



Confronté à une société moderne devenue à ce point complexe, le philosophe Ludwig Wittgenstein disait, en substance, que le seul moyen de la comprendre était de la décrire sans relâche. Cette mise en mots du désordre apparent du monde, tâche sans fin à laquelle nos auteurs contribuent de parution en parution, fait alors apparaître des formes plus simples dont notre esprit s'empare avec soulagement. Pour reprendre une métaphore classique, l'ordre rassurant du jardin à la française se substitue alors au désordre apparent du jardin à l'anglaise, l'épée de la rationalité laplacienne ayant tranché le nœud gordien du chaos naturel. Les portes de l'action s'ouvrent alors sur un monde simplifié, normé, prévisible, conforme à nos équations et à nos algorithmes, idéal en un mot. La ruse suprême du diable est de faire croire qu'il n'existe pas, dit-on ; celle de la complexité serait-elle de faire croire à la simplicité ?

Simplifier l'Administration ? Qui prétendrait vain ce devoir désormais sacralisé par tous nos gouvernants ? Or, Frédérique Pallez et Daniel Fixari nous montrent, en étudiant le cas des systèmes d'innovation suscités par la puissance publique, qu'au-delà d'un impact comptable immédiat, le désordre ambiant augmente parfois à moyen terme et que le rajout d'une couche de coordination peut, *a contrario*, se révéler plus judicieux que les simplifications spontanément envisagées par les acteurs. Guy Caverot, Dominique-Philippe Martin et Jean-Claude Boldrini, sur le terrain des PME, vont dans le même sens en mettant en évidence que c'est l'augmentation de la complexité apparente, par la création d'une fonction de *technological gatekeeper* et le passage à une approche ouverte de l'innovation, qui permet à l'entreprise qu'ils décrivent de continuer à créer. Von Bertalanffy l'avait dit en son temps en parlant, dans sa *Théorie générale des systèmes*, de la variété requise pour aborder les systèmes complexes. Mais c'est tellement plus simple de simplifier !

Idées simples que l'on croit claires, procédures rigides que l'on croit strictes, évidences aveuglantes que nul ne voit : le fonctionnement de la CIA nous offre, sous la plume de Philippe Silberzahn et Milo Jones, un florilège d'erreurs stratégiques allant de la crise des missiles de Cuba aux attentats du 11 septembre 2001. Cause simple mais conséquences majeures : l'obsession du directeur de la CIA, Robert Gates, érigée en dogme pour des générations d'analystes, pour l'information quantifiable préférée aux approches humaines, rend importuns les signaux faibles franchissant les barrières de ce scientisme étroit. Et la surprise surgit alors, rendant ses droits à la complexité. N'en va-t-il alors pas de même dans ces hôpitaux décrits par Annick Valette et Franck Burellier, dans lesquels logique gestionnaire et exigences médicales ne peuvent être conciliées que par des « bricolages » individuels et locaux, qui réintroduisent subrepticement cette complexité organisationnelle prétendument amenée à résipiscence ?

À tout prendre, la chasse à courre n'est-elle pas un modèle de gestion plus raisonnable que la quête pathologique de la simplification organisationnelle ? À la lecture de l'article que lui consacrent Rachel Beaujolin-Bellet, Thierry Boudès et Nathalie Raullet-Croset, il semblerait bien que oui : on y voit la poursuite d'un but rationnel, fixé d'avance, se développer, non sans succès, dans un espace mouvant, et déjouer les incertitudes générées du fait de la proie ou des opposants à ce rituel, en s'appuyant sur des coopérations aléatoires et sur le décryptage de signaux faibles, le tout dans le respect simultané d'une tradition séculaire et des lois actuelles ! Pas si simple ! Le *lean management* y parviendrait-il mieux ?

Ne nous y trompons pas : le jardin anglais est un artefact, au même titre que le jardin à la française. Mais là où Le Nôtre plie la Nature à la règle de l'angle droit et de la perspective, le jardinier anglais compose avec elle, l'écoute et lui parle pour mieux nous la décrire et nous la rendre intelligible. Voilà la saison des jardins qui arrive : pensons donc à regarder, entre deux articles de Gérer & Comprendre, la complexité dont ils témoignent, tout en taillant nos rosiers !

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° 116 • juin 2014

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

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

TARIFS
3^e de couverture

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

COUVERTURE
Fernand Léger (1881-1955),
*Composition avec trois clés, huile sur
toile, 1930. Coll. part.*
Fernand Léger © ADAGP 2014.
Ph. © Arhotek-Christie's /
LA COLLECTION

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

TABLE DES ANNONCEURS
Annales des Mines : 2^e et 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 ELISSEEFF

Secrétaire de rédaction

Pierre COUVEINHES,Rédacteur en chef
des Annales des Mines**Hervé DUMEZ**Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique**Daniel FIXARI**Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris**Dominique JACQUET**

Université Paris X Nanterre

Pascal LEFEBVREUniversité d'Évry-Val d'Essonne,
Éditorialiste de *Gérer & Comprendre***Christian MOREL**

Sociologue

Frédérique PALLEZCentre 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 AGGERICentre de gestion scientifique de
Mines ParisTech**Pierre-Jean BENGHOZI**Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique**Claire CHAMPENOIS**

Audencia Nantes

Florence CHARUE DUBOCCentre de recherche en gestion de
l'École polytechnique**Sylvie CHEVRIER**

Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Pascal CROSET

Praxéo Conseil

François ENGELCentre 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 JEUNEMAÎTRECentre de recherche en gestion de
l'École polytechnique**Siheem JOUINI BEN MAHMOUD**Université Paris Sud Faculté Jean
Monnet - Chercheur au Centre de
recherche en gestion de l'École poly-
technique et au PÉSOR**Frédéric KLETZ**Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech**Hervé LAROCHE**

ESCP Europe

Philippe LORINO

Groupe ESSEC

Eléonore MARBOT

ESC Clermont

Etienne MINVILLE

INSERM

Jean-Claude MOISDONCentre 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 PARISChargé de recherche au CNRS, profes-
seur affilié à HEC, chercheur associé
au Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique**Jean-Louis PEAUCELLE**

IAE - Université de la Réunion

François PICHHAULT

Université de Liège

Nathalie RAULET-CROZETIAE de Paris, Centre de recherche en
gestion de l'École polytechnique**Claude RIVELINE**

École des mines de Paris

Jean-Claude SARDASCentre 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 TONNEAUCentre 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 les 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 ELISSEEFF

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.

