre le site de l'équipementier et les usines PSA. Au niveau local, le rôle du directeur logistique est d'assurer le bon fonctionnement du système au quotidien, mais il est peu associé aux projets de développement. Ces deux cas illustrent le double mouvement qui consiste, d'une part, à accroître les liens de production pour faciliter les flux de marchandises, et, d'autre part, à concentrer les activités dites stratégiques dans d'autres territoires, ce qui modifie substantiellement la matrice institutionnelle de la filière automobile dans le Grand Est.

Les enjeux organisationnels et institutionnels que sous-tend une réorientation de la filière régionale vers une filière d'excellence sont donc nombreux et complexes. Pour faire évoluer la filière équipementière régionale vers une forme monopolistique et d'excellence, l'État et PerfoEST sont appelés à composer avec des habitudes et des pratiques désormais instituées qui ont découplé les activités productives des activités de



développement et entravé l'uniformisation des règles de transactions. Il s'ensuit que les fournisseurs ne sont que très rarement associés à la construction de la scène de l'échange.

CONCLUSION

La consolidation actuelle de la filière équipementier régionale du Grand Est, et plus particulièrement de celle du Rhin-Sud, emprunte une trajectoire institutionnelle qui diverge des pratiques passées. Les dispositifs institutionnels déployés récemment, qui prennent la forme d'aides financières transitant par les canaux historiques de l'organisation des constructeurs automobiles, consacrent une approche du problème par le haut de la « chaîne institutionnelle ». Si les objectifs en termes de structuration d'une filière forte autour de quelques fournisseurs « excellents » sont affichés et soutenus par l'association PerfoEST, les sentiers empruntés pour ce faire créent, en revanche, un décalage avec les pratiques instituées historiquement.

Cet examen des pratiques de soutien à une filière équipementier dans une période de contraction de la demande automobile met en lumière les dissonances entre les deux échelles de la politique industrielle d'un constructeur automobile. Si les départements d'achats sont centralisés et restent dans le giron de la politique industrielle des groupes, des initiatives, telles que l'association PerfoEST, se définissent, pour l'heure, à une échelle locale et leur capacité à faire porter leur voix au sein du groupe dépend grandement du rapport de force entre les entreprises et leurs sites de production, d'un côté, et entre les administrations publiques régionales et nationales, d'autre part.

Dans le cas de l'automobile, de telles « segmentations professionnelles » qui façonnent les organisations productives constituent le ressort de l'évolution productive et de la structuration autour de certains dispositifs d'échange, et au détriment de certains autres. Est-ce que les dispositifs qui prévalent encore aujourd'hui, à savoir la prégnance d'un besoin de flexibilité en actionnant le levier de la mise en concurrence des fournisseurs sur un même segment d'activité, vont-ils primer sur les dispositifs naissants de monopolisation et de productivité tels que nous les avons examinés ? De la voie empruntée et de la nature des institutions qui se développeront dans les années à venir dépen-

dront la forme et le contenu de la filière équipementier automobile du Rhin-Sud. À n'en pas douter, cette voie se dessinera suivant la capacité de certaines organisations locales et périphériques impliquées dans la gestion des achats de PSA à s'approprier ces institutions afin de les décliner sous la forme de pratiques routinières uniformisées. ■

BIBLIOGRAPHIE

- CCFA, *L'industrie automobile française*, Paris, 2012.
- DUBUISSON-QUELLIER (S.) & NEUVILLE (J.P.) (dir.), *Juger pour échanger*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2003.
- FRIGANT (V.) & LAYAN (J.-B.), "Modular production and the new division of labour within Europe: the perspective of French automotive parts suppliers", in *European Urban and Regional Studies*, vol. 16, n°1, pp. 11-25, 2009.
- HEIM (S.), "Capability Building and Functions of SMEs in Business Groups: a Case Study of Toyota's Supply Chain", in *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 13, n°4, pp. 338-353, 2013.
- KARPIK (L.), « Éléments de l'économie des singularités », in STEINER (P.), VATIN (F.) (dir.), 2009, *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 165-208, 2003.
- NEUVILLE (J.-P.), *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*, Paris, Éditions Economica, 1997.
- NORTH (D.-C.), "Economic Performance through Time", in *American Economic Review*, vol. 84, n°3, pp. 359-368, 1994.
- OSEO, *Les PME et les ETI de la filière automobile*, Observatoire des PME, OSEO, Paris, 2011.
- ROLAND-MAY (C.), « Introduction : le Grand Est, lecture géographique d'un espace en émergence », in *Revue Géographique de l'Est*, vol. 44, n°3-4, pp. 93-95, 2004.
- VEBLEN (T.), *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, (1899) 1970.
- WOESSNER (R.), « La recomposition du territoire autour des usines PSA de Sochaux et de Mulhouse », in DAUMAS (J.-C.), *Les systèmes productifs dans l'Arc jurassien, Acteurs, pratiques et territoires*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté, pp. 249-270, 2004.



ÉCRIRE LE MANAGEMENT : UNE PRATIQUE DÉLICATE, MAIS UN ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ

L'ÉPREUVE DES FAITS

L'ouvrage du consultant et chercheur Pascal Croset consacré à l'Office Chérifien des Phosphates représente le point de départ d'une réflexion sur le thème « Écrire le management » et, plus généralement, sur les liens entre le monde des idées et l'arène de l'action.

Quel est l'impact de l'écrit sur l'art de diriger ? Qui écrit ? Et à partir de quelle posture ? Avec quelle finalité ? Comment se produit la divulgation, pour quel public ? Où situer la frontière entre l'écriture du management et la communication ?

Puisant des exemples dans la littérature managériale, cet article, sans prétendre épuiser le sujet, s'attachera à montrer que l'écriture du management est un exercice complexe dont les enjeux, loin d'être seulement académiques, relèvent du pouvoir des idées dans une économie mondialisée.

Par **Marie-Laure CAHIER** *

Il y a quelque temps de cela, nous étions quelques-uns – enseignants, consultants, cadres d'entreprises et *executive MBA* – à être réunis à l'initiative de l'École de Management de Lyon (1) autour d'un « cas d'entreprise », celui de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), la plus grande entreprise du Maroc, une pluri-industrie lourde de l'extraction minière et de la transformation chimique, qui emploie 20 000 salariés.

À partir de 2007, avec à sa tête un nouveau dirigeant, M. Mostafa Terrab, cette entreprise d'État, alors sclérosée et dépourvue de toute marge de manœuvre, a entrepris une transformation radicale de sa stratégie, de son modèle et de ses pratiques managériales. Cette dynamique volontariste et surprenante, dans sa méthode comme dans ses résultats, est analysée dans *L'Ambition au cœur de la transformation* (2), cet ouvrage du consultant et chercheur Pascal Croset, fruit d'une enquête de plusieurs mois qu'il a menée au cœur même de l'OCP.

* Conseil et coach éditorial.

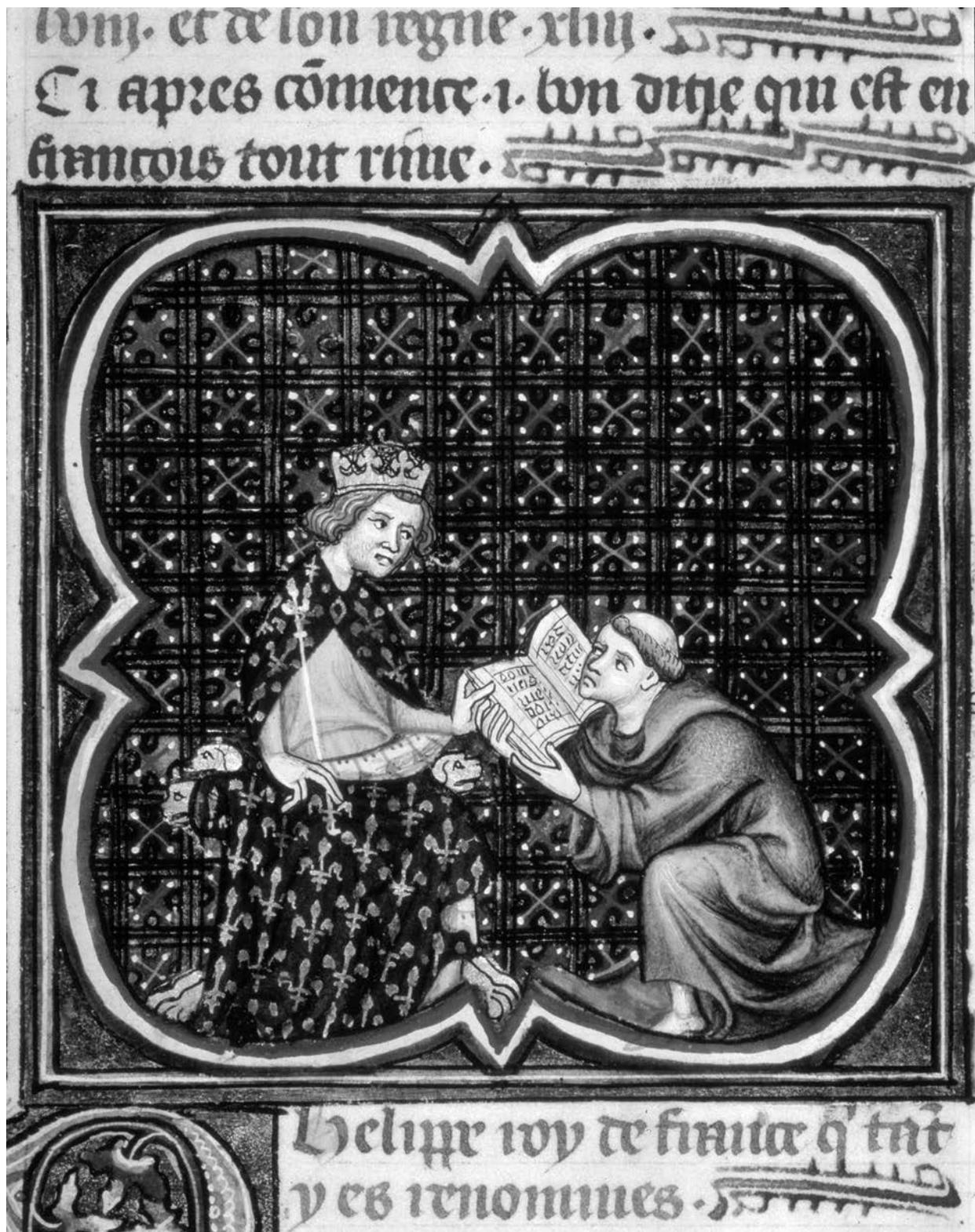
(1) EM Lyon, 15 et 16 janvier 2013, *Une leçon de management venue d'ailleurs*. Organisation : Pascal Croset et Thierry Picq.

(2) Paris, Dunod, 2012.



L'originalité de cet ouvrage est le fait qu'il a été voulu par le PDG de cette entreprise dès 2009, soit à peine deux ans après le démarrage d'un processus de changement à l'issue incertaine, pour accompagner, par « un retour réflexif », l'action en train de se faire.

Certains pourront voir là une déclinaison contemporaine du pacte entre le Prince et son chroniqueur, sur le modèle de ces chroniques du Moyen Âge destinées à « héroïser » l'homme d'action et à l'immortaliser.



« Certains pourront voir dans cet ouvrage une déclinaison contemporaine du pacte entre le Prince et son chroniqueur, sur le modèle de ces chroniques du Moyen Âge destinées à « héroïser » l'homme d'action et à l'immortaliser ». Miniature tirée du manuscrit de Jean Fouquet (1420-1481), « Grandes Chroniques de France », Bibliothèque nationale de France, Paris.



Cependant, l'approche est ici tout autre, à la fois par la concomitance entre l'action et le récit, par l'inachèvement du processus et le risque ainsi pris à le documenter, et par un parti pris de focalisation plutôt stratégique-organisationnelle que « personnaliste ». L'objectif était d'appréhender une entreprise vivante, de capturer le moment où se forment et se déploient les pratiques collectives nouvelles *dans* le mouvement et *à partir* de celui-ci.

Cette démarche représentait à la fois l'occasion et le point de départ d'une interrogation sur les liens entre réflexion et action, et sur la traduction de ces liens dans une forme écrite. Quel est l'impact de l'écrit sur l'art de diriger ? L'écriture du management peut-elle faire partie dudit management ? Qui écrit ? Et à partir de quelle posture ? Quelle est la finalité poursuivie ? Dans quelle temporalité : pendant ou après l'action ? Comment la divulgation s'opère-t-elle, et pour quel public ? Où situer la frontière entre l'écriture du management et la communication ?

Ce type de questionnement portant sur les rapports entre le mouvement des idées et le sens de l'action est fréquent, voire banal, en Histoire, et, plus généralement, dans les sciences humaines. Mais il reste encore rare dans le domaine des sciences de gestion. Cette discipline encore jeune demeure plus préoccupée de légitimer son objet et ses méthodes que de « faire retour » sur les modes d'élaboration intellectuels et économiques de sa production (3).

DU PARTICULIER AU GÉNÉRAL

Très vite, il est apparu qu'un des premiers points de questionnement portait sur le niveau d'enseignement général que l'on pouvait retirer d'une expérience particulière, puis sur sa transposition à un échantillon plus large. Comment passer d'une expérience singulière à une théorie de l'action, ou encore à un « modèle de management », à savoir un ensemble d'éléments qui guident et orientent l'action non seulement pour une entreprise donnée, mais aussi pour un ensemble d'entreprises présentant peu ou prou les mêmes caractéristiques ? On rappellera ici, pour mémoire, la désillusion engendrée par l'évolution des entreprises citées en modèle par Tom Peters dans son (trop) célèbre ouvrage de 1982, *Le Prix de l'excellence* (4), qui fonda la lignée commerciale des ouvrages dits de management.

Guillaume Soenen, professeur de management à l'EM Lyon, mettait immédiatement en garde contre le

(3) Si l'on excepte le CRG de l'École polytechnique et, en particulier, les travaux de Jacques Girin.

(4) PETERS (Thomas J.) & WATERMAN (Robert H.) Jr., *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York, 1982.

risque de l'« apprentissage superstitieux », c'est-à-dire contre la tentation de tirer des généralisations fausses à partir d'une expérience « vraie » par l'établissement de liens de causalité hasardeux.

Mais Thierry Boudes, professeur de stratégie à l'ESCP/EAP et spécialiste des techniques narratives, réagissait, à ce propos, en indiquant qu'un auditoire quel qu'il soit attend d'un récit une « clôture narrative », c'est-à-dire au minimum une ouverture éclairante, une leçon édifiante, sous peine d'un effet de déception. Le fameux « *and... So what ?* » que l'on ressent parfois après avoir vu un film ou en refermant un livre.

Pour Pascal Croset, comme pour Gilles Garel, professeur au CNAM, la « porte étroite » pour résoudre ce dilemme réside dans le contrat passé avec l'intelligence du lecteur. Ce qui est proposé à celui-ci est une intelligence du cheminement, au rebours de toute pensée englobante et mécaniciste, à partir de laquelle il picorera des signaux et des indices, la transposition éventuelle relevant de sa responsabilité individuelle. « Écrire le management » s'apparente alors à un récit de voyage. Ni tout à fait le même, ni tout à fait un autre...

OBSERVER « DE L'EXTÉRIEUR »

En physique quantique, les relations d'incertitude d'Heisenberg ont profondément modifié la compréhension de la relation entre l'observateur et la chose observée.

L'illusion d'une neutralité de l'observateur a volé en éclat dans les sciences exactes, *a fortiori* dans les sciences humaines et sociales.

Mais demeure cette question, centrale : « comment (d)écrire au plus près du réel ? ».

La nécessité d'une posture extérieure fait ici consensus. Mais jusqu'à quel point cette posture doit-elle être « extérieure » ?

La différence entre le journaliste et l'enseignant-chercheur peut être éclairante à cet égard. Le journaliste pose l'extériorité en axiome. S'il est accueilli dans une entreprise, il soupçonnera qu'à coup sûr on lui dissimule l'essentiel, ce qu'il contournera par une enquête menée « de l'extérieur ». Ce qu'il perd en connaissance directe du terrain, il le gagne en indépendance et en esprit critique lui permettant de donner à voir une « vérité » forcément cachée.

Ainsi, un livre comme l'excellent *Inside Apple* (5) du journaliste américain de *Fortune*, Adam Lashinsky, devrait plus justement s'intituler *Outside Apple* !

A contrario, l'enseignant-chercheur accueilli sur un terrain ne cherche pas d'emblée « la » vérité. Il cherche

(5) *Business Plus*, New York, Hachette Book Group, 2012.



à décrire « comment ça marche » (vraiment). On pourrait dire qu'il s'intéresse au mécanisme de fonctionnement de l'horloge, pas à savoir si elle donne l'heure juste. Il suspend (provisoirement) sa capacité de jugement. En contrepartie, le contrat ou le dispositif mis en place avec l'entreprise ou le dirigeant prévoit qu'il aura accès à toutes les données de l'entreprise (hormis celles présentant un caractère stratégique et concurrentiel) et qu'il aura la possibilité de s'entretenir avec n'importe lequel des salariés de celle-ci. Tous les enseignants-chercheurs qui ont pu mener ce type de démarche (6) insistent sur la nécessité d'obtenir des garanties de « distanciation indépendante » ou de « familiarité distante » (7) (ce qui ne veut pas forcément dire critique).

Mais ces garanties n'excluent pas l'ambiguïté. L'expérience séminale dans ce domaine est celle de Peter Drucker, menée chez General Motors (GM), qui donnera lieu à la publication en 1946 de son ouvrage *Concept of the Corporation* (8). On sait que Peter Drucker eut accès très librement à toutes les données de GM, ainsi qu'à Alfred Sloan lui-même (le Président de General Motors), et fut même salarié de l'entreprise pendant près de deux ans, dans une position perçue de quasi-*insider*. Il put ainsi capturer l'essence du fonctionnement d'une très grande entreprise, ce qui fit dire à son biographe, Jack Beatty, en 1998, que « *Concept of the Corporation* est au *business* ce que *Moby Dick* est à la chasse à la baleine » (9). Drucker dressa – peut-être par prudence – un portrait plutôt flatteur de GM, mais il fit valoir des propositions fortes visant une plus grande décentralisation de l'entreprise, qui furent perçues comme une trahison. Sans jamais le citer directement, le livre de Sloan, *My Years with General Motors* (10), paru en 1963, est une réponse argumentée aux critiques de Drucker, ainsi qu'une tentative pour contrebalancer l'influence grandissante, à l'époque, de ce dernier dans l'enseignement du management aux États-Unis.

Mais même lorsque le dispositif mis en place entre le chercheur et l'organisation écarte le risque de manipulation, d'instrumentalisation ou d'autocensure, d'autres biais subsistent. Michel Berry, fondateur de l'École de Paris du management, parle justement du risque de l'attraction exercée par le terrain sur les cher-

cheurs, que les ethnologues appellent *going native*. Une sorte de syndrome de Stockholm qui amène l'observateur à épouser sans s'en rendre compte les modes de pensée, les enjeux, voire les enthousiasmes de ses interlocuteurs. Ceux qui en ont fait l'expérience évoquent deux voies pour contrer ce biais : le *coaching* d'un tiers, qui tempère l'émerveillement du chercheur et lui rappelle les données d'observation, ou la co-écriture, qui instaure une dialectique réflexive.

LA MISE EN RÉCIT

Il reste alors à écrire.

Les écueils sont ici de deux ordres. D'une part, la tentation de tout dire, ou le piège de l'exhaustivité. L'abondance de données conduit l'auteur à entrer dans les détails, à vouloir rendre compte de la complexité. Le résultat en est des ouvrages trop volumineux, indigestes, saturés de données, dissuasifs pour le lecteur. L'ouvrage demeure alors un exercice académique « entre soi » à destination de quelques spécialistes. Il ne descend pas du monde des idées dans l'arène de l'action : dès lors, le bénéfice de la recherche est perdu pour les praticiens réflexifs.

Il y a, d'autre part, la tentation de la « belle histoire » ou, comme l'on dit aujourd'hui, du *story telling*. L'auteur réorganise et reconstruit les données pour donner à voir une histoire articulée, une histoire qui n'est pas réelle, mais « vraie ».

« *When the legend becomes fact, print the legend* », recommandait déjà le personnage du journaliste dans *L'Homme qui tua Liberty Valance* (11). Ce que Thierry Boudes nomme l'« exemple exemplaire » qui évacue la dialectique, les axes de tension et les personnages « secondaires ». Nombreuses sont, dans cette veine, les « héroïisations » de l'homme d'action, entreprises circonstanciées et souvent journalistiques – de *Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan* (12) à *Au-delà de la saga Swatch : Entretiens d'un authentique entrepreneur* (13) – quand ce n'est pas l'acteur principal lui-même qui se livre à ses propres analyse et apologie, à l'instar de Jack Welch (qui dirigea General Electric) ou de Richard Branson (fondateur du groupe Virgin) (14).

Ainsi, Gilles Garel oppose, par exemple, la légende Swatch patiemment construite par Nicolas Hayek

(6) Voir, par exemple, les ouvrages de : MIDLER (Christophe), *L'Auto qui n'existait pas*, InterÉditions, 1995, et de JULLIEN (Bernard), LUNG (Yannick) & MIDLER (Christophe), *L'Épopée Logan*, Dunod, 2012, des ouvrages consacrés au « terrain » du constructeur automobile Renault.

(7) MATHEU (Michel), « La familiarité distante, quel regard poser sur la gestion dans notre société ? », *Gérer et Comprendre* n°2, mars 1986.

(8) *Transaction Publishers*, réimp. 1993.

(9) *The World according to Peter Drucker*, Free Press, 1998.

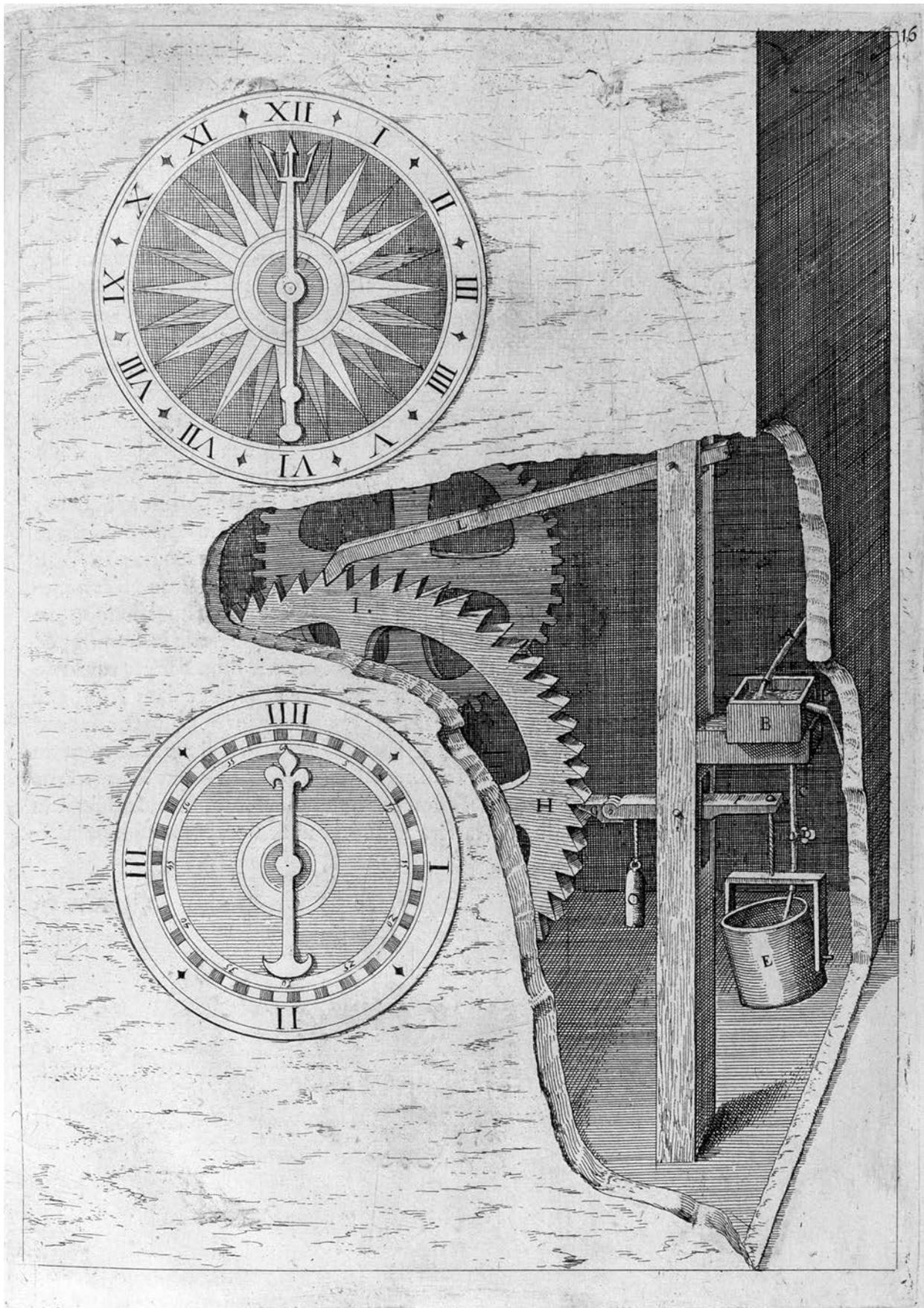
(10) SLOAN (Alfred P.) Jr., *My Years with General Motors*, Crown Business, réimp. 1990.

(11) Film américain de John Ford, sorti en 1962, adapté du roman de Dorothy M. Johnson.

(12) MAGÉE (David), Dunod, 2005.

(13) HAYEK (Nicolas G.) avec BARTU (Friedemann), Albin Michel, 2006.

(14) Voir, par exemple : WELCH (Jack), *Ma vie de patron*, Village mondial, 2001 ; BRANSON (Richard), *Like a Virgin*, Virgin Books, 2012 ; etc.



« L'enseignant-chercheur accueilli sur un terrain ne cherche pas d'emblée "la" vérité. Il cherche à décrire "comment ça marche" (vraiment). On pourrait dire qu'il s'intéresse au mécanisme de fonctionnement de l'horloge, pas à savoir si elle donne l'heure juste ». Mécanisme d'une horloge – Illustration tirée de l'ouvrage de Salomon de Caus (1576-1626), *Les raisons des forces mouvantes*, publié en 1624.



depuis le milieu des années 1980 à la genèse réelle de la petite montre universelle, qu'il raconte avec Elmar Mock, co-inventeur de la Swatch, dans leur livre *La Fabrique de l'innovation* (15). Mais il ajoute qu'il n'est ni historien ni redresseur de tort, et que son objectif se limite à analyser les conditions d'émergence d'une innovation trop longtemps limitée à son succès *marketing*. « Écrire le management », ce n'est donc pas raconter une « belle histoire », aussi enthousiasmante soit-elle. Ça, c'est de la communication. Mais ce n'est pas non plus être ennuyeux, exhaustif, académique et illisible : il y a, là encore, une voie étroite !

On pourra s'inspirer utilement sur ce point des écrits d'Umberto Eco sur la distinction tenue entre écriture « créative » et écriture « scientifique ». S'appuyant sur l'exemple de Galilée dont les écrits sont considérés en Italie de haute portée philosophique tout comme de véritables chefs-d'œuvre de style, il suggère que toute recherche scientifique devrait être narrée comme un roman policier, à l'instar d'un « rapport sur la quête d'un Saint Graal » (16).

Une illustration en est donnée par l'histoire du livre d'Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*. En 1969, Mintzberg soutient sa thèse de doctorat fondée sur l'observation directe du travail au quotidien d'un échantillon de dirigeants. Il essaie immédiatement de la faire publier, mais essuie partout des refus. C'est alors qu'il comprend l'importance de soigner l'écriture et l'édition de ses travaux. Il reprend son travail à zéro. Ce n'est qu'en 1973 que le livre sera finalement publié chez Harper&Row, puis traduit en français, en 1984, sous le titre *Le Manager au quotidien* (17). Vendu à plus de 100 000 exemplaires, sa renommée sera mondiale aussi bien chez les universitaires que chez les praticiens.

DIVULGUER, ENFIN !

Ce n'est pas tout que d'écrire : encore faut-il espérer être lu. Même à l'ère numérique, le recours à un éditeur reste le passage obligé pour acquérir une visibilité commerciale, voire médiatique. Mais les éditeurs sont des épiciers conservateurs, c'est bien connu. Ils regardent l'avenir dans un rétroviseur et leur goût pour le risque est proche de zéro. Leurs questions-types sont les suivantes : l'auteur est-il connu ou au moins reconnu dans certains cercles ? La trame, la construction, l'organisation, le sujet peuvent-ils être comparés à un livre-miroir ayant déjà obtenu un certain succès ?

(15) GAREL (Gilles) & MOCK (Elmar), *La Fabrique de l'innovation*, Paris, Dunod, 2012.

(16) *Confessions d'un jeune romancier*, Grasset, 2013.

(17) Éditions d'Organisation, 2^e édition, 2006.

Cela explique que les « ouvrages-clones » fleurissent au pays du management entraînant progressivement une désaffection du public et une méfiance pour ce type d'ouvrage : comme dans la loi de Gresham où la mauvaise monnaie chasse la bonne, les mauvais livres chassent les bons.

On ne saurait cependant en faire totalement grief aux éditeurs. Les tirages de ce type d'ouvrage en France sont passés de 3 000 exemplaires (en moyenne) dans les années 1980 à 1 500 exemplaires aujourd'hui, pour des ventes s'étalant sur deux à trois ans, et les gourous du management américains traduits en français ne se portent guère mieux.

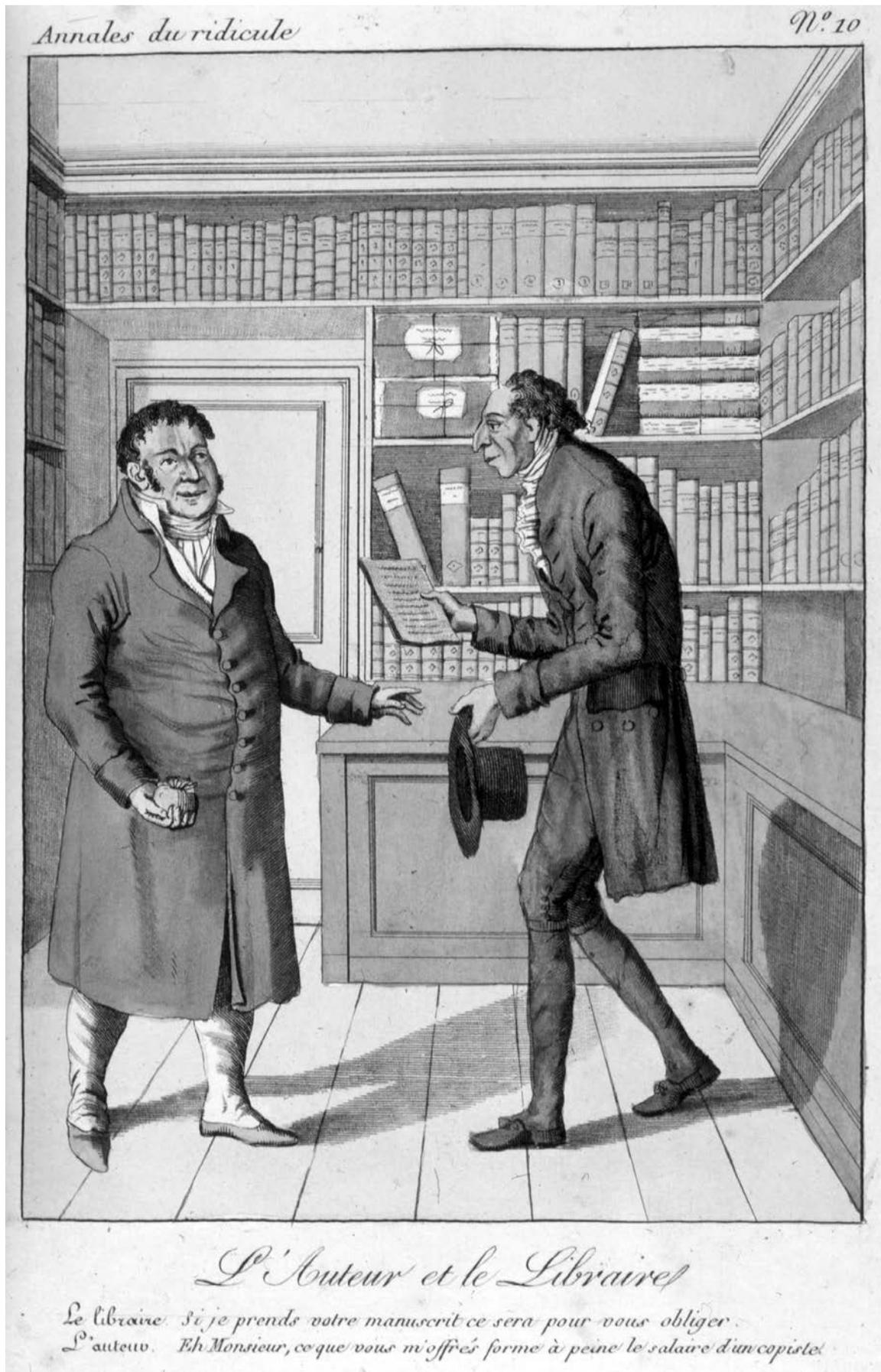
Ni *best-sellers*, ni *long-sellers*, tout juste *short-sellers*.

Dans ces conditions, comment espérer investir dans un véritable accompagnement éditorial des auteurs en matière d'écriture et de positionnement pour produire des ouvrages ayant un impact durable ? Comme le disait un éditeur bien connu du secteur, « c'est *quick and dirty* » : on publie vite, beaucoup, et Dieu reconnaîtra les siens !

L'histoire de la publication de l'ouvrage consacré à l'OCP est, à cet égard, éclairante. Les premiers éditeurs contactés réagissent unanimement : « Un ouvrage sur une entreprise *marocaine* (autant dire de la Papouasie-Nouvelle Guinée) ? Dans un secteur aussi « glamour » que les phosphates ? Mais vous plaisantez ? ! Ça n'intéresse strictement personne ! » Et de changer immédiatement de ton lorsqu'on leur explique que l'édition de l'ouvrage sera partiellement subventionnée par des préachats d'exemplaires, ce que les Anglo-saxons coutumiers du fait appellent un *buy-back*.

En l'absence d'un marché dynamique, ainsi va l'édition de management *de facto* et fréquemment subventionnée directement ou indirectement par des entreprises, de grands cabinets conseil, des organismes de formation, des *think tanks*, etc. La belle affaire ! Cela n'aurait guère d'importance, si cela ne contribuait à construire et à alimenter l'ère du soupçon. Cette production serait inconsistante, biaisée, voire intrinsèquement « instrumentalisée » par les « entreprises », donc illégitime et peu crédible, quand elle ne serait pas, tout simplement, nulle !