DÉBAT

4
 QUAND L'HABIT FAIT LE MOINE
 - LES CHEFS DES PÔLES HOSPI-
 TALIERES : DEVENIR DES
 HYDRIDES « MALGRÉ TOUT » ?
 Par Annick VALETTE et Franck BURELLIER

14
 LA TECTONIQUE DES PÔLES
 Par Frédéric KLETZ

RÉALITÉS MÉCONNUES

17
 BONNES ET MAUVAISES
 COMPLEXITÉS : DES ILLUSIONS
 D'OPTIQUE ? LE CAS DES ÉCO-
 SYSTÈMES D'INNOVATION
 Par Daniel FIXARI et Frédérique PALLEZ

30
 COMMENT DÉVELOPPER DES
 CAPACITÉS DYNAMIQUES POUR
 UNE PERFORMANCE ACCRUE ?
 LE RÔLE CLÉ DES TECHNOLOGI-
 CAL *GATEKEEPERS* DANS LES PME
 Par Guy CAVEROT, Dominique Philippe
 MARTIN et Jean-Claude BOLDRINI

L'ÉPREUVE DES FAITS

43
 LA CHASSE À COURRE,
 UN SPECTACLE DE GESTION
 Par Rachel BEAUJOLIN-BELLETT, Thierry
 BOUDÈS et Nathalie RAULET-CROSET

54
 L'ANGLICISATION, UN DÉFI
 POUR LES ORGANISATIONS :
 REGARDS CROISÉS
 SUR L'ENTREPRISE ET L'ENSEI-
 GNEMENT SUPÉRIEUR
 Par Jérôme SAULIÈRE

64
 LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE : CET
 OBJET EXTRÊME QUI INNERVE
 LES SCIENCES SOCIALES
 Par Rémi MANIAK

AUTRES TEMPS,
AUTRES LIEUX

70
 L'IDENTITÉ ET LA CULTURE
 ORGANISATIONNELLE COMME
 SOURCES DE LA SURPRISE
 STRATÉGIQUE : LES LEÇONS
 DES ÉCHECS DE LA CIA
 Philippe SILBERZAHN et Milo JONES

EN QUÊTE DE THÉORIE

81
 LES AMBIGUÏTÉS DE
 LANGAGE COMME LE
 REFLET DE L'AMBIGUÏTÉ
 CULTURELLE : UNE
 DIMENSION OUBLIÉE
 PAR LES ÉTUDES
 CONSACRÉES AUX CUL-
 TURES ORGANISATION-
 NELLES ?
 Jennifer URASADATTAN

92
 Loïc ANDRIEN
 SOCIOLOGIE DES OUTILS DE
 GESTION. INTRODUCTION À
 L'ANALYSE SOCIALE DE L'INS-
 TRUMENTATION DE GESTION
 À propos de l'ouvrage d'Eve
 Chiapello et Patrick Gilbert,
Sociologie des outils de gestion.
Introduction à l'analyse sociale de
l'instrumentation de gestion, Paris,
 Éditions La Découverte, 2013

MOSAÏQUE

Cécile CHAMARET
 LA RÉVOLUTION *BIG DATA*
 À propos de l'ouvrage de Viktor
 Mayer-Schonberger & Kenneth
 Cukier, *Big data, A Revolution That*
Will Transform How We Live, Work
and Think, London, Murray, 2013

Vincent MEYER
 ÉVALUEZ-MOI ! L'ÉVALUATION
 AU TRAVAIL : LES RESSORTS
 D'UNE FASCINATION
 À propos de l'ouvrage de
 Bénédicte Vidaillet, *Évaluez-moi !*
L'évaluation au travail : les ressorts
d'une fascination, Éditions du
 Seuil, 2013

AUTEURS

100
 BIOGRAPHIES
 DES AUTEURS

103
 ANGLAIS, ALLEMAND,
 ET ESPAGNOL

SOMMAIRE

QUAND L'HABIT FAIT LE MOINE LES CHEFS DES PÔLES HOSPITALIERS : DEVENIR DES HYDRIDES « MALGRÉ TOUT » ?

La réforme de 2007 a créé un nouveau rôle, à l'hôpital, celui de chef de pôle. Ce médecin gestionnaire au rôle « hybride » est supposé pouvoir concilier les tensions entre la clinique et la gestion. Encore faut-il que les médecins endossent ce nouveau rôle. Notre travail s'appuie sur une recherche conduite pendant trois ans au sein de trois hôpitaux de province. Si la réforme prescrit un rôle hybride, les chefs de pôles se déclarent « médecins, avant tout », signe d'une identité qui reste profondément médicale. Une étude plus précise des prises de position lors des réunions montre toutefois que ces mêmes médecins se réapproprient des logiques économiques. Le passage du rôle déclaré au rôle joué est largement expliqué par le contexte de pression budgétaire, ainsi que par les instruments de gestion et les interventions de tiers. L'identité des chefs de pôle reste ainsi médicale, mais ces médecins sont « enrôlés » dans la gestion par le contexte d'action. L'hybridation est alors une affaire de « bricolage individuel » marquée par les parcours individuels et les contextes locaux de l'action, davantage qu'elle n'est affaire d'organisation.

Par Annick VALETTE* et Franck BURELLIER**

* Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Grenoble.

** Maître de conférences en sciences de gestion, IGR-IAE de Rennes.



L'habit fait-il le moine ? Pas sûr... Le goupillon, alors ? Peut-être...

Telle est, en quelques mots, la proposition de ce texte, qui s'intéresse à la manière dont les médecins hospitaliers, « nommés chefs de pôle » se réapproprient la ges-

tion. S'ils peinent à se reconnaître médecins gestionnaires, ils font néanmoins de la gestion, lorsqu'ils sont aux prises avec des mécanismes de contractualisation et de gestion budgétaire, surtout dans un contexte de fortes pressions incitant à la recherche d'efficacité. Ces propositions sont le résultat d'une recherche

ANNICK VALETTE ET FRANCK BURELLIER



Photo © AKG IMAGES- MONDADORI PORFOLIO/CAMERA PHOTO ARTE

« *L'habit fait-il le moine ? Pas sûr... Le goupillon, alors ? Peut-être...* Telle est, en quelques mots, la proposition de ce texte, qui s'intéresse à la manière dont les médecins hospitaliers, "nommés chefs de pôle" se réapproprient la gestion. », « *Trois chirurgiens* », peinture d'Ubaldo Oppi (1889-1940), Palazzo Chiericati, Vicenza (Italie).



conduite pendant trois ans dans trois hôpitaux de province, entre 2009 et 2011 (1). Elles ne prétendent pas décrire l'ensemble des situations des chefs de pôle en France, mais elles nous semblent toutefois significatives des transformations en cours.

L'hôpital public français est engagé depuis 2007 dans un vaste projet de réorganisation. À l'instar de ce qui se passe dans de nombreux pays occidentaux, ces changements visent, entre autres choses, à recomposer l'articulation entre les logiques médicales et les logiques de gestion en impliquant plus fortement les médecins. La création de « pôles » obtenus par le regroupement de services avec la désignation de médecins chefs de pôle auxquels sont déléguées des activités de gestion en sus de leurs traditionnelles activités cliniques, en est un levier. Ce médecin-gestionnaire aux compétences et à la légitimité hybrides (KIPPIST et FITZGERALD, 2009) est supposé pouvoir concilier, d'une manière plus satisfaisante que ne le faisait l'organisation antérieure, les tensions entre la clinique et la gestion.

L'hybridation des professionnels est une dimension classique de ce qu'il est convenu d'appeler « la Nouvelle Gestion Publique » (FERLIE, 1996). L'évolution effective de la gouvernance exige toutefois, *a minima*, que les médecins s'approprient ce nouveau rôle. C'est cette exigence que nous souhaitons analyser ici. Nous nous demanderons en particulier dans quelle mesure les médecins parviennent à se réapproprier le rôle de gestion et à l'articuler à leur rôle clinique. Le terme « rôle » est défini ici comme « une position sociale plus ou moins institutionnalisée dont le sens et la manière dont elle est mise en acte/scène sont négociés au sein des contraintes de structure » (ASHFORTH, 2001).

La métaphore du jeu que sous-entend le terme de « rôle » nous semble particulièrement bien adaptée pour rendre compte du travail du chef de pôle. Son activité est principalement faite de discours et de prises de position, dans un système d'action comprenant de nombreux acteurs, aux relations hiérarchiques et fonctionnelles ambiguës.

Les résultats que nous avons obtenus reposent sur des entretiens réalisés avec des promoteurs de la réforme, avec des membres des directions, des médecins-chefs de pôles et leurs collaborateurs, ainsi que sur l'observation de réunions. Nous distinguerons le rôle prescrit, le rôle déclaré par les médecins en entretien et celui qu'ils jouent en réunion. Si la réforme prescrit un rôle hybride, les chefs de pôle se déclarent, quant à eux, « médecins, avant tout ». Le rôle joué en réunion, qui est, lui, sous l'influence des instruments de gestion relaie la logique de gestion. L'hybridation reste dès lors davantage une affaire de « bricolage indivi-

duel » (LEVI-STRAUSS, 1962 ; DUYMEDJAN et RULLING, 2010) marqué par les parcours et les situations des personnes, qu'une affaire d'organisation.

CHEF DE PÔLE : UN RÔLE PRESCRIT HYBRIDE

Les quelques 630 hôpitaux français sont organisés (depuis 2007 – ordonnance du 2 mai 2005, réforme dite de la Nouvelle gouvernance) en pôles d'activités formés par des regroupements de services, jusqu'alors les unités fondamentales de l'organisation hospitalière. Ces pôles doivent faciliter les synergies dans la prise en charge médicale et dans l'utilisation des ressources. À la tête de chaque pôle ont été nommés des médecins, institués chefs de pôle. Le mouvement est double : délégation de la gestion du central vers les pôles, d'un côté, et plus grande implication des médecins dans la gestion, de l'autre.

Cette réforme s'inscrit bien entendu dans un temps long d'évolution de la gouvernance, de modification de l'organisation interne et d'évolution budgétaire (DE POUVOURVILLE, 2010). Elle représente toutefois une rupture, parce qu'elle est couplée à une réforme majeure de la logique budgétaire et parce qu'elle formalise, pour la première fois, dans une nouvelle définition de leur rôle, la responsabilité économique des médecins.

Ces changements en matière d'organisation sont étroitement couplés à la réforme de la tarification des établissements (LENAY et MOISDON, 2003 ; DE POUVOURVILLE, 2009). En simplifiant, les hôpitaux sont passés d'un système dans lequel le budget était fixé globalement par négociation avec la tutelle en fonction de critères multiples (système dit du « budget global ») à un système qui lie étroitement les recettes à l'activité (système dit de la « tarification à l'activité »). Dans ce dernier système, les différents types de prise en charge des malades sont affectés d'un tarif. L'établissement reçoit alors un budget dépendant de son volume et de sa gamme d'activités. Le lien établi entre recette et activité peut permettre au pôle de devenir une unité de gestion. On voit ainsi se mettre en place des comptes de résultats analytiques (CREA) par pôle. Si le pôle devient une unité de gestion, alors les médecins, mieux outillés, peuvent être plus impliqués dans l'activité économique.

« En nommant des médecins chef de pôle, on parie sur la maîtrise médicalisée des dépenses contre la maîtrise comptable » (permanent Fédération Hospitalière de France actif dans la réforme)

Ce professionnel hybride, parce qu'il est doté d'une double compétence, légitimité et identité, doit atténuer les tensions entre logiques cliniques et logiques économiques, trouver des solutions professionnelles aux problèmes économiques posés ou encore intégrer dans les projets cliniques les contraintes de gestion.

(1) 1 CH et 2 CHU. Ce travail a bénéficié du financement de l'INSERM via l'Institut de Recherche en Santé Publique.



« On peut dire qu'il y avait deux mondes, inconciliables. Les directeurs d'hôpitaux, avec leur culture budgétaire, juridique et de santé publique, [et] les médecins porteurs de leurs connaissances médicales ancrées dans la relation soignant-malade. Quand l'hôpital a été mis sous contraintes, tout le monde s'est dit qu'il fallait arrêter la schizophrénie : nous avons [alors] créé les pôles et les chefs de pôle. » (permanent FHF actif dans la réforme)

UN RÔLE A PRIORI DIFFICILE À TENIR

Le fait de donner une place plus importante aux professionnels dans l'activité de gestion caractérise de nombreuses réformes classées sous l'étiquette de la Nouvelle Gestion Publique (NGP).

Si les travaux vantent les mérites de l'hybridation en tant que ressort d'une gestion professionnalisée, ils en soulignent aussi les problèmes. Ces professionnels sont en particulier aux prises avec des conflits de rôles (KAHN et al., 1964), avec des perceptions d'incompatibilité entre les différents objectifs et les activités du rôle, celui-ci étant source de contradictions à leurs yeux.