Il n'est pas sûr qu'il faille laisser au seul système marchand le soin de faire émerger les meilleurs ouvrages. Quant aux Presses universitaires, dont cela pourrait justement être la mission, elles demeurent le recours de ceux qui sont tendanciellement en dehors ou à côté du « marché » : livres collectifs, mélanges, ouvrages de recherche pointus, etc. Sans compter qu'elles ne peuvent pas toujours se permettre de refuser des « auteurs-maison » sans sembler faillir à leur tâche. Il s'agit là d'une microédition pour un micromarché fonctionnant en circuit fermé et qui, de ce fait, ne peut guère se préoccuper de style et d'accompagnement éditorial ou promotionnel. En ce sens, *Le Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* de



« Même à l'ère numérique, le recours à un éditeur reste le passage obligé pour acquérir une visibilité commerciale, voire médiatique. Mais les éditeurs sont des épiciers conservateurs, c'est bien connu. Ils regardent l'avenir dans un rétroviseur et leur goût pour le risque est proche de zéro ». Gravure de 1815 intitulée *L'auteur et le libraire*.



Joule et Beauvois, édité en 1987 et réédité en 2002 aux Presses universitaires de Grenoble (qui s'est vendu à plus de 250 000 exemplaires), demeure une exception notable (mais il est vrai qu'il s'agissait de psychologie sociale, et non de management *stricto sensu*).

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

La guerre économique mondialisée ne se déroule pas que dans l'arène de l'action. Elle se joue aussi sur le terrain des idées et du *soft power*. On sait aujourd'hui que le rayonnement d'une marque-pays repose sur un faisceau de facteurs comme la force de frappe des produits, l'investissement à l'étranger, la circulation du patrimoine artistique et culturel, le système politique et social, le système éducatif, le tourisme, etc., dans une logique de flux plus que de stock.

À cette aune, la France, qui s'est faite championne de l'exception culturelle, ne devrait pas ignorer le champ de la culture économique et managériale, ni désertier ce territoire.

Les Américains sont, depuis longtemps, passés maîtres dans ce pouvoir d'influence symbolique, donc réel (18).

Peu de gens connaissent, par exemple, l'existence en France d'une structure éditoriale, créée en 1962, appelée Nouveaux Horizons (19), qui est une branche du bureau des Affaires africaines du département d'État américain. Elle propose aux maisons d'édition françaises de coéditer des ouvrages américains dans les domaines des sciences politiques, de l'économie, du management, des sciences exactes, des médias et des nouvelles technologies pour les diffuser à prix réduits en Afrique francophone et en Haïti. Cette méthode a

permis non seulement d'arroser notre *hinterland* francophone d'ouvrages des gourous américains du management, mais aussi *de facto* de favoriser les décisions de traduction pour le marché français lui-même *via* l'aide financière que représente le mécanisme de la coédition.

A contrario, essayez donc de faire traduire et éditer en anglais les ouvrages des auteurs francophones en économie et gestion !

Mais le management « américain » ou « à l'américaine » a-t-il pour vocation d'être universel ? Les travaux de Philippe d'Iribarne et de ses équipes (20) ont largement montré que le management est avant tout une affaire politique et culturelle. Il est donc possible, et hautement souhaitable, de mieux faire connaître les managements, c'est-à-dire les formes d'hybridation nouvelles enrichissantes pour les praticiens de la mondialisation (21). Il est capital que les pouvoirs publics investissent de façon durable – et non de façon atomisée et sporadique – dans le pouvoir des idées en matière économique et managériale, à la fois pour favoriser l'émergence d'un corpus de publications de qualité, accessibles au plus grand nombre, et pour appuyer leur diffusion mondialisée *via* leur traduction en langue anglaise. C'est à la fois une exigence et une nécessité. D'autant qu'aujourd'hui la diffusion dématérialisée et la multiplication des supports de lecture permettent de contrer les difficultés de la distribution physique des produits.

Les succès des managers français dans les firmes transnationales doivent pouvoir s'appuyer et s'enrichir grâce à un mouvement équivalent dans le champ des idées.

Décidément, « Écrire le management » est un réel enjeu de compétitivité. ■

(18) Voir ANHOLT (Simon), *Made in America : le déclin de la marque USA*, Paris, Dunod, 2006.

(19) <http://ars-paris.state.gov/>

(20) Gestion & Société, CNRS.

(21) Voir, par exemple, l'étude de Héla Yousfi, *Poulina : un management tunisien*, département de la Recherche, Agence française de développement, 2005.



PERSPECTIVES ET IMPASSES DE L'EXCELLENCE

L'auteure propose d'appréhender le discours de l'excellence dans sa temporalité afin de mettre en perspective l'un des termes clés des organisations. Cette démarche cherche à questionner l'apparente évidence du concept d'excellence et à saisir une signification qui connaîtra des transformations – et parfois des retournements – jusqu'au point de rompre avec son sens premier et de prendre l'apparence d'un oxymore, l'« excellence pour tous ».

Par **Myriam MONLA** *

L'ÉPREUVE DES FAITS

Excellence... Le terme est souvent revendiqué, mais rarement défini. Existe-t-il des critères objectifs pour l'évaluer ? Apparaissant légitime d'emblée et comme marquée d'une autorité intrinsèque, l'excellence suscite une adhésion immédiate. Idéalisée ou standardisée, elle s'est introduite dans le champ lexical des pratiques les plus diverses. Dans les organisations (écoles, entreprises, police, hôpitaux, prisons...), elle est devenue la norme, épuisant au passage le sens même de ce mot qui porte en lui l'idée d'exception. Sans trop d'égard pour la sémantique, le slogan est « l'esprit d'excellence pour tous » en toute occasion, depuis la maternelle (« *pôle d'excellence éducative mis en place dès la maternelle* ») jusqu'à la tombe (« *des prestations funéraires d'excellence accessibles à tous* »).

Tout à la fois injonction et promesse de l'ère postmoderne, l'excellence est même réclamée comme un droit. Comment comprendre le chemin qui mène à une « excellence pour tous », laquelle semble faire de l'exception une loi générale, et de l'excellence, une exigence ordinaire ?

* Professeur chercheur NOVANCIA, Docteur en philosophie Paris 1 Sorbonne.

L'ARÉTÉ ANTIQUE ET L'EXCELLENCE MODERNE

L'excellence : les Grecs l'appelaient *arété*. Que faut-il comprendre sous ce terme qui porte un visage, celui de la déesse Arété, sœur d'Harmonie et fille de Justice ? Dans la poésie épique, c'est la marque des héros, celle des hommes qui se « distinguent » du commun, mais aussi celle des dieux. *Arété*, c'est la perfection en toutes choses, la capacité à pouvoir s'élever au-dessus de la foule par ses actions éclatantes. Il s'agit d'une vertu éminemment aristocratique qui s'exerce sur fond de batailles héroïques. « *Dans Homère comme ailleurs, le terme d'arété est souvent employé dans un sens large pour désigner non seulement le mérite des individus, mais encore la perfection des choses extrahumaines, le pouvoir des dieux, l'ardeur et la rapidité des nobles coursiers* » [34]. Et, en effet, dans la Grèce archaïque, l'*arété* constitue l'attribut du noble. Autrement dit, c'est une vertu intrinsèque, dont la manifestation est aussi bien l'art accompli du guerrier que celui d'Héphaïstos qui, au chant XVIII de l'Iliade, cisèle les armes d'Achille, « *de belles armes qui empliront d'admiration la multitude des hommes* » [15].

Pourtant, même pour un héros, l'excellence n'est pas chose aisée. À la mort de Patrocle, Achille se laisse



emporter par cette démesure que l'on appelle *hybris* – à l'opposé de l'*arété*, qui implique, au contraire, la maîtrise de soi. Quant au valeureux Hector, il va fuir par trois fois la lance d'airain du divin Achille avant d'oser l'affronter dans un combat mortel : « *Hecktôr, tremblant, fuyait devant lui sous les murs des Troiens* » [16]. Dans leur domaine propre, les héros peuvent donc faillir. Perdent-ils en cela leur vertu d'excellence, sachant que celle-ci est fille d'Harmonie et de Justice ? Rien n'est moins certain. L'*arété*, dans la Grèce archaïque, est bien trop attachée à l'essence des héros. Leurs erreurs humaines (trop humaines) n'y changent rien. La vertu d'excellence appartient à l'ordre divin. Et les dieux archaïques sont dominateurs et capricieux : ce sont eux qui, en vérité, tirent les hommes par leurs sandales et les font trébucher.

« *Mais quel mortel peut échapper aux pièges astucieux d'un dieu trompeur ?* » [9].

Cependant, la culture grecque – plus précisément athénienne – se voit bientôt marquée d'un rationalisme que favorise son histoire politique. Les anciens dieux ne sont pas morts, ils se sont retirés de la place publique, laissant les hommes œuvrer à leur propre destinée. Ce faisant, Athènes est devenue le champ de l'expérience démocratique initiée dès le VI^e siècle par les grands réformateurs. Or, le lieu où s'exerce la démocratie, c'est l'*agora*, le lieu où la parole – le *logos* – s'exprime (ou est censée s'exprimer) en liberté, au nom du bien commun. Dans ce contexte, la question de l'*arété* est au cœur des débats éthiques et politiques de l'époque classique. Comment la définir ? Après avoir fait l'éloge du doute, le Socrate du *Ménon* s'interroge sur la nature de l'*arété* (1) : « *Quant à moi, je ne sais pas* », dit-il [28]. « *Et comment cherches-tu, Socrate, ce dont tu ne sais absolument pas ce que c'est ?* » Première remarque, donc, l'*arété* n'est pas une catégorie *a priori* de l'entendement (c'est tout au plus une prédisposition, chez Aristote). Chez Socrate/Platon, l'*arété* se confond avec la recherche de la vérité. C'est l'expression la plus haute de ce qui nous définit et nous échappe en même temps – d'où, chez Socrate, la référence au principe delphique du « Connais-toi toi-même ». La recherche de l'excellence est une entreprise semée d'embûches, elle est d'ailleurs condamnée ici-bas à rester inachevée.

Tandis que les Sophistes définissent l'*arété* comme la maîtrise de l'art oratoire, Socrate, donc, en fait l'amour de la vérité. Un amour qui implique la vertu morale, ce que contestent les Sophistes. L'utilitarisme des Sophistes nous est familier. Il est celui de l'efficacité communicationnelle dont nous sommes aujourd'hui friands – le vrai, c'est ce qui marche. Tandis que Socrate, lui, est tout entier préoccupé de la question du sens. Certes, les uns et les autres inscrivent l'*arété* dans le champ politique et dans celui de

l'altérité. La preuve en est le parti pris généralisé du dialogue, la place éminente du politique dans la philosophie, l'omniprésence des Sophistes dans l'agora, les aventures politico-pédagogiques de Platon en Sicile et, plus tard, celles d'Aristote auprès d'Alexandre. Mais il y a entre les Sophistes et Socrate deux discours irréductibles l'un à l'autre. Car, tandis que les Sophistes pensent l'excellence sur le mode de la *doxa* – de l'opinion – et du ralliement au pouvoir du plus fort – par exemple, à celui de la foule –, Socrate tente, quant à lui, d'interroger inlassablement le sens des paroles et de l'agir. Il ne s'agit pas de recourir à des recettes ou à des simulacres pour exercer son pouvoir sur les autres, mais de penser par soi-même. Tel est l'enseignement de la vie et de la mort de Socrate.

Avec cette mise en acte de la volonté individuelle, la voie de la modernité est ouverte. Non sans troubles, non sans régressions et non sans conflits. Mais la lutte idéologique qui opposera bien plus tard la modernité à l'ancien régime ne se cristallise-t-elle pas autour de cette question de l'excellence ? Excellence comme caractère de classe hérité et transmissible par « le sang ». Ou, *a contrario*, excellence comme mise en œuvre par un individu de ses talents personnels, de son génie propre, de sa volonté et de son travail, indépendamment de sa généalogie. Une excellence qui ne dépendrait que de nous-mêmes et de notre désir de perfection. Tel sera l'idéal moderne de l'*arété*.

Cela va-t-il signifier qu'aux yeux des modernes l'individu est entièrement responsable de ce qu'il est, à savoir excellent ou médiocre ? Non, bien sûr. Des conditions matérielles doivent être réunies pour que naisse le talent et pour qu'advienne l'excellence. Il faut compter sur le rôle éminent de l'éducation et sur l'influence de l'habitude. Chez Rabelais, Montaigne, La Boétie, puis avec Descartes, Spinoza et les philosophes des Lumières, la pédagogie est (et reste) le fer de lance de l'excellence.

« *Nous naissons faibles, nous avons besoin de force ; nous naissons dépourvus de tout, nous avons besoin d'assistance ; nous naissons stupides, nous avons besoin de jugement. Tout ce que nous n'avons pas à notre naissance et dont nous avons besoin étant grands nous est donné par l'éducation* » [31].

Cette place, malgré les risques encourus, est au cœur de la cité, avec les autres.

C'est pourtant à la cité – en l'occurrence à celle de Corinthe – que, quelques siècles après Socrate, Saül de Tarse va adresser un étrange message peu conciliable (il le dit lui-même) avec la tradition grecque. Ce message, c'est celui d'une excellence qui se conjugue avec l'absolu et qui introduit, du même coup, la démesure et même la folie dans le message chrétien. Soudain, au cœur de la tradition rationaliste, l'excellence n'est plus affaire de juste mesure, mais de démesure, et la révélation chrétienne se décline expressément comme étant « un scandale pour la raison ».

(1) *Arété* : ce terme, dans la version française, est traduit par « vertu ».



« Car le monde, avec sa sagesse, n'ayant pas connu Dieu dans la sagesse de Dieu, il a plu à Dieu de sauver les croyants par la folie de la prédication » [32].

Que retiendra le christianisme ultérieur de cette manière de nouer l'excellence de la vérité et celle de la folie ? Il faudrait un livre entier pour en débattre. Mais on sait bien qu'au final, c'est le rationalisme d'un Thomas d'Aquin qui prévaudra dans l'Église, de même que celui de Maïmonide dans le judaïsme rabbinique.

Cependant, l'homme occidental va bientôt conquérir les Amériques et redécouvrir les textes anciens, y compris la Bible jusque-là « captive » de sa forme manuscrite. La boussole et l'imprimerie repoussent désormais les limites de l'espace et du temps. L'anthropologie théosophique et aristocratique est mise à mal par les sciences. En effet, l'homme de la modernité veut se rendre « maître et possesseur de la nature » – autrement dit, de l'ordre du monde [7]. La preuve est faite, il en a le pouvoir. C'est un conquérant qui croit en sa bonne étoile – c'est-à-dire au « progrès », dont il est l'artisan. Issu de la bourgeoisie médiévale ou rallié aux valeurs de celle-ci, il est l'acteur d'une longue transformation sociale qui commence dès le Moyen Âge dans les villes franches. Depuis la Renaissance, et, *a fortiori*, au siècle des Lumières, il ne voit pas de limite à l'expression de son « génie ». Il veut bâtir une société du mérite et prétend faire table rase des privilèges – ou si l'on préfère d'une excellence de classe ou de caste. D'où l'éloge du « parvenu » – du *self-made-man* – dira-t-on plus tard. Partout en Europe, l'*ethos* du travail prend la place d'un *ethos* aristocratique bien trop oisif et querelleur. La vertu existentielle du talent, de l'intelligence et du travail se substitue définitivement à l'aristocratie du sang.

« Parce que vous êtes un grand seigneur, vous vous croyez un grand génie ! Noblesse, fortune, un rang, des places, tout cela rend si fier ! Qu'avez-vous fait pour tant de biens ? Vous vous êtes donné la peine de naître, et rien de plus. Du reste, homme assez ordinaire. Tandis que moi, morbleu... » [3].

C'est avec une joyeuse effronterie que la modernité choisit d'aborder la question de l'excellence. Une excellence dont la noblesse a fait son monopole tout en étant elle-même soumise aux normes tyranniques de l'absolutisme et de l'Église. Cette aporie est largement soulignée par les philosophes de la modernité. En effet, il est impossible de prétendre exceller dans la servitude, fût-elle volontaire. Ainsi, donc, l'excellence s'inscrit désormais dans l'existant (et non dans la naissance), dans l'énergie créatrice, et non dans le statut social. Or, un pareil renversement des valeurs a besoin d'étayage. Il lui manque la légitimité des habitus et la patine des blasons. Mais les hommes de la modernité revendiquent l'excellence par la preuve, autrement dit par leurs œuvres (2). Des œuvres multiples, contradictoires, complexes, parfois subversives (3), qui ont

toutes en commun l'ambition d'opérer une transformation radicale non seulement du champ social et politique, mais aussi des mentalités. L'excellence est désormais l'affaire des hommes de talent ; un accomplissement individuel qui cependant « engage » le destin de l'humanité.

« Le génie hâte (...) les progrès de la Philosophie par les découvertes les plus heureuses et les moins attendues : il s'élève d'un vol d'aigle vers une vérité lumineuse, source de mille vérités, auxquelles parviendra dans la suite, en rampant, la foule timide des sages observateurs » [8].

La vanité de l'excellence – la verticalité un peu arrogante du génie – est donc apurée par l'effet qu'elle est supposée produire, celui d'une humanité éclairée par l'entreprise des individus les plus méritants, des « producteurs les plus utiles », nous dit Saint-Simon, qui, lui, va préférer parler « d'heureuse anomalie », plutôt que de génie [33]. Certes, le système ancien fait encore résistance. La *sangre pura* continue de hanter la généalogie des Hidalgos, et le travail est toujours pour la noblesse une affaire de « vilains ». En France, à la veille de la Révolution, la loi sur la dérogeance agit toujours comme un frein puissant envers les nobles qui voudraient se lancer dans une activité économique [14]. Mais, tout de même, la modernité finira par faire de la société tout entière une société de producteurs.

« La prospérité de la France ne peut avoir lieu que par l'effet et en résultat des progrès des sciences, des beaux-arts et des arts et métiers » (4).

L'excellence est devenue affaire de civilisation. Aussi la modernité veut-elle percer le mystère de son apparition et le secret de sa transmission. La question de savoir quelles sont les conditions qui vont favoriser l'apparition des élites va bientôt devenir centrale. La réponse à cette question ne va pas de soi. Certes, l'humanité en son entier est perfectible, les modernes s'accordent généralement là-dessus. La « perfectibilité » marque la césure entre l'humain et l'animal. Mais cela signifie-t-il pour autant que le progrès soit inscrit dans le marbre ? Rien n'est moins sûr. Rousseau, par exemple, propose une explication matérialiste du devenir humain. La perfectibilité, cette « faculté distinctive et presque illimitée » de l'humanité, ne peut se déployer qu'« à l'aide des circonstances » [30]. Autrement dit, la perfectibilité est transitive et non immanente : nous sommes là aux antipodes de l'*arété* essentialiste d'Homère. Il a fallu un ensemble de conditions maté-

(2) On pourrait objecter que dans la modernité, le protestantisme met en avant la foi et non les œuvres. Mais en réalité, la théologie de l'alliance, chez les protestants, inclut les œuvres autant que la grâce.

(3) Le Testament de l'abbé Meslier n'a été publié sous sa forme intégrale qu'en 1970 ; la publication de Sade est censurée jusqu'en 1957, elle donne lieu à un procès contre les Éditions Jean-Jacques Pauvert ; une grande partie des œuvres critiques du XVIII^e siècle étaient publiées en Hollande ou distribuées clandestinement sous forme manuscrite.

(4) SAINT-SIMON, *La Parole de Saint-Simon* [33], en ligne : <http://rouvroy.medusis.com/infos/tomes.html>



*Le certificat d'études primaires, son origine,
ses résultats*

*« Les aptitudes diverses de nos jeunes écoliers
sont-elles liées à la question de race ? On ne peut
nier que les départements qui donnent les succès
les plus nombreux et les mieux assurés se trouvent
au voisinage de nos anciennes provinces
d'Alsace et de Lorraine. Ces provinces figuraient
au premier rang de nos statistiques scolaires
dans les années qui ont précédé la funeste guerre
franco allemande. J'ajoute maintenant
qu'un certain nombre de départements
qui n'ont aucun rapport historiquement connu
avec la race germanique, tiennent néanmoins
un bon rang dans notre tableau.*

*Il est à remarquer que le mélange du sang
des Ligures avec le sang des Celtes ne semble pas
avoir été propice au développement de l'aptitude à
saisir les choses de l'enseignement primaire » etc...*

JOURNAL DE LA SOCIÉTÉ

STATISTIQUE DE PARIS 1883

En ligne par NUMDAM

rielles pour que l'humanité sorte de sa condition initiale. Le *logos*, la vertu, l'habileté, l'imagination, le savoir-faire ne nous tombent pas du ciel. Sans éducation, l'enfant d'homme n'est rien, et la Nation, pas grand-chose.

On comprend alors que si les circonstances sont défavorables, les hommes peuvent rester « *imbéciles* » ou le devenir (5). Par exemple, si trop d'individus, faute de conditions matérielles adéquates, sont d'emblée disqualifiés, c'est autant de chances perdues pour la société de voir advenir des êtres qui se distinguent par l'excellence de leur art ou/et de leur savoir. Alors, que faire ? S'incliner ? S'indigner ? Jusqu'à des temps récents, cette question fait débat. « Construisons une société sans classes ! », s'exclament les uns. Le but est louable, mais la manière expéditive : on connaît la suite. D'autres préfèrent promouvoir de nouvelles hiérarchies au prétexte que celles-ci seront socialement utiles et fondées sur l'excellence avérée des hommes qui exercent le pouvoir : « *Une égalité parfaite entre les membres d'une société serait une injustice véritable (...). Les plus utiles de tous doivent, pour l'intérêt général, être les plus chéris, les plus respectés, les plus récompensés. Le pouvoir, les honneurs, les richesses, les louanges, la gloire, les dignités, les places, les titres, etc., sont des récompenses qu'une nation reconnaissante doit à ceux qui la servent*

(5) « Pourquoi l'homme seul est-il sujet à devenir imbécile ? », ROUSSEAU (Jean-Jacques), *Discours sur l'origine de l'inégalité*, p. 142.

plus utilement que d'autres » [6]. On retrouve là des vanités que l'on croyait abandonnées au vent ! Cependant, depuis Montaigne jusqu'aux Encyclopédistes, tous les philosophes s'accordent sur ce point : pour qu'une nation excelle, pour qu'elle ne cesse jamais de progresser en matière de civilisation, pour qu'elle puisse faire face à la concurrence avec les autres nations, il faut éduquer, éduquer, éduquer...

La question de l'excellence est plus que jamais conditionnée par celle de l'éducation.

« Il serait donc important d'avoir une forme d'instruction publique qui ne laissât échapper aucun talent sans être aperçu et qui lui offrît alors tous les secours réservés aux enfants de riches » [4].

L'esprit de l'école publique – on le voit – est né avant la III^e République. Il hérite de l'humanisme des Lumières et du concept de perfectibilité. Est-ce à dire que l'école s'engage désormais à promettre à tous le « succès » ? Il n'en est pas question. Certes, pour s'inscrire dans un monde désormais industriel, il faudra savoir lire, écrire et compter. En ce sens, il existe en classe primaire une obligation de succès. Mais dès ses onze ans, un enfant qui obtenait le certificat d'études pouvait être dispensé de poursuivre sa formation (6). Pour ceux qui ont « la chance » de passer ce premier sas, les classes, filières, notes, diplômes, tableaux d'honneur, prix d'excellence, punitions, orientations, classements, concours, petites écoles, grandes écoles formaient et forment toujours un dispositif foncièrement discriminant. Les bons élèves à la droite d'un Charlemagne (inventé par les instituteurs et d'ailleurs flanqué d'un moine) – les mauvais élèves, tête basse, à sa gauche. Pourtant laïque, l'école a reproduit l'iconographie du Jugement dernier : même autorité souveraine et couronnée, même division, mêmes mines dépitées à la gauche du Seigneur, et même suavité à sa droite. Durant deux siècles, le bon élève a été, à l'école, ce que le juste est à l'église : l'exception, l'*anomalie*, l'excellence incarnée. Ce faisant, l'école se donne à voir comme un sanctuaire dans lequel les inégalités sociales, économiques ou culturelles n'existent pas. L'uniforme – la blouse que porteront longtemps les écoliers – signifiait l'indistinction, autrement dit une stricte « égalité des chances ». La blouse, c'est l'« aube » du communiant, mais aussi la première heure du jour nouveau de la dénégation des lois sociales. Sans doute une telle croyance, dans des circonstances appropriées, a-t-elle rendu possible des réussites improbables et des succès exemplaires. Il n'empêche que la mise entre parenthèses d'une réalité sociale pourtant sanctionnée par l'école avait toutes les chances d'aboutir au désenchantement d'un certain nombre d'enfants doublement « déclassés », ainsi qu'aux conclusions substantialistes de statisticiens amateurs (Voir le Document ci-contre).

(6) Loi Jules Ferry, 1882.



© Brossollette et Ozouf - Photo © coll. KHARBINE-TAPABOR

MYRIAM MONLA

13. — CHARLEMAGNE VISITE UNE ÉCOLE.

« Les bons élèves à la droite d'un Charlemagne (inventé par les instituteurs et d'ailleurs flanqué d'un moine) – les mauvais élèves, tête basse, à sa gauche ». Charlemagne visite une école. Illustration de René Giffrey (1884-1965) pour *Mon premier livre d'histoire de France* de Brossollette (P.) et Ozouf (M.), en 1937.

Il est vrai qu'à la différence de la société féodale figée dans un modèle trinitaire (7), la modernité se pense comme une société ouverte dans laquelle l'émulation doit engendrer l'excellence, autrement dit, le meilleur de ce qu'il est possible d'accomplir en un temps T. Nous sommes entrés dans une logique de la concurrence, avec ce que celle-ci suppose de participation et de sélection. Mais la concurrence vue par les Lumières, ce n'est pas, comme chez Hobbes, la guerre à outrance entre égaux. C'est la rivalité avec autrui, dans un jeu pacifié (dit-on) puisqu'il s'achève toujours par la victoire du meilleur. Et si la concurrence n'est pas perçue comme une violence sans fin, c'est que les hommes ne sont pas égaux entre eux. La modernité,

(7) La société féodale est tripartite, à l'image de la Sainte Trinité : « Or, donc, le peuple céleste est divisé en plusieurs corps, et c'est sur le modèle de cette organisation qu'a été disposé le peuple terrestre », Adalbéro Laudunensis, *Poème au roi Robert*, l'An mil.

nous l'avons vu, n'a jamais confondu l'égalité réelle avec l'égalité de droit. Les élites ont préparé un nouvel ordre social et établi de nouvelles hiérarchies à leur avantage tout en défendant le risque inhérent à l'autonomie. Pour la modernité, l'excellence relève d'une aventure existentielle, que la société doit favoriser, mais qu'il revient à chacun de faire advenir.

« L'homme ne saurait obéir inutilement à la nécessité qu'en jouant son propre rôle, en créant sa propre destinée » [23].

Dans sa phase ascendante et révolutionnaire, la modernité est persuadée du fait que les lumières de la raison vont contribuer à l'émancipation du genre humain. D'où le ton quasi socratique d'Holbach. « Ainsi, sages, je le répète, vous n'êtes point des hommes de votre temps : vous êtes les hommes de l'avenir, les précurseurs de la raison future. Ce ne sont ni les richesses, ni les honneurs, ni les applaudissements du vulgaire que vous devez ambitionner : c'est l'immortalité » [5].



Un tournant a donc été franchi ; à l'eschatologie chrétienne la philosophie des modernes a substitué l'utopie – mais l'empreinte religieuse persiste : la croyance au progrès a pris la place de Dieu. Il s'agit d'un progrès sans limites qui s'accomplit dans les œuvres – l'excellence n'étant au fond que la matérialisation de ce progrès : une excellence toujours plus tangible, à mesure que l'homme accentue sa domination sur la nature et que s'exerce une « saine » concurrence des hommes entre eux.

VERS UNE EXCELLENCE TOTALE

Cependant, la dynamique des économies occidentales va bientôt nécessiter la production intensive des biens. L'ironie mordante des Lumières est comme exténuée par les enjeux économiques de l'entreprise industrielle. L'air du temps est définitivement à la production de richesses, à la technique, à la science. La philosophie tend à être disqualifiée, y compris par le jeune Marx [22]. Oui, décidément, le siècle est à l'urgence économique. Une urgence d'autant plus « légitime » que la croissance côtoie facilement la dépression. Les « progrès » de la « civilisation » ne sont pas aussi assurés que les Lumières avaient pu l'espérer. Jusqu'au début du XX^e siècle, les crises font remonter les vieux maléfices, la famine par exemple. Dans ce contexte, la question de la productivité industrielle est très tôt au centre des préoccupations des chevaliers d'industrie et des premiers théoriciens du management. Le paradigme de l'excellence n'est plus celui du bel ouvrage saint-simonien encore artisanal, ni celui de la conscience réflexive et critique des Lumières. Le temps des robinsonnades et des débats sur l'excellence supposée de la nature humaine est révolu (8). L'excellence a quitté le champ de la philosophie pour rejoindre celui de la *praxis*, c'est-à-dire de l'industrie. Elle est devenue l'affaire des Vulcain. De Marx à Adam Smith et de Taylor à Lénine, le progrès dépend du développement des forces productives. Ce qui est promis pour bientôt, c'est une excellence pour tous, un Eden à portée de main : vespasiennes en or, pour les bolcheviks, ou Ford T pour les ouvriers de l'Amérique des années 1920. Encore faut-il savoir dompter l'énergie immense produite par l'industrie. Comment ? En organisant « scientifiquement » le tra-

vail. C'est alors que naît Schmidt, cet homme-machine capable de charger 48 tonnes par jour de gueuses de fonte :

« Tu feras exactement du matin au soir ce que cet homme te dira demain. Quand il te dira de soulever une gueuse et de marcher, tu soulèveras et tu marcheras... et quand il te dira de t'asseoir et de te reposer, tu t'assièras » [35]. Passons sur le ton quasi évangélique de l'ordre donné à Schmidt. Parlons de l'homme. La production de masse aidant, c'est devenu un homme-outil, un homme-machine – ici, un porte-faix. Plus encore, c'est un homme transitoire, corvéable et jetable. Avec la division du travail, il se trouve objectivement assimilé à la machine. Mais celle-ci lui fait une rude concurrence. L'*homo faber* est disqualifié, le *cogito* est mis sous cloche, mais la productivité s'accroît. L'homme-outil s'en émeut : les plaintes contre le machinisme sont un leitmotiv de la classe ouvrière. Les manufactures, pourtant, ne datent pas d'hier. Mais depuis la machine à vapeur de Watt ou le métier à tisser de Jacquard, l'affaire est claire : la machine humaine ne fait pas le poids face aux performances des « vraies » machines. Que cette dernière déploie encore son ingéniosité et il en sera fini de l'ouvrier Schmidt : sa force herculéenne et sa docilité surréaliste deviendront inutiles.

L'excellence s'est déplacée du terrain de la philosophie critique à celui de l'organisation. Elle se mesure désormais à l'efficacité. Or, qu'est-ce que l'efficacité, sinon l'excellence au moindre coût ? C'est de l'organisation scientifique et de la standardisation que cette efficacité dépend. Qui dit organisation scientifique dit professionnels hautement qualifiés : ingénieurs et experts. D'où une suractivité des institutions (étatiques et privées) en matière de formation des élites. Aux États-Unis, après la guerre de Sécession, naissent les grandes universités qui préparent à l'efficacité économique. En France, les grandes écoles apparues du temps de l'absolutisme vont se multiplier tout au long du XIX^e siècle, indépendamment des universités héritières, quant à elles, de la tradition humaniste. En France, on intègre les grandes écoles par concours, tandis que les Américains font de la richesse la condition « décomplexée » de l'accès à la formation (leurs universités sont encore payantes aujourd'hui et la ségrégation raciale a perduré jusque dans les années 1960), les concours organisés en France se veulent impartiaux. Les inégalités sociales sont cachées sous le « voile de l'ignorance » (9). Le concours repose essentiellement sur les épreuves de mathématiques. Et comme les mathématiques sont réputées rejoindre « les structures opératoires naturelles de l'intelligence » [26], l'idéal républicain du « à chacun sa chance » reste sauf.

(7) La société féodale est tripartite, à l'image de la Sainte Trinité : « Or, donc, le peuple céleste est divisé en plusieurs corps, et c'est sur le modèle de cette organisation qu'a été disposé le peuple terrestre », Adalbéro Laudunensis, *Poème au roi Robert – l'an mille*. Texte intégral traduit par Sébastien Bricourt, 2004, en ligne : http://www.forumromanum.org/literature/adalbero_laundensis/carmen_f.html

(8) Que l'on pense au *Supplément au Voyage de Bougainville* de Diderot et à la sage philosophie de son vieillard Otaïtien.

(9) Allusion à la « théorie de la Justice » de John Rawls.



MYRIAM MONLA

« Qui dit organisation scientifique dit professionnels hautement qualifiés : ingénieurs et experts ». « Le laboratoire de l'École des mines », illustration tirée de l'ouvrage *Nos grandes écoles d'application militaires et civiles*, publié en 1895.

Tout se passe d'ailleurs comme s'il fallait désormais mettre en lumière une excellence « standard » pure de toute pollution sociale. La psychométrie de Binet et Simon (1905) et la mesure du quotient intellectuel (1912) tombent à point. Auparavant, l'anthropologie physique de Broca s'intéressait à la craniométrie et au lien entre le volume du crâne et l'intelligence. Les lois de la génétique – ignorées du temps de Mendel (1865) – sont (re)découvertes simultanément dans plusieurs pays européens. La mesure de l'intelligence, du génie, bref, d'une excellence désormais substantivée, prend la dimension d'une affaire d'État. Stimulée par l'enjeu colonial, l'anthropologie raciste va bon train. Ainsi, en 1903, Francis Galton propose à la Société sociologique britannique « *l'étude des agents contrôlables socialement qui peuvent améliorer ou détériorer les qualités raciales des générations futures, cela, physiquement et mentalement* » [12]. L'eugénisme est né, ce rêve d'une maîtrise de la reproduction des « meilleurs », avec son corollaire implicite, l'extinction des « inaptes ».

Et pendant ce temps-là, Schmidt continue de porter ses gueuses de fonte...