La grille de Lusher et Lewis (2008) permet de spécifier les différentes dimensions du conflit. Le conflit peut porter sur la définition de la performance, par exemple, lorsqu'il s'agit de garantir la qualité optimale de la prise en charge, tout en maîtrisant les ressources : « On vous demande de faire un 100 mètres, [mais] on vous attache les pieds et on vous met la tête dans le sac... » (chef de pôle).

Ces conflits peuvent concerner les systèmes de reconnaissance, en particulier ceux touchant la direction et les confrères médecins du pôle : « Je suis pris en sandwich. Mes collègues médecins me disent : "On veut ci, on veut ça... ; tu ne l'as pas eu : t'es nul !..." Mais mes adjoints administratifs et infirmières me disent : "Il faut que tu penses autrement : t'es plus [un vrai] médecin !" » (chef de pôle).

Ces conflits peuvent relever de l'organisation du travail, notamment de la gestion du temps : « Je refuse de laisser la clinique. Vous imaginez : vous êtes hospitalisé, et vous ne voyez pas la tête du chef ! Non, il n'a pas le temps... : il fait de la gestion. C'est un métier de schizophrène !... » (chef de pôle).

Enfin, le dernier type de conflit porte sur les valeurs : « J'ai des valeurs politiques : [pour moi], le service public, c'est fondamental : la santé n'est pas une marchandise ! Mais je sais qu'il y a des contraintes budgétaires fortes, en cours, et à venir » (chef de pôle).

Le rôle hybride de chef de pôle met les individus face à des tensions particulièrement importantes. Les dépasser pour innover exige des dispositions individuelles spécifiques et de lourds dispositifs organisationnels d'accompagnement.

UNE HYBRIDATION PEU SOUTENUE

Ni les profils individuels sélectionnés ni les procédures organisationnelles d'accompagnement ne nous semblent favoriser une hybridation du rôle qui soit rapide et de grande ampleur.

Tout d'abord, il n'existe pas de mécanisme systématique de détection et de sélection des dispositions individuelles permettant de faire face aux tensions inhérentes à ce nouveau rôle.

Le recrutement de médecins-chefs de pôle ne cible pas les profils hybrides. Le vivier interne est limité. Le recrutement externe qui se pratique dans certains pays est exclu en France. Dans les faits, la plupart des chefs de pôle sont d'anciens chefs de service, plutôt dans la seconde partie de leur carrière, qui ont été nommés sur la base d'une légitimité clinique. La procédure privilégie les individus consensuels. Il s'agit de faire « tenir le pôle » en écartant au besoin des profils qui pourraient apparaître adaptés du point de vue des compétences, mais risqués du point de vue de la gestion du collectif. Certains médecins se disent aidés dans leur pratique par leurs mandats d'élus politiques ou par leurs spécialités aux marges de la clinique pure. Ces compétences sont toutefois détenues « de surcroît », et ne font pas partie des critères explicites de désignation et de sélection.

Ces médecins ne disposent d'aucun modèle de rôle (IBARRA, 1999). Le rôle de chef de pôle n'a pas d'équivalent en France. Or, les expériences étrangères se font dans un contexte institutionnel fort différent. Les médecins rencontrés se réfèrent dès lors, pour certains, au modèle du chef d'entreprise et, pour beaucoup, à celui du chef de service.

Le chef de pôle serait un « super-chef de service » doté d'une plus grande maîtrise des ressources et des dépenses, mais il serait nettement moins autonome qu'un chef d'entreprise.

Le rôle prescrit s'écarte pourtant de celui de chef de service sur au moins deux dimensions.

Tout d'abord, la légitimité du chef de pôle aux yeux des autres médecins ne peut pas être retirée de sa seule activité clinique, puisque le chef de pôle s'adresse à des confrères de spécialités différentes.

Ensuite, l'engagement attendu de sa part dans l'activité de gestion est plus important, et ce sur un périmètre élargi par rapport à celui d'un service (réflexion sur la stratégie d'offre de soin, sur le budget et l'organisation des ressources).

Le chef de pôle doit donc pouvoir gérer « à distance l'activité clinique d'origine ». Les efforts d'accompagnement consentis par certains hôpitaux, qui ont été rendus obligatoires par le ministère de la Santé à partir de 2010, bien qu'existants, sont modestes au regard du nombre des médecins concernés et de l'ampleur de la transition à accomplir. Ces efforts sont par ailleurs



peu suivis (2). Les cas de formations lourdes (de type master) restent exceptionnels (2 sur les 30 cas rencontrés) et ne sont pas toujours reconnus (le premier médecin n'a pas été nommé, l'autre s'est vu retirer son rôle de chef de pôle hospitalier au bout d'un an). Les formes organisées de partage d'expériences (lors de réunions inter-pôles) sont rares, peu fréquentées et peu encouragées.

L'organisation nous semble ainsi peu armée pour désigner et accompagner les médecins dans leur nouveau rôle hybride, dans lequel ils sont censés trouver des solutions nouvelles aux tensions entre clinique et économie.

Nous avons alors cherché à comprendre comment les médecins se débrouillaient dans leurs nouveaux rôles de chefs de pôle.

LES RÔLES DÉCLARÉS : UNE IDENTITÉ QUI RESTE MÉDICALE

Les données présentées sont issues d'une première vague d'entretiens (d'une heure et demie environ, pour chaque personne) au cours desquels nous avons demandé très simplement à nos interlocuteurs : « Qu'est-ce que pour vous, être chef de pôle ? ».

Nous nous intéresserons ici spécifiquement à trois médecins travaillant au sein de l'un des deux hôpitaux universitaires retenus. Ces trois cas peuvent être considérés comme trois cas types qui nous permettront non seulement de mettre en lumière ce qui nous apparaît être largement partagé par les médecins rencontrés, mais aussi de montrer les principaux facteurs de différenciation. Tous trois se définissent comme médecins et ne s'identifient pas (pas totalement, voire même pas du tout) au rôle de médecin-gestionnaire : le premier refuse l'idée même de ce rôle de gestionnaire, la seconde l'intègre (mais sur un mode conflictuel et problématique) et le troisième l'accepte en partie et le trouve même légitime.

Monsieur A est un généticien en poste depuis plus de 30 ans au CHU considéré. Bien que professeur, il n'a jamais eu de chefferie de service. Il a d'abord refusé le poste pendant un an. Il est à la tête d'un pôle de 700 personnes regroupant la pédiatrie et la maternité – un pôle largement déficitaire, représentant, à lui seul, plus de 50 % du déficit du CHU. Ce pôle est associé à l'ouverture d'un bâtiment tout neuf, entièrement dédié au pôle, qui mobilise fortement l'ensemble du personnel. Ce projet explique en partie que le méde-

cin ait fini par accepter la responsabilité du pôle. Lorsqu'il parle de lui, il insiste sur sa fonction de « *responsable médical de pôle* », et met la gestion à distance. Il est représentatif de beaucoup de médecins rencontrés. Évacuer la gestion est une manière, pour lui, de résoudre les tensions du rôle en choisissant l'autre branche de l'alternative. Certains mettent en avant l'absence de compétences : « *On me demande d'être gestionnaire d'un mini-établissement, mais, moi, je suis médecin !* » (un autre chef de pôle), ou le manque d'« *appétence* » : « *Il y en a qui ont la fibre, qui sont comme des poissons dans l'eau... Mais, moi, ce n'est pas mon cas...* » (un autre chef de pôle).

Monsieur A parle, quant à lui, de déontologie. Il prône une séparation entre les objectifs médicaux et les objectifs de gestion, leur assimilation pouvant conduire, selon lui, à des dérives. Il met au centre de son rôle les préoccupations d'éthique, de sécurité et de qualité : « *Je suis un responsable médical. Et j'insiste sur le "médical", garant du fait que les soins dispensés répondent aux exigences de bonnes pratiques. Mon rôle est guidé par le respect, celui des patients, celui du personnel, de la déontologie.* »

Madame B est anesthésiste-réanimatrice, maître de conférences des universités, elle est à la tête d'un pôle regroupant l'anesthésie et la réanimation, qui comprend 400 personnes et est également en déficit. Elle était la seule candidate dans un environnement hostile à la réforme. Cette prise de fonction s'inscrit (comme pour beaucoup de chefs de pôle) dans la lignée de la chefferie de service : « *On était deux chefs de service... L'autre était sur le départ... Alors, j'ai candidaté...* ». Madame B, comme Monsieur A, se définit comme médecin avant tout : « *Non, moi je suis restée... [Je suis] encore médecin. Mais le cadre administratif et le cadre coordonnateur me disent : "Il faut que tu penses autrement, t'es plus médecin !". Non. Il y a le terme "responsable médical" ! Donc, moi, je suis médecin...* ».

Madame B est représentative des médecins qui, sans s'opposer au rôle prescrit, vivent les tensions si violemment qu'ils ne peuvent se reconnaître comme hybrides. « *La directrice, elle a que le mot management à la bouche. Moi, ça me fait hurler... Quand vous cherchez une définition, c'est quoi ? C'est qui, le management ? Moi ? T'as le manager qui vend des bagnoles, t'as le manager ingénieur...* ».

Le terme « *schizophrène* » est très présent dans l'ensemble de nos entretiens, c'est une conséquence directe des tensions du rôle : « *Moi, là, la responsabilité du pôle, je la laisse... Je suis coupé en deux ; je deviens schizo...* » (un autre chef de pôle).

Même si son expérience de chef de service dans une activité très coûteuse l'a socialisée aux enjeux économiques, elle met en avant la difficulté à tenir le rôle. Les mots « *difficile* » et « *problèmes* » sont prononcés 88 fois au cours du premier entretien. De plus, elle assimile la gestion aux attentes de la direction. Elle

(2) Sur les 3 hôpitaux étudiés, le CH a organisé (jusqu'en 2011) 2 soirées d'information, le CHU A a proposé 2 jours de formation par chef de pôle, et le CHU B, rien. Depuis 2010, les hôpitaux doivent proposer 60 heures de formation par chef de pôle. Dans les établissements étudiés, très peu de chefs de pôle suivent effectivement ces formations, certains les ayant même clairement refusées.



doit ainsi réaffirmer régulièrement son identité médicale à la fois pour lever les tensions qui semblent insurmontables et pour lutter contre son sentiment de dépendre de la direction générale.

Monsieur C est chirurgien, il est en poste depuis plus de 30 ans. Professeur des universités, il est à la tête d'un pôle regroupant la chirurgie orthopédique et la rhumatologie qui comprend 300 personnes. Ce pôle est dans une situation bénéficiaire. Sollicité par la direction, d'abord hésitant, il a fini par accepter en disant qu'il trouvait là « *un moyen de défendre son service menacé depuis 30 ans de rélocalisation dans les bâtiments principaux* » et qu'il était donc « *rompu aux négociations* ».

Il dit, surtout, à plusieurs reprises : « *Il vaut mieux diriger qu'être dirigé... : On ne sait jamais sur qui on tombe...* ».

Le budget de son pôle, excédentaire au début de l'étude, se dégrade ensuite. Parmi l'ensemble des médecins rencontrés, il est le seul à présenter de manière aussi claire et aussi acceptée la dimension économique de son rôle. Sa représentation spontanée du « bon travail » articule de manière étroite sa pratique, le pôle et l'hôpital : « *J'ai envie d'avoir un pôle qui marche bien, parce que j'ai envie d'avoir un service qui rayonne, j'ai envie que l'on dise que l'on travaille bien, à l'Hôpital X, que l'on a une grosse activité, que c'est géré comme il faut... Voilà, c'est ça, qui me motive. Je dis (aux autres médecins) : Faites en sorte que l'on soit plus efficient, que l'on utilise les moyens à bon escient et que l'on puisse éventuellement produire plus* ».

Au cours de nos deux premiers entretiens, il emploie l'expression « chef d'entreprise » à 15 reprises : « *J'estime que je suis un chef d'entreprise. Eh bien, un chef d'entreprise, il sait ce qu'il produit, il sait ce qu'il coûte (...)* ».

Toutefois, il dira, pour nuancer ses propos : « *Ok, je fais le gestionnaire. Mais je suis un chirurgien, et la notoriété de l'hôpital dépend aussi de moi. Alors, je fais la gestion à la manière d'un chirurgien : sur le terrain. Je me débrouille, parce que j'ai de l'intuition, du flair...* ». Il oppose ainsi « faire de la gestion » et « être médecin », mais il souligne en passant une manière de faire face aux tensions du rôle de chef de pôle : « faire de la gestion à la manière d'un chirurgien... »

Ces trois cas nous semblent exemplaires de ce que nous avons rencontré dans les hôpitaux étudiés. Ils représentent trois manières de se situer par rapport aux tensions de rôle : un rejet (dans son for intérieur) de la dimension gestionnaire du rôle, mais sans en contester la légitimité (intrinsèque) ; une acceptation conflictuelle conduisant à appréhender les situations « de manière alternative, tout en regrettant que ce ne soit pas sous le mode de la conjonction » (LEWIS, 2000), et une acceptation assumée avec la recherche de solutions d'accommodation (LEWIS, 2000).