Jusqu'à une époque récente, le productivisme n'a guère été critiqué parce qu'il était censé garantir la croissance *ad aeternam* et assurer le salariat. C'est

l'éclatement du travail en tâches parcellaires qui, très tôt, est dénoncé comme l'« *aliénation* » du travailleur et du travail lui-même [21]. Un travail doublement aliéné aux yeux des marxistes, puisque celui qui conçoit « scientifiquement » le processus de division n'est pas celui qui exécute les actes isolés. Cependant, la critique met-elle en doute la « scientificité » de cette nouvelle organisation du travail ? Rien n'est moins sûr. L'organisation du travail se réclame en effet d'une « science exacte » devenue dès le XIX^e siècle la condition de l'excellence, qui n'est autre désormais que la « productivité ». En revanche, il est certain que cette « scientificité » a paru douteuse à ceux qui en étaient l'objet. C'est en cela que la charge critique du film *Les Temps Modernes* demeure sans équivalent : Chaplin y montre que non seulement la rationalité du système rend fou, mais que le système lui-même est hanté par la folie – par l'*hybris*, aurait dit Aristote, par la démesure, à l'opposé de l'excellence. Or, l'organisation scientifique du travail ne se réclame-t-elle pas au contraire de la mesure ?

C'est avec Henry Ford que le productivisme va trouver sa forme accomplie. Autodidacte, Ford se définit constamment comme pragmatique. Mais il reprend à son compte les principes scientifiques de Taylor, invente la chaîne de production mobile et développe



de nouvelles méthodes de standardisation. « *L'industrie scientifiquement organisée n'est pas nécessairement un monstre qui dévore tout ce qui l'approche* » (10). Sa révélation sur le « chemin de Damas » (11) a été plus précoce que celle de Saint Paul : à l'âge de onze ans, il se trouve nez à nez avec une locomotive routière. Le choc. L'illumination. C'est dans ce contexte quasi mystique que naît son projet de fabriquer une « petite voiture pour tous ».

Et, en effet, en 1908, la petite Ford T va marquer le triomphe du système fordien. Produite en grande quantité et à bas prix, elle se veut accessible aux classes moyennes et – pourquoi pas – à tout le monde. Les gains de productivité, nous dit Ford, doivent contribuer *ad infinitum* à l'augmentation des salaires et à la hausse du pouvoir d'achat des ouvriers, qui achèteront des Ford T. Nous savons que les choses ne marchent pas tout à fait ainsi. Mais c'est ainsi que Ford rai-

(10) FORD (Henry), *Ma vie, mon œuvre*, 1924, Éditions Payot, p. 224, 1925.

(11) FORD (Henry), Opus cité [10], chapitre : « *Mon chemin de Damas* », p. 26.

sonne, contre toute évidence (12). La face sombre du productivisme est à ses yeux transcendée par l'objectif d'un bien-être général. Henry Ford a pour projet de ré-enchanter le monde en créant l'abondance. « *Le remède de la pauvreté n'est pas dans l'économie individuelle, mais dans l'amélioration de la production* » (13). Le prophète se devine à chaque instant sous l'habit de l'ingénieur. Dans *Les Temps Modernes*, le film de Chaplin, cela saute aux yeux. La manne que promet Henry Ford, c'est la prise de pouvoir des individus sur la totalité de leur existence. D'où la terrifiante « machine à manger », illustration burlesque d'un pouvoir fou qui tente d'investir le corps de Charlot et prétend le gaver à « l'insu de son plein gré », jusqu'à l'étouffement.

(12) « *J'ai pour règle qu'il vaut mieux vendre un grand nombre de voitures avec une marge de bénéfice petite quoique raisonnable que d'en vendre moins avec un gros profit. C'est ma règle ; elle permet à une portion plus considérable du public d'acquérir des automobiles et d'en jouir ; elle permet aussi d'employer à cette fabrication un plus grand nombre d'ouvriers* », p. 185.

(13) FORD (Henry), Opus cité [10], p. 211.



« La terrifiante « machine à manger », illustration burlesque d'un pouvoir fou qui tente d'investir le corps de Charlot et prétend le gaver à « l'insu de son plein gré », jusqu'à l'étouffement ». Photographie tirée du film *Les Temps Modernes*, de et avec Charlie Chaplin (1936).



L'excellence productiviste, ce n'est pas seulement l'organisation du travail. C'est l'organisation de la vie entière par une autorité qui se dit souveraine, éclairée, compétente – un dieu architecte en somme. Comme Walt Disney et son *Experimental prototype Community of tomorrow*, Ford a voulu inventer un monde plus que parfait dans lequel tout doit être pensé scientifiquement pour le « bonheur » de tous. L'Eldorado ? Exactement. Et, en effet, l'histoire a une suite. En 1927, à la recherche du caoutchouc indispensable à la production des pneus, Ford va construire *Fordlandia*, en pleine jungle amazonienne. Maisons individuelles, jardins potagers, machines à laver, réfrigérateurs, téléphones et tourne-disques, tout y est : la perfection dans les moindres détails, le *nec plus ultra*, l'excellence organisationnelle achevée. Le projet, bien huilé (trop, sans doute), est rationnel jusqu'à l'obsession. Hélas ! Le surgissement de l'improbable n'a pas été inscrit dans le plan d'Henry Ford. Or, l'improbable, c'est l'homme. Et, en effet, l'utopie d'une excellence qui se veut totale passe mal auprès des indigènes, ce qui provoque révoltes, pillages et coups de sang. Enfin, lorsque la question des ressources humaines est à peu près réglée, c'est la Nature qui joue sa partition : un parasite végétal détruit les plantations trop bien alignées. C'en est fini de *Fordlandia* [13]. L'excellence totale et un brin totalitaire a pathétiquement rejoint le chaos.

DE L'EXCELLENCE TOTALE À L'EXCELLENCE POUR TOUS

« L'excellence redécouverte par chacun et vécue à tous les niveaux devient (...) le moyen primordial de contaminer tout un chacun avec l'esprit d'entreprise, de transformer tout membre du personnel en intrapreneur » [18].

Au début des années 1980, c'est dans cet état d'esprit que l'ouvrage *In Search of excellence* déclinait les secrets de l'excellence – c'est-à-dire de la réussite – des entreprises et des salariés dont le chemin de vie est comparé à celui de l'entrepreneur. Les recettes de T. Peters et R. Waterman [25] s'étaient vendues par millions d'exemplaires dans le monde entier. La critique n'avait pas tardé. Nicole Aubert et Vincent Gaulejac, notamment, dénonçaient, en 1991, le *Coût de l'excellence* [2] en mettant à jour la violence inhérente à la quête éperdue de performance, laquelle implique désormais la totalité des acteurs de l'entreprise. Car, désormais, chacun doit « exceller » à tout instant, qu'il soit dirigeant, cadre, ouvrier, étudiant ou élève, chef d'État, ou ingénieur des trottoirs. De là à parler de dictature de l'excellence, il n'y avait qu'un pas. Désormais, l'excellence ne se donnait plus comme un projet transcendant, mais comme un impératif collectif immanent dont chacun était en quelque sorte le dépositaire – une excellence par tous et pour tous. La souffrance au travail était-elle le prix à payer d'une excellence « démo-

cratisée » – un prix exorbitant pour l'individu comme pour la collectivité ? Tout en donnant lieu à des critiques nombreuses issues des sciences humaines, de la médecine du travail ou des syndicats, l'excellence post-moderne n'a pourtant pas perdu de son prestige, tandis que l'excellence fordiste est entrée au panthéon des gloires défuntes.

Il est vrai que les Trente Glorieuses s'étaient achevées sur une crise qui commençait à affecter des pans entiers de l'industrie, notamment dans le secteur automobile. La concurrence mondiale était vive, la demande irrégulière, et l'automatisation de plus en plus poussée imposait une nouvelle organisation du travail [20]. Curieusement, ni la critique ni la résistance ouvrière ne semblent avoir joué un rôle éminent dans le déclin du fordisme. L'Europe occidentale était entrée, bien avant les Américains – et pour partie avec leur aide – dans l'ère de la société où tout se consomme. La question des salaires était au cœur des revendications ouvrières. La société de consommation battait son plein. En ce sens, la prophétie de Ford s'était réalisée. Mais dans un contexte de concurrence mondiale et de concentration des entreprises, la croissance régulière rendue possible par la production de masse touchait à son terme. En France, la distanciation progressive avec l'État providence, les restructurations, la délocalisation de la production manufacturée, l'arrivée des nouvelles technologies et le développement du travail intellectuel impliquaient une nouvelle organisation du travail et la fin du plein emploi. Le monde ouvrier a vite compris la menace qui pesait sur son avenir. La question du chômage hante les conflits de Mai 68. Dès les années 1970 et durant les années 1980, l'État « accompagne » les grandes restructurations. Une à une, les mines ferment. La sidérurgie suivra, puis le textile. Bientôt la totalité des organisations vont devoir se transformer sans provoquer de « clash » majeur.

Or, tandis que l'Occident découvrait les limites du productivisme, le Japon était devenu une puissance financière et industrielle incontestée. Les organisations ont volontiers recours aux modèles « gagnants » et aiment croire aux miracles. Le succès économique du Japon fit office de miracle. Ce « miracle » était – disait-on alors – le fruit d'une réorganisation technique et managériale dite « totale », dont l'expression aboutie est celle du TPS (*Toyota Production System*) mis au point par Taiichi Ohno. Économes et prévoyants, confrontés à un marché limité et à une économie fragile, les Japonais de l'après-guerre avaient pris le contre-pied du fordisme : élimination du gaspillage, production en « juste-à-temps », auto-activation de la production, tels sont les principes de base du toyotisme (14). Ce faisant, Toyota mettait en avant

(14) « Chez Toyota, le concept d'économie est indissociable de la recherche de réduction des effectifs et de réduction des coûts », Ohno Taiichi, in *L'Esprit Toyota*, Éditions Masson, p. 65, 1989.



le *kaizen*, « l'amélioration sans fin », la « qualité totale », « l'amélioration pas à pas ». La « *total quality excellence* », dans le droit fil d'une culture millénaire, était censée se fonder sur l'adhésion de tous les acteurs et leur participation active au changement. En 1984, le rapport Dalle va présenter le modèle japonais de « l'excellence totale » comme une solution à la crise du secteur automobile français...

Dès 1973, pourtant, le journaliste japonais Satoshi Kamata avait publié le récit de son expérience ouvrière chez Toyota [19]. Sous un discours patriotique et collectiviste, la concurrence entre les salariés restait dans les faits le nerf de la guerre. La « production maigre » exigeait une implication de plus en plus grande de chacun. La réduction des coûts était donc obtenue par une réduction de la main-d'œuvre, avec son lot de contraintes (heures supplémentaires obligatoires, travail de nuit, augmentation des cadences, recours systématique au travail temporaire, etc.), toutes choses désormais contenues dans le terme générique de « flexibilité ».

Le thème de la « qualité totale » et son extrapolation dans une excellence *urbi et orbi* tombaient à point.

« *Les dirigeants et les contremaîtres, dans une usine, sont comme les dirigeants et les entraîneurs d'une équipe de football* » (15). Le Japon initiait donc une nouvelle déclinaison de l'excellence qui, au lieu de se réclamer de la concurrence entre les individus, prétendait faire de chacun une partie du tout. Participative, exotique, comme délivrée de la brutalité tayloriste et fordiste, largement revue et corrigée par les Américains (nous pensons notamment au travail sur la qualité de W.E. Deming), l'excellence à la japonaise a donc fait son entrée dans le discours managérial des entreprises françaises au début des années 1990. Elle engageait la totalité des salariés et faisait d'eux les « parties prenantes » de la compétitivité. En même temps, « la qualité » était désignée comme l'objectif premier dont chacun était supposé être à la fois le producteur et le bénéficiaire. L'excellence s'est en effet présentée comme un concept fédérateur qui visait l'intérêt de tous : « producteur, consommateur, entreprises : tous *satisfaits* ! ».

C'est, pensons-nous, dans l'irruption de la subjectivité comme indicateur qu'apparaît l'inflexion majeure du discours sur l'excellence. Certes, chez Ford, la notion de « satisfaction » n'était pas absente. Mais elle était pensée de manière autoritaire, quasi théologique. Du coup, le sujet devenu objet était prédisposé au reniement et déniait au démiurge sa prétention « altruiste ». Tandis qu'avec l'excellence postmoderne, le discours devient leibnizien. Il suppose que chacun est en droit d'être satisfait, de juger objectivement du degré de satisfaction qu'il éprouve, de l'évaluer, d'en payer le prix et d'en faire publicité sur un mode rationnel, en vue d'une amélioration générale. En

même temps qu'il est désigné comme sujet libre, le producteur (comme le consommateur) est donc supposé dépasser le stade de l'intérêt égoïste pour adhérer à une collaboration globalement fructueuse. Le producteur/consommateur est implicitement défini comme le partenaire d'un ensemble collaboratif – entreprise, école, société – qui fait l'impasse sur les différences, les inégalités et les souffrances. De fait, nous entrons de plain-pied « *dans la conception-modèle d'une société bien ordonnée* », tel que John Rawls en a bâti la théorie [29].

La conjonction entre l'hédonisme consumériste et la coopération démocratique explique en partie le succès du concept « d'excellence pour tous. » Ce faisant, ce concept marque le triomphe de l'entreprise et de ses critères de performance dans l'imaginaire collectif. C'est l'entreprise qui est devenue le maître étalon de l'excellence (le succès au moindre coût). C'est elle qui a forgé la croyance en une jouissance universelle par la consommation. De là naît le « droit » à « l'excellence pour tous ». Certes, l'égalité consumériste a beau être fictive, elle offre les satisfactions propres à la société d'abondance. À la condition que tout le monde puisse consommer, la messe est dite. Mais, en vérité, la croyance en une excellence pour tous ne fonctionne-t-elle pas comme un « voile d'ignorance » ? (16). En effet, l'individu postmoderne se présente comme un être pourfendu : consommateur insatiable, mais aussi producteur et, à ce titre, contraint à faire preuve d'une efficacité toujours plus grande et d'une excellence vidée de sa substance, de sa lenteur, de son art, de sa perfection. Ainsi, d'un côté, l'excellence est-elle jetée à tous vents : excellence à quatre sous, « sésame » du *marketing* politique ou commercial, mise au rayon du « prix unique », excellence prétendument pour tous de l'école postmoderne et des diplômes décernés à la pelle qui ne valent rien. Bref, une excellence au rabais qui fait l'impasse sur la réalité, à commencer par la réalité du « vrai » luxe, des « vrais » diplômes auxquels les lois du marché donnent leur « vraie » valeur. De l'autre une excellence imposée à tous, un système de « collaboration » fondé sur le contrôle, sur l'évaluation permanente de chacun, un impératif d'excellence souvent superfétatoire perpétuellement dévalué par sa tendance à la généralisation – ne suffit-il pas, la plupart du temps, de « bien faire » son travail ? Double illusion et double impasse, car l'excellence, s'il en est, participe du temps long de la recherche, de l'innovation et du dépassement de soi. Comme le dit l'adage populaire, « on n'a rien sans rien ».

Pour exiger l'excellence d'autrui ou prétendre soi-même à exceller, il faut en payer le prix : le reste n'est que publicité, ou démagogie... ■

(15) OHNO (Taïichi), *L'Esprit Toyota* [24], p. 16.

(16) De même que Tocqueville parlait d'égalité fictive, John Rawls fait l'hypothèse d'une situation idéale dans laquelle les individus ne connaîtraient rien de leur statut social, de leurs forces ou de leurs faiblesses.



BIBLIOGRAPHIE

- [1] ADALBERO (Laudunensis), *Poème au roi Robert, l'An mil*, Texte intégral traduit par BRICOUT (Sébastien), 2004 (en ligne).
- [2] AUBERT (Nicole) & de GAULEJAC (Vincent), *Le Coût de l'excellence*, Éditions Dunod, 1991.
- [3] BEAUMARCHAIS (CARON de) (Pierre-Augustin), *Le mariage de Figaro, 1784*, Acte V – Scène 3, Petits Classiques Larousse.
- [4] CONDORCET (de) (Nicolas), *Cinq mémoires sur l'instruction publique*, Garnier-Flammarion, p. 54.
- [5] D'HOLBACH (Paul-Henri Thiry), *Essai sur les préjugés*, Chapitre XIV, Classiques des sciences sociales (en ligne), p. 199, 1770.
http://classiques.uqac.ca/classiques/holbach_baron_d/essai_sur_les_prejuges/dholbach_essai_prejuges.pdf
- [6] D'HOLBACH (Paul-Henri Thiry), *Système Social ou Principes naturels de la Morale et de la Politique, avec un examen de l'influence du gouvernement sur les œuvres*, Éditions Niogret, Livre 1 – Chapitre XII, p. 89, 1773-1822.
- [7] DESCARTES (René), *Le Discours de la Méthode*, Partie VI, Édition La Pléiade, p. 168, 1637.
- [8] DIDEROT (Denis), article « Génie » de l'Encyclopédie, Encyclopédie de Diderot (en ligne : http://www.lexilogos.com/encyclopedia_diderot_alembert.htm).
- [9] ESCHYLE, *Les Perses/93*, Théâtre complet Garnier-Flammarion, p. 4, 1964.
- [10] FORD (Henry), *Ma vie, mon œuvre*, Éditions Payot, pp. 26, 185, 211, 217 et 224, 1924-1925.
- [11] FREDERIC WINSLOW (Taylor), "The Principles of Scientific Management", 1911, in *La Direction scientifique des entreprises*, 1967.
- [12] GALTON (Francis), cité par BECQUEMONT (Daniel) in « Des sciences sociales contre l'homme », *Revue Autrement Sciences en Société*, 1993.
- [13] GRANDIN (Pierre), « Le Rêve amazonien de Henry (Ford) », in *Le Monde Diplomatique*, août 2011.
- [14] HECHT (Jacqueline), « Un problème de population active au XVIII^e siècle : la querelle de la noblesse commerçante », *Revue Population*, 19^e année, n°2, pp. 267-290, 1964.
- [15] HOMÈRE, *Iliade*, Chant XVIII, Éd. Jean de Bonnot, p. 300, 1972.
- [16] HOMÈRE, *Iliade*, Chant XXII, opus cité, p. 348.
- [17] JAEGER (Wermer), *Paideia*, Éditions Gallimard, 2007, p. 32, 1964.
- [18] JAOUÏ (Hubert), *La Créativité – Mode d'emploi*, ESF Éditions, p. 132, 1990.
- [19] KAMATA (Satoshi), *Toyota : l'usine du désespoir*, 1973, Éditions Demopolis, 2008.
- [20] LOUBET (Jean-Louis), « L'industrie automobile française d'une crise à l'autre », XX^e siècle, *Revue d'Histoire*, n°52, octobre-décembre 1996.
- [21] MARX (Karl), *Les Manuscrits de 44* (Premier manuscrit : « Le travail aliéné »), Éditions sociales, 1968.
- [22] MARX (Karl), *Thèses sur Feuerbach 1845, L'idéologie allemande*, Éditions Sociales, 1976.
- [23] NAVILLE (Pierre), *D'Holbach et la philosophie scientifique au XVII^e siècle*, 1943, Éditions Gallimard, p. 239, 1967.
- [24] OHNO (Taiichi), *L'Esprit Toyota*, Éditions Masson, p. 16 et 65, 1989.
- [25] PETERS (Tom) & WATERMAN (Robert), *Le Prix de l'excellence ; Les secrets des meilleures entreprises*, Éditions Dunod, 1982-1983.
- [26] PIAGET (Jean), *Psychologie et pédagogie*, Éd. Denoël, p. 70, 1969.
- [27] PLATON, *Apologie de Socrate*, Édition La Pléiade, Tome I, p. 164, 1966.
- [28] PLATON, *Le Ménon*, Édition La Pléiade, p. 528, 1980-1981.
- [29] RAWLS (John), *Justice et démocratie*, collection Seuil Essais, p. 101, 1978-1993.
- [30] ROUSSEAU (Jean-Jacques), *Discours sur l'Origine de l'Inégalité*, Tome III – I^{re} partie, p. 142, Édition La Pléiade, 1774.
- [31] ROUSSEAU (Jean-Jacques), *Émile ou de l'Éducation*, Livre 1, Édition La Pléiade, p. 247.
- [32] SAINT PAUL, *Première Épître aux Corinthiens*, Nouveau Testament – Chapitre 1, 21.
- [33] SAINT-SIMON de ROUVROY (Claude-Henri), « La Parole de Saint-Simon en 1819 », in *l'Organisateur*.
- [34] WERMER (Jaeger), *Paideia*, Éditions Gallimard 2007, p. 32, 1964.
- [35] WINSLOW TAYLOR (Frederick), "The Principles of Scientific Management", 1911, in *La Direction scientifique des entreprises*, 1967.



ÉMERGENCE DE *DESIGNS* DOMINANTS DANS L'INDUSTRIE AÉRONAUTIQUE DE 1890 À 1935 : QUELLES LEÇONS TIRER DE L'OPPOSI- TION ENTRE AVIONS MONOPLANS ET BIPLANS ?

Nous montrerons dans cet article que l'adoption d'une approche historique peut nous permettre, sous certaines conditions de méthode, d'améliorer notre compréhension des processus d'émergence et de changement des *designs* dominants. Nous analyserons le développement de l'industrie aéronautique entre 1890 et 1935. Sur cette période, deux *designs* dominants se sont succédés : le biplan, puis le monoplan. Si les changements de *designs* dominants sont généralement expliqués par l'apparition d'une rupture technologique, nous montrerons que des modifications dans la nature de la demande peuvent également conduire à de tels changements.

Par **Fanny SIMON*** et **Albéric TELLIER****

* Maître de Conférences, Université de Caen Basse-Normandie, IAE, NIMEC.

** Maître de Conférences habilité à diriger des recherches, Université de Caen Basse-Normandie, IAE, NIMEC.



INTRODUCTION

La notion de *design* dominant apparaît aujourd'hui comme « quasi-paradigmatique » dans les travaux portant sur la dynamique des technologies. Depuis les travaux fondateurs d'Abernathy et d'Utterback (1978), de nombreux chercheurs ont tenté de préciser les différentes formes de *design*, les niveaux auxquels on les observe, les facteurs explicatifs de leur émergence et leurs effets sur l'évolution des secteurs d'activité concernés. Dans tous ces travaux, les changements de *design* sont expliqués par l'apparition d'une rupture technologique.

Nous montrerons ici que ce postulat ne résiste pas à une étude fouillée du développement d'une industrie donnée. En analysant la succession des *designs* « biplan » et « monoplan » dans l'aéronautique entre 1890 et 1935, il apparaît que la nature de la demande et les priorités des acteurs qui la portent sont déterminantes dans les changements de *design*.

Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique et les objectifs de notre recherche. Une deuxième partie présentera le cas étudié et la méthode utilisée. Enfin, la troisième partie sera dédiée aux résultats de la recherche, et leur discussion servira de conclusion.

FONDEMENTS THÉORIQUES ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Un *design* dominant peut être défini comme un standard qui émerge dans une activité naissante au terme d'un processus d'homogénéisation des offres technologiques (JOLLY, 2008, p. 14). Après un retour sur cette notion, les objectifs de notre recherche seront précisés.

L'émergence d'un *design* dominant dans un cycle technologique

Le modèle le plus célèbre de changement technologique a été proposé par Anderson et Tushman dans une série de travaux publiés en 1986, 1990 et 1991. La première phase de ce modèle correspond à l'émergence d'une discontinuité technologique. La rupture introduite peut concerner le produit lui-même, ses composants principaux ou les processus sous-jacents (conception, fabrication, distribution...).

On entre alors dans une phase de perturbation au cours de laquelle on observe une double concurrence entre la nouvelle technologie et l'ancienne, d'une part, et entre les différentes formes que la nouvelle technologie peut prendre, d'autre part. Ainsi, par exemple, le développement des magnétoscopes, dans les années 1970, a été marqué par la substitution aux

lecteurs/enregistreurs à bandes des modèles à cassettes, ces derniers faisant l'objet d'une compétition entre différents formats (VHS, Betamax, V2000) proposés par des firmes concurrentes (ROSENBLOOM et CUSUMANO, 1987). Cette deuxième phase prend fin avec l'apparition d'un *design* dominant (les modèles à cassettes utilisant le format VHS).

Une fois que ce *design* a réussi à s'imposer (phase 3), les firmes vont privilégier un travail d'exploitation, qui correspond à une utilisation efficiente des savoirs existants (MARCH, 1991). On entre alors dans la quatrième phase du modèle, caractérisée par l'apport d'améliorations progressives à la/aux technologie(s) exploitée(s) qui viennent renforcer le *design* adopté (TUSHMAN et ANDERSON, 1986). Il faudra une nouvelle rupture technologique pour relancer un nouveau cycle (voir la Figure ci-dessous).

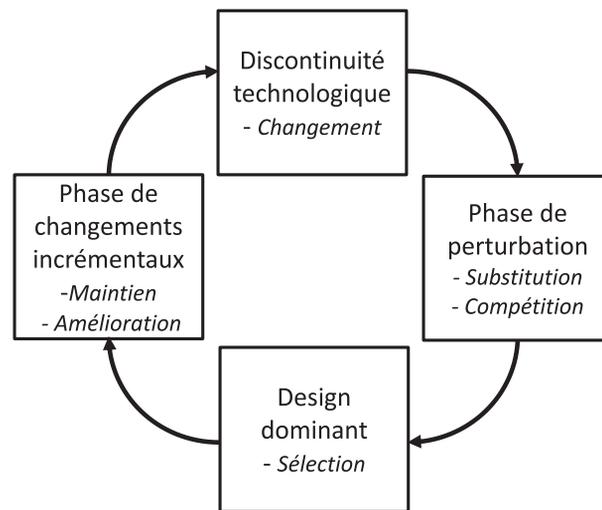


Figure 1. Un modèle de cycle technologique (Anderson et Tushman, 1990).

Source : d'après Murmann et Frenken, 2006, p. 946.

Dans ce modèle, la sélection du *design* est considérée comme un point-clé de transition entre la phase de perturbation (caractérisée par les efforts d'exploration déployés par les firmes pour imposer leurs solutions technologiques) et la phase de changement incrémental (caractérisée par des tentatives d'améliorer un choix collectivement établi) (TUSHMAN et MURMANN, 1998). De nombreux auteurs se sont donc focalisés sur ce point de transition, et diverses explications de son émergence ont été formulées. L'analyse de la littérature permet de mettre en exergue trois types d'explication :

- a) un *design* devient dominant, car il représente le meilleur compromis (avantages/inconvénients) parmi les différentes alternatives proposées (SUAREZ et UTTERBACK, 1995) ;
- b) un *design* dominant émerge à la faveur d'une combinaison de facteurs sociologiques, politiques et organisationnels (TUSHMAN et ROSENKOPF, 1992). La sociologie de l'innovation (voir notamment AKRICH



et *al.*, 1988a/b) a notamment mis l'accent sur l'importance des conflits d'intérêt et des négociations entre acteurs dans le développement technologique ;
 – c) les manœuvres stratégiques des firmes expliquent l'issue de la compétition entre différents standards (SHAPIRO et VARIAN, 1999 ; ROSENBLOOM et CUSUMANO, 1987). Par ses actions (cessions de licences, alliances, effets d'annonce...), une firme innovatrice peut en effet créer les conditions d'un consensus autour de sa technologie.

Les objectifs de notre recherche

Si de nombreuses recherches ont été menées sur l'émergence des *designs*, deux prolongements paraissent nécessaires pour affiner notre compréhension de ce processus. D'une part, la plupart des auteurs cherchent à mettre en exergue les régularités davantage que les mécanismes sous-jacents. En particulier, les travaux en économie du changement technique ont cherché à déterminer les caractéristiques des compétitions technologiques : phénomènes de *lock-in*, externalités de réseau... (ARTHUR, 1988 ; DAVID, 1985 ; KATZ et SHAPIRO, 1985). D'autre part, les recherches portent davantage sur l'émergence d'un *design* sur une période relativement courte que sur l'enchaînement de *designs* successifs. C'est notamment le cas des travaux d'inspiration sociologique, qui s'intéressent essentiellement à la phase de compétition entre technologies (étude des controverses), privilégient des études en temps réel et mènent des investigations sur des périodes relativement courtes.

Afin d'aboutir à une compréhension plus fine des mécanismes qui permettent l'émergence d'un nouveau *design* dominant, nous analyserons l'histoire de l'aéronautique entre 1890 et 1935. Sur cette période, deux *designs* dominants se sont succédés : le biplan, puis le monoplane. Après une description de la méthode retenue, nous présenterons notre analyse et les enseignements apportés par cette étude de cas.

L'ANALYSE DU DÉVELOPPEMENT DE L'AÉRONAUTIQUE PAR L'APPROCHE SCOT

Les débuts de l'aéronautique sont marqués par des compétitions technologiques entre industriels à la recherche de la solution qui finira par s'imposer. Notre analyse porte sur la plus importante de ces controverses, celle relative au nombre d'ailes des avions : plus de trente années seront nécessaires pour qu'il y soit mis un terme.

Le 25 juillet 1909, Louis Blériot traverse pour la première fois la Manche en avion. L'année suivante, Hubert Latham vole à mille mètres d'altitude. Le 23 septembre 1913, Roland Garros traverse la Méditerranée, et, six jours plus tard, Maurice Prévost

dépasse pour la première fois les 200 Km/h. Tous les engins qui ont permis ces exploits ont un point commun : ce sont tous des monoplans. Pourtant, l'écrasante majorité des appareils qui vont être produits entre 1910 et 1925 vont utiliser une configuration en biplan. Il faudra attendre le milieu des années 1930 pour que le monoplane retrouve à nouveau les faveurs des industriels et des clients. Comment expliquer ce changement d'orientation ? Comment expliquer cette parenthèse de près d'un quart de siècle au profit du biplan qui apparaît pour les historiens de l'aéronautique comme un paradoxe (CHADEAU, 1996a, pp. 105-106) ?

Pour répondre à de telles questions, il paraît crucial d'intégrer des éléments de contexte et de resituer les technologies développées dans leur environnement social et institutionnel. S'intéressant aux facteurs de succès de l'innovation et considérant que la technologie peut être vue comme un construit social, Pinch et Bijker (1989) ont proposé une méthode permettant la mise en évidence de la façon dont « se négocie » une technologie dans un contexte social, culturel et économique donné. Leur approche, baptisée « SCOT » (*Social Construction of Technology*) (1), repose sur l'idée que toute innovation technologique est une réponse particulière qu'apporte un innovateur (ou un collectif) à un ensemble de problèmes qu'il veut résoudre. Les choix qu'il fait offrent des solutions à certains acteurs, mais posent des problèmes à d'autres. Ils ont donc pour conséquence de dessiner progressivement l'univers social de l'innovation. Pour comprendre le succès (ou l'échec) d'une technologie, il est donc nécessaire de « déconstruire » cet univers afin de mettre en évidence les acteurs qui ont joué un rôle dans le processus d'innovation, et, plus largement, les liens entre la conception d'une innovation et ses usages. Ces « Groupes Sociaux Pertinents » (*Relevant Social Group* (les GSP, dans la suite de cet article)) ont des attentes et des problèmes spécifiques, et vont, dès lors, soutenir les solutions proposées ou, au contraire, s'y opposer. Certains (partenaires industriels, clients, instances publiques...) ont la capacité de participer à la conception de l'innovation et aux négociations autour de celle-ci, tandis que d'autres n'interviennent qu'indirectement (les médias par exemple).

Le dispositif empirique que nous avons spécifiquement élaboré pour l'analyse du développement de l'industrie aéronautique entre 1890 et 1935 reprend les trois étapes successives de cette méthode :

Étape 1 – Suivi chronologique du développement des technologies

Dans un premier temps, l'examen historique du développement de l'aviation – des premiers essais jusqu'à

(1) Pour une représentation synthétique de cette méthode, voir Flichy (2003).



la stabilisation technologique autour de la structure monoplan – a permis de mettre en évidence l'évolution des différents produits proposés et d'identifier les principaux acteurs. L'analyse des travaux d'Emmanuel Chadeau (2) et des archives qu'il a collectées nous a tout d'abord permis de réaliser une chronologie détaillée de l'histoire de l'aéronautique. Deux périodes ont ainsi été mises en exergue. La première s'étend de 1890 à 1918. Elle est caractérisée par différentes controverses sur les technologies à privilégier et débouche sur la structure biplan comme *design* dominant. La seconde période, qui court de 1918 à 1935, correspond à la remise en cause des choix technologiques précédents et conduit finalement à un renversement du *design* dominant avec la généralisation de la structure monoplan.

La chronologie ainsi réalisée a été progressivement enrichie par une analyse de travaux dédiés à cette même industrie et portant sur la même période, des travaux ayant adopté des niveaux d'analyse particuliers (les États, les entrepreneurs, les médias...). Notre travail correspond ainsi à un exercice de réinterprétation de publications déjà existantes (STEWART, 1984). Conformément aux travaux ayant utilisé une approche historique pour l'étude du développement technologique (récemment, LENFLE, 2011), cette intégration de travaux académiques a été arrêtée à partir du moment où les derniers articles consultés n'apportaient manifestement plus d'éléments nouveaux.

Étape 2 - Identification des Groupes Sociaux Pertinents

À partir des éléments que nous avons recueillis durant la première phase, les GSP ont été référencés pour les deux périodes. Conformément aux prescriptions de Bijker (1992), nous avons identifié ces groupes en suivant un acteur initialement sélectionné (ici, les constructeurs) et en cherchant à analyser les problèmes que celui-ci se pose et les répercussions des solutions qu'il adopte (Quel est son problème ? Pourquoi choisit-il cette solution ? Quel est l'impact de cette solution sur les autres ?...). Cette démarche permet d'identifier des acteurs nouveaux (des apporteurs de solutions, des adversaires de la solution retenue...), qui sont eux-mêmes réintégrés dans l'analyse qui s'apparente ainsi à une démarche en « boule de neige ».

(2) Né en 1956 et disparu en 2000, le Professeur Emmanuel Chadeau est considéré comme un des plus grands spécialistes mondiaux de l'histoire de l'aviation. Les archives qu'il a dépouillées et parfois contribué à rééditer sont colossales. Parmi ses écrits, son ouvrage de 1996, *Le Rêve et la puissance : l'avion et son siècle* (Fayard), fournit une histoire détaillée du développement de l'aéronautique. Cette référence a été pour nous d'un intérêt tout particulier pour l'établissement de la chronologie.

Étape 3 - Analyse des positions prises par les GSP

Il s'agissait dans cette troisième étape d'étudier les positions prises par ces différents acteurs durant le processus de développement technologique et leurs conséquences sur l'évolution du secteur. Pour chacun des GSP, les problèmes posés par les caractéristiques techniques des innovations en présence, les opportunités offertes et les solutions retenues ont été étudiés.

ANALYSE DU CAS

Une analyse chronologique de l'émergence des *designs* dominants dans l'industrie aéronautique est tout d'abord proposée. Dans un deuxième temps, les principaux groupes sociaux pertinents sont identifiés et leurs rôles sont précisés. Comme le recommandent Pinch et Bijker, des graphes « problèmes-solutions » sont établis pour chaque phase, et commentés.

Une analyse chronologique du développement de l'industrie aéronautique

L'analyse chronologique permet de distinguer deux périodes.

1890-1918 : du rêve de la machine volante à la victoire du biplan

Dès les années 1850 et les travaux du physicien britannique Cayley, on comprend que pour voler, il faut, face à la résistance de l'air, déployer une force énergétique appliquée à une surface portante. Au niveau technique, deux questions doivent alors être résolues : quelle peut être la source d'énergie (motorisation) ? Et quelle doit-être l'allure de l'engin (aérodynamisme) ? Les « avions » conçus par Clément Ader entre 1890 et 1897 sont propulsés par une machine à vapeur. Cependant, à la même époque, les moteurs à explosion atteignent déjà des puissances qui permettent d'envisager leur utilisation dans l'aéronautique. Le recours à l'essence (qui est un produit relativement léger) comme carburant et le rendement de ces moteurs offrent des solutions intéressantes aux problèmes du combustible embarqué (la machine à vapeur nécessitant, quant à elle, du charbon et de l'eau) et de l'autonomie. Il reste que le poids du moteur impose de disposer de surfaces portantes qui soient à la fois très étendues et légères.

Plusieurs travaux vont ainsi être menés sur des modèles à double plan pour trouver une solution à ce problème. L'Américain Chanute s'appuie sur les travaux mathématiques de l'Allemand Lilienthal et publie des recherches sur la résistance de l'air et sur la portance (CHADEAU, 2004a, p. 71), tandis que l'Américain Maxim conçoit des planeurs cellulaires à



deux plans. Ces travaux sont les premiers à reposer sur une conception modulaire de l'avion (ailes, fuselage, moteur...) et à explorer les différentes combinaisons possibles (BRADSHAW, 1992, p. 247). Cependant, ils se concentrent uniquement sur trois problèmes centraux : la stabilité, le temps de vol et la distance parcourue. Par rapport à ces priorités, Maxim (planeurs cellulaires) et Chanute (profils des ailes) aboutissent à une idée forte : les moteurs à explosion nécessitent des appareils biplans. Des expérimentateurs et des industriels (Ferber, Voisin, Wright...) suivent cette voie.

Dans le même temps, les défenseurs des monoplans progressent également. Mais ces appareils présentent à cette époque deux inconvénients. Tout d'abord, ils doivent décoller et atterrir à plus grande vitesse, et nécessitent de ce fait une meilleure maîtrise des commandes. Ensuite, comme les moteurs utilisés proviennent de l'automobile, certains dispositifs propres à l'aviation (notamment le réglage de la combustion) sont encore très sommaires. Bien souvent, le pilote n'a pas d'autre choix, pour descendre et se poser, que de « couper les gaz ». Or, si l'on stoppe l'alimentation en carburant, le monoplane ralentit trop vite, et chute, tandis que le biplan plane (CHADEAU, 1996a, pp. 28-36). Pour ces deux raisons, les biplans paraissent plus sûrs. D'ailleurs, Blériot, le défenseur acharné du monoplane, multiplie les chutes et devient rapidement, dans les journaux, « l'homme qui tombe toujours »... (CHAMPEAUX, 2003, p. 27).

L'engouement du grand public pour ces exploits est considérable. La presse se met à organiser des concours. Puisque l'avion fait vendre, il est impératif de trouver des occasions d'en parler. En août 1910, plusieurs journaux européens s'associent pour créer le

« Circuit européen de l'aviation », une épreuve aux étapes de vitesse et d'endurance ouvertes aux particuliers, aux constructeurs et à l'armée (LENOBLE, 2005, p. 214). Les industriels, qui ont fait très tôt le pari de l'aéronautique, cherchent également à promouvoir ces engins par l'organisation de courses et des remises de prix. Dès 1908, Michelin, fournisseur potentiel de pneumatiques et d'accessoires en caoutchouc, crée une coupe annuelle d'aviation, et décide de décerner un prix d'un montant de 15 000 francs à l'aviateur qui volera sur la plus grande distance. L'année suivante, il met en place la *British Empire Michelin Cup*. C'est à cette époque qu'est également créé le Salon de la locomotion aérienne, à Paris (CHAMPEAUX, 2003). Toutes ces tentatives ne sont pourtant pas suffisantes pour permettre un essor industriel véritable. Le moindre avion coûte très cher (4 000 dollars, en moyenne, vers 1910), nécessite une maintenance très lourde et d'importantes réparations après chaque incident. L'industrie aéronautique n'est plus soutenue que par un « capitalisme aventurier » où l'on trouve des rentiers fortunés, des magnats du négoce, du pétrole ou de la presse, ou encore des hommes d'affaires en quête de postérité. L'avion n'est toujours pas un débouché satisfaisant pour les banquiers, les industriels et les bureaux d'étude (CHADEAU, 1996a, pp. 48-66).

C'est l'entrée en jeu de l'armée qui va être décisive pour l'avenir de l'aéronautique. Dès 1909, les armées européennes achètent bon nombre des modèles disponibles. On voit tout d'abord dans l'avion un moyen de reconnaissance et d'observation plus pratique, plus discret et moins coûteux que le dirigeable. Puis on voit en lui une véritable arme de destruction, avec les premières expériences de largage de charges explosives



Photo © ROGER-VOLLET

« Les biplans paraissent plus sûrs. D'ailleurs, Blériot, le défenseur acharné du monoplane, multiplie les chutes et devient rapidement, dans les journaux, « l'homme qui tombe toujours ». Louis Blériot (1872-1936), aviateur français, examinant les restes de son avion après une chute, à Toury (Eure-et-Loir), le 30 octobre 1908.



et d'installation de mitrailleuses à bord. Les premières souscriptions destinées à offrir des avions aux armées apparaissent en 1910-1912.

Les effets de cet intérêt des militaires sont à la fois économiques et techniques. Comme l'armée devient le principal débouché des constructeurs, ceux-ci cherchent à répondre aux demandes particulières des états-majors. Or, bon nombre des experts consultés par l'armée vont militer en faveur du biplan. Ce type d'avion peut se poser à petite vitesse sur n'importe quelle pelouse, alors que le monoplane demande des terrains plus longs et parfaitement drainés (encore rares, à l'époque). De plus, le biplan, même s'il est plus lent, est beaucoup plus maniable et sûr, et il permet, à masse égale, d'emporter une plus grande charge utile : en plus du pilote, peut y prendre place un observateur ou un lanceur de projectiles (CHADEAU, 1996a, pp. 106-107).

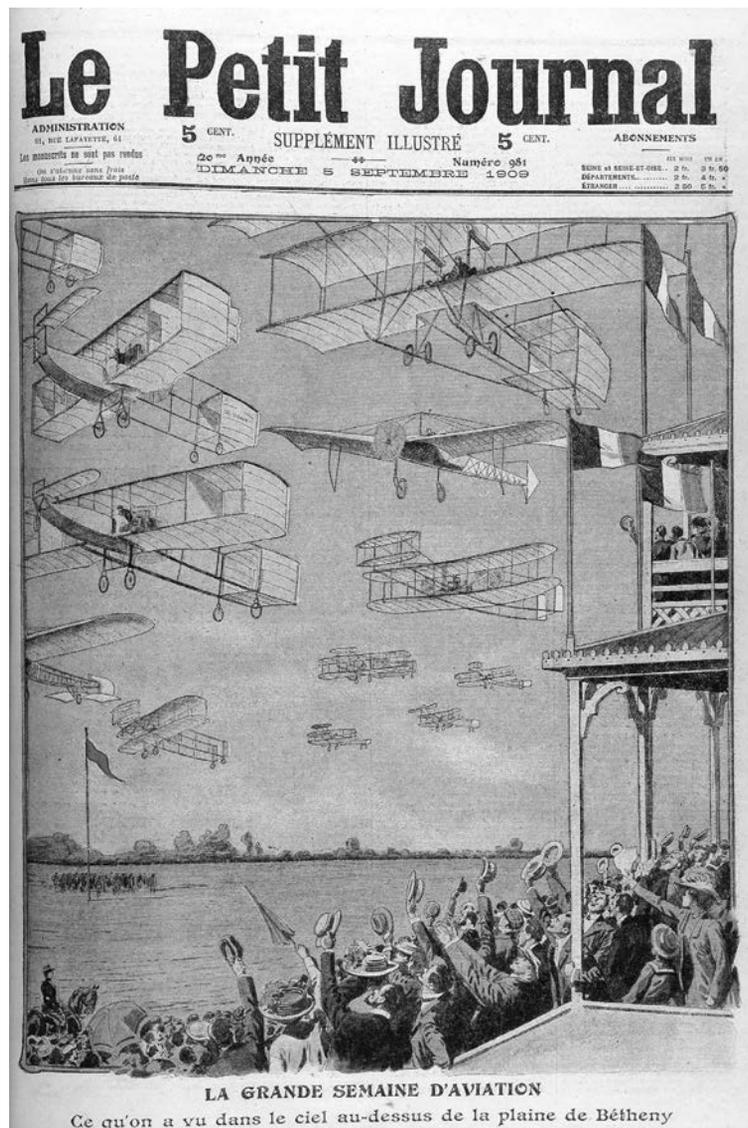
Les effets de la guerre sur le développement de l'industrie aéronautique sont considérables. On dénombre 741 avions engagés sur le front en août 1914. Il y en aura 16 000 à l'automne 1918. Pour faire face à cette demande urgente de matériels, il a été nécessaire de confier aux militaires des responsabilités élargies en matière de planification technique et industrielle : les états-majors de l'armée définissent leurs préférences, les bureaux d'études privés des industriels proposent des solutions concurrentes, les services techniques de l'État évaluent les propositions (CHADEAU, 1996a, pp. 68-72). En 1916, est créée la Section technique de l'aéronautique, avec pour mission de coordonner et de centraliser toutes les études sur l'aéronautique militaire (BERGER, 2003, p. 49).

Quand la Première guerre mondiale éclate, les flottes aériennes européennes sont composées à la fois de monoplans (environ un quart des appareils, voire la moitié) et de biplans. Par exemple, la France possède au début du conflit 120 avions de 14 marques différentes. Un plan d'uniformisation est envisagé dès octobre 1914 afin d'augmenter et de standardiser la production – seuls quatre types d'avions sont retenus : trois biplans pour un seul monoplane (CHAMPEAUX, 2003 ; BERGER, 2003, p. 47). Dès l'année suivante, les militaires ne veulent plus que des biplans (CHADEAU, 1996a, pp. 105-106).

On peut affirmer qu'en 1915 le biplan possède les trois caractéristiques clés d'un *design* dominant (CLYMER et ASABA, 2008 ; MURMANN et FRENKEN, 2006) : il correspond à une configuration particulière retenue parmi un ensemble de choix possibles ; il représente la solution privilégiée par le marché ; son

a d o p t i o n marque la transition d'un système de production plutôt artisanal fonctionnant « à la commande » vers une production de masse standardisée. Il faudra attendre le milieu des années 1930 pour observer un renversement de *design* en faveur du monoplane (voir la Figure 2 de la page suivante).

La Première guerre mondiale va être le théâtre des premiers combats aériens à grande échelle, et des pilotes comme Georges Guynemer ou Manfred Von Richthoffen vont devenir de véritables héros. Le rôle de la presse est ici déterminant. Par ses comptes rendus



« Quand la Première guerre mondiale éclate, les flottes aériennes européennes sont composées à la fois de monoplans (environ un quart des appareils, voire la moitié) et de biplans ». Une du *Le Petit Journal*, du 5 septembre 1909, consacrée au meeting d'aviation de Bétheny (Marne).

Photo © ROGER-VIOLETT



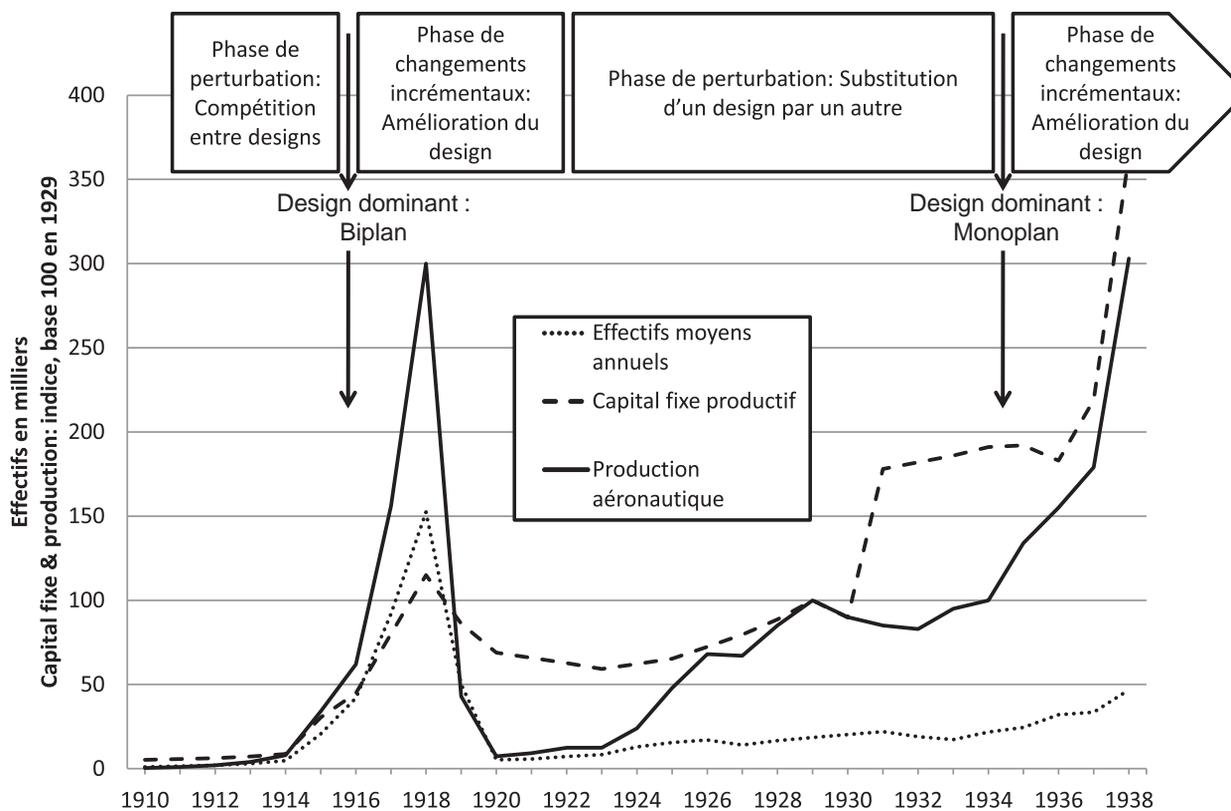


Figure 2 : L'industrie aéronautique française entre 1910 et 1938.

D'après des données issues de : CHADEAU (E.), *Histoire de l'industrie aéronautique en France : de Blériot à Dassault, 1900-1950*, Fayard, pp. 439, 441 et 442, 1987.

des faits d'armes des « as de l'aviation », elle donne aux pilotes une « aura héroïque », elle fabrique un imaginaire qui influe sur les besoins et le développement technologique, et fige les représentations (JARRIGUE et MORERA, 2005). La silhouette des biplans va tellement marquer les esprits qu'à la fin du conflit tous les pilotes, amateurs comme professionnels, ne voudront plus voler que sur ce type d'appareil (CHADEAU, 1996a, pp. 102-103).

On entre ensuite (approximativement jusqu'en 1925) dans une période d'amélioration progressive de ce *design*. Des progrès vont être apportés au fuselage, au gouvernail, au moteur, aux hélices, au circuit de refroidissement, au train d'atterrissage, au cockpit, aux instruments de mesure, etc. La période 1915-1925 correspond ainsi à la phase de changements incrémentaux du modèle Anderson/Tushman (1990).

1918-1935 : contestation et remplacement du design dominant

L'industrie européenne de l'aéronautique s'est tellement focalisée sur les besoins des armées, qu'à la fin de la Première guerre mondiale elle s'effondre en l'espace de quelques mois. En 1918, on comptait en France 155 000 employés chez les constructeurs d'avions. Ils

ne sont plus que 3 000 en 1920 (voir la Figure 2 ci-dessus). Les militaires n'ont plus besoin de grandes escadrilles et préfèrent puiser dans leurs immenses stocks pour entretenir leurs avions (CHADEAU, 1996a, pp. 104-105). En France, à la fin des hostilités, on dénombre environ 12 000 appareils au front, dans les dépôts ou les écoles de pilotage (BERGER, 2003, p. 54).

À partir de 1920, l'avion devient plutôt l'instrument privilégié des explorateurs. Ainsi, en 1927, Lindberg traverse pour la première fois l'Atlantique. Parallèlement, la volonté des États d'administrer des empires coloniaux immenses (notamment les comptoirs des Indes) les incite désormais à soutenir l'aviation civile. On voit ainsi apparaître un type d'acteur nouveau : les compagnies aériennes. Leurs besoins sont immenses. Il faut par conséquent développer des flottes d'appareils, des aérodromes, des dépôts de matériel et de carburant, et des comptoirs (pour le fret et les passagers). Dès le début des années 1930, les aéroports remplacent les aérodromes et les « champs d'aviation », ils se développent aux abords des grandes villes. Les conditions de décollage et d'atterrissage s'améliorent grandement, tandis que les règles de sécurité se renforcent (CHADEAU, 1996a, pp. 158-193).

GUYNEMER



Photo © ROGER-VOLLET

FANNY SIMON ET ALBÉRIC TELLIER

« La Première guerre mondiale va être le théâtre des premiers combats aériens à grande échelle, et des pilotes comme Georges Guynemer ou Manfred Von Richtoffen vont devenir de véritables héros ». Carte postale représentant Georges Guynemer (1894-1917), aviateur français, 1916.

Le développement de l'aviation commerciale crée un contexte économique et social favorable au monoplan. Les compagnies aériennes veulent optimiser la recette par kilomètre parcouru tout en augmentant la vitesse et la sécurité. Elles sont ainsi à la recherche d'avions fiables, à longue durée de vie, grands et modernes. Les avantages du monoplan – légèreté, économe en carburant, simplicité, moindre coût – sont redécouverts (CHADEAU, 1996a, pp. 239-247). On peut considérer que le monoplan s'impose définitivement en tant que *design* dominant en 1935 avec la sortie du DC 3 des usines Douglas, en Californie. C'est le premier avion commercial à avoir été construit à plus d'un millier d'exemplaires, pour une dizaine de compagnies à travers le monde.

Identification des groupes sociaux pertinents et analyse de leurs rôles

La démarche SCOT permet de mettre en exergue deux types de demandes qui ont joué un rôle dans le développement de l'industrie aéronautique : une demande sociale quasi inexistante jusqu'en 1918, puis décisive dans les années 1920-1930 pour le dévelop-

pement du monoplan, et une demande institutionnelle, qui joue un rôle crucial dans le développement du biplan, avant de s'effondrer après la Première guerre mondiale.

L'échec initial du monoplan : une innovation technologique dépourvue d'utilité sociale

En mobilisant l'approche SCOT, nous avons considéré le développement d'un *design* comme étant le résultat d'un processus « problème-solution-problème ». La Figure 3 de la page 57 permet de comprendre ce processus sur la période 1890-1918. Les groupes sociaux, leurs problèmes et les solutions possibles sont représentés et reliés par des traits (ces derniers permettant de reconstituer le processus). Ainsi, par exemple, l'abandon de certains choix s'explique par l'impossibilité de trouver des solutions à certains problèmes cruciaux : le problème du volume du combustible nécessaire à la machine à vapeur ne peut être résolu incitant ainsi les constructeurs à se tourner vers d'autres types de motorisation. Dans ce processus, les priorités des GSP sont déterminantes. Le monoplan est d'un usage délicat : il est difficile à contrôler pour



Photo © ULLSTEIN BILD ROGER-VIOLLET

« On peut considérer que le monoplan s'impose définitivement en tant que *design* dominant en 1935 avec la sortie du DC 3 des usines Douglas, en Californie ». Trois avions de la compagnie aérienne américaine TWA (*Transcontinental and Western Air*), États-Unis, en 1937.

certaines manœuvres, et ne peut se poser que si certaines conditions particulières sont remplies. Dès que ce problème est perçu comme prioritaire, les acteurs sont obligés de se tourner vers une autre configuration plus performante au regard de ce paramètre.

La Figure 3 permet ainsi de comprendre le succès du biplan sur cette période. Dès 1908, c'est-à-dire dès les premiers vols avec passagers, la question de l'utilité sociale de l'aéronautique se pose. Même si l'avion symbolise à bien des égards une invention extraordinaire, celle-ci ne peut répondre à des besoins clairement définis (CHADEAU, 1996a, p. 42). Il ne remplace aucun engin existant, les infrastructures n'existent pas, les règles de circulation restent à créer, l'automobile paraît nettement plus pratique et fiable. Ce « gadget » que semble être l'avion coûte également très cher. Seuls les fonds apportés par les mécènes, les fortunes individuelles de quelques inventeurs et les prix et autres concours décernés permettent la construction de ces appareils. La presse, qui devient à cette époque le premier média de masse (en 1914, trois Français sur quatre lisent le journal – LENOBLE, 2005, p. 209), joue aussi un rôle essentiel dans ce développement

initial du monoplan « *en inventant littéralement une forme de théâtralité de l'exploit aérien* » (ROBÈNE et BODIN, 2007, p. 47). Mais tous ces groupes qui tentent de sponsoriser le développement d'une aviation de sport, de spectacle et de loisir n'ont pas un poids économique suffisant pour assurer le développement d'un marché de masse et créer un *design* dominant de type monoplan.

Dès 1909, les armées européennes représentent les clients les plus importants, les seuls capables de financer par leurs commandes le développement d'une industrie. Comme l'indique la Figure 3, les trois problèmes principaux des armées sont la maniabilité, la charge utile et l'autonomie. Les firmes cherchent alors à répondre à ces priorités. La configuration « biplan-bois-moteur à explosion » s'impose comme un *design* permettant d'apporter des solutions à ces problèmes. L'entrée dans un conflit mondial entraîne une augmentation rapide des commandes qui incite les firmes à standardiser leur production. C'est donc la substitution d'une demande institutionnelle à une demande sociale insuffisante qui contribue à la victoire du biplan en tant que *design* dominant.

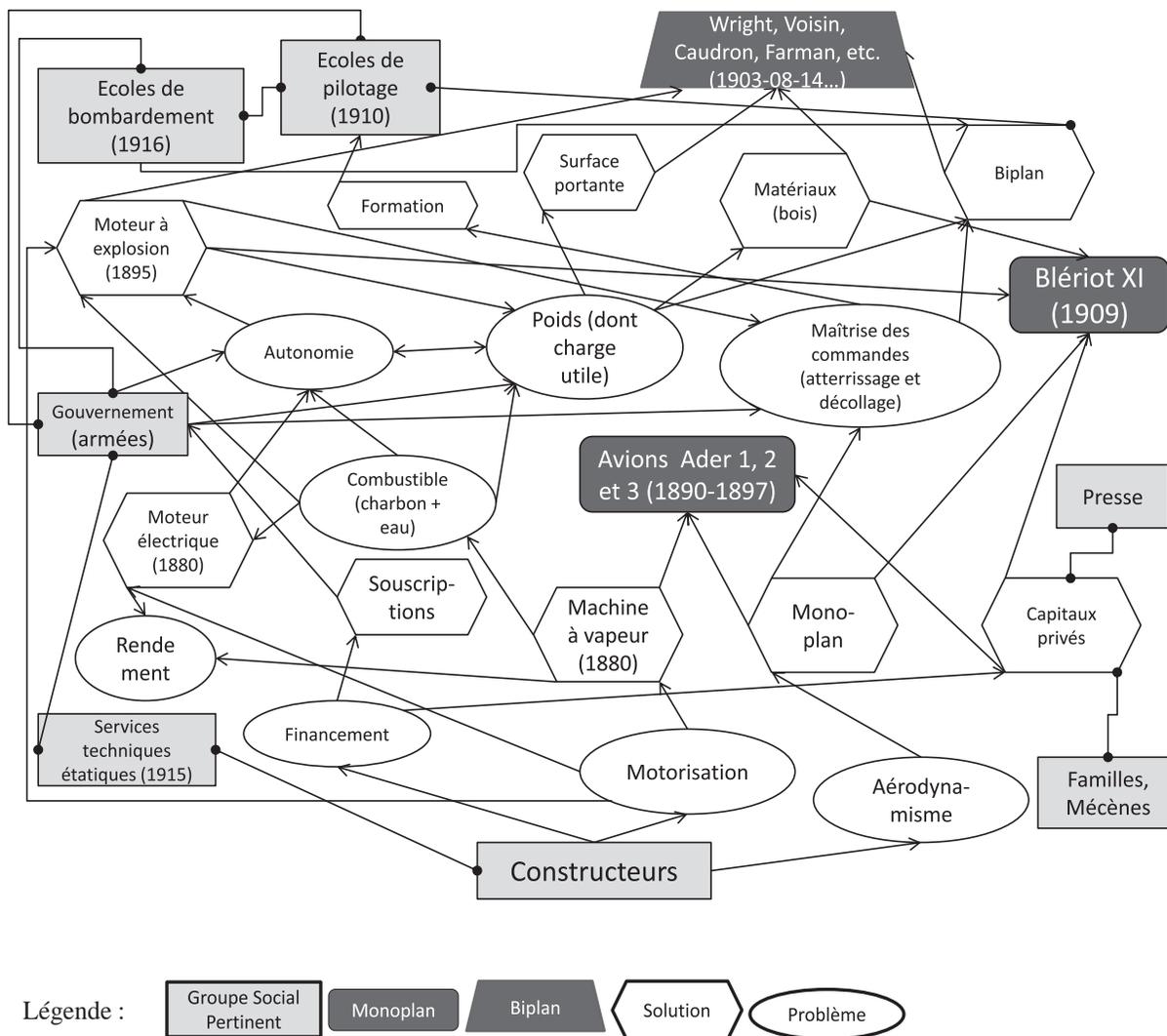


Figure 3 : Groupes sociaux pertinents, problèmes et solutions dans le développement de l'aviation (1890-1918).

Le succès final du biplan : le « paradoxe d'Icare » revisité

Dès la fin de la Première guerre mondiale, les commandes d'avions passées par les armées s'effondrent. Pour tous les industriels engagés dans le développement de l'aéronautique, il est vital de trouver de nouvelles opportunités de marché. Les propos de Marcel Dassault, repris par Berger (2003, p. 54), sont à ce sujet sans équivoque : « *Le Service des fabrications nous dit que si nous le souhaitions, nous pouvions construire des portes, des fenêtres ou des brouettes, mais qu'en tout cas, on ne commanderait pas d'avions avant longtemps...* ». De nombreuses entreprises préfèrent se reconvertir dans l'automobile, le chemin de fer, les cycles...

La Figure 4 de la page suivante permet de détailler les caractéristiques de ce contexte nouveau. L'armée n'offre plus de débouchés commerciaux suffisants et les compagnies aériennes deviennent des acteurs centraux. Elles profitent des subventions versées par les États qui

souhaitent développer une aviation civile. Elles bénéficient également du développement des infrastructures (des aéroports, notamment). Mais, dans le même temps, afin de développer leurs activités, ces compagnies aériennes demandent aux constructeurs de privilégier la sécurité des avions, leur capacité, leur vitesse, leur sobriété énergétique. Dans la presse, l'image du pilote évolue elle aussi et la référence aux spectacles d'acrobatie aérienne ou à la guerre disparaît. Le pilote n'est plus un « chevalier mécanique partant à la conquête des airs », mais devient un explorateur des temps nouveaux qui repousse ses limites et les frontières. Toujours en quête d'informations nouvelles, la presse du monde entier couvre le développement de l'aviation commerciale et anticipe très rapidement le développement d'une aéronautique de masse (LENOBLE, 2005, pp. 213-218).

Les avions qui connaissent un certain succès à partir du milieu des années 1920 sont clairement ceux qui apportent des réponses aux problèmes cruciaux des

compagnies aériennes – tous sont des monoplans. La configuration « monoplan–métal-moteur à explosion » s'impose comme un *design* permettant de satisfaire les acteurs clés. Les constructeurs qui ont continué à se focaliser sur le marché de l'aviation militaire ou qui n'ont pas détecté ces changements de priorité déclinent.

De nombreux travaux ont montré qu'un changement de *design* a des effets sur la structure de l'industrie et les positions concurrentielles, notamment du fait que les dépendances du sentier rendent les firmes pionnières réticentes au changement (TUSHMAN et MURMANN, 1998). Cette idée est bien confirmée ici : le succès du *design* monoplan marque l'entrée dans une ère de domination des industriels américains.

Les entreprises européennes qui ont bénéficié de la demande institutionnelle éprouvent des difficultés à s'adapter. Jusqu'au milieu des années 1920, ces constructeurs privilégient une logique d'exploitation. Ils cherchent à adapter leurs biplans, notamment en

recyclant des modèles initialement conçus pour l'armée (CHADEAU, 1996b). Morane-Saulnier, par exemple, cherche à tirer profit de son expérience des biplans à structure bois jusqu'en 1930, quitte à se spécialiser sur une niche de marché (CHADEAU, 1985, p. 286-287). Pour ces entreprises, la guerre de 1914-1918 a représenté « un temps heureux pour le patronat » (BOULOC, 2008), « un âge d'or dont il fallait conserver l'essentiel... Et l'État et les entreprises vécurent ainsi, à partir de représentations figées, pendant une bonne partie des années 1920 » (CHADEAU, 1988, p. 21-22).

Les entreprises pionnières dans l'adoption du monoplan se situent essentiellement aux États-Unis, un pays qui a pris du retard dans le développement de son industrie aéronautique. Elles sont incitées à développer très tôt des monoplans, car elles ne peuvent pas profiter d'une demande institutionnelle et cherchent ainsi des opportunités dans le domaine commercial. De 1927 à 1940, ces firmes (Douglas, Boeing, Lockheed, Pratt & Whitney) vont connaître un déve-

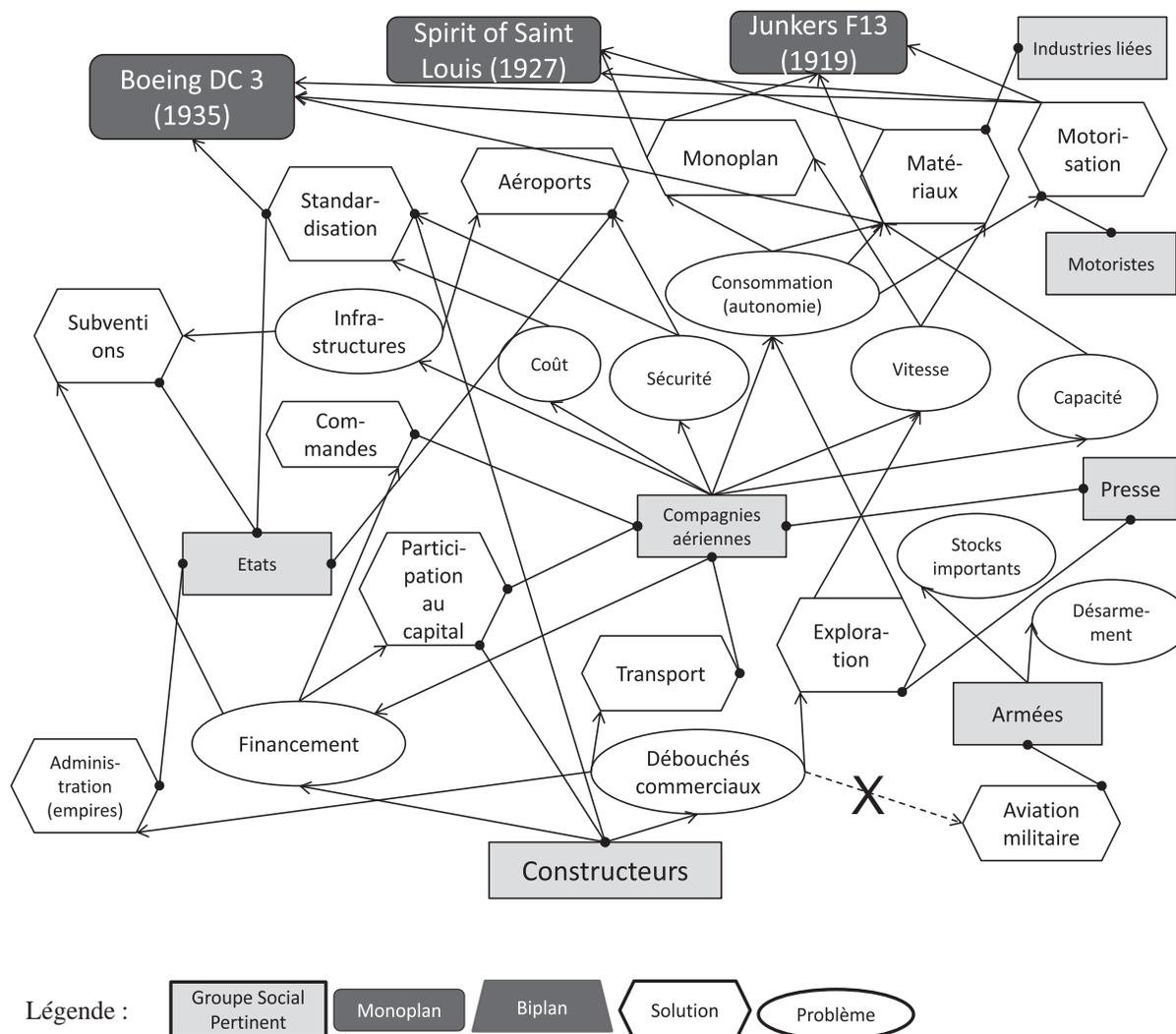


Figure 4 : Groupes sociaux pertinents, problèmes et solutions dans le développement de l'aviation (1918-1935).



loppement rapide. S'appuyant sur un marché intérieur très important, elles vont proposer des avions capables de répondre aux défis des compagnies aériennes (traverser les États-Unis sans escale) et participer ainsi à l'amélioration des performances du monoplane (nouveaux moteurs, nouveaux matériaux, etc.).

Le succès initial du biplan a ainsi poussé les firmes pionnières à l'inertie. En d'autres termes, ces entreprises sont tombées dans le piège du succès : ce qui avait été à l'origine de leur réussite est devenu la cause de leur déclin (*Le paradoxe d'Icare*, MILLER, 1990). Si, à la fin de la Première guerre mondiale, la France est le premier constructeur mondial, son indice de production aéronautique (base 100 pour l'année 1929, voir la Figure 2 de la page 54) passe de 300 en 1918 à 7,3 en 1920 (CHADEAU, 1987, p. 439). En 1936, les cinq premiers constructeurs français, établis en 1905-1910, ont tous disparu.

CONCLUSION/DISCUSSION : QUELLES LEÇONS TIRER DE LA COMPÉTITION ENTRE MONOPLANS ET BIPLANS ?