Bien entendu, certains chefs de pôle ont des conceptions plus floues du rôle ou combinent au fil de l'entretien des positions différentes. Le premier résultat que nous voulons toutefois souligner est que quelle que soit leur manière d'appréhender leur rôle, ces chefs de pôle se définissent comme des médecins.

L'identité des chefs de pôle reste profondément médicale. L'identification au rôle est communément envisagée dans la littérature comme le phénomène par lequel un individu se définit par l'intermédiaire du rôle qu'il occupe (SAINSAULIEU, 1996 ; ASHFORTH, 2001). Dans notre cas, l'identification des médecins au rôle de chef de pôle (dans sa double dimension médicale et économique) n'est pas acquise. C'est peut être une évidence. L'identité médicale s'est construite sur un temps long de socialisation, d'interaction et d'expérimentation des savoirs (PRATT et al., 2006). Le rôle économique ne peut de ce point de vue rivaliser ni avec le degré d'institutionnalisation de la profession médicale ni avec la longueur du processus de formation des médecins hospitaliers et encore moins avec l'expérience accumulée grâce à la pratique. Il n'empêche que les processus organisationnels soutiennent peu le processus de transition identitaire vers un rôle plus hybride.

LE RÔLE JOUÉ : ASSURER LA GESTION, MALGRÉ TOUT...

L'identification au rôle est souvent considérée comme un facteur déterminant de la qualité de la tenue du rôle et de la réussite du passage d'un rôle à un autre (voir, par exemple, MEYER et HERSCOVITCH, 2001). La moindre (voire la non-) identification des médecins au rôle de médecin-gestionnaire peut donc être considérée comme un obstacle à l'évolution des pratiques. Il importe alors de regarder comment les chefs de pôle s'accommodent de leur rôle économique en situation.

Les 3 chefs de pôle présentés précédemment ont été suivis en réunion (20 réunions, de durées allant de 1h à 3h).

Ces réunions regroupent les plus proches collaborateurs du chef de pôle : cadre administratif, cadre supérieur de santé et, parfois, directeur délégué au suivi de ce pôle. Certaines incluent des représentants des médecins du pôle et les soignants. Le résultat de nos observations est qu'au cours de ces réunions, les chefs de pôle sont conduits à adopter des positions de gestion.

Nous donnons ci-dessous des exemples significatifs concernant les trois chefs de pôle sélectionnés. Ce qui nous intéresse, ici, ce n'est pas de souligner les différences entre chefs de pôle, qui, bien entendu, existent, mais plutôt de montrer que quelle que soit la manière dont les médecins parlent de leur rôle en entretiens, ils



adoptent, en réunion, des logiques de gestion. Ils discutent et recherchent des solutions pour agir sur les dépenses et les recettes, pour augmenter l'activité, trouver des recettes annexes à l'activité clinique, identifier des sources d'économies en agissant sur les pratiques médicales, le matériel et/ou l'organisation du travail.

Ils sont amenés à réfléchir aux projets médicaux en tenant compte des ressources limitées et à inciter les autres médecins et soignants à accepter ces contraintes, qu'ils présentent comme légitimes. Ils montrent aussi un intérêt pour le système d'information de gestion. Ils sont conduits à regretter que les autres médecins hospitaliers ne se sentent pas plus concernés par la logique « pôle ». Nous illustrons ce constat par un exemple pris auprès de chacun des trois chefs de pôle suivis.

Le pôle de Monsieur A est confronté à la suractivité d'une unité kangourou mère-enfant en regard du personnel disponible. Pour faire face à cette situation, les cadres de santé réclament depuis longtemps davantage de personnel. Le chef de pôle conclut, quant à lui, à un mésusage de l'unité. Il demande de « *revenir à un fonctionnement plus adapté aux moyens et de limiter la durée d'hospitalisation des mères* ». Quelques mois plus tard, il constate que les comportements n'ont pas changé. Il insiste : « *Certaines mères restent trop longtemps et [cela] empêche la prise en charge d'autres patients, entraînant pour le pôle une perte d'activité valorisable financièrement. Je connais bien les professionnels qui ont l'impression qu'ils font très bien. Mais on se tire une balle dans le pied... Il faut parfois faire sortir les mères, et qu'elles reviennent, à la journée, dans une unité néonatale classique* ».

Plus tard, devant les soignants et les médecins du pôle, ce chef de pôle qui disait rejeter la dimension économique de son rôle déclare : « *Nous avons une responsabilité dans l'usage raisonné des moyens qui nous sont donnés. Nous ne sommes pas face à une manne inépuisable* ». Il dit aussi, en aparté : « *Les médecins prescrivent trop... Ils ont décidé d'être hospitaliers, et de ne pas s'en soucier... Mais, quand même... Alors, on essaye de dire que l'on a des CREA [comptes de résultat analytiques], qu'il faut que l'on améliore notre équilibre financier... (On en est loin...)* ».

Madame B témoigne d'une recherche de compréhension fine de l'information économique et dénonce, elle aussi, en réunion, les pratiques médicales dont le rapport coût/utilité pour le patient n'est pas satisfaisant : « *Les indications d'ECMO sur des gens qui sont en arrêt cardiaque, c'est écrit partout, que ça sert à rien... Et on continue à en faire. Il faut dire aux chirurgiens et aux cardiologues qu'ils font mal. Le résultat des courses : c'est les réanimations chirurgicales qui payent tout ça...* ».

Enfin, Monsieur C se montre le plus proactif dans cette réflexion gestionnaire. Il propose, par exemple, au directeur général des actions sur les recettes et les

dépenses : « *L'hôpital est en déséquilibre. Je peux demander à mes collaborateurs de réduire nos frais de transport de 30 %. On peut augmenter les nuitées facturées en chambres individuelles. On peut faire des efforts sur la prescription médicale. On pourrait affecter les recettes libérales à notre pôle. Alors là, on dépasse les 1,3 % d'économie* ». Il défendra ces mêmes propositions devant le personnel : « *On doit faire en sorte de ne pas creuser le budget de la Sécurité Sociale et le budget du CHU. À la limite, la Sécu, je m'en fous ! Ce qui m'intéresse, c'est d'avoir un budget de l'hôpital équilibré* ». Il chiffre, par exemple, la facturation de chambres individuelles : « *Disons, 300 000 euros. C'est bon pour l'hôpital, c'est bon pour le pôle. Le pôle conserve 10 % des recettes. Avec 300 000 euros, on a de quoi acheter du matériel...* ». De même, il chiffre, en prenant son propre exemple, le coût de non-utilisation de certains outils : « *Par exemple, un shaver pour enlever la [membrane] synoviale (que, moi, j'enlève à la curette et à la pince Basket), ça coûte 53 euros !* ».