Le cas d'étude confirme tout d'abord qu'un *design* émerge au travers d'une combinaison de facteurs sociologiques, politiques et organisationnels. Tant que ce contexte n'était pas favorable au monoplane, ce type d'avion ne pouvait s'imposer.

Cependant, l'émergence d'un *design* dominant a été liée dans la littérature aux phénomènes de rupture technologique. Dans le modèle Anderson/Tushman, on considère qu'un *design* ne change qu'à la condition que la technologie sur laquelle il repose soit contestée par une rupture technologique (TUSHMAN et MURMANN, 1998, p. 238). Mais dans le cas du match biplan/monoplane, on observe un changement de *design*, sans qu'il y ait rupture technologique. En effet, le développement du monoplane s'appuie très largement sur le stock de connaissances accumulées depuis le début du XX^e siècle, dans la constitution duquel les constructeurs européens ont d'ailleurs joué un rôle décisif. Ainsi, par exemple, en 1905, le Français Robert Esnault-Pelterie invente l'aileron et crée son entreprise. En 1906, il développe le moteur en étoile, puis le manche à balai en 1907. Cette même année, il conçoit des monoplans métalliques. Toutes ces inventions joueront un rôle important dans le développement du monoplane et seront reprises par les industriels. De même, certains motoristes et bureaux d'étude français continueront à jouir d'une notoriété internationale jusque dans les années 1930 (CHADEAU, 2004b, pp. 45-46).

Ce cas montre ainsi qu'un changement radical dans la demande peut conduire à un changement de *design*. On a ici une séquence « Perturbation-Sélection d'un

design-Amélioration-Perturbation-Sélection d'un nouveau *design* » (voir la Figure 2), qui diffère du modèle Anderson/Tushman (1990) de par l'absence d'une rupture technologique entre les *designs*. Notre observation selon laquelle un changement de *design* n'est pas obligatoirement lié à une rupture technologique représente sans doute un apport significatif (ce type de rupture étant traditionnellement considéré comme la cause première d'un tel changement).

La présente recherche montre également que la démarche SCOT, qui est bâtie autour de la notion de « Groupe Social Pertinent », offre une méthode d'analyse particulièrement riche, même si elle est finalement très peu utilisée dans les travaux portant sur le développement technologique. En retenant un niveau d'analyse intermédiaire entre les organisations et la société, et en fournissant une grille de lecture des solutions et problèmes générés par chacun des *designs* en compétition, cette démarche permet d'intégrer la totalité des acteurs clés qui structurent un système et participent à la sélection d'un *design*. Cette démarche permet ainsi de réaliser des analyses plus fines des facteurs économiques, sociaux et politiques, qui sont à l'œuvre dans l'émergence d'un *design* dominant. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ABERNATHY (W.J.) & UTTERBACK (J.M.), "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, 80(7), pp. 40-47, 1978.
- AKRICH (M.), CALLON (M.) & LATOUR (B.), « À quoi tient le succès des innovations – Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, juin, pp. 4-17, 1988a.
- AKRICH (M.), CALLON (M.) & LATOUR (B.), « À quoi tient le succès des innovations – Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », *Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre*, septembre, pp. 14-29, 1988b.
- ANDERSON (P.) & TUSHMAN (M.L.), "Technological Discontinuities and Dominant Designs: a Cyclical Model of Technological Change", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 604-633, 1990.
- ANDERSON (P.) & TUSHMAN (M.L.), "Managing through Cycles of Technological Change", *Research Technology Management*, 34(3), pp. 26-31, 1991.
- ARTHUR (B.), "Competing technologies: an overview", in DOSI (G.) & al. (Eds.), *Technical Change and Economic Theory*, London & New York, Pinter Publishers, pp. 590-607, 1988.
- BERGER (L.), « Henry Potez et Marcel Dassault, constructeurs aéronautiques de la Grande guerre », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, 209, pp. 45-55, 2003.
- BIJKER (W.E.), "The Social Construction of Fluorescent Lighting, or How an Artefact was



- Invented in its Diffusion Stage”, in BIJKER (W.E.) & LAW (J.) (Eds.), *Shaping technology/building society: Studies in sociotechnical change*, Cambridge, MA, The MIT Press, pp. 75-102, 1992.
- BOULOC (E.), « Des temps heureux pour le patronat : la mobilisation industrielle en France », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, 3(91), pp. 76-79, 2008.
- BRADSHAW (G.), “The Airplane and the Logic of Invention”, in GIERE (R.) & FEIGL (H.) (Eds.), *Cognitive Models of Science*, Minneapolis, University of Minnesota Press, pp. 239-250, 1992.
- CHADEAU (E.), « État, industrie, nation : la formation des technologies aéronautiques en France (1900-1950) », *Histoire, économie et société*, 4(2), pp. 275-300, 1985.
- CHADEAU (E.), *Histoire de l'industrie aéronautique en France : de Blériot à Dassault, 1900-1950*, Paris, Fayard, 1987.
- CHADEAU (E.), « Schumpeter, l'État et les capitalistes : entreprendre dans l'aviation en France (1900-1980) », *Le Mouvement social*, 145, pp. 9-39, 1988.
- CHADEAU (E.), *Le Rêve et la puissance : l'avion et son siècle*, Paris, Fayard, 1996a.
- CHADEAU (E.) (Dir.), « Les entreprises aéronautiques françaises (1909-1945) », *Archives économiques du Crédit Lyonnais*, Fondation Crédit Lyonnais, Paris, Le Monde-Éditions, 1996b.
- CHADEAU (E.), « Naissance de l'aviation », in BARRIÈRE (J-P) & de FERRIERE LE VAYER (M.) (Dir.), *Aéronautique, Marchés, Entreprises, Mélanges en mémoire d'Emmanuel Chadeau*, Douai, Page Éditions, pp. 67-104, 2004a.
- CHADEAU (E.), « L'innovation aéronautique française dans la première moitié du XX^e siècle : un bilan », in BARRIÈRE (J-P) & de FERRIERE LE VAYER (M.) (Dir.), *Aéronautique, Marchés, Entreprises, Mélanges en mémoire d'Emmanuel Chadeau*, Douai, Page Éditions, pp. 43-54, 2004b.
- CHAMPEAUX (A.), « Bibendum et les débuts de l'aviation (1908-1914) », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, 209, pp. 25-43, 2003.
- CLYMER (N.) & ASABA (S.), “A New Approach for Understanding Dominant Design: The Case of the Ink-Jet Printer”, *Journal of Engineering and Technology Management*, 25(3), pp. 137-156, 2008.
- DAVID (P.), “Clio and the Economics of QWERTY”, *American Economic Review*, 75(2), pp. 332-337, 1985.
- FLICHY (P.), *L'innovation technique. Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*, Paris, La Découverte, 2003.
- HEKKERT (M.) & VAN DEN HOED (R.), “Competing Technologies and the Struggle towards a New Dominant Design”, *Greener Management International*, 47, pp. 29-43, 2004.
- JARRIGE (E.) & MORERA (R.), « Technique et imaginaire. Approches historiographiques », *Hypothèses*, 1, pp. 163-174, 2005.
- JOLLY (D.), « À la recherche du design dominant », *Revue Française de Gestion*, 182, pp. 13-31, 2008.
- KATZ (M.) & SHAPIRO (C.), “Network Externalities, Competition and Compatibility”, *American Economic Review*, 75(3), pp. 424-440, 1985.
- LENFLE (S.), “The Strategy of Parallel Approaches in Projects with Unforeseeable Uncertainty: The Manhattan Case in Retrospect”, *International Journal of Project Management*, 29, pp. 359-373, 2011.
- LENOBLE (B.), « L'aéroplane et le ballon vus par le journal. Technique aérienne et imaginaire médiatique en France (de 1906 au début des années 1920) », *Hypothèses*, 1, pp. 209-220, 2005.
- MARCH (J.), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87, 1991.
- MILLER (D.), *The Icarus Paradox*, New York, Harper Business, 1990.
- MURMANN (J.P.) & FRENKEN (K.), “Toward a Systematic Framework for Research on Dominant Designs, Technological Innovations, and Industrial Change”, *Research Policy*, 35(7), pp. 925-952, 2006.
- PINCH (T.J.) & BIJKER (W.E.), “The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other”, in BIJKER (W.E.), HUGUES (T.P.) & PINCH (T.) (Eds.), *The Social Construction of Technological Systems, New Directions in the Sociology and History of Technology*, Cambridge, MA, The MIT Press, pp. 17-50, 1989.
- ROBÈNE (L.) & BODIN (D.), « Le feuilleton aéronautique à la Belle Époque », *Le Temps des médias*, 2(9), pp. 47-62, 2007.
- ROSENBLOOM (R.) & CUSUMANO (M.), “Technological Pioneering and Competitive Advantage: the Birth of the VCR Industry”, *California Management Review*, 29(4), pp. 51-76, 1987.
- SHAPIRO (C.) & VARIAN (H.R.), *Économie de l'information*, Bruxelles, De Boeck Université.
- STEWART (D.), *Secondary Research: Information Sources and Methods*, Newbury Park, Sage Publications, 1984.
- SUAREZ (F.F.) & UTTERBACK (J.M.), “Dominant Designs and the Survival of Firms”, *Strategic Management Journal*, 16(6), pp. 415-430, 1995.
- TUSHMAN (M.L.) & ANDERSON (P.), “Technological Discontinuities and Organizational Environments”, *Administrative Science Quarterly*, 31(3), pp. 439-465, 1986.
- TUSHMAN (M.L.) & MURMANN (P.), “Dominant Designs, Technology Cycles and Organizational Outcomes”, *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 231-266, 1998.
- TUSHMAN (M.L.) & ROSENKOPF (L.) “On the Organizational Determinants of Technological Change: Towards a Sociology of Technological Evolution”, *Research in Organizational Behavior*, 14, pp. 311-347, 1992.

LES BONNES SURPRISES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL : LE REDRESSEMENT SPECTACULAIRE D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT PUBLIC DE NOUVELLE- CALÉDONIE

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

L'entreprise néo-calédonienne CARSUD a traversé deux phases contrastées en dix ans d'existence : une période initiale marquée par une succession de conflits sociaux opposant les employés océaniens locaux à leur direction venue de métropole et, ensuite, une étonnante renaissance conduite sous la houlette d'un jeune manager plein d'inventivité réussissant là où ses prédécesseurs avaient échoué. S'appuyant sur deux enquêtes internes menées successivement à cinq ans de distance, cet article propose une lecture culturelle de cet étrange retournement de situation, une lecture focalisée sur une analyse des réinterprétations que les salariés locaux ont données des modes de management contrastés mis en œuvre par leurs directions successives.

Par **Jean-Pierre SEGAL***

* Chargé de recherche au CNRS, Centre Gestion & Société.



Les expatriés n'ont pas toujours la tâche facile quand ils sont confrontés, loin de leurs bases, à des rapports de travail échappant autant à leur contrôle qu'à leur entendement. Il arrive pourtant qu'un changement de manager conduise au redressement de situations apparemment désespérées. Nous nous proposons d'analyser un tel cas de figure en examinant le cas d'une entreprise de transport collectif urbain opérant en Nouvelle-Calédonie sous management métropolitain. Cette compagnie de bus a successivement connu, en dix ans d'existence, le pire des désordres, puis un redressement spectaculaire, qui suscite localement autant d'étonnement que d'admiration. Nous appuierons notre analyse sur les enseignements apportés par deux enquêtes sociologiques que nous avons menées à cinq ans d'intervalle au sein de cette entreprise (voir l'Encadré 1), la première en pleine tourmente, et la seconde en pleine harmonie.

LE RÉCIT DES ÉVÉNEMENTS

Un projet ambitieux

Au début des années 2000, les autorités publiques en charge de la gestion des transports collectifs de voya-

Encadré 1 : La recherche

Réalisée à la demande de la direction du Travail locale, qui était en quête d'une analyse de la dimension culturelle des conflits récurrents qui traversaient le territoire, la recherche menée en 2007 et 2008 a porté sur dix entreprises du territoire. Une centaine d'entretiens guidés ont été réalisés à cette occasion. Un ouvrage de synthèse (SEGAL, 2009) a été publié localement. La recherche a connu une suite de dimension plus restreinte, cinq ans plus tard, toujours à la demande de la direction du Travail, en quête cette fois d'une analyse du redressement surprenant de l'entreprise étudiée, longtemps considérée comme la version caricaturale de la conflictualité sociale locale.

Réalisée en 2012, cette seconde enquête a permis d'interroger douze personnes, dont une partie avait déjà été interviewée cinq ans plus tôt.



Photo © Marta Nascimento/REA

« Au début des années 2000, les autorités publiques en charge de la gestion des transports collectifs de voyageurs de la ville de Nouméa, qui concentre une partie importante de la population du territoire néocalédonien, décident de lancer un grand projet de modernisation du réseau local de bus ». Vue de la gare routière de Nouméa, avril 1998.





geurs de la ville de Nouméa, qui concentre une partie importante de la population du territoire néocalédonien, décident de lancer un grand projet de modernisation du réseau local de bus. Une nouvelle structure, CARSUD, est alors constituée (voir l'Encadré 2), dont la direction opérationnelle est confiée à un groupe métropolitain dont l'expérience dans la gestion de réseaux de transport est reconnue. Comme dans la plupart des entreprises locales, les fonctions d'exécution sont remplies par des Océaniens natifs du territoire ou venus s'y installer, tandis que les fonctions d'encadrement sont assurées par des « Européens ». L'équipe dirigeante est constituée de cadres métropolitains et l'encadrement intermédiaire par les petits entrepreneurs locaux qui exploitaient précédemment, à leur compte, les lignes de l'ancien réseau.

Encadré 2 : CARSUD

CARSUD est à ses débuts la filiale à 100 % d'un groupe international métropolitain spécialisé dans les services aux collectivités locales...

Après rachat de la majeure partie des parts du groupe métropolitain, suite aux événements analysés dans cet article, la société publique de participations PROMOSUD, outil d'intervention économique de la Province Sud de la Nouvelle-Calédonie, est devenue en 2009 majoritaire dans le capital de l'entreprise.

CARSUD emploie aujourd'hui une centaine de personnes, essentiellement des machinistes.

Le profil des employés, majoritairement jeune et masculin au départ, s'est fortement diversifié depuis lors : les femmes sont désormais aussi nombreuses que les hommes, tandis que subsiste un noyau significatif d'anciens jouant auprès des jeunes le rôle de mémoire de l'entreprise.

Une rapide descente aux enfers

L'enfer, dit-on, est parfois pavé des meilleures intentions. Connaissant l'attrait exercé par les métiers de la conduite d'engins motorisés sur les jeunes Océaniens, les responsables politiques locaux ont pensé recruter des jeunes, principalement Kanaks et Wallisiens, qui sont nombreux à rencontrer des difficultés d'insertion professionnelle. Les compétences reconnues à l'opérateur métropolitain en matière de formation professionnelle de jeunes faiblement scolarisés semblaient de nature à garantir le succès du projet. Mais, dans les faits, ces jeunes recrues se révèlent souvent mal adaptées aux exigences professionnelles d'une activité qui

requiert une hygiène de vie exemplaire et beaucoup de rigueur aussi bien dans le respect des horaires que dans la tenue des recettes. Indulgents, la première année, les expatriés venus de métropole défendent ensuite avec fermeté ce qu'ils considèrent comme les fondamentaux de leur métier. Ils commencent à prendre des sanctions plus radicales, provoquant la colère des intéressés. Spectateurs de l'impuissance de leurs patrons, les agents de maîtrise néocalédoniens se gardent bien de soutenir des autorités venues de métropole qu'eux-mêmes supportent mal. Certains d'entre eux prennent même la tête de la contestation interne qui ne tarde pas à s'exprimer.

La résistance à cette autorité venue d'ailleurs s'organise au sein de deux syndicats. Ces derniers appliquent à CARSUD les méthodes musclées du blocage qui ont largement cours à l'époque sur le territoire néocalédonien qui connaît un pic de conflictualité sociale. Les directions métropolitaines qui se succèdent sont conduites sous la pression à lâcher du lest, créant ainsi de redoutables précédents dont chacun des syndicats tire successivement parti pour lancer de nouvelles revendications. Paralysée par des conflits à répétition, CARSUD devient vite ingouvernable, sa direction se révélant incapable de faire respecter les règles de travail les plus élémentaires.

Cet état d'anomie installe un malaise grandissant au sein de l'entreprise. Ceux qui continuent à travailler dans le respect des règles supportent de plus en plus mal l'impunité dont jouissent ceux qui les transgressent de plus en plus allègrement. Dans le même temps, les rivalités ethnico-politiques pouvant survenir entre Kanaks et d'autres Océaniens (PAÏTA, CAZAUMAYOU, 1999) menacent de pénétrer à l'intérieur de l'entreprise et d'en accroître la déstabilisation. Les oppositions s'accroissent entre les deux syndicats. Étroitement lié au parti indépendantiste local, l'un d'entre eux (qui regroupe surtout des « natifs » du territoire) radicalise ses positions avec le soutien actif de sa maison-mère, qui vise explicitement l'actionnaire métropolitain de l'entreprise. L'autre syndicat, auquel se rallient ceux qui s'inquiètent du risque de perdre leur emploi, mais aussi ceux qui, venus des autres îles du Pacifique, n'entendent pas se laisser traiter en citoyens de seconde zone, appelle à ne pas interrompre le travail et, pour ne rien arranger, rafle les promotions internes au profit de ses adhérents.

Isolés au sein de leur structure, pris à partie verbalement de façon souvent violente, les cadres métropolitains échouent les uns après les autres à rétablir l'ordre et la paix civile au sein de leur entreprise. Ils finissent par céder au découragement et à solliciter un retour anticipé en métropole, sous le regard narquois de locaux avec lesquels ils n'ont jamais réellement su entrer en relation. « *On ne sait pas quoi faire* », avoue ainsi le directeur en poste, lors de notre première enquête, qui ajoute : « *Je pense qu'on ne peut pas adopter un style de management où l'on navigue*



entre tout ça... [on ne peut pas] discuter sans arrêt avec les uns et avec les autres. Moi, j'en ai perdu le sens du métier. Je rêve de retravailler à nouveau. Je remplis une fonction, [mais] tristement, parce que je n'ai plus le cœur ». CARSUD traverse ainsi une succession de crises qui font les « unes » des journaux locaux. La plus longue d'entre elles a pour origine le licenciement pour faute grave du délégué syndical indépendantiste. Sortant du cadre de l'entreprise elle-même, il prend rapidement une dimension politique.

La sortie du conflit

Au terme de quinze mois d'un conflit marqué par des affrontements violents entre forces de l'ordre et piquets de grève, s'organise une réorganisation profonde de l'actionnariat de l'entreprise. Le groupe métropolitain, soucieux de se désengager, revend alors les deux tiers de ses parts à PROMOSUD, une *holding* publique locale gérant les interventions économiques de la Province Sud.

Dans le même temps, une nouvelle direction politique est mise en place à la tête du syndicat indépendantiste, déterminée à modifier ses pratiques revendicatives afin d'obtenir par la négociation ce que les affrontements frontaux n'ont pas permis d'obtenir. Après un intérim de quelques mois assuré par un cadre issu du groupe métropolitain (ce sera le dernier) chargé de remettre en place techniquement les opérations au sortir de la crise, une nouvelle équipe de direction se met en place. Dans le même temps, de nouveaux leaders sont nommés à la tête de chacun des deux syndicats. Cette triple relève produit en peu de temps un complet renversement de situation au sein d'une entreprise, dont la fermeture pure et simple avait été sérieusement envisagée.

Un rétablissement spectaculaire

Notre seconde enquête se déroule cinq ans après la précédente. Le décor est toujours le même, mais le climat social s'est radicalement transformé. Ceux des employés qui avaient été les témoins de cette période troublée en témoignent : « Il y a toujours deux syndicats, explique un conducteur, mais c'est beaucoup plus respectueux. Tout le monde s'est posé, et s'est posé les bonnes questions. "Tout ça", c'est enterré... » « C'est devenu constructif », constate le responsable exploitation qui connaît toute l'histoire de l'entreprise. « Actuellement notre directeur signe des accords que, même en rêve, on n'aurait pas imaginé signer il y a encore quelques années. » « La direction du Travail nous invite pour parler de nos bons côtés », indique un des cadres, « alors qu'avant, on nous citait comme un exemple à ne pas suivre ». L'ambiance de travail n'est pas en reste : « Y a une culture d'entreprise énorme, dans cette boîte ! », insiste la responsable des relations sociales. « C'est une société qui fonctionne très bien, avec des gens très moti-

vés. On met en place beaucoup de choses. Les gens sont volontaires, et ils participent ». L'absentéisme, qui dans la période précédente atteignait des sommets, est en nette régression. La fréquentation et donc les recettes sont en hausse régulière. L'entreprise est en passe de redorer son blason, comme le disent plaisamment les salariés eux-mêmes, motivés par la perspective de voir CARSUD, hier au bord de la cessation d'activité, candidater pour être partie prenante du projet d'extension du réseau de transport en cours de discussion au sein des instances politiques locales.

Un virage managérial à 180°

Le nouveau directeur, tout juste trentenaire, est un Métropolitain fixé sur le territoire. Il vient de faire ses classes, au sein d'une autre filiale locale du même groupe métropolitain ayant traversé (sans doute pour des raisons identiques) les mêmes difficultés que CARSUD. Il a pu ainsi – apprentissage idéal ! – faire le tour des impasses auxquelles peut conduire une mauvaise prise en compte du contexte local. Sa jeunesse, son dévouement envers l'entreprise et sa capacité d'empathie avec chacun de ses membres ont fait le reste. Ils lui valent une popularité dont n'avait jusqu'ici bénéficié aucun de ses prédécesseurs. « Nos directeurs, avant, déclare un agent de maîtrise, quand ils rentraient dans le dépôt, ils perdaient leur nom de baptême ; alors que lui, dès lors qu'il est un peu en retard, on se dit : "le boss, il n'arrive pas encore ?" Et puis : "Tiens, il arrive !" On est content de le voir ». « C'est Monsieur Social, dit de lui l'un des délégués syndicaux, et je crois, depuis son arrivée, [que] c'est le dernier boulon qui manquait pour que la machine marche... ». Et, de fait, avec lui s'opère un virage stratégique à 180°, que soutient sa tutelle. « Avant, résume le responsable des opérations, on faisait passer l'exploitation avant le personnel. Maintenant, on met tout en avant pour le personnel... pour obtenir l'exploitation ».

Là où, précédemment, trois cadres masculins au profil identique, celui d'exploitant, tentaient – sans succès – de rallier à leur credo de métier des employés rétifs à se couler dans un tel moule, la nouvelle équipe, mieux imprégnée du contexte local et plus diversifiée, réussit à se faire accepter, et mieux encore, à changer en profondeur le climat interne de l'entreprise. Cette nouvelle stratégie sociale se décline de deux façons : à l'organisation d'une gestion plus professionnelle des ressources humaines s'ajoute la mise en place d'un dialogue social à la fois continu et équilibré avec les deux syndicats.

Le volet RH est confié à une femme, Métropolitaine implantée de longue date sur le territoire calédonien qui avait collaboré directement avec le jeune directeur dans sa fonction précédente. Elle aussi possède cette expérience des relations de travail dans le contexte océanien qui manquait cruellement aux précédents directeurs expatriés. Chargée des relations sociales et



de la communication, elle a pour mission première d'être en permanence à l'écoute de tous les employés. Son nouveau rôle consiste à identifier et à aider ceux qui ont besoin d'être assistés dans leur vie professionnelle comme dans leur vie personnelle. Les objectifs qu'elle s'est fixés sont bien d'humaniser les relations de travail et de renforcer une vie collective à travers l'organisation d'événements fédérateurs. Une de ses premières tâches a consisté à réparer un regrettable oubli à travers la mise en place d'un espace collectif où les machinistes peuvent échanger entre eux ou prendre leur casse-croûte, avant ou après leur prise de service. Chaque agent a été individuellement reçu par elle en entretien. Un livret d'accueil est désormais remis à tous les nouveaux embauchés, présentant l'histoire et l'organisation de l'entreprise, fournissant les coordonnées des différents interlocuteurs auxquels la nouvelle recrue pourrait avoir à s'adresser et détaillant, enfin, les différents articles du règlement intérieur. Une enquête par questionnaire (bénéficiant d'un taux de réponses élevé) est organisée chaque année, qui permet au management de l'entreprise de mesurer l'état d'esprit de l'ensemble des salariés, mais aussi de manifester l'attention qu'elle porte aux difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de ce métier difficile qu'est celui de conducteur de bus. Aucune de ces mesures ne constitue de réelles innovations en matière de gestion des ressources humaines. Cependant, rapportée à l'histoire particulière de notre entreprise et au contexte culturel néocalédonien, chacune d'elles est reçue comme une marque de l'attention désormais prêtée aux personnes qui, toutes ensemble, constituent le corps social d'une entreprise que ses salariés sont disposés à regarder comme une véritable communauté de travail.

La relance du dialogue social interne constitue le second volet de la stratégie mise en place par la nouvelle équipe de direction. Cette relance prend appui sur les différentes instances représentatives du personnel (comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – CHSCT) jusqu'ici laissées largement en sommeil. Les deux principaux responsables syndicaux sont étroitement associés à la démarche. Eux-mêmes impliquent leurs propres délégués bien davantage que leurs prédécesseurs qui géraient en solitaires leurs sections syndicales respectives. Des formations au droit du travail, jusqu'ici mal connues de la plupart des délégués, sont proposées aux élus et dispensées sur place pendant leurs heures de travail. L'équipe dirigeante et les délégués syndicaux participent ensemble à des formations à la négociation sociale dans le cadre d'un dispositif financé par la direction du Travail de Nouvelle-Calédonie. Le passage de la théorie à la pratique se fait dans la foulée, à travers la négociation d'accords visant à clarifier les règles internes. En échange d'engagements syndicaux en matière de continuité du service et de mise en place d'un service minimum en cas de conflit social, sont

offertes des avancées sociales notamment en matière d'intéressement aux résultats de l'entreprise. Les partenaires sociaux prennent également l'engagement d'épuiser, préalablement à tout exercice du droit de grève, la succession prévue de procédures de négociation et de médiation censées dégager des compromis par le dialogue, là où avait précédemment régné le rapport de force.

UNE RELECTURE CULTURELLE DES ÉVÉNEMENTS

Aux yeux de beaucoup d'observateurs locaux, notamment parmi les responsables économiques et politiques qui dénonçaient autrefois le harcèlement extérieur dont CARSUD était l'objet, ce redressement n'est rien d'autre qu'un simple retour à la normale. Les équipes dirigeantes auraient été, selon eux, simplement empêchées de mettre en place une concertation sociale raisonnable. L'entreprise ayant retrouvé la sérénité qui lui avait précédemment manqué, il serait à nouveau possible de « faire du management » et d'en recueillir les fruits. La nouvelle équipe dirigeante aurait, dans cette vision des choses, principalement bénéficié d'un contexte social plus apaisé, sans qu'il y ait lieu de tirer de leçon majeure d'un tel retournement de situation. La tentation est grande, en effet, d'attribuer au seul nouveau management le mérite d'un redressement aussi spectaculaire. Plusieurs initiatives prises par la nouvelle équipe de direction, auxquelles leurs prédécesseurs n'avaient pas songé, n'ont-elles pas contribué sérieusement à l'amélioration de la situation ? D'autres questions méritent pourtant d'être posées : les premières équipes de direction étaient-elles réellement en mesure, une fois celui-ci allumé, d'éteindre l'incendie qu'elles avaient, sans le savoir, contribué elles-mêmes à allumer ? Cet incendie s'est-il éteint tout seul, par un effet de lassitude des combattants ? Sont-ce seulement les bonnes pratiques issues du management à l'occidentale qui en ont eu raison ? Quelle a pu être la contribution des Océaniens dans le retissage des liens internes et dans la construction d'une coopération bâtie entre les deux syndicats et la nouvelle direction ?

Poser ces questions ne dispense pas naturellement d'analyser les déterminants classiquement pris en compte dans l'analyse des conflits. Nous n'avons pas la naïveté de croire qu'aucun enjeu politique externe n'a pesé sur l'entreprise aussi longtemps que le groupe métropolitain en assurait la gérance. Nous ne croyons pas davantage que l'harmonie actuelle dont bénéficie aujourd'hui l'entreprise ne puisse, demain, être remise en cause par les transformations de son environnement politique, économique et institutionnel. Ni normative ni prédictive, notre perspective vise d'abord à enrichir la compréhension que les acteurs d'une entreprise multiculturelle peuvent avoir des situations



complexes auxquelles ils sont confrontés. Mais elle vise aussi à orienter leur action en attirant l'attention des responsables sur certains des effets contre-intuitifs que peuvent prendre leurs décisions dès lors qu'ils opèrent dans un contexte culturellement différent de celui au sein duquel ils opéraient précédemment.

Les deux enquêtes internes menées à cinq ans d'intervalle au sein de la structure conduisent à prendre de sérieuses distances à l'égard d'interprétations qui, passant entièrement sous silence la dimension interculturelle de notre cas, se privent, à notre sens, de la faculté d'en tirer les enseignements propres à prévenir ailleurs la reproduction de telles impasses. La prise en compte de cette dimension interculturelle conduit, en effet, à nuancer sensiblement une telle vision universaliste des choses. Il ne s'agit ni de minimiser les « oublis » ou les « erreurs » des premiers dirigeants ni, encore moins, de minimiser les mérites de l'équipe en place. Il s'agit d'illustrer les impasses auxquelles conduit la vision si souvent partagée par les managers de culture française opérant loin de leurs frontières (SEGAL, 2005), qui imaginent pouvoir établir dans le registre de l'action une cloison étanche entre le monde « moderne » de l'entreprise et les univers « traditionnels » d'où sont issus les salariés qu'ils encadrent. L'analyse culturelle de notre cas conduira à montrer comment les erreurs du passé et les succès du présent sont inséparables des lectures que les employés océaniques de CARSUD ont fait des modes de management successifs mis en place dans leur entreprise. Elle conduira également à souligner l'importance de la contribution apportée par ces employés océaniques à l'apaisement du climat interne au sein de leur entreprise.

Ce décodage culturel des événements s'appuie sur le plan tant théorique que méthodologique (D'IRIBARNE, 2011) sur une approche interprétative de la culture (GEERTZ, 1973), posant celle-ci comme grille de lecture de la réalité au travers de laquelle les acteurs donnent sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent impliqués et aux formes de management qui leur sont appliquées. Cette posture écarte la perspective culturaliste cherchant à décrire et à mesurer l'impact de l'environnement culturel sous la forme d'attitudes et de comportements « moyens », que le gestionnaire étranger aurait intérêt à connaître et à anticiper. Ces attitudes et ces comportements changent aujourd'hui si vite que les tableaux des us et coutumes locaux s'exposent, en Nouvelle-Calédonie comme ailleurs, à devenir rapidement obsolètes. Les jeunes employés océaniques de CARSUD n'appartiennent-ils pas à une nouvelle génération dont le cadre et le mode de vie s'inscrivent en rupture profonde avec ceux des générations précédentes. Cela n'implique pas pour autant que les repères culturels au travers desquels ces acteurs océaniques lisent, interprètent et valorisent leurs réalités professionnelles se confondent désormais avec ceux inspirant les « bonnes pratiques » des actions dirigeantes qui leur sont appliquées.

Certes, le décodage interculturel ne dit pas le dernier mot sur la genèse de ces situations de conflit ou de coopération qui obéissent simultanément à d'autres déterminants, mais il permet d'approfondir les raisons pour lesquelles les coopérations entre les acteurs parviennent ou non à se construire. Appliquée à une situation de gestion interculturelle (comme dans notre cas d'étude), cette approche conduit à s'intéresser aux écarts qui séparent les significations que les cadres expatriés donnent aux pratiques qu'ils voudraient introduire de celles que les salariés océaniques de CARSUD leur prêtent. La conscience de l'existence de telles grilles de lecture échappe en général aux premiers comme aux seconds. Contrairement à d'autres dimensions, elles aussi qualifiées de « culturelles » par le sens commun, telles les pratiques qui se donnent à voir ou les spécificités identitaires qui s'affichent et souvent se revendiquent, ces repères culturels et ces référentiels de sens doivent être mis à jour par le chercheur. Il ne s'agit pas pour ce dernier de trancher le vrai du faux dans les versions contrastées que les acteurs donnent des événements passés et présents. Il ne suffit pas non plus d'explicitier la diversité des intérêts ou des logiques d'action des acteurs aux prises, comme la sociologie des organisations cherche classiquement à le faire.

La perspective de décodage interculturel s'intéresse aux catégories grâce auxquelles les acteurs interrogés organisent leur récit, opposant un « avant » à un « après », mettant en mots les significations prises dans leurs repères par ce qu'ils ont vécu. Elle permet, comme nous allons le voir, de donner une interprétation élargie du cours des événements qui se sont déroulés au sein de CARSUD, interprétation fortement démarquée des lectures qui ont pu en être données localement par des acteurs internes ou des observateurs externes incapables de prendre la distance requise par rapport à leurs propres grilles de lecture. Dans cette perspective, nous réexaminerons les trois temps forts de notre récit : l'échec initial des premiers expatriés, le retour à la paix civile au sein de CARSUD et l'adhésion spectaculaire manifestée par le corps social à la nouvelle équipe dirigeante.

Aveuglements métropolitains

Les dirigeants venus de métropole ont sans doute sous-estimé le caractère inconnu, dépaysant, voire insécurisant que peut prendre aux yeux de leurs employés l'univers de l'entreprise occidentale, dans lequel eux baignent avec aisance depuis si longtemps. Ils n'ont qu'une conscience limitée de l'écart considérable qui sépare la conception qu'ils se font de leur rôle de chef d'entreprise de celle que leurs nouveaux employés ont à l'esprit. Ils ne soupçonnent pas davantage qu'un syndicat de salariés puisse recouvrir localement une toute autre réalité qu'en métropole, pouvant rendre inefficaces leurs approches usuelles de la négociation sociale.



L'entreprise gérée à l'occidentale représente pour ses salariés une réalité à la fois nouvelle, séduisante et redoutable. Nouvelle, puisqu'elle introduit une rupture avec l'organisation sociale très hiérarchisée d'un monde traditionnel attribuant à chacun une place bien identifiée au sein de la communauté et balisant, par là-même, ses relations avec les autres (MALINOWSKI, 1931). Séduisante, puisque des possibilités y sont offertes de progresser dans l'échelle interne des statuts et des rémunérations. Redoutable, enfin, du fait que les critères de compétence qui sont avancés comme juges de paix inamovibles peuvent apparaître à beaucoup d'entre eux comme leur étant durablement défavorables. Mais c'est aussi un espace social où, contrairement aux expériences faites dans le monde traditionnel où chacun se voit assigner au sein de la communauté une place assortie d'un tissu d'obligations croisées, règne une forme inusitée d'anonymat - *a fortiori* dans une entreprise de transport, où le travail isolé est de règle. Contrairement aux usages du monde traditionnel, celui qui vient de l'extérieur est rarement accueilli. Ces salariés océaniens se trouvent ainsi dans une situation paradoxale puisque bien que nés dans le territoire, ils peuvent se sentir aussi dépayés dans leur univers de travail que le serait un immigré africain en métropole.

En Océanie, le chef d'entreprise se voit investi d'un rôle particulièrement important en matière d'intégration des salariés. Contrairement aux traditions métropolitaines, où chacun est censé travailler pour soi, guidé par le respect des droits et des devoirs liés à son métier (D'IRIBARNE, 1989), les employés locaux attachent une importance majeure à la relation qui les lie à celui (ou à celle) pour qui ils travaillent. Dans les traditions océaniques (LEENHARDT, 1937), cette relation se nourrit d'un respect réciproque manifesté par le souci qu'a le supérieur de son subordonné auquel fait écho le désir du second de répondre aux attentes du premier, qui a su l'accueillir et s'occuper de lui.

Une lecture métropolitaine interprétera sans doute cette dépendance assumée à l'égard d'une hiérarchie bienveillante comme faisant le lit de l'assistanat et du paternalisme. Elle placera bien plus haut dans la hiérarchie des priorités la professionnalisation des employés, source à ses yeux d'une autonomisation émancipatrice. Guidées par de tels référentiels, les directions métropolitaines ont fait largement fausse route dans leur approche de la situation qu'elles avaient à gérer : « *Je me suis rendu compte* », expliquait ainsi lors de notre première enquête le directeur en poste, « *que c'était le bordel intégral, qu'il y avait des jalousies terribles, qu'il y avait pas grand monde sur qui on pouvait compter. Je me suis dit : "On va faire le nécessaire". La première chose que j'ai faite, c'est de constituer des groupes de travail, [de] voir ce qui n'allait pas, comment ils percevaient leur métier (...). J'ai décidé de leur donner des moyens... J'ai réaménagé les bureaux, j'ai fait*

repeindre ; la salle de formation n'existait pas... Le diagnostic, c'était tout ça... ».

Par ailleurs, dans la culture politique océanienne, il est attendu du chef de la communauté qu'il maintienne un équilibre entre les différents clans (GODIN, 2009) et contribue à régler leurs différends par la consultation. La réinterprétation locale du rôle du chef d'entreprise prendra en compte cette dimension, attendant de lui qu'il veille sur l'harmonie interne de la communauté en évitant de favoriser tel ou tel sous-groupe quelle qu'en soit la base identitaire : syndicale, ethnique ou professionnelle (ces trois dimensions allant souvent de pair) : « *Quelqu'un qui veut la paix sociale dans sa société, il étudie bien les choses. Il équilibre bien, pour qu'il n'y ait pas trop de problèmes. Il faut qu'ils équilibrent les choses pour qu'il n'y ait pas de jalousie de qui pour qui, ou je ne sais quoi... ».*

L'appartenance syndicale répond au besoin d'affiliation du salarié à un groupe solidaire au sein duquel il retrouve une place, une parole et un tissu croisé d'obligations. Elle offre à celui-ci la possibilité de reproduire, entre adhérent de base et leader syndical, le même type de relation que celui-ci entretient ordinairement avec un chef de communauté. Chaque syndicat s'efforce d'attirer à lui les nouveaux embauchés, qui eux-mêmes ne se font pas prier pour adhérer, non pas nécessairement sur la base de choix politique ou d'appartenance à un même statut professionnel, mais plutôt en fonction de liens sociaux déjà tissés en dehors de l'entreprise. On comprend dans ce contexte les raisons pour lesquelles les leaders syndicaux, dont le rôle est de fédérer et de protéger les membres du groupe qui s'est reconnu en eux, s'intéressent en priorité à la défense des intérêts de leurs adhérents, attentifs à ce que le collectif qu'ils représentent soit aussi bien traité que ses rivaux.

De telles pratiques contredisent évidemment les représentations métropolitaines de la figure idéale du militant syndical homme de dialogue et de progrès social entièrement dévoué à la Cause. Incapables de prendre la distance qui conviendrait vis-à-vis de repères culturels largement inconscients, les dirigeants venus de métropole se dédouanent à bon compte de n'avoir pas su construire un dialogue fructueux avec leurs partenaires sociaux locaux au prétexte que ceux-ci « ne font pas leur métier de syndicaliste » (cette expression prend toute sa saveur dans une bouche métropolitaine) : « *Ils ne font pas leur métier de syndicaliste, se plaignait ainsi le directeur en poste lors de notre première enquête. Ils ne font que me faire ch... pour défendre des intérêts individuels, clientélistes et toujours mal placés. Ça n'est jamais la défense d'intérêts collectifs... Grille de rémunérations, suppression du temps partiel non choisi, moi, je croyais que c'était par là que l'on allait débloquer la situation... Pas du tout ! Les syndicats, ça n'est pas ça qui les intéresse. Les syndicats, [C] qui les intéresse, c'est la défense des intérêts individuels... ».*





Photo © Manta Nascimento/REA

« Par ailleurs, dans la culture politique océanienne, il est attendu du chef de la communauté qu'il maintienne un équilibre entre les différents clans et contribue à régler leurs différends par la consultation ». Franck Wahuzu, PDG d'Air Calédonie, devant la case du conseil coutumier, le futur Sénat, avril 1998.

En reproduisant des pratiques courantes en métropole consistant à installer comme partenaire privilégié le plus modéré des deux syndicats de l'entreprise, les premières directions de CARSUD n'ont sûrement pas mesuré les risques qu'elles prenaient à agir ainsi. Deux conséquences graves ont en effet découlé de ces choix. Tout d'abord, ces managers expatriés ont sérieusement mis à mal non seulement leur propre légitimité de chefs, mais aussi, au moins aux yeux d'une partie du personnel, le respect inhérent à cette position. Ces dirigeants seront de fait pris à partie autant en tant que personnes qu'en tant que responsables, parfois de façon violente. « S'il y a un groupe de personnes qui lui mettent des punaises sur tout le corps, dit une conductrice de l'un de ces anciens directeurs, c'est sûr qu'il va succomber ! ». Plus grave encore, pour l'équilibre interne du corps social, ces impairs ont suscité une véritable fracture parmi les employés. Celle-ci ne se limita pas aux seules divergences de vues dans l'orientation de l'action syndicale, mais elle était aussi susceptible d'alimenter dangereusement les rivalités ethnico-politiques présentes dans la société locale. Ce qui est finalement arrivé...

Une réconciliation à la mode océanienne

Las des tensions qui avaient envahi leur quotidien de travail, les employés de CARSUD peuvent puiser dans leur répertoire culturel, notamment celui de l'obligation d'accueil et de l'humilité, des éléments propices à donner un sens positif à la reprise du travail de leurs collègues grévistes. « Personnellement, explique une conductrice de l'autre syndicat, j'ai essayé de faire en sorte que mes collègues reprennent le travail comme si de rien n'était. Il fallait les accueillir ». Ceux qui, en continuant à travailler avaient maintenu l'entreprise à flot, ont été encouragés par leur leader à se montrer beaux joueurs. Ainsi, ceux qui reviennent font savoir qu'en réalité, « dans leur tête », ils n'étaient jamais partis. « Pour nous, raconte un conducteur gréviste, ce n'était pas vraiment... c'est comme si on avait quitté l'entreprise la veille, quoi ! On était à l'extérieur, mais on était toujours "dans" l'entreprise ».

Les uns comme les autres font porter à ceux du « dehors » la plus grande part de responsabilité dans les troubles du dedans. Évoquant les passages délicats au portail, une conductrice mentionne le rôle protec-



teur joué par ses anciens collègues tempérant des agissements plus violents de militants venus d'ailleurs : « *On avait nos collègues travaillant ici, explique-t-elle, qui faisaient en sorte que l'on n'ait pas peur. Ils nous accompagnaient. Ils se mettaient debout pour nous rassurer, là où on passait. Il y avait plutôt des gens d'ailleurs, une quinzaine...* ».

Ce retour à la bienveillance a été précédé d'un processus de médiation (appuyé par un cabinet local) entre les deux organisations syndicales. Le déroulé du processus (voir l'Encadré 3) ne manque pas d'évoquer les rituels de parole à l'océanienne (TCHERKÉZOFF, 2003) où, dans un cadre très protégé de l'extérieur, chacun, s'étant mis à même hauteur que l'autre, est autorisé à « parler fort » et à dire ce qu'il a sur le cœur pour que mûrisse le consensus finalement recherché. Le contenu du pacte finalement conclu entre les deux leaders reste inconnu aussi bien du consultant que des nouveaux dirigeants de l'entreprise. Mais on peut raisonnablement penser que chaque leader s'est engagé vis-à-vis de l'autre à veiller au respect d'un strict équilibre dans l'attribution des récompenses comme dans l'administration des sanctions entre les membres des deux organisations. Chacun se sera aussi engagé à calmer les ardeurs vindicatives de ceux qui, parmi ses adhérents, voudrait déterrer à nouveau la hache de guerre. « *Même si, aujourd'hui, nous dit un syndicaliste, il y a des nouveaux qui voudraient installer ce climat-là, ils sont mal partis, parce qu'ils n'ont pas le droit de faire cela ici. C'est quelque chose que l'on a su préserver* ».

Les acteurs auront ainsi réussi, en s'appuyant sur les ressources culturelles locales, à rétablir la paix civile au sein de leur communauté de travail. Précédée par cette reprise de parole entre les leaders syndicaux, l'ar-

rivée d'un nouveau chef d'entreprise capable d'incarner cette figure d'autorité à la fois ferme et bienveillante a permis de faire basculer l'entreprise dans un régime de coopération qui constitue l'exact opposé de la configuration antérieure.

Une lecture métropolitaine pourra s'étonner d'une telle réconciliation établie non pas sur la base d'une convergence des lignes politiques ou idéologiques des organisations syndicales – qui restent en rivalité électorale aussi bien chez CARSUD que dans le reste du territoire –, mais sur la base d'un lien plongeant ses racines dans l'ancienneté de la relation personnelle construite (avant même les événements ici décrits) entre les deux leaders, l'un Kanak et l'autre Wallisien. Ce serait tomber là encore dans le même oubli de l'enracinement culturel local du fait syndical calédonien. Quand bien même le contexte institutionnel serait-il calqué sur celui existant en métropole (SEGAL, 2011), les logiques d'adhésion syndicale se révèlent, à l'image des relations hiérarchiques dans l'entreprise, construites selon de tout autres logiques que celles qui peuvent s'accommoder d'un tel virage idéologique, pour peu que le lien entre le leader et ses troupes soit maintenu.

Une heureuse synergie interculturelle

Les deux phases traversées par CARSUD peuvent être considérées comme les deux faces d'une même médaille. Soit, faute d'être en mesure d'échanger dans le respect mutuel, par la parole et par le don, on bascule vers l'affrontement et le rapport de force. Soit, comme l'illustre la situation présente de l'entreprise, on se trouve dans une situation où l'équilibre entre les composantes du corps social, qui restent en rivalité à

Encadré 3 : Le processus de médiation raconté par un des deux leaders syndicaux

« *C'est une initiative de la direction, et nous, on était d'accord. C'était une bonne démarche. On se retrouve et, là, on convoque "que" les responsables syndicaux, avec chacun un suppléant, une femme. Pareil [pour] eux : deux représentants. On nous explique comment ça va se passer. Chacun à notre tour, on va parler en se respectant. Sinon, la médiation sera annulée. Les conditions, c'est ça. Si l'on n'est pas d'accord, on arrête tout. Nous, on est d'accord. Eux, pareil* ».

« *Sur deux ou trois semaines, poursuit notre interlocuteur, on s'est vus deux fois par semaine. Ce qui n'était pas si mal, c'est qu'on était d'accord pour se retrouver dans la même salle. Les deux trois réunions qui suivent, ça a été les moments les plus difficiles. Chacun a parlé, critiqué ce qui s'était passé. On a pris en premier la parole et, là, on leur a dit "Putain ! vous avez fait ça ! Vous avez voulu fermer la boîte... Elle a failli fermer ! Vous avez perdu la main du conflit ! C'était dirigé vraiment par la maison mère, qui s'était imprégnée du conflit. Ce n'était plus aux gens d'ici..."*

Donc, on leur a dit tout ce que l'on pensait, tout ce que l'on avait subi comme insultes, et ils écoutaient, ils écoutaient...

Après, eux, ils ont parlé. Ils nous reprochaient moins [de choses] que ça : ils reprochaient tout à la direction, en fait ! ».



l'extérieur de l'entreprise, est respecté, sous la houlette d'une autorité légitime sachant exprimer, par sa générosité, son souci du bien-être de ses « sujets » et bénéficiant en retour de leur respect. L'arrivée du jeune directeur, associée à la capacité de son management à faire (enfin !) sens dans les repères de ses employés, a fait le reste.

Dans un univers structuré par les relations interpersonnelles, une grande importance est accordée au caractère des individus comme à la faculté de se projeter durablement dans une relation d'échange avec eux. L'expatrié métropolitain devra faire de sérieux efforts pour échapper au stéréotype du « Zoreille de base » distant, sûr de lui, beau parleur, mais en réalité simplement de passage sur le territoire. « Ils viennent ici, dit un machiniste parlant des anciens directeurs. Ils veulent imposer quelque chose tout de suite ; c'est leur logique. (...) Partir en disant : "j'ai fait cela" ». « Ils nous embobinaient avec des métaphores, dit un délégué décrivant ses premiers patrons, pour retomber au point de départ ». « Il pouvait traverser tout le couloir sans dire bonjour, confie un autre enquêté à propos de l'avant-dernier directeur. Il s'enfermait dans son bureau. Il était très cassant. Il n'a pas été apprécié par les salariés ». La personnalité du nouveau directeur tranche avec ces fâcheux précédents : il donne envie de s'investir,

disent de lui ses employés : « Les instructions qu'il nous donne, déclare une conductrice à propos de son directeur, ça donne envie d'avancer... Ce sont des messages d'espoir, voilà ! ».

Les personnes et les pratiques de la nouvelle équipe dirigeante, bien que métropolitaines d'origine, parviennent à s'inscrire positivement dans les repères culturels locaux. Le jeune directeur, dont chacun sait qu'il s'est fixé sur le territoire, est autant apprécié pour sa simplicité et sa serviabilité que pour son dynamisme : « Avant, on n'avait pas cela, souligne un conducteur évoquant le nouveau climat dans l'entreprise. On en a eu un, un directeur, on avait l'impression qu'il n'était là que pour nous sanctionner. Il nous disait : "je suis à votre écoute..." Mais quand il nous convoquait, c'était pour nous sanctionner. C'était jamais : "Qu'est-ce qu'il se passe ? Qu'est-ce qu'il t'arrive ?" ».

Le nouveau directeur se révèle également disposé à amorcer la relation d'échange avec ses subordonnés en sachant donner avant de recevoir, qu'il s'agisse de son temps personnel, de ses conseils ou parfois des moyens matériels mis à sa disposition. « C'est vrai, dit de lui le responsable de production, présent dans l'entreprise depuis ses débuts, qu'est-ce qu'il est généreux ! Avec tout le monde ! Je n'ai jamais vu ça !



Photo © AKG-IMAGNO

« Dans la situation présente de l'entreprise, on se trouve dans une situation où l'équilibre entre les composantes du corps social, qui restent en rivalité à l'extérieur de l'entreprise, est respecté, sous la houlette d'une autorité légitime sachant exprimer, par sa générosité, son souci du bien-être de ses "sujets" et bénéficiant en retour de leur respect ».



Quoiqu'il demande, il l'a, avant même de le demander. Mais il ne demande pas tous les jours ! ». Il parvient même à faire école, comme le déclare un des agents de maîtrise convaincu de la justesse de son approche vis-à-vis du personnel local : « Je fais comme le nouveau patron que l'on a aujourd'hui. Il m'a montré : plus je lui donne, plus il me donne en échange. Moi, je marche comme ça, avec l'équipe : je leur demande de faire le boulot, et quand ils me demandent quoi que ce soit, je ne vois pas pourquoi je leur dirais non. Quand on dit non, en général ça part en furie. L'autre, il s'énerve, et on s'énerve, en général, on ne s'entend pas. Je m'arrange, en sorte que quand il pourra me rendre service, il me rendra service ».

La responsable des relations sociales a su tirer de son expérience professionnelle au sein du territoire une philosophie qu'elle applique dans sa pratique professionnelle : « Quand on arrive dans des sociétés comme ça, on ne peut pas manager comme on [le] faisait avant. La philosophie que j'ai tirée des longues années que j'ai passées ici, c'est qu'il faut accepter, au début, d'avoir l'impression de perdre son temps. Mais cette "perte de temps" (entre guillemets) qu'on a l'impression d'avoir au départ, nous en fera gagner énormément, après ».

Dans un contexte métropolitain, le contenu de sa fonction pourrait lui apparaître un peu mince au regard de son statut de membre de l'équipe de direction. Elle-même se défend en souriant d'être « seulement » une assistante sociale. Mais elle sait construire sa légitimité interne autour de sa capacité d'écoute et d'assistance vis-à-vis des membres du personnel qui font appel à elle. Dans le contexte local, cette assistance a valeur de don et, en tant que telle, elle appelle, comme l'a montré Marcel Mauss, réception et contredon. « J'ai reçu un accueil extraordinaire. Ils attendaient depuis longtemps. Si je dis j'ai faim parce que je n'ai pas eu le temps de manger, je trouve une petite serviette avec trois gaufrettes. Y en a une qui m'a apporté du miel de Lifou... Ils me remercient, spontanément ».

Les entretiens annuels récemment introduits dans l'entreprise ont été bien accueillis, mais pour des raisons fort différentes de celles qu'avaient imaginées les concepteurs de cet outil. « J'ai reçu en entretien individuel chaque agent, explique-t-elle. Cette démarche a été très bien accueillie. Personne n'avait été reçu en entretien individuel, sauf pour prendre une dérouillée. Tout de suite, les gens ont poussé ma porte. Il y avait une attente très forte. C'est quand même dingue, que des postes comme le mien n'aient pas été mis en place comme ça ». Là où les Américains, les inventeurs de l'outil, voient dans ces révisions régulières des termes du contrat qui les lient temporairement à leur supérieur une clarification bienvenue du périmètre et du contenu de leur subordination (D'IRIBARNE, 1989), les Océaniens peuvent facilement y lire la manifestation d'une continuité de l'intérêt porté à leur personne, une réactivation du lien avec leur supérieur et une incitation à s'investir davantage.

Les limites de l'universalisme métropolitain

Qu'a-t-il manqué aux premiers dirigeants de CARSUD pour leur éviter les déboires qu'ils ont connus ? Sans doute les premières équipes dirigeantes de CARSUD auraient-elles tiré profit de formations, telles qu'il en existe localement, leur offrant une première entrée sur les spécificités de leur nouvel environnement de travail. Plus encore, à notre sens leur a fait défaut une prise de distance vis-à-vis des spécificités de leurs propres repères culturels. Les employés de CARSUD s'expriment en français, qui est non seulement la langue enseignée à l'école, mais aussi la *lingua franca* locale au sein d'un territoire où l'on parle une étonnante variété de langues différentes. L'empreinte culturelle océanienne ne se donne pas à voir si facilement, *a fortiori* aux yeux d'expatriés formés à l'école de l'universalisme français. S'estimant débarrassés des préjugés hérités de l'ère coloniale, les Métropolitains débarquent dans l'île, pleins d'optimisme sur leurs capacités à faire bouger les lignes en se montrant exemplaires à l'égard des locaux, à l'image de l'ancien directeur de notre entreprise, interrogé cinq ans plus tôt : « Le soir même de mon arrivée (j'avais débarqué du matin), j'ai fait un pot. Pour montrer ma détermination, j'ai fait un discours. J'ai trouvé que l'accueil était froid. Dès le lendemain, j'ai vu que les gens étaient collectivement froids, mais individuellement très sympas... Je me suis mis à apprendre le prénom de tout le monde. Je me sentais très à l'aise, et j'appelais tout le monde par son prénom. J'ai cru que j'allais mettre du baume au cœur à tout le monde. J'ai cru en moi dès la première semaine. Je me suis dit que bonne humeur et proximité avec le personnel, [cela] allait fonctionner ». On connaît la suite...

CONCLUSION

Le redressement de CARSUD peut être regardé comme apportant de l'eau au moulin de ceux qui défendent l'idée selon laquelle des recettes « universellement éprouvées » peuvent obtenir d'excellents résultats dans des environnements culturellement très éloignés de ceux au sein desquels ces idées avaient vu le jour. Monsieur de La Palice lui-même conviendra qu'il vaut mieux ouvrir le dialogue avec ses partenaires sociaux (*a fortiori* quand ceux-ci disposent d'un pouvoir de nuisance loin d'être négligeable) que de rester sourd aux messages portés par ces derniers. De même, se mettre à l'écoute des attentes de ses salariés vaut mieux que de les méconnaître ou les ignorer. Chacun sait cela, depuis les travaux bientôt centenaires de l'École des Relations humaines. À ce niveau de généralité, certaines prescriptions managériales possèdent une valeur universelle, ce dont se réjouiront sans doute ceux qui se méfient des théories enfermant les acteurs dans une essence culturelle surdéterminant leurs conduites.



Cependant, dès qu'il s'agit de passer de bonnes intentions d'ordre général à une pratique dûment localisée, il apparaît bien difficile de faire l'économie d'une réflexion sur les significations que donnent aux pratiques dirigeantes les employés auxquels s'appliquent les mesures et les décisions prises. La question se pose déjà au sein d'un univers culturellement homogène, tant la distance est souvent grande entre les lectures des enjeux de l'entreprise que font ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés. Elle revêt une acuité plus grande encore dès lors que l'on se trouve, comme dans notre cas d'étude, dans des environnements culturellement diversifiés.

L'analyse culturelle ne se limite pas à rendre compte des malentendus qui affectent le management des organisations multiculturelles. Elle permet d'élargir les registres d'interprétation des conflits qui traversent ce type d'organisation (CHEVRIER, 2013). Elle permet aussi, comme dans notre cas, d'éclairer les réussites atypiques (D'IRIBARNE, 2003) que certaines entreprises internationales intelligemment gérées connaissent dans des contextes culturels non occidentaux, là où beaucoup d'autres, avant elles, avaient échoué. ■

BIBLIOGRAPHIE

- CHEVRIER (S.), *Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures*, Presses de l'Université de Laval, 2013.
- GEERTZ (C.), *The Interpretation of Culture*, New York, Basic Books, 1973.
- D'IRIBARNE (P.), *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE (P.), HENRY (A.), SEGAL (J.-P.), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et Mondialisation*, Seuil, 1998.
- D'IRIBARNE (P.), *Le Tiers-Monde qui réussit*, Paris, éd. Odile Jacob, 2003.
- D'IRIBARNE (P.), *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil, 2008.
- D'IRIBARNE (P.), "How to use ethnographical case studies to decipher national cultures", in PIEKKARI (R.) & WELCH (C.) (ed), *Rethinking the case study in international business and management research*, Edward Elgar, États-Unis, 2011.
- GODIN (P.) (Préface de Jean-Pierre SEGAL), *Le monde du travail au cœur du destin commun*, Nouméa, direction du Travail de Nouvelle-Calédonie, 2009.
- LEENHARDT (M.), *Notes d'ethnologie néo-calédonienne*, Paris, Institut d'Ethnologie (coll. Travaux et mémoires, 8), 1930.
- MALINOWSKI (B.), « La loi et l'ordre dans les sociétés primitives », in *Trois essais sur la vie sociale des primitifs*, Paris, Payot, 1993.
- MAUSS (M.), *Essai sur le don*, Quadrige, PUF, 2012.
- PAITA (G.) & CASAUMAYOU (J.), *Gabriel Païta : témoignage kanak*, éd. L'Harmattan, coll. « Mondes océaniques – Des conflits et des hommes », 1999.
- SEGAL (J.-P.), « Les entreprises d'origine française à l'épreuve du développement international », in *La Jaune et la Rouge*, n°624, Les différences culturelles, mars, 2007.
- SEGAL (J.-P.), *Le monde du travail au cœur du destin commun*, Nouméa, direction du Travail de Nouvelle-Calédonie, 2009.
- SEGAL (J.-P.), « Transférer un cadre institutionnel métropolitain est-il raisonnable ? Application à la régulation des relations de travail en Nouvelle-Calédonie », in *L'interculturel en entreprise*, LEEMAN (Danielle) (dir), Éditeur Lambert-Lucas, septembre, 2011.
- TCHERKEZOFF (S.), *Fa'a Samoa. Une identité océanienne*, L'Harmattan, 2003.



L'AMBITION
AU CŒUR
DE LA TRANS-
FORMATION –
UNE LEÇON DE
MANAGEMENT
VENUE DU SUD

À propos de l'ouvrage de Pascal Croset, *L'ambition au cœur de la transformation. Une leçon de management venue du Sud*, Dunod, 2012.

LES RESSORTS
DU GENRE DE
L'AVENTURE
D'ENTREPRISE

Les récits des aventures d'entreprises sur longue période constituent un genre en soi dans les livres de management. Les canons en sont bien balisés. Il faut tout d'abord une entreprise connue soit du fait de ses produits, soit du fait de son actualité récente (fusion, acquisition, malversation, scandale, etc.). Il faut y ajouter une succession d'épreuves auxquelles l'entreprise va être confrontée et qui vont constituer la trame de l'aventure. Dans ce registre, il convient de distinguer deux sous-genres antagonistes, la *success-story* et la *flop-story*.

La *success-story* relève du registre épique et montre comment une entreprise devient de plus en plus performante malgré des conditions plus ou moins difficiles.

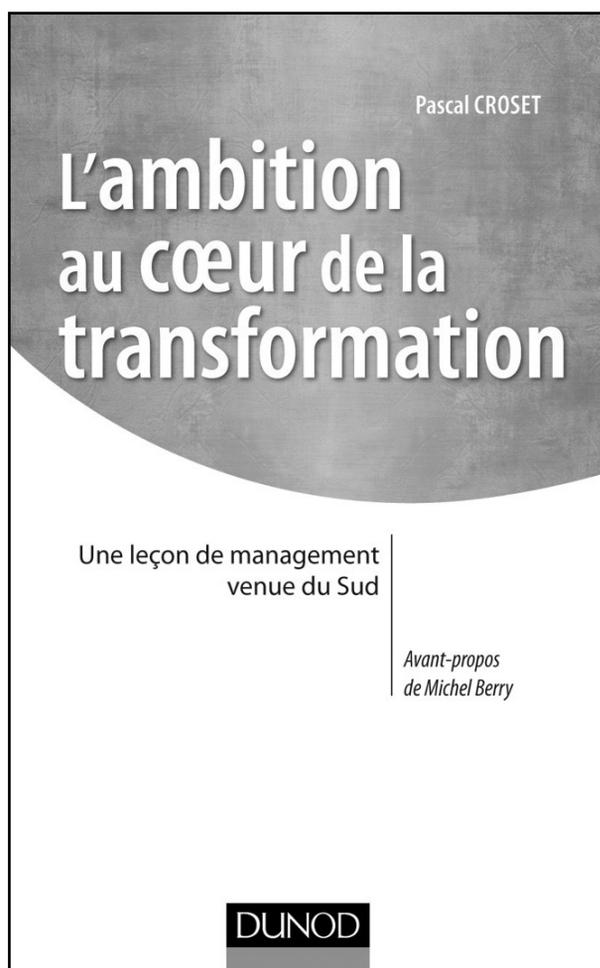
À l'inverse, la *flop-story* donne à voir comment une entreprise s'effondre au gré de choix de plus en plus malencontreux : la *flop-story* relève du registre dramatique, voire tragique. L'attention du lecteur attirée par la notoriété de la firme et son intérêt définitivement captif du caractère homérique des épisodes que la firme traverse, il reste encore deux conditions clés pour se situer dans ce genre. Première condition : le narrateur doit choisir quelle place va être donnée aux acteurs individuels dans l'aventure par opposition à des acteurs collectifs. Les entreprises sont des lieux de création

Comme pour tout récit, le lecteur est en droit de se poser la question suivante : « Et alors ? » Dans le genre de l'aventure d'entreprise, le « Et alors ? » est généralement orienté vers l'action : le contrat plus ou moins explicite qui est passé avec le lecteur consiste à raconter l'aventure de l'entreprise pour exhiber les ressorts de son succès (ou de son échec) afin de les théoriser et de les rendre diffusables dans d'autres contextes. La formule est en gros la suivante : « l'entreprise "lambda" est performante en raison de ses pratiques, que l'on peut théoriser de la façon suivante... » En s'inspirant des pratiques de cette entreprise lambda, on peut espérer reproduire cette performance ou éviter les problèmes qu'elle a rencontrés. Et au passage le ou les auteurs de l'ouvrage peuvent être considérés comme des experts de cette pratique désirable, et donc comme de possibles interlocuteurs. C'est ce qui fait du genre de l'aventure d'entreprise un pourvoyeur de connaissances en management.

L'AVENTURE
DE L'OFFICE
CHÉRIFIEN
DES PHOSPHATES
(OCP)

L'ouvrage de Pascal Croset s'inscrit de façon inhabituelle dans les différentes dimensions du genre qui nous occupe. Du point de vue de la notoriété de l'entreprise, il présente une double originalité. En

effet, d'une part, l'ouvrage porte sur une entreprise du Sud, la plus grande entreprise du Maroc, et, d'autre part, celle-ci est inconnue du grand public : il s'agit de l'Office chérifien des phosphates (OCP). Comme son nom le laisse



d'action collective au sein desquels il est toujours délicat d'attribuer à un acteur nommé identifié la paternité d'une décision, d'un résultat ou d'une réussite. Deuxième condition : quelle morale doit-on tirer de l'aventure ?



deviner, cette entreprise exploite et valorise pour le compte de l'État marocain les gisements de phosphates de ce pays. Or, les phosphates sont la matière première principale de la fabrication des engrais : l'activité de l'OCP représente en moyenne 3 % du produit intérieur brut du Maroc et 20 % de ses exportations. Le pays dispose des plus importantes réserves mondiales de phosphates, ce que « les analystes ou les concurrents qualifient de miracle ou de scandale géologique, selon le point de vue » (p. 42). Entre 2006 et 2010, l'OCP s'engage dans une transformation radicale visant à le faire passer d'une bureaucratie déficiente et engoncée dans sa routine à une entreprise ambitieuse, rentable et leader mondial de son secteur. Si cet ouvrage relève de la *success-story*, il se distingue à plusieurs titres des canons du genre : non seulement il va puiser des enseignements dans le management des entreprises des pays du Sud, mais il prend le pari d'intéresser le lecteur à une entreprise peu connue, il se focalise sur une entreprise industrielle, qui, de surcroît, relève du secteur primaire.

Une telle transformation suppose de relever nombre de défis. Du point de vue institutionnel, l'OCP va passer du statut d'entreprise publique à celui de société anonyme. Il va externaliser sa caisse de retraite, cela sans recourir au financement de l'État marocain. Du point de vue commercial, l'OCP va connaître, entre 2006 et 2008, un quadruplement des cours mondiaux des phosphates (appelé *fly up*), qui sera suivi en 2009 par un effondrement de 70 % des cours, ce qui conduira à l'arrêt de certaines capacités de production pendant plusieurs mois. Du point de vue industriel, l'OCP va engager des investissements visant à doubler sa capacité de production tout en gagnant en flexibilité. Il va, par exemple, remettre en cause le partenariat historique qui le lie à l'Office national des chemins de fer marocains pour le transport du

phosphate, optant pour un transport par pipeline, ce qui entraîne un effondrement de près de la moitié des recettes de l'Office national des chemins de fer.

En ce qui concerne les épreuves affrontées par l'OCP, l'ouvrage respecte les canons du genre. Il s'en distingue, en revanche, en ce qui concerne la mise en scène des acteurs. Tous les membres de l'OCP mentionnés dans cet ouvrage sont désignés par leur nom, aucun n'est donc anonyme. C'est un choix important quand on connaît l'importance de la confidentialité pour les entreprises, voire une forme de paranoïa que certaines d'entre elles peuvent entretenir. Ce choix a plusieurs effets sur le lecteur. Il ancre le récit dans le réel puisqu'il incarne les personnages dans des individus nommés. Il renforce en outre l'importance des individus dans la transformation d'une institution aussi importante et complexe que l'OCP. Ce sont des acteurs, en chair et en os, s'inscrivant dans un contexte local, qui créent et entretiennent la transformation d'une organisation. Enfin, il scelle une forme de contrat de lecture : le récit se veut à hauteur d'acteur, en décrivant les épisodes de l'aventure tels que ceux-ci ont pu les vivre.

Par exemple, on rencontre très vite Monsieur Mostafa Terrab, qui a été nommé à la tête de l'OCP en février 2006. À son arrivée, il cherche à s'entourer de collaborateurs de haut niveau venus de l'extérieur de l'OCP. La direction des Ressources Humaines lui explique que cela n'est pas possible, car tous les recrutements s'opèrent sur des postes de début de carrière. Il faudra plusieurs mois à Monsieur Terrab pour pouvoir faire évoluer cette pratique. De même, en tant que directeur général, il doit signer quotidiennement de 30 à 60 paragraphes, ce qui lui prend cinq ou six heures. Ce dispositif le conduit la plupart du temps à entériner des décisions déjà prises. Monsieur Terrab mettra en place un système de délégation lui permettant de

sortir de ce piège bureaucratique qui limitait sa capacité d'impulser des transformations (pp. 22 et 23).

LA MORALE DE CETTE HISTOIRE

Quelles leçons retirer du récit de la transformation de l'OCP ? Pascal Croset fait le choix de ne pas enfermer la richesse de cette aventure dans une formule simple, voire simpliste. Il opte au contraire pour une analyse qui préserve la réflexivité des acteurs et leur apprentissage en situation. Si ce choix permet de rendre compte de l'action en train de se faire, elle ne facilite pas l'appropriation rapide et le transfert vers d'autres contextes : on se situe loin de l'esprit des *best practices*. Pascal Croset propose trois principes d'action à placer au cœur du mouvement de transformation : porter une ambition pour se projeter dans l'avenir, développer l'agilité de l'organisation pour lui permettre de faire face à la dynamique de l'environnement et, enfin, conduire un mouvement d'unification afin de préserver, puis renforcer la cohésion du collectif.

Mais le lecteur attentif pourra aussi trouver des sources d'inspiration au fil des pratiques qui sont décrites dans cet ouvrage.