Les prises de position présentées n'épuisent pas, bien entendu, ce qui se joue en réunion. Les chefs de pôle s'opposent aussi aux injonctions de la direction, ils refusent des décisions qu'ils jugent préjudiciables pour le patient ou pour le travail des soignants... Elles illustrent toutefois l'écart entre le discours en face-à-face et les positions prises en réunion, que nous analysons ici comme un écart entre, d'une part, le rôle déclaré (l'identité à l'égard du rôle) et, d'autre part, la pratique effective du rôle. Le rôle déclaré parle de la manière dont les chefs de pôle acceptent de définir celui-ci, et de se définir eux-mêmes à travers lui. Il se forme par rapport à un référentiel prescrit par le ministère et l'établissement, et par rapport à des tensions de rôles macrosociaux.

Le rôle joué montre comment les individus se comportent en situation, en interaction avec des tiers, face à des demandes spécifiques. Il échappe partiellement aux forces macrosociales du fait qu'il est structuré par la situation. Ces exemples montrent aussi que les prises de position portées par la logique de gestion se diffusent y compris auprès des médecins dont l'identité reste fortement médicale. Il existe ainsi des forces d'enrôlement aux postures gestionnaires, indépendamment des caractéristiques identitaires des médecins, pourtant elles aussi puissantes.

LES INSTRUMENTS DE GESTION ET LES TIERS : DES VECTEURS D'« ENRÔLEMENT »

Les instruments de gestion mis en œuvre dans les hôpitaux nous semblent être de puissants vecteurs d'enrôlement à la gestion. Nous nous inscrivons là dans la lignée des recherches qui concluent au rôle structurant des instruments de gestion sur les comportements (BERRY, 1983) et nous corroborons des



analyses soulignant l'impact du contrôle de gestion sur les médecins (BONNIER et al., 2012 ; CRÉMIEUX et al., 2012). C'est en particulier le cas du contrat de pôle, un document signé tous les quatre ans qui fixe les objectifs et les moyens attribués au pôle considéré. Ce document contraint le chef de pôle à monter un projet médical de pôle. Il se doit de penser la transversalité, de manipuler des études coûts/bénéfices pour négocier, s'intéresser aux modes de constitution des recettes et à leurs tarifs. S'il veut gagner en capacité de négociation auprès de la direction, il devra montrer qu'il s'inscrit dans une logique de maximisation de l'activité et de minimisation des dépenses. S'il veut préserver sa légitimité, il devra aussi présenter, justifier et défendre auprès du personnel de son pôle le contrat signé, quitte à endosser parfois le discours de la direction. Le contrat de pôle, cette colonne vertébrale de la gouvernance des pôles, est complété de tableaux de bord des dépenses, des activités, des mensualités de remplacement du personnel soignant, voire des comptes de résultat par pôle.

Bien entendu, la mobilisation des instruments de gestion est dépendante du pouvoir qu'on leur prête et du gain attendu de cette mobilisation. Ainsi, il faut que les médecins « croient » ou constatent qu'ils jouent un rôle dans la négociation avec la direction et les tutelles.

Dans l'établissement présenté (comme dans les deux autres étudiés), les directions suivent attentivement ces indicateurs et alertent les pôles en cas d'écart. Les chefs de pôle sont alors dans l'obligation de rendre des comptes, de justifier les dérives.

La direction parle ainsi de la fabrication de son jugement : « *C'est quand même le versant positif de la réforme de la tarification : il y a récompense au plus dynamique. Les médecins, vous n'avez pas besoin de leur expliquer 107 ans : ils ont tout de suite compris que c'est je demande des moyens parce que ça apporte "tel ou tel bénéfice, que je peux prouver"... C'est moins le statique que le dynamique qui compte : est-ce que l'activité augmente, est-ce que le déficit diminue ? Le pôle couple-enfant plombe le déficit de l'hôpital. Mais tant que l'activité augmente, je laisse les moyens [pour celui-ci], car les choses s'améliorent, petit à petit. Il y a une part de productivité et de solidarité dans l'effort, mais il y a aussi une part de récompense du dynamisme et de la négociation, et les responsables de pôles actuels l'ont bien compris* » (directeur général).

L'enjeu de la réappropriation des instruments de gestion est d'autant plus fort pour les chefs de pôle que la situation budgétaire est tendue. De ce point de vue, dans un contexte de déficit budgétaire touchant la moitié des établissements et de tension croissante sur les ressources, rares sont les pôles qui ne sont pas pris dans des enjeux de négociation avec la direction, ne serait-ce que pour sauvegarder l'acquis.

C'est le cas du CHU retenu. Le pôle couple-enfant, qui représente à lui seul la moitié du déficit de l'éta-

blissement, doit développer son activité pour conserver en l'état les ressources qui lui ont été jusqu'alors octroyées. L'anesthésie-réanimation (exemple typique d'un pôle prestataire de service) n'a pas la maîtrise de son activité et apparaît comme un centre de coûts fortement contraint dans la négociation de ses projets. Même Monsieur C., le responsable d'un pôle long-temps excédentaire, explique : « *Quand, moi, chef de pôle, rapportant de l'argent avec mon pôle, je vais voir le directeur général, il me regarde pas tout à fait de la même façon que celui qui fait un déficit de 5 millions d'euros... C'est ce que je dis, à chaque fois, aux gens qui travaillent dans mon pôle... : je les stimule. Alors, oui, je suis mon [propre] CREA... et, quand la médecine du sport a demandé le remplacement d'un poste, je leur ai dit : "Écoutez : c'est pas difficile ; je vais le demander à la DG... Mais à condition que, l'année prochaine, vous diminuez votre déficit de 25 %"* ».