Nous en retiendrons trois, en conclusion. Tout d'abord, l'énergie est au cœur du changement : dans une trajectoire de transformation, une des ressources clés réside dans l'énergie des acteurs qui doit être suffisante pour pouvoir faire face aux difficultés ou aux conflits. Dès lors, fabriquer et renouveler cette énergie est une des clefs de la réussite de tout processus de changement. Ensuite, il importe de nommer les choses. Lorsqu'un phénomène est nommé, il peut être appréhendé, partagé, et peut faire l'objet d'un travail. Enfin, le concept arabe d'*an-niyya* (Ndlr : le mot arabe *niyya* signifie *intention*) mérite d'être médité. Il recouvre



les idées de sincérité, de bonne foi et de pureté. Par exemple, en 2007, Monsieur Karoua, responsable de l'audit, mène une mission au sein de l'un des principaux sites chimiques du groupe. Le rendement affiché du site a toujours été par le passé autour de 92 %. Mais ce chiffre a toujours été largement surestimé pour pouvoir faire bonne figure : « Chacun sait qu'il s'agit d'un jeu de dupes » (p. 128). Le nouveau directeur du site, Monsieur Bougazoul, décide à l'occasion de cet audit de modifier cette pratique et d'afficher un rendement qui, après révision, est de 85 %. Un tel choix est risqué pour lui dans la mesure où il peut se voir accuser de mauvaise gestion, et donc être remplacé. Il n'en sera rien : bien au contraire, la direction générale saluera son courage et le montrera en exemple.

Ce concept d'*an-niyya* invite à se situer volontairement au premier degré des choses. Les dirigeants de l'OCP en ont fait un des piliers de leur action. Dans l'univers de l'entreprise, où les jeux politiques et le cynisme font parfois figures de règles d'action, la notion d'*An-niyya* (*l'intention sincère*) ouvre un espace de réflexion particulièrement fécond.

Par **Thierry BOUDES**,
professeur de stratégie à ESCP
Europe.

LES ÉQUIPES INTERNATIONALES : DES IDÉAUX-TYPES AUX MÉTISSAGES

À propos du livre de Sylvie Chevrier, *Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, 208 pages, 2012.

La collection Sciences de l'administration des Presses de

l'Université de Laval s'enrichit d'un nouvel ouvrage signé par Sylvie Chevrier. Les dimensions culturelles perceptibles dans les organisations y sont étudiées sous l'angle de la gestion des équipes interculturelles, avec l'objectif (affirmé dans le titre) de rendre positive et profitable la conjugaison de différentes cultures dans des entreprises, des organisations ou des équipes.

Dès l'introduction, l'auteure pose les termes de son analyse. Quelle est la démarche la plus efficace : normaliser les différences ou les valoriser ? Dans ces deux cas, quelles seraient les pratiques réelles sous-jacentes ? Ces questions reviennent dans l'ensemble de l'ouvrage comme un rappel du dilemme entre ce qui pourrait être universel et ce qui pourrait rester particulier. Elle étaye son argumentation par une solide expérience retirée d'enquêtes portant sur le management des équipes multiculturelles et représentant plusieurs mois passés dans des entreprises (européennes, africaines ou nord-américaines, principalement). Elle questionne également sur qui doit s'adapter à qui, et s'interroge sur la nécessité d'inventer de nouvelles formes permettant une action collective organisée.

Elle donne à voir dans le détail les différentes approches en cours dans le champ interculturel, en détricotant habilement les échelles de valeurs couramment utilisées dans les études quantitatives. Elle leur oppose une approche beaucoup plus qualitative visant à déterminer pour les sociétés étudiées un système partagé de sens mis en lumière par les discours et de catégories propres. En cela, son approche (inspirée de Philippe d'Iribarne) diverge des méthodes par échelle qui s'autorisent des classifications issues de catégories prédéfinies (comme la méthode de Geert Hofstede, qui consiste à positionner et à classer des groupes (généralement nationaux) entre deux pôles (individualisme/collec-

tivisme, ou autres), en fonction des réponses fournies par les répondants à des questions préétablies supposées discriminantes pour le thème étudié). Cet état de l'art bien construit permet au lecteur de bien repérer la place et l'apport des différents auteurs, selon une classification et un plan efficaces. Les développements accordés aux différents chercheurs sont équilibrés, même si l'école interprétative, qui privilégie la recherche des systèmes partagés de sens, voit sa démarche plus détaillée, sans doute pour permettre au lecteur de bien saisir les exemples qui émailleront par la suite son propos. L'auteure conserve une bonne distance, même avec sa propre méthodologie de prédilection, étant pleinement consciente du fait qu'il n'existe pas de démarche universelle. En lieu et place, elle propose volontiers une grille de lecture des principales publications à la lumière des contextes et des caractéristiques des équipes, des processus et des résultats de leur coopération (p. 57). Cette grille est fort utile au lecteur pour situer chaque auteur en fonction des variables qu'il étudie.

Avec sa propre approche méthodologique qui doit d'abord à celle développée par Philippe d'Iribarne, elle précise que la démarche interprétative permet de détecter une culture latente (p. 75), qui est une sorte de référentiel implicite dans les limites duquel les pratiques peuvent évoluer ou varier en fonction des individus. Les facteurs limitants et les difficultés qu'elle détecte dans cette méthode sont l'accès à la langue de l'interlocuteur, la nature non préétablie des différences culturelles à capturer et une sorte d'ethnocentrisme du chercheur, qui reste prisonnier de ses propres références culturelles. *In fine*, cette méthode permet de déterminer une culture politique propre à une société. Aux États-Unis, par exemple, la culture politique, qui est basée sur l'accord contractuel entre les parties, permet de comprendre



l'articulation entre la place de l'individu, en fonction de sa réussite personnelle, et celle du groupe ou de la communauté, et ainsi de ne pas se contenter, comme dans les approches quantitatives, de décrire la société américaine comme individualiste. Hormis quelques limites et impasses d'ordre historique (interférences entre deux nations : guerre, colonisation...), d'ordre stratégique (intérêt stratégique des acteurs ou des organisations) ou d'ordre individuel (quid des parcours singuliers, des minorités, des diasporas... ?), la méthode permet d'appréhender la co-construction de solutions compatibles avec les référentiels propres à chaque partie, et ainsi d'établir des pratiques de gestion adaptées.

La seconde partie de l'ouvrage, beaucoup plus dense, s'intéresse à la gestion des équipes multiculturelles. De nombreux exemples issus des recherches menées par l'auteure y sont étudiés à la lumière des méthodes interprétatives.

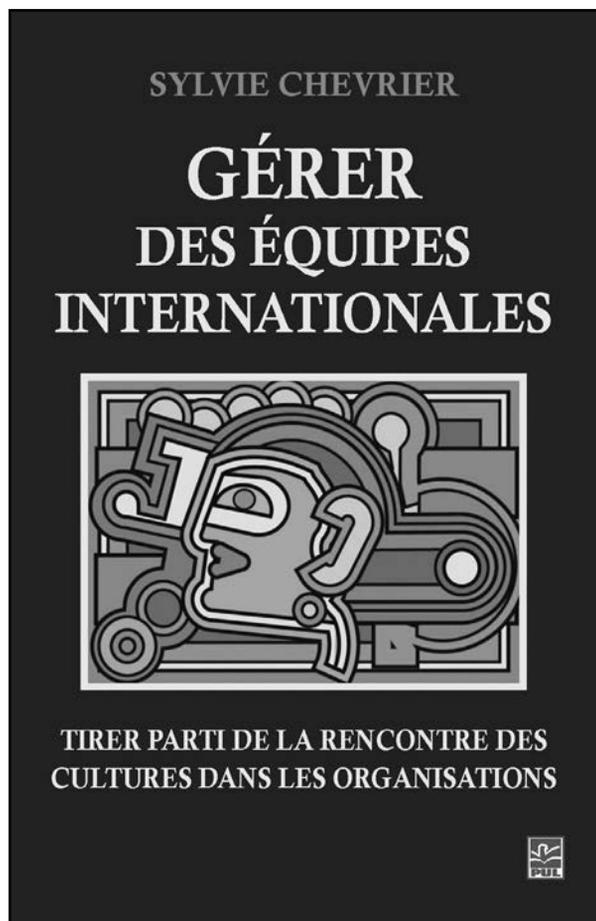
L'exemple de la Suisse permet, en dépit des différences linguistiques et religieuses et des autonomies cantonales, de mettre en évidence dans ce petit pays une convergence autour de mythes fondateurs, d'une mémoire collective : la solidarité des cantons confédérés se fait au nom de l'autonomie de chacun d'eux et non de la puissance collective (p. 101), et du refus d'une soumission à une puissance extérieure (p. 102), avec Guillaume Tell comme figure emblématique. Le citoyen suisse expérimente dans le cadre de son canton et réfute tout pouvoir hégémonique d'un homme, d'un autre canton et, *a fortiori*, d'une puissance étrangère. Dès lors, la résolution de tout

conflit ou désaccord s'effectue par arbitrage et pragmatisme et non par imposition. La notion de « paix obligatoire » se révèle indispensable tant dans les rapports sociaux que professionnels.

La dimension nationale n'est cependant pas toujours pertinente, ni suffisante. S'y ajoutent des dimensions culturelles liées aux entreprises elles-mêmes et aux métiers qui transcendent les institutions et les organisations. Dans

homogène et univoque. L'intersection entre ces dimensions est donc fort complexe. Et finalement, l'auteure nous précise que ces dimensions sont suffisamment flexibles pour aboutir à des adaptations des pratiques, pour autant que le système de représentation de chacun des acteurs ne soit pas bouleversé, ce qui rendrait impossible une co-construction à cette fin.

Après un détour utile par l'importance de la langue de communication et d'échange, l'auteure nous présente une intéressante typologie des équipes interculturelles qui réduit à six les configurations déterminées par son expérience du terrain, ainsi que les combinaisons possibles entre les dimensions culturelles. Les variables retenues sont la nature des acteurs, l'activité de l'équipe, son contexte institutionnel et son mode de fonctionnement. Si ces six configurations recouvrent la majorité des cas de figure rencontrés dans la pratique, il n'est pas interdit de penser que certaines équipes pourraient être des hybrides de plusieurs types. Bien loin de porter atteinte à l'utilité de la typologie proposée, cette possibilité met en valeur ce cadre de réflexion pour tout acteur confronté à la gestion



le premier cas, les frottements interculturels apparaissent lors de fusions-acquisitions ou de coopération et, dans le second cas, ils génèrent des incompréhensions et des malentendus liés aux écarts de priorités en fonction des méthodes et des termes employés (p. 110). De natures différentes, les cultures politiques nationales, d'entreprise et de métier vont cohabiter dans une organisation ou au sein d'équipes sans que le sens qui leur est attribué par les acteurs soit

d'équipes multiculturelles. Dès lors, comment ajuster toutes ces dimensions lors de coopérations entre équipes interculturelles, en particulier internationales ? Cette question fait l'objet d'un long chapitre qui vient conclure l'ouvrage. L'auteure ne se contente pas de constater les différences et les divergences, elle fournit des clés d'action pour favoriser des coopérations effectives. Diverses pistes sont proposées. Celle qui a sa faveur fait appel à l'étude d'inci-



dents critiques (p. 143), si possible avec l'aide d'un médiateur interculturel. La question sous-jacente permanente est : « Qui s'adapte à qui ? », surtout s'il subsiste entre les acteurs des rapports de pouvoir et/ou des incompatibilités stratégiques. Avec ces pistes, la typologie précédemment proposée trouve toute son utilité : les modes d'ajustement varient selon ces types et la grille met ainsi en lumière la pertinence des paramètres opérationnels devant être intégrés dans la démarche. Deux exemples portant sur l'activité d'une organisation non gouvernementale sont détaillés. Ils mettent en valeur l'importance à accorder aux mots et locutions employés par les acteurs pour pouvoir détecter leurs univers de sens.

L'ouvrage se conclut sur l'ouverture de quelques pistes de réflexion. Le métissage culturel est illustré par un délégué syndical d'origine malienne, qui évoque le personnel de son entreprise en utilisant alternativement les termes de « camarades » ou de « frères » (p. 178). L'auteur pose la question : ces références à plusieurs univers sont-elles mélangées ou coexistantes ? Nous pourrions également nous demander si ce qui est observé ici à l'échelle d'un individu ne se produit pas à l'échelle des sociétés par contiguïté, par le jeu des migrations, de l'extension des moyens de communication à l'échelle planétaire ? Dans ce sens, quelle est la place de l'idéal-type national organisationnel ou professionnel par rapport aux hybridations ? D'autres phénomènes sont trop souvent négligés ou pas encore assez étudiés, comme en convient l'auteur : la distance (par exemple, dans le cas d'équipes virtuelles) ou encore les différences de perception entre générations...

La pureté des idéaux-types est ainsi mise en question selon la place qu'ils laissent aux trajectoires individuelles et aux processus de métissage et d'hybridation.

Nous aurions certes apprécié que l'auteur explique comment et

pourquoi les univers de sens sont pérennisés par les structures familiales, éducatives, institutionnelles ou par les dominantes religieuses, et comment éviter les biais de la valeur moyenne de Geert Hofstede ou du sens unique de Philippe d'Iribarne, alors que, manifestement, chaque individu réalise un « bricolage identitaire » qui lui est singulier. Comment mettre en face à face les résultats des recherches interprétatives et ceux des recherches quantitatives, comme elle aurait pu le faire pour la Suisse. Ces remarques sont cependant de très peu de poids par rapport à l'intérêt global de l'ouvrage, la pertinence et l'habileté de son déroulé, l'utilité des typologies proposées et le pragmatisme des pistes d'action suggérées par un chercheur de terrain.

Par **Pierre Robert CLOET**,
Université Paris-Dauphine.

LA CRAVATE DU MÉDECIN ET LE *BUG* INFORMATIQUE

À propos de l'ouvrage *First, Do Less Harm: Confronting The Inconvenient Problems Of Patient Safety*, édité par Ross Koppel & Suzanne Gordon, Cornell University Press, 280 p., 2012.

Cet ouvrage collectif édité par Ross Koppel et Suzanne Gordon (respectivement sociologue à l'Université de Pennsylvanie et journaliste, et professeur en sciences infirmières, auteure de nombreux ouvrages sur la santé) aborde une question qui à l'évidence nous concerne tous : « Comment les hôpitaux, à défaut de nous guérir pourraient-ils éviter – ou éviter davantage – d'attenter à notre vie ? ».

Le point de départ de cette question est la constatation que les incidents survenus dans les établis-

sements de santé américains continuent à augmenter (50 000 morts par infections nosocomiales en 2009) malgré les efforts considérables consacrés par la puissance publique à la sécurité des patients (normes, procédures, protocoles, indicateurs, systèmes d'information, documentation, incitations, etc.).

Les deux éditeurs ont rassemblé autour d'eux des experts les plus divers (médecins, gestionnaires, spécialistes des systèmes d'information, sociologues, etc.) pour, en 12 chapitres, explorer le large spectre des phénomènes qui sont à leurs yeux susceptibles d'expliquer ce paradoxe.

Des contributions contrastées, par conséquent, mais qui ont malgré tout quelques points essentiels en commun : a) regarder « là où cela se passe », où l'erreur se concrétise, c'est-à-dire au niveau de la ligne opérationnelle, au plus près du patient, il faut donc scruter l'activité des médecins, des infirmières, des personnels paramédicaux, mais aussi des administratifs et, éventuellement, des informaticiens ; b) expliquer pourquoi, en fonction de la nature du travail, des processus et des relations entre acteurs, les prescriptions *top-down* évoquées ci-dessus « ratent le coche », étant dans l'incapacité de prendre en charge la diversité des phénomènes en cause ; c) il faut procéder, comme on peut s'en douter, à des analyses essentiellement qualitatives (en effet, peu de données chiffrées sont disponibles en dépit de l'abondance des rapports officiels sur ce thème), même si, sur certains sujets, des études économétriques « à l'américaine » existent et sont mobilisées ; d) privilégier en conséquence l'observation *in situ* mettant l'accent sur la diversité des causes allant de l'erreur médiatisée (erreur sur l'identité du patient à opérer) au geste minuscule, mais éventuellement fatal (le médecin aseptisé de pied en cap, chaussures, gants, blouse impeccablement désinfectés, mais effleurant sans le vouloir le visage

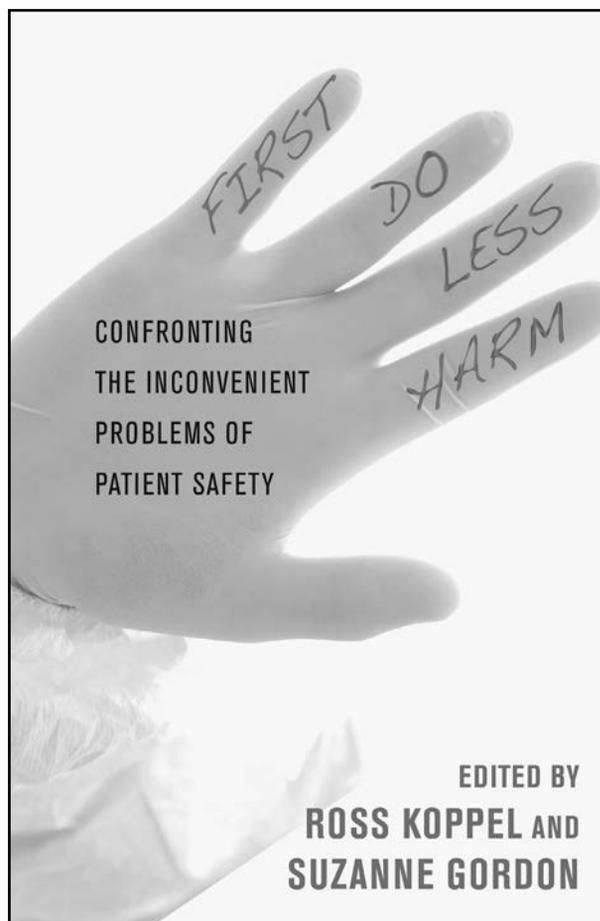


du patient de sa cravate conservée par souci de statut, et malheureusement porteuse de germes fatals). Mais loin de constituer une accumulation d'accidents pointillistes, les 12 chapitres de l'ouvrage abordent chacun un thème spécifique, aboutissant au total à un diagnostic d'ensemble, qui montre combien l'incident hospitalier se trouve à la confluence de causalités des plus diverses et, au premier chef, celles qui sont liées aux injonctions provenant des niveaux de responsabilité supérieurs

- le nettoyage des locaux, objet de vives polémiques entre tenants de la théorie des miasmes et ceux de la théorie des germes (transmissibles entre individus), une polémique non tranchée par les approches scientifiques qui entretiennent une incertitude conduisant à une baisse de l'effort déployé sur ce type de prévention et à une externalisation vers des entreprises employant des agents peu qualifiés ;

- les logiciels envahissant le paysage, qu'il s'agisse du dossier « patient », du recueil des prescriptions médicamenteuses, de l'aide à la décision médicale, autant de sources d'erreurs multiples dont plusieurs exemples émaillent l'ouvrage (Le chapitre 1 s'intitule : *The data model that nearly killed me – Ce formatage de données qui a failli me coûter la vie*). D'une façon générale, les auteurs expriment une méfiance marquée à l'égard de ces innovations technologiques qui sont présentées comme des panacées par le niveau politique et surtout par les fournisseurs, mais qui sont souvent jugées éloignées de pratiques trop complexes, souvent

incompatibles entre elles et devant être continuellement remises à jour pour tenir compte des progrès de la médecine, alors que les compétences internes pour repérer leurs insuffisances et y remédier font défaut. Ces innovations sont par ailleurs liées à la philosophie de l'EBM (*Evidence Based Medicine*), qui est inadaptée pour beaucoup de médecins aux caractéristiques, notamment l'âge et la polypathologie, de la patientèle hospitalière.



des processus en cause (faisant intervenir pour un même patient une chaîne d'acteurs) multiplient les possibilités d'erreurs aux interfaces et conduisent à de continues interruptions dans l'activité des uns et des autres.

- La superposition des règles et des prescriptions résultant de la régulation, et le travail hors soins qu'elles supposent (mobilisant 40 % du temps des infirmières) les rendent souvent incohérentes ou impossibles à appliquer.

Mais l'ouvrage met essentiellement l'accent, et ce, dans plusieurs chapitres, sur un facteur jouant plutôt au niveau opérationnel (bien que largement conditionné par des déterminants extérieurs aux hôpitaux eux-mêmes) et concernant le système de relations instituées entre les acteurs. Pour les auteurs, ce système de relations leur paraît en effet dans une large mesure structuré par une logique hiérarchique, notamment entre médecins et infirmières, mais qui est également présente à l'intérieur des professions (le professeur et l'interne, l'infirmière confirmée et la débutante), conduisant à toute une série de comportements néfastes pour la sécurité des patients (comme la quasi-impossibilité, pour un acteur de niveau inférieur, de signaler une erreur commise par un acteur de niveau supérieur, la sous-estimation collective

Au total, une enquête a montré que seulement 14 % des médecins hospitaliers américains utilisaient les dossiers « patients ».

Évidemment, l'organisation et les conditions de travail, l'intensification des soins, les ratios de paramédicaux par lit imposés par une régulation mettant l'accent sur la diminution des coûts, l'amplitude des postes de travail (12 heures, le plus souvent), les effets de la fatigue et du manque de sommeil des professionnels et la complexité

collective du caractère systémique de la plupart des incidents et leur individualisation, avec pour corollaire une hantise de la réprimande et de la sanction entraînant une sous-déclaration des incidents, et donc la diminution des apprentissages potentiels par retour d'expérience, une souffrance non partagée liée à une erreur commise, une absence de communication entre métiers, mais également à l'intérieur des métiers, entre les niveaux, etc.).



D'une façon générale, les auteurs de cet ouvrage collectif estiment que l'on n'a pas affaire à ce que l'on pourrait appeler un travail d'équipe, conduit par un *leadership* conscient des capacités et des rôles de chacun, s'efforçant de coordonner les uns et les autres en les faisant participer aux prises de décisions concernant les patients et en suscitant un partage de l'information.

Bref, ce qui est prôné dans l'ouvrage, c'est un changement de culture analogue à celui qui s'est produit dans l'aviation (le CRM : *Crew Resource Management*, souvent cité dans l'ouvrage), où professionnels, sociologues, psychologues, et même les anthropologues ont uni leurs efforts pour améliorer le système de relations présent dans les cockpits afin de diminuer l'occurrence des accidents.

Les auteurs soulignent le fait qu'une telle évolution des pratiques locales doit être soutenue institutionnellement, ce qui est loin d'être le cas actuellement, les incitations à l'amélioration de la sécurité des patients (et, plus généralement, à celle de la qualité des soins) relevant plutôt de décisions lointaines à coloration bureaucratique, qu'il s'agisse comme on l'a dit des procédures, des systèmes d'information ou, plus récemment, des opérations incitatives du type P4P (*Payment For Performance*). Ils soulignent notamment que les divers comités censés concevoir les nouvelles initiatives en matière de sécurité ne font que très peu appel aux professionnels de la ligne opérationnelle ou encore aux syndicats des médecins et des paramédicaux, ce qui est à leurs yeux contraire aux préceptes les plus élémentaires des ouvrages de management moderne, alors même que quelques expériences de ce type ont déjà été menées dans le système hospitalier (par exemple, au *Maimonides Medical Center* de Brooklyn), dont certaines avec succès.

Dans un brillant dernier chapitre de conclusion, constitué de 27 propositions portant à la fois sur les caractéristiques essentielles de la sécurité des patients et sur les voies possibles permettant de l'assurer, les éditeurs insistent sur le fait qu'elle est l'affaire de tous, dans et en dehors de l'hôpital, qu'elle dépend de petites et grandes innovations, que sa maîtrise est impossible à routiniser, qu'elle est l'objet de multiples compromis, qu'une nouvelle culture est certes indispensable, mais qu'il est aussi nécessaire de disposer de bons équipements et de processus de travail adaptés et qu'elle exige la vigilance, mais également l'humilité des professionnels face aux lacunes de leur savoir.

En tant qu'intervenant de longue date dans des hôpitaux, je ne peux qu'exprimer une profonde proximité de point de vue avec la plupart des développements que je viens de résumer. Sans doute la référence à l'aviation et au CRM peut paraître insistante, les différences entre un cockpit et un hôpital étant à l'évidence importantes à peu près à tous les niveaux. D'une façon générale, on peut se demander si les effets de domination entre métiers, et à l'intérieur de ceux-ci, ne sont pas surestimés par rapport, par exemple, à la complexité des processus de soins multipliant les interfaces entre acteurs – sans considération de statut – et donc les risques de dysfonctionnements aux interfaces.

Mais on ne peut qu'être séduit par la pertinence et la minutie de ces analyses et de ces observations dont on se dit qu'elles pourraient être profitables aux administrations multipliant circulaires, indicateurs et normes qui, du reste, ne sont pas forcément inutiles, mais restent fort éloignés des réalités décrites dans cet ouvrage.

Un autre intérêt de ce dernier est le fait qu'il suggère l'existence d'analogies très profondes entre la situation américaine et la situation française (et sans doute mondiale) : une même difficulté à

juguler le phénomène des incidents, le niveau de ceux-ci étant comparable en proportion, les mêmes caractéristiques des fonctionnements et des comportements internes, les mêmes réflexes du régulateur (tarification incitative à la réduction des coûts, procédures d'évaluation à partir de référentiels, développement des technologies de l'information, mise en place de batteries d'indicateurs...). Il est à ce titre amusant de constater que les auteurs, perplexes et inquiets devant le cas américain, ont tendance à embellir la situation d'autres pays, dont la France, par exemple le respect par les médecins des normes d'amplitude horaire du travail. Sans doute seraient-ils déçus si on leur donnait l'occasion d'une incursion dans nos établissements.

Une question, cela dit, peut se poser à l'issue de ce panorama, qui reviendrait sur les critiques formulées par l'ouvrage à l'encontre du système de régulation : si l'on est convaincu du niveau trop important des atteintes à la sécurité, de la diversité et de la multiplicité des causes de ce phénomène, de la complexité et de l'ambiguïté des organisations, et donc de la nécessité d'un changement comportemental profond au niveau des équipes opérationnelles elles-mêmes, comment celui-ci pourrait-il se produire si ces dernières n'en prennent pas spontanément le chemin ?

Cela semble bien être le cas, que ce soit aux États-Unis ou en France. De plus, une nouvelle « culture » ne se décrète pas ni par le management ni, *a fortiori*, par un régulateur éloigné.

Ces constatations ne justifient-elles pas la mise en place d'une philosophie de la régulation qui soit davantage incitative (indicateurs, paiement à la qualité) que managériale et qui ait pour vertu d'agir sur la « boîte noire », mais sans y entrer ? De faire en sorte que les professionnels, guidés par le résultat à atteindre, gardent l'initiative pour s'organiser et résoudre leurs problèmes, et trou-



vent d'eux-mêmes les ingrédients de la *team intelligence* évoquée par les auteurs, puisque, comme ces derniers semblent le dire, ce sont les seuls à pouvoir le faire ?

Mais c'est là une philosophie qui est en décalage, j'en conviens, par rapport aux propos des auteurs de cet ouvrage qui font, en général, preuve de peu d'aménité, comme nous l'avons vu, à l'égard des innovations de ce type – une philosophie qui a par ailleurs conduit à tous les systèmes de tarification hospitalière des pays développés, qui visent cette fois-ci l'obtention de la performance économique, également difficile à routiniser de l'extérieur, et tout cela pour des succès tout relatifs, ayons l'honnêteté de le dire. Mais peut-être aura-t-elle plus de chance avec l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins ?

Par **Jean-Claude MOISDON**,
Directeur de recherche émérite
de l'École des mines ParisTech.

MADE IN GERMANY

À propos du livre de Guillaume DUVAL, *Made in Germany*, Éditions du Seuil, 2013.

En 2002, l'Allemagne et la France présentaient des performances économiques voisines en termes de croissance, d'endettement public et de taux de chômage.

Pour la première fois, la productivité de la France dépassait celle de l'Allemagne.

Un économiste allemand réputé, Hans Werner Sinn, avait considéré cette même année que l'Allemagne devenait l'homme malade de l'Europe et que la France, malgré ses problèmes, aurait une croissance plus forte et devancerait de plus en plus l'Allemagne. Or, dix ans plus tard, tous les indicateurs économiques sont à l'avantage de l'Allemagne.

POURQUOI CE SUCCÈS ÉCONOMIQUE ?

Pour la majorité des experts, la source du redressement allemand est la nouvelle dynamique impulsée par le discours prononcé par le Chancelier Schröder devant le Bundestag, le 14 mars 2003, sur « l'Agenda 2010 » et l'accélération des réformes qui a suivi.

La thèse défendue par Guillaume Duval dans son livre *Made in Germany* est que le succès de l'économie allemande est lié aux caractéristiques structurelles du modèle allemand combinées à une conjoncture des années 2000 très favorable pour l'Allemagne. Quant à l'Agenda 2010 (Ndlr : adopté par le gouvernement de coalition entre les socio-démocrates et les Verts de 2003 à 2005), son bilan est jugé globalement négatif, car il a fragilisé le modèle qui fait la force de l'Allemagne en développant la pauvreté et les inégalités.

Ce livre stimulant porte sur un sujet central du débat économique en France.

L'auteur y présente un point de vue engagé documenté par une excellente connaissance de l'Allemagne. Il adresse ce message aux socio-démocrates au pouvoir en France : « *Ne vous trompez pas de diagnostic ! Si vous adoptez la logique d'austérité de l'Agenda 2010, vous allez accroître la pauvreté sans obtenir en contrepartie la réussite économique, car ce qui a fait le succès de l'Allemagne est difficilement transposable à la France...* »

Avant d'analyser les arguments de Guillaume Duval, il convient de résumer ses principales thèses.

LES THÈSES DE MADE IN GERMANY

Thèse 1 - La force du modèle allemand ne date pas de Schröder

Les points forts du modèle allemand comparé au modèle français

sont, selon Guillaume Duval, principalement :

- la décentralisation et l'absence du poids écrasant d'une capitale comme Paris, qui permet de disposer partout d'un capital financier et humain pour entreprendre ;
- un système de relations sociales structurées et une gouvernance des entreprises se caractérisant par un degré d'association des salariés aux décisions plus important que dans tous les autres pays industrialisés ;
- l'apprentissage, qui certes subit une crise d'adaptation, mais contribue à l'insertion professionnelle des jeunes, à la valorisation des emplois industriels et à un monde du travail où le diplôme ne fait pas tout ;
- la stabilité de la monnaie allemande qui permettent au pays de bénéficier de taux d'intérêt très bas.

Thèse 2 - L'Allemagne a bénéficié d'une conjoncture porteuse dans les années 2000

La force du modèle allemand a été amplifiée par une conjoncture favorable au cours des années 2000, notamment :

Les avantages (provisaires) du vieillissement

Le fait que la population allemande âgée de 15 à 64 ans ait diminué de 1,7 million relativise sérieusement, selon Guillaume Duval, les résultats allemands en matière de baisse du chômage. Ce recul démographique explique également l'absence en Allemagne de cette bulle immobilière qui pèse lourd en France en termes de coût pour les ménages et les entreprises.

La réunification et les PECO

La réunification a coûté cher à l'Allemagne dans les années 1990, mais dans les années 2000, l'Allemagne de l'Est a fourni un débouché privilégié à l'industrie allemande du BTP et des biens



d'équipement. L'Allemagne a aussi été la grande bénéficiaire de l'élargissement de l'Europe aux pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO). Ces pays, qui pèsent 101 millions d'habitants, ont offert à l'Allemagne à la fois de nouveaux débouchés et un terrain d'implantation privilégié pour des usines toute neuves.

La spécialisation de l'industrie allemande

Les biens d'équipement et les automobiles haut de gamme de l'Allemagne ont rencontré le formidable essor de la demande des pays émergents. Les *Bric* et les pays producteurs de pétrole se sont mis à construire des usines par centaines à partir de la fin des années 1990, ce qui a permis aux exportations allemandes de connaître un véritable boom.

Cet essor des exportations a été soutenu par l'amélioration de la compétitivité-coût résultant de l'imbrication croissante de l'économie allemande avec celles des pays à bas coût des PECO, par la modération salariale et, à partir de 2008, la baisse de 20 % de la valeur de l'euro face au dollar.

Thèse 3 - Le bilan de l'Agenda 2010 est globalement négatif

Guillaume Duval souligne les conséquences sociales de l'Agenda 2010 :

- la réduction du niveau des pensions futures et le report de l'âge minimal de départ à la retraite à 67 ans en 2029 ;
- le déremboursement de nombreuses prestations au niveau de l'assurance maladie et la hausse des cotisations sociales.

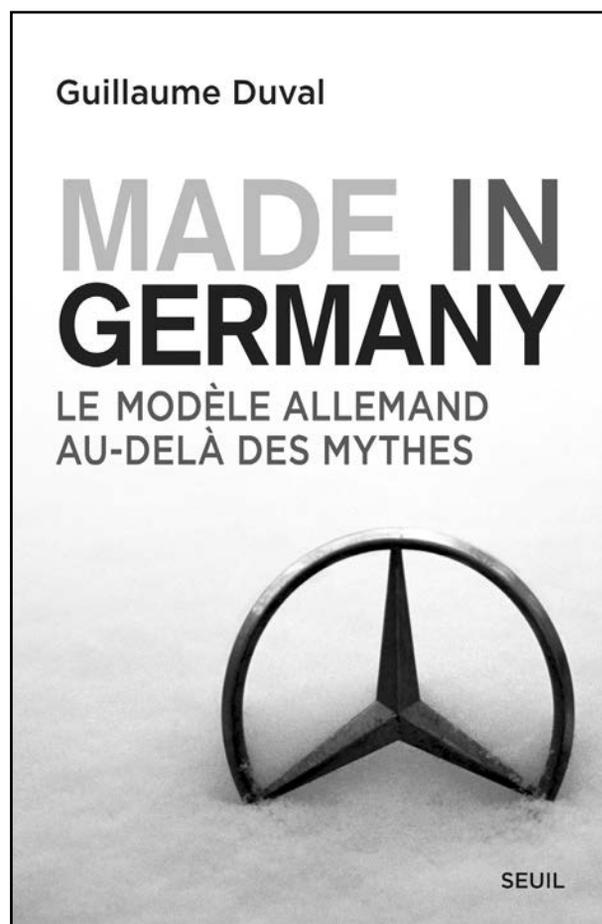
Il critique surtout la réforme du marché du travail menée dans le cadre des lois Hartz, qui a conduit à ramener l'indemnisation du chômage de 32 à 12 mois (18 mois, pour les plus de 55 ans). Les chômeurs de longue durée dépendent désormais de l'aide sociale, qui est versée sous conditions de ressources (incluant l'épargne et le patrimoine du ménage). Cette réforme a conduit à une augmentation du nombre des *working poors* (des travailleurs disposant de moins

péenne et mondiale déjà évoquée, complétée par le recours massif au chômage partiel en 2009 qui a permis à l'industrie allemande de rebondir dès 2010.

ANALYSE DES THÈSES DE GUILLAUME DUVAL

Le modèle allemand explique-t-il la performance allemande ?

Comme beaucoup d'études actuelles sur les raisons du succès du modèle allemand rédigées par les experts français, ce livre tend à mettre en avant les arguments qui viennent en appui des idées de leurs auteurs. La plupart des études s'accordent sur plusieurs forces du modèle allemand, notamment la qualité du dialogue social ou la formation en alternance. Une force souvent évoquée (mais curieusement écartée par Guillaume Duval) est le *Mittelstand* (1), ces 4400 entreprises industrielles réalisant un chiffre d'affaires allant de 50 millions à 3 milliards d'euros qui constituent le moteur de l'économie allemande. Spécialisées et innovantes, ces sociétés, pour la plupart familiales et rarement cotées en bourse, ont un mode de gouvernance orienté vers l'excellence et



de 940 euros par mois) qui représentaient en 2012 7,7 % de la population allemande, contre 6,6 % en France, et à la multiplication des mini-jobs à temps partiel. Selon Guillaume Duval, si l'économie allemande s'est redressée après 2005 et a mieux résisté que les autres pays à la crise de 2008-2009, cela n'est pas à mettre au crédit d'un effet différé de l'Agenda 2010, mais à celui de la conjoncture euro-

le long terme.

D'autres atouts cités par l'auteur font l'objet de débats. C'est le cas de l'avantage de la décentralisation allemande contre la centralisation française ou encore de la gouvernance des entreprises fondée sur la codétermination.

(1) « L'Allemagne : un modèle, mais pour qui ? », HÉNARD (Jacqueline), *La Fabrique de l'Industrie*, septembre 2012.



Mais, surtout, ce livre ne répond pas à la question suivante : si la principale raison de la performance allemande depuis 2002 est la force de son modèle, comment expliquer, comme le montrent Bernard de Montferrand et Jean-Louis Thiériot dans « *France – Allemagne, l'heure de vérité* » (2), que les deux pays aient été au coude à coude en termes économiques sur la période 1960-2000 ? Mon point de vue est que le modèle allemand favorise mieux l'industrie que le modèle français, notamment grâce au *Mittelstand*, mais que si l'on se place sur le plan de l'économie globale, la force du modèle allemand par rapport au modèle français n'est pas prouvée et ne peut donc expliquer que très partiellement le décrochage français des années 2000.

La conjoncture des années 2000 a-t-elle favorisé l'Allemagne ?

C'est la partie la plus convaincante du livre et cette question est souvent insuffisamment prise en considération par les observateurs de l'Allemagne. Il existe un discours caricatural en France décrivant la modération salariale et les lois Hartz comme l'explication quasi unique du succès allemand. Il est vrai que l'Allemagne des années 2000 a bénéficié de la chute du communisme et de sa position géopolitique au centre de l'Europe. Il en a été de même pour l'offre *premium* de son industrie en phase avec l'explosion de la demande des pays émergents. Guillaume Duval a raison de souligner que le succès allemand ne peut être transposé au futur du fait de sa dimension conjoncturelle. Je suis néanmoins plus confiant que lui sur l'avenir du *made in Germany*, porté qu'il est par la réputation *premium* de ses produits fondée sur l'amélioration

(2) « *France-Allemagne, l'heure de vérité* », de MONTFERRAND (Bernard) & THIÉRIOT (Jean-Louis), Éditions Tallandier, novembre 2011.

continue de la qualité et sur l'innovation.

L'intérêt de ce chapitre pour un lecteur français est de montrer combien la réussite allemande a été obtenue grâce à la capacité de son industrie à tirer parti de la croissance mondiale. Sur ce point, la France, beaucoup moins exportatrice que l'Allemagne, est clairement désavantagée.

Quel bilan tirer de l'Agenda 2010 ?

C'est la question centrale posée par le livre, là où, comme l'affirme Guillaume Duval, il ne faut pas se tromper de diagnostic. Que disent les experts qui pensent que l'Agenda 2010 est une clé essentielle du redressement allemand ? C'est le cas du livre de Bernard de Montferrand et de Jean-Louis Thiériot déjà mentionné. Leur diagnostic est à l'opposé de celui de Guillaume Duval.

Pour eux, le succès de l'Allemagne à partir de 2006 est le résultat des réformes douloureuses initiées par l'Agenda 2010, qui ont permis à toutes les branches de la protection sociale d'être à l'équilibre (vieillesse, maladie, chômage) et d'assainir les finances publiques.

Il y a un lien direct entre la solidité financière retrouvée de l'Allemagne et son succès économique, car, dès 2008, elle disposait d'une marge de manœuvre financière là où la France n'en avait pas. En 2011, le déficit public allemand était de 1,5 % du PIB contre 5,7 %, et les prélèvements sociaux représentaient 22,4 % du PIB en France contre 15,1 % en Allemagne.

Pour ces auteurs, c'est la mauvaise gestion des dépenses publiques et sociales en France qui explique le décrochage français des années 2000 face à l'Allemagne.

Deux remarques, en guise de conclusion.

Guillaume Duval est fondé à critiquer un chancelier social-démocrate dont l'action a d'abord été perçue négativement par les salariés et les

syndicats, sur tous les plans : salaires, retraites, assurance maladie, assurance chômage, augmentation du nombre des *working poors*.

Là où il ne convainc pas, de mon point de vue, c'est lorsqu'il nie l'effet positif pour l'économie allemande de l'assainissement financier entrepris par Gerhard Schröder.

Il l'avoue d'ailleurs : « *Ce qui ne facilite pas les choses, c'est que la plupart des Allemands attribuent aussi leur bonne fortune actuelle à l'austérité de fer mise en place par l'Agenda 2010* ». Il s'interroge : « *Se peut-il que les Allemands se trompent à ce point sur les causes de leurs propres succès ?* » Il répond par une citation de Marx : « *Oui, ce sont les hommes qui font l'histoire, mais ils ne savent pas l'histoire qu'ils font* ». Il y a des arguments plus convaincants...

Un des intérêts de ce livre est de nous mettre en garde contre la transposition en France des recettes du succès allemand. La réussite de l'Allemagne tient au fait qu'elle a à la fois corrigé les points faibles de son économie (déficit, éducation, etc.) et capitalisé sur ses atouts (offre industrielle *premium*, dialogue social, position géopolitique, etc.).

Si la France se concentre sur ses déficits sans renforcer ses atouts, la réussite ne sera pas au rendez-vous. Or, les atouts français existent : dans les services, dans certaines filières industrielles, dans les infrastructures, dans les grandes entreprises qui pourraient être incitées à développer davantage leurs fournisseurs PME et leur écosystème, etc. Mais cet investissement sur les atouts exige de retrouver au préalable une marge de manœuvre financière. Les Allemands ont coutume de dire que « *les Français voyagent en première classe avec un billet de seconde* ».

À défaut de réformes douloureuses, il nous faudra nous habituer à la seconde classe.

Par Jérôme TUBIANA*

* Senior Advisor Danone, Sherpa des Rencontres franco-allemandes d'Évian depuis 1994.

BOUDES Thierry

Thierry Boudes est professeur de stratégie à ESCP Europe.

CAHIER Marie-Laure

Diplômée de Sciences Po Paris, Marie-Laure Cahier a exercé pendant quinze ans des fonctions de direction éditoriale pour différentes maisons et marques du groupe Hachette Livre. Elle crée ensuite Cahier&Co, structure de conseil éditorial, *coaching* éditorial, *content management*, production et gestion de contenus au service des entreprises, des associations professionnelles, des maisons d'édition et des auteurs. Elle intervient principalement dans le champ des ouvrages professionnels et universitaires, et des contenus à forte valeur ajoutée.

CLOET Pierre Robert

Titulaire d'un Master en Management Interculturel (Université Paris-Dauphine) et d'un Doctorat d'État scientifique,

Pierre Robert Cloet a réalisé tout son parcours professionnel dans l'industrie pharmaceutique. Fondateur de la société VALEUR-EUROPE, il déploie conseils et formations en management interculturel auprès d'entreprises, d'organismes publics et de structures d'enseignement. Ses domaines de prédilection abordent la performance des équipes multiculturelles, le changement en entreprise, le management de la diversité ainsi que les valeurs socioculturelles en Europe. Il a publié pour la *Revue Économique et Sociale* l'article « Coopérations européennes : innovation et apprentissage » (juin 2012) ainsi qu'un ouvrage sur les hymnes et drapeaux dans l'Union européenne pour l'Institut Jacques Delors – Notre Europe (Novembre 2013). Il dirige des mémoires de Master auprès des universités Paris-Dauphine et Paris-Sorbonne (prcloet@valeur-europe.fr).

DIETRICH Anne

Anne Dietrich est Maître de Conférences Habilitée à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion à l'IAE de Lille, Université de Lille 1 et elle est membre du LEM (Lille Économie et Management) UMR CNRS 8179. Ses recherches portent sur les évolutions de la GRH, l'instrumentation des compétences, la GPEC et les transformations de la relation d'emploi.

HEIM Stéphane

Docteur en sociologie, Stéphane Heim est actuellement ingénieur de recherche contractuel au GERPISA (<http://gerpisa.org/>), le réseau international de recherches en sciences sociales sur l'industrie automobile qu'héberge l'ENS Cachan. Il est en charge entre autres des chantiers de recherche mis en œuvre dans le cadre du 6^e programme international du GERPISA (2012-2015) « Structuration des nouvelles industries automobiles, restructurations des vieilles industries automobiles et nouvelle géopolitique mondiale de l'automobile », de l'organisation des colloques annuels et des journées mensuelles de travail du GERPISA.

Il a obtenu une thèse de sociologie à l'Université de Strasbourg en 2011, dont l'objet est la comparaison entre les chaînes de sous-traitance de PSA Peugeot-Citroën en Alsace Franche-Comté et celles de Toyota Motor Corporation dans la Préfecture d'Aichi (région de Nagoya, Japon). Dans le cadre de ses travaux passés, il a effectué plusieurs séjours de recherche au Japon, notamment en tant que membre du Collège Doctoral Franco-Japonais (2007-2008) et du GCOE « Reconstruction of the Intimate and Public Spheres in 21st Century Asia » (2010). Il a également enseigné la sociologie du travail, de l'emploi, des organisations et des relations professionnelles à l'Université de Strasbourg, à l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard, à l'Université de Haute-Alsace et au CNAM de Franche-Comté.

Ses centres d'intérêt sont, entre autres, les évolutions des industries automobiles européenne et asiatique, les relations interentreprises dans les chaînes de sous-traitance, la sociologie des organisations et des marchés, et la sociologie économique.

MOISDON Jean-Claude

Jean-Claude Moisdon est directeur de recherche émérite de l'École des mines ParisTech. Il a dirigé le Centre de Gestion Scientifique de 1975 à 1995. Il était également professeur dans cette même école, y enseignant notamment la recherche opérationnelle. En tant que chercheur, il est intervenu dans de nombreux secteurs, notamment l'étude du système hospitalier, une étude qu'il mène encore aujourd'hui. Il est également chercheur associé au sein de l'équipe Management des Organisations de Santé de l'École des Hautes Études en Santé Publique.

SEGAL Jean-Pierre

Jean-Pierre Segal est chercheur au CNRS (laboratoire Dauphine Recherche Management) et est membre

fondateur du groupe de travail Gestion & Société qu'il anime avec Philippe d'Iribarne. Ses recherches portent sur la dimension culturelle de la construction de coopérations au sein des entreprises, notamment en France, au Vietnam et en Nouvelle-Calédonie, où se situent ses différents terrains d'enquête et ceux de ses doctorants. Ses analyses s'appuient notamment sur l'analyse du fonctionnement des filiales étrangères des entreprises multinationales d'origine française. Ses travaux trouvent leur prolongement dans des activités d'enseignement au sein de différents Mastères à l'École des Ponts, l'École des mines et l'Université Paris Dauphine. Diplômé HEC, il est titulaire d'un doctorat et d'une habilitation à diriger des recherches délivrés par l'Université Paris-Dauphine.

SIMON Fanny

Fanny Simon est Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Caen Basse-Normandie. Titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion et d'un MBA de la Bentley University, elle est membre du laboratoire NIMEC. Ses recherches portent sur l'innovation, les réseaux sociaux et la créativité. Elle a notamment publié des articles dans la *Revue Française de Gestion*, l'*European Management Journal* et l'*Advances in Strategic Management*.

TELLIER Albéric

Docteur en sciences de gestion, Albéric Tellier est Maître de Conférences Habilité à Diriger des Recherches à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Caen Basse-Normandie. Il est le directeur délégué de cet institut, en charge de la formation continue, de l'apprentissage et du *e-learning*. Au sein du centre de recherche NIMEC, il développe des travaux sur les situations de compétition technologique, les stratégies collectives et les réseaux d'innovation. Il a notamment co-publié l'ouvrage *Gestion de l'innovation. Comprendre le processus d'innovation pour le piloter* (2013, éditions EMS). Il enseigne la stratégie d'entreprise et la gestion de l'innovation dans le cadre de différents Masters.

TUBIANA Jérôme

Jérôme Tubiana est senior advisor de Danone. Jusqu'en 2010, il a été directeur de la Prospective sociale de Danone. Il a contribué notamment à la création de *Grameen Danone Foods* qui a donné naissance au Fonds Danone Communities dédié au développement de *social businesses* et au Fonds Danone écosystème visant à renforcer les écosystèmes dans lesquels opèrent les sociétés de Danone. Depuis 1994, il est le sherpa des Rencontres franco-allemandes qui réunissent chaque année, à Évian, une quarantaine de présidents de grandes entreprises de ces deux pays.



FOR OUR ENGLISH-SPEAKERS READERS

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

IN MEMORIAM

In commemoration of Michel Crozier

Anticipating changes in small- and mid-sized businesses: A study of a collective action plan

Anne DIETRICH, associate professor, IAE in LILLE, LEM-UMR 8179

This article describes how a collective action plan for anticipating changes in small- and mid-size businesses (SMBs) was worked out and implemented. With the aim of exploring the characteristics and feasibility of following up on both the business and its employees as they cope with changes, this experimental plan, conducted in the Nord-Pas-de-Calais region, enrolled a plurality of stakeholders in detecting and following up on independent SMBs in the throes of change, and analyzing reflexively the interventions made and the difficulties encountered for the purpose of building a model and transferring this experiment to others. The dynamics are analyzed that turned this intervention — from the underlying theory of action till the activation of a space of collective action — into a group learning experience. The results shed light on the future of these businesses and list the conditions for successful adaptation.

Questions about creating a regional automobile industry: The institutional dynamics in the car-making region of eastern France

Stéphane HEIM, PhD. in Sociology, research assistant under contract, GERPISA, ENS Cachan

What forms of interfirm exchanges take place among the regional branches and subsidiaries of traditional automobile-makers? The emergence of the Japanese (and American) just-in-time paradigm has, along with a shift between 1990 and 2010 in this global industry's geopolitics, spawned questions about the productive efficiency and competitiveness of traditional automakers since the end of the 1980s. These questions mostly revolve around interfirm exchanges, as currently illustrated by the automobile industry in Alsace and Franche-Comté, eastern France. Government actions and local initiatives (examined in the light of practices in this region) help us imagine the institutional trajectories between the promotion of an industry of "excellence" and forms of transactions inherited from past institutions.

Writing about management: An intricate practice with competitiveness at stake

Marie-Laure CAHIER, editorial coach and consultant

A book by Pascal Croset, a consultant and researcher, devoted to the Office Chérifien des Phosphates serves as the starting point for thinking about how to write about management and, more broadly, about the rela-

TRIAL BY FACT

tions between the world of ideas and the arena of actions. What impact does the written word have on the art of leadership? Who writes? What stand do they adopt? For what purpose? How are matters disclosed? To whom? Where to place the boundary between public relations, communication and managerial literature? Drawing on examples from the latter, the effort is made, without claiming to exhaust the topic, to show that writing about management is a complicated exercise with stakes that, far from academic, have to do with the power of ideas in a global economy.

The perspectives and blind spots of "excellence"

Myriam MONLA, research professor, NOVANCIA, PhD. in Philosophy, University of Paris 1 Sorbonne

There is much talk about "excellence" in France. By placing it in a time frame, light is shed on this key word in French organizations. Questions are raised about the apparent obviousness of this concept. What does excellence mean? This word has undergone changes — even reversals — that have broken with its initial meaning and turned it into an oxymoron, namely "excellence for everyone".

The emergence of a dominant design in aeronautics from 1890 to 1935: What lessons to draw from the switch between biplane and monoplane aircraft?

Fanny SIMON, associate professor, University of Caen Lower Normandy, IAE, NIMEC and Albéric TELLIER, associate professor, certified dissertation supervisor, University of Caen Lower Normandy, IAE, NIMEC

A historical approach can, under certain methodological conditions, help us better understand how a design becomes dominant and is replaced, as this analysis of developments in the aeronautics industry from 1890 to 1935 shows. During this period, two designs successively dominated: the biplane and then the monoplane. Although changes in a prevailing design are usually set down to technological breakthroughs, modifications in the nature of demand can also play a part in this process.

The pleasant surprises of intercultural management: A public transportation firm's spectacular recovery in New Caledonia

Jean-Pierre SEGAL, associate researcher at the CNRS, Centre Gestion & Société

During its ten years of existence, CARSUD, a firm in New Caledonia, experienced, an initial period rife with labor disputes between local Oceanian employees and a management from France, and then an astonishing renaissance under the leadership of a young, inventive manager, who succeeded where his predecessors had foundered. Two in-house surveys, conducted five years, apart are used to formulate a cultural explanation of this strange turnabout by analyzing the reinterpretations local employees made of the contrasting forms of management that they successively experienced.

OVERLOOKED

OTHER TIMES, OTHER PLACES

TRIAL BY FACT





THE

nder

RO-
;”

pays

EN-

sset,

OF

de à

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

MOSAICS

*Thierry BOUDES, professor of strategy at ESCP Europe: **Ambition at the core of transformation: A lesson in management from the South***
On Pascal Croset's *L'ambition au cœur de la transformation: Une leçon de management venue du Sud* (Paris: Dunod, 2012).

*Pierre Robert CLOET, Université de Paris-Dauphine: **International teams: From ideal types to hybridization***
On Sylvie Chevrier's *Gérer des équipes internationales: Tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations* (Presses de l'Université de Laval, 2012, 208 pages).

MOSAICS

*Jean-Claude MOISDON, senior researcher at École des mines ParisTech: **The doctor's necktie and the computer bug***
On Ross Koppel and Suzanne Gordon's (eds.) *First, do less harm: Confronting the inconvenient problems of patient safety* (Cornell University Press, 2012, 280 pages).

*Jérôme TUBIANA, senior advisor Danone: **Made in Germany***
On Guillaume DUVAL's *Made in Germany* (Paris: Éditions du Seuil, 2013).





AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

IN MEMORIAM

In Erinnerung an Michel Crozier

Die Antizipation der Wandlungsprozesse der Klein- und Mittelbetriebe im Norden Frankreichs : Studie über ein kollektives Aktionsprogramm

Anne DIETRICH, Dozentin am IAE in Lille, LEM-UMR 8179

Dieser Artikel schildert den Aufbau und die Durchführung eines kollektiven Aktionsprogramms, das den Zweck verfolgt, die Wandlungsprozesse der Klein- und Mittelbetriebe im Norden Frankreichs zu antizipieren. Diese experimentelle Anordnung zur Überprüfung der Funktionsweise und der Machbarkeit eines vorsorglichen Managements wurde von der Organisation ARACT der Region Nord-Pas-de-Calais angeregt und sieht vor, eine Vielzahl von Akteuren damit zu befassen, unabhängige Klein- und Mittelbetriebe, die mit Wandlungsprozessen konfrontiert sind, zu identifizieren und zu begleiten, und eine eingehende Analyse der realisierten Interventionen und der vorgefundenen Schwierigkeiten durchzuführen, um eine Modellierung und eine Übertragung der Anordnung auf die Akteure der Region vornehmen zu können. Der Artikel analysiert dann die Dynamik der Erkenntnisse, aus der ein kollektiver Lernprozess resultieren soll, vom Verständnis der Aktionstheorie, die dieser Anordnung zugrunde liegt, bis zur Aktivierung eines Raums für kollektives Handeln. Zum Schluss werden die Resultate, die Aufschluss über die zukünftige Entwicklung dieser Klein- und Mittelbetriebe geben, und die Bedingungen für einen gelingenden Übergang erfasst.

Zur Debatte über die Schaffung eines regionalen Automobilsektors : institutionelle Dynamiken in den östlichen Departements Frankreichs

Stéphane HEIM, Doktor der Soziologie, Auftragsforschungsingenieur, GERPISA, ENS Cachan

Welche Modalitäten kommen für die zwischenbetrieblichen Beziehungen in den regionalen Sektoren der sogenannten traditionellen Automobilindustrien in Frage ? Die Genese des japanischen (und amerikanischen) Paradigmas des just-in-time, seit Ende der 1980er Jahre, sowie die Umwälzungen in der weltweiten Geopolitik der Automobilwirtschaft von 1990 bis 2010, haben eine Reihe von Fragen bezüglich der produktiven Effizienz und der Wettbewerbsfähigkeit der traditionellen französischen Automobilindustrien aufgeworfen. Diese Fragen betreffen vor allem die Natur der zwischenbetrieblichen Beziehungen, so wie es die Strategien zeigen, die zur Zeit von den Automobilindustrien im Elsass und in der Region Franche-Comté verfolgt werden, und die Gegenstand dieses Artikels sind. Die staatlichen Maßnahmen und

VERKANINTE REALITÄTEN

die lokalen Initiativen (die wir prüfen und mit den Praktiken in diesen besonderen Regionen konfrontieren) zeigen verschiedene denkbare institutionelle Entwicklungen, zwischen der Förderung eines sogenannten Exzellenzsektors und den Geschäftsstrategien, die ihren Ursprung in vergangenen Institutionen haben.

Managen und schreiben : eine delikate Praktik, aber ein Faktor der Wettbewerbsfähigkeit

Marie-Laure CAHIER, Beraterin und Verlagscoach

Das Werk des Beraters und Forschers Pascal Croset, das dem Unternehmen Office Chérifien des Phosphates gewidmet ist, war der Ausgangspunkt einer Überlegung über das Thema „Managen und schreiben“ und, allgemeiner, über die Zusammenhänge zwischen der Welt der Ideen und der Arena der Aktion. Welche Auswirkung hat das Geschriebene auf die Kunst des Managens ? Wer schreibt ? Mit welcher Perspektive ? Zu welchem Zweck ? Wie werden die Texte verbreitet, für welches Publikum ? Wo ist die Grenze zwischen dem Schreiben des Managers und der Kommunikation ?

In Anlehnung an Beispiele aus der Managementliteratur möchte dieser Artikel, ohne den Anspruch zu erheben, das Thema erschöpfend zu behandeln, zeigen, dass das Schreiben im Management eine komplexe Tätigkeit ist, deren Berechtigung keineswegs nur auf akademischen Motiven basiert, sondern auf der Macht der Ideen in einer globalisierten Wirtschaft.

Perspektiven und Sackgassen der Exzellenz

Myriam MONLA, Professorin und Forscherin an der Business School NOVANCIA, Doktor der Philosophie der Universität Paris1 Sorbonne

Die Autorin macht den Vorschlag, den Exzellenzdiskurs in seiner Zeitlichkeit zu erfassen, um einen der Schlüsselbegriffe zum Thema der Organisationen auseinander zu legen. Mit diesem Ansatz wird versucht, die scheinbare Evidenz des Konzepts der Exzellenz zu hinterfragen und eine Bedeutung zu erfassen, die dem Wandel unterliegt – und manchmal eine Umkehrung erfährt – bis zu dem Punkt, wo die Grundbedeutung schwindet und der Anschein eines Oxymorons, die „Exzellenz für alle“, entsteht.

Die Einführung dominierender Designkonzepte in der Luftfahrtindustrie von 1890 bis 1935 : welche Lehren lassen sich aus der Opposition zwischen Eindeckern und Doppeldeckern ziehen ?

Fanny SIMON, Dozentin an der Universität von Caen - Basse Normandie, IAE, NIMEC, und Albéric TELLIER, Dozent und Forschungsdirektor an der Universität von Caen - Basse Normandie, IAE, NIMEC

Wir werden in diesem Artikel zeigen, dass eine historische Betrachtungsweise es unter bestimmten methodischen Bedingungen möglich macht, die Prozesse der Entstehung und Veränderung dominierender Designkonzepte besser zu verstehen. Wir werden die Entwicklung der Luftfahrtindustrie von 1890 bis 1935

VERKANINTE REALITÄTEN

AN TATSCHEN GEMESSEN

ANDERE ZEITEN, ANDERE ORTE

RÉSUMÉS ÉTRANGERS



analysieren. In diesem Zeitraum folgten zwei dominierende Designkonzepte aufeinander : der Doppeldecker und dann der Eindecker. Im Allgemeinen werden Veränderungen im dominierenden Design auf das Erscheinen technologischer Neuerungen zurückgeführt, aber wir werden zeigen, dass neue Entwicklungen in der Nachfrage auch zu solchen Veränderungen führen können.

Die guten Überraschungen des interkulturellen Managements : die spektakuläre Sanierung eines öffentlichen Transportunternehmens in Neukaledonien

Jean-Pierre SEGAL, *Forschungsbeauftragter am CNRS, Centre Gestion & Société*

Das neukaledonische Unternehmen CARSUD hat in seinem zehnjährigen Bestehen zwei gegensätzliche Phasen erlebt : eine erste Periode, die durch eine Reihe von sozialen Konflikten zwischen den lokalen ozeanischen Arbeitskräften und den aus dem Mutterland kommenden leitenden Angestellten geprägt wurde, und dann eine erstaunliche Renaissance unter der Leitung eines ideenreichen jungen Managers, der dort Erfolg hatte, wo seine Vorgänger gescheitert waren. Dieser Artikel befasst sich mit zwei internen Umfragen, die im Abstand von fünf Jahren nacheinander durchgeführt worden waren, und schlägt eine kulturelle Interpretation dieses seltsamen Umschwungs vor, eine Interpretation, die sich auf die Analyse der Antworten der lokalen Arbeitskräfte konzentriert, in denen sie ihre Anschauungen über die äußerst gegensätzlichen Managementmethoden ihrer aufeinander folgenden Führungskräfte zum Ausdruck brachten.

Thierry BOUDES, *Hochschullehrer für Strategie am ESCP Europe* : **Der Ehrgeiz im Zentrum des Wandels – Eine Managementlektion aus dem Süden**

Zum Werk von Pascal Croset, *L'ambition au cœur de la transformation. Une leçon de management venue du Sud*, Dunod, 2012.

Pierre Robert CLOET, *Universität Paris-Dauphine* : **Die internationalen Belegschaften : idealtypische Bedingungen für eine heterogene Kultur**

Zum Buch von Sylvie Chevrier, *Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, 208 Seiten, 2012.

Jean-Claude MOISDON, *Forschungsdirektor der École des mines Paris Tech* : **Die Krawatte des Arztes und der Informatikfehler**

Zum Werk *First, Do Less Harm : Confronting The Inconvenient Problems Of Patient Safety*, herausgegeben von Ross Koppel und Suzanne Gordon, Cornell University Press, 280 Seiten, 2012.

Jérôme TUBLIANA, *Chefberater, Danone* :

Made in Germany

Zum Buch von Guillaume DUVAL, *Made in Germany*, Éditions du Seuil, 2013.



A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

IN MEMORIAM

En memoria de Michel Crozier

La previsión de las mutaciones en las PYMEs, estudio de un dispositivo de acción colectiva

Anne DIETRICH, Maestra de conferencias, IAE de Lille, LEM-UMR 8179

Este artículo presenta la construcción y realización de un dispositivo de acción colectiva cuyo objetivo es prever las mutaciones en las PYMEs. Con el fin de explorar las características y la viabilidad de una gestión *intermedia*, este dispositivo experimental, iniciado y liderado por el ARACT Nord-Pas-de-Calais (Asociación Regional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo en la región de Nord Pas de Calais), implica un grupo de diversos actores en la detección y acompañamiento de PYMEs independientes que enfrentan el desafío de una mutación, así como en el análisis reflexivo de las intervenciones realizadas y dificultades encontradas a efectos de la modelización y transferencia del dispositivo a los agentes del territorio. Seguidamente, el artículo analiza la dinámica de conocimientos que hace que esta acción sea el soporte de un aprendizaje colectivo, desde la puesta de manifiesto de la teoría de la acción subyacente al dispositivo hasta la activación de un espacio de acción colectiva. Finalmente se exponen los resultados que aclaran el futuro de estas PYMEs y se indican las condiciones de una transición exitosa.

Creación de un sector regional del automóvil, dinámicas institucionales en el este de Francia

Stéphane HEIM, Doctor en sociología, ingeniero investigador, GERPISA, ENS Cachan

¿Cuáles son las modalidades de intercambio entre las empresas regionales de la industria del automóvil considerada como tradicional? El origen del paradigma japonés (y de los Estados Unidos) del *just in time*, desde finales de los años 1980, asociado a un cambio en la geopolítica mundial del automóvil entre los años 1990 y 2010, han despertado una serie de interrogantes sobre la eficiencia productiva y la competitividad de las industrias automóbiles tradicionales. Estas preguntas se refieren, en primer lugar, a la naturaleza de los intercambios entre las empresas, como lo ilustran las tendencias actuales del sector del automóvil en los departamentos franceses de Alsacia y Franche-Comté, que serán objeto de este artículo. La acción estatal y las iniciativas locales (examinadas en el artículo y comparadas con las prácticas de dicho territorio particular) ponen de relieve distintas trayectorias institucionales posibles entre la promoción de un sector, considerado como fuente de excelencia, y los modos de transacción heredados de instituciones pasadas.

REALIDADES DESCONOCIDAS

Escribir sobre gestión, una práctica delicada y un desafío de competitividad

Marie-Laure CAHIER, Consejera y orientadora editorial

La obra del consultor e investigador Pascal Croset dedicada a la Oficina Cherifiana de Fosfatos representa el punto de partida de una reflexión sobre el tema "Escribir sobre la gestión" y, más generalmente, sobre los vínculos entre el mundo de las ideas y el terreno de acción.

¿Cuál es el impacto de lo escrito sobre el arte de dirigir? ¿Quién escribe? ¿Y dese qué ángulo? ¿Con qué finalidad? ¿Cómo se produce la divulgación, para qué tipo de público? ¿Dónde se sitúa la frontera entre la escritura sobre gestión y la comunicación?

Aprovechando ejemplos de la literatura gerencial, este artículo, sin pretender agotar el tema, trata de demostrar que escribir sobre gestión es un ejercicio complejo cuyos desafíos, no sólo académicos, dependen del poder de las ideas en una economía mundializada.

Perspectivas y barreras de la excelencia

Myriam MONLA, Profesora investigadora de Novancia, Doctora en filosofía de París 1 Sorbona

La autora propone abordar el discurso de la excelencia en su temporalidad para poner en perspectiva uno de los términos clave de las organizaciones. Este enfoque trata de cuestionar la aparente obviedad del concepto de excelencia e identificar un significado que conoce transformaciones, y en ocasiones revoluciones, hasta el punto de romper con su sentido primer y adoptar la apariencia de una paradoja: "la excelencia para todos".

Aparición de diseños dominantes en la industria aeronáutica de 1890 a 1935, ¿Qué podemos aprender de la oposición entre aviones monoplanos y biplanos?

Fanny SIMON, Profesora, Universidad de Caen Baja Normandía, IAE, NIMEC, y Albéric TELLIER, Profesor facultado para dirigir investigaciones, Universidad de Caen Baja Normandía, IAE, NIMEC.

En este artículo se demuestra que la adopción de un enfoque histórico puede permitir, bajo determinadas condiciones de método, mejorar la comprensión de los procesos de aparición y cambio de los *diseños* dominantes. Se analiza el desarrollo de la industria aeronáutica entre 1890 y 1935. En este período, dos diseños dominantes se han sucedido: el biplano y luego el monoplano. Si los cambios de *diseños* dominantes se explican generalmente por la aparición de una ruptura tecnológica, se demuestra que los cambios en la naturaleza de la solicitud también pueden llevar a tales cambios.

Las buenas sorpresas de la gestión intercultural, la recuperación espectacular de una empresa de transporte público de Nueva Caledonia

Jean-Pierre SEGAL, encargado de investigación en el CNRS, Centro de Gestión y Sociedad

La empresa de Nueva Caledonia CARSUD ha atravesado dos fases confusas en diez años de existencia: un

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES



período inicial marcado por una sucesión de conflictos sociales entre los empleados locales y la dirección proveniente del continente y, posteriormente, un asombroso renacimiento realizado bajo la dirección de un joven director inventivo que tuvo éxito allí donde sus predecesores habían fracasado. Basándose en dos investigaciones internas realizadas sucesivamente con cinco años de diferencia, este artículo propondrá una lectura cultural de este extraño cambio de situación, una lectura centrada en un análisis de las reinterpretaciones que los trabajadores locales han hecho de las modalidades de gestión contrastadas aplicadas por sus directores sucesivos.

*Thierry BOUDES, profesor de estrategia en la ESCP Europa : **La ambición en el centro de la transformación, una lección de gestión venida del Sur***
Comentarios sobre la obra de Pascal Croset, *L'ambition au coeur de la transformation. Une leçon de management venue du Sud*, Dunod, 2012.

*Pierre Robert CLOET, Universidad Paris-Dauphine : **Los equipos internacionales, ideales tipo de los mestizajes***

Comentarios sobre el libro de Sylvie Chevrier, *Gérer des équipes internationales: tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Les Presses de l'Université de Laval, 208 páginas, 2012.

*Jean-Claude MOISDON, Director de investigación en la Escuela de Minas ParisTech : **La corbata del médico y el bug informático***

Comentarios sobre la obra *First, Do Less Harm: Confronting The Inconvenient Problems Of Patient Safety*, editado por Ross Koppel y Suzanne Gordon, Cornell University Press, 280 p., 2012.

Jérôme TUBIANA, Consejero Senior Danone :

Made in Germany

Comentarios sobre el libro de Guillaume Duval, *Made in Germany*, Éditions du Seuil, 2013.

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.**

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.

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.

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

G É R E R C O M P R E N D R E

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 2014 aux Annales des Mines :

Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 92 €	<input type="checkbox"/> 112 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 121 €	<input type="checkbox"/> 145 €

Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 176 €	<input type="checkbox"/> 212 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 221 €	<input type="checkbox"/> 286 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 226 €	<input type="checkbox"/> 284 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 334 €	<input type="checkbox"/> 399 €

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 - Télédéc 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

.....

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° 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 Vulpien • 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, *L'envers du modern* • Les stratégies juridiques et *marketing* pour lutter contre le pseudo-parrainage – **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 – **N° 112** • 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 – **N° 113** • Réseau ferré, mobilités spatiales et dynamiques des territoires • Des mariages féconds ? Comprendre la diversité des modes d'organisation de la création • Les managers de proximité face aux compétences : une approche située