Le jeu avec les instruments de gestion (et autour d'eux) précède ici les compétences et l'identification au rôle. Toutefois, le fait de « jouer le rôle » exige un minimum d'apprentissage qui s'opère au fil du temps. Cet apprentissage ne se fait pas seul. Les représentants de la direction générale qui accompagnent le pôle sont des « tuteurs » extrêmement importants dans cette transition. Ils tiennent notamment un rôle de pédagogue vis-à-vis des médecins du pôle afin de leur expliquer les mécanismes de contractualisation (comme le proposent également GEORGESCU et COMMEIRAS, 2011).

Ainsi, l'interaction suivante, entre Monsieur A. et le directeur délégué, dans le cadre de la préparation d'une rencontre avec la direction générale, montre comment se diffusent les connaissances techniques (mais aussi les normes et les méthodes de négociation) :

Le chef de pôle : « Mais nous avons un taux de remplacement [des absences] de 3,9 %, alors que notre activité augmente de 9 %. On peut demander plus de remplacements !... »

Le directeur délégué : Sur les Dashboards (tableaux de bord), on peut voir les effectifs, les tableaux des emplois, les objectifs de tout le monde. On est sur des taux de remplacement entre 0 % et 6 ou 7 %. Alors, 3,9...

Le chef de pôle [l'interrompt] : C'est moyen...

Le directeur délégué : « C'est ça... : c'est moyen. » On ne peut pas demander grand-chose...

La cadre supérieure, au cours d'une réunion ultérieure, dira d'ailleurs : « Non, je ne peux pas te laisser dire ça ! On dirait le directeur ! »

Les cadres supérieures de santé qui « codirigent » le pôle sont aussi d'autres vecteurs importants d'apprentissage. Déjà « hybridées », elles sont depuis longtemps aux prises avec la gestion (DETCHESSAHAR et GREVIN, 2009). C'est un tandem traditionnel au sein des hôpitaux, qui facilite la confiance et les échanges. La cadre supérieure de santé de Monsieur C. dit ainsi : « *Je vois le responsable de pôle tous les mardis et*



on discute de l'évolution, parce que j'ai une vision totale du pôle. Je lui donne les éléments nécessaires à un arbitrage. Ce qui n'est pas facile, c'est le budget. C'est là où on s'engueule. Je lui dis : "Vous avez des mensualités supplémentaires au budget, vous les expliquez comment ?" J'explique à mon chef de pôle qu'il faut bien les payer avec quelque chose. C'est un peu comme quand vous allez à la banque, que vous avez vos enfants qui disent : "Je veux que tu m'achètes ça !", et que vous n'avez pas de sous, mais que votre mari dit : "Oui, on achète !..." . À un moment donné, ça pose un problème... ».

CONCLUSION

« L'identité des médecins vole en éclats sous le coup d'injonctions paradoxales », constatait Gérard de Pourville en 2010. Le diagnostic est un peu rapide.

La réforme engagée dans les hôpitaux français en 2007 crée un rôle hybride et l'on attend des chefs de pôle qu'ils trouvent des solutions pour « transcender » les tensions entre l'économique et le médical.

Le constat que nous faisons à partir de nos observations (qui ne sont peut-être pas représentatives de l'ensemble de ce qui se passe en France, mais en tout cas d'une partie au moins), c'est qu'il existe une difficulté à s'identifier au rôle, que cette difficulté incite les chefs de pôle à affirmer leur identité médicale sans que cela empêche les médecins de « faire de la gestion » en situation.

Du point de vue organisationnel, les établissements n'ont pas les moyens d'accompagner les transitions identitaires (recrutement, apport en compétence, socialisation) à grande échelle. Mais, aidé par les tiers, le contrôle de gestion déployé dans les établissements soumis à de fortes tensions budgétaires enrôle les médecins-chefs de pôle dans des postures de gestion.

« Je suis un médecin qui fait aussi de la gestion », est la phrase qui pourrait résumer la position de ces chefs de pôle. Cela fabrique-t-il de l'hybridation de décision ? Pour le moment, l'hybridation nous semble être affaire de « bricolage » individuel (LEVI-STRAUSS, 1962 ; DUYMEDJAN et RULLING, 2010). L'hybridation se fait « en pratique ». Elle relève d'assemblages d'éléments divers – identités, représentations, compétences, contraintes – très liés aux parcours individuels et au contexte local d'action. Elle prend donc différentes formes.

L'écart entre identité et pratique est-il irrémédiable ? Gageons qu'un travail identitaire pour re-fabriquer de la cohérence est en marche, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif... Mais ce travail se fait sur un temps long.

ÉPILOGUE

La vie des chefs de pôle continue...

Fin 2012, l'installation du pôle couple-enfant dans ses nouveaux locaux est achevée. Les tensions budgétaires sont toujours présentes. Monsieur A. dit maintenant de lui-même : « Je suis resté médecin avant tout, mais je suis un médecin engagé dans le dialogue avec l'administration, et on a besoin d'une administration forte, au sein de nos établissements... »

Madame B est partie à la retraite. De nombreux projets sont toujours en attente. Elle dit de son successeur : « Il n'était pas favorable au pôle, mais l'autre candidat l'était encore moins ! Il n'a jamais été chef de service, ça remplace... Il était contre les CREA, la gouvernance, les pôles, et tout le bazar ! Mais, maintenant, il faut bien qu'il négocie, comme moi... ».

Le pôle de Monsieur C. est maintenant déficitaire. Monsieur C. regrette plus que jamais le manque de pouvoir de gestion : « Un collègue nous a accueilli en réunion en disant : "Salut, les petits chefs !", ça veut tout dire... Nous ne sommes pas des chefs d'entreprise ! Alors, maintenant, pour les opérations bilatérales, je fais un choix mé-di-cal. C'est le patient qui passe avant tout : je m'en fous (des économies !) ». Mais il dit aussi dans le même temps : « Les discours qui disent : "Je suis médecin, alors je ne suis pas concerné par les économies", je ne veux plus les entendre ! Ce n'est plus comme ça !.. ».

Ces médecins dessinent là, chacun à leur manière, des effets possibles du temps sur les écarts entre identité et pratiques. Monsieur A. travaille, à la marge, sur son identité et fabrique de la cohérence entre ce qu'il est et ce qu'il fait. Toujours médecin, il se définit aussi comme une interface. Madame B. prête à son successeur les mêmes caractéristiques qu'à elle-même : tous deux sont enrôlés dans des pratiques de gestion dans lesquelles ils ne se reconnaissent pas et qui les font souffrir. Monsieur C. est un déçu de l'hybridation. Il réaffirme son identité médicale et modifie ses pratiques en faisant de l'intérêt du patient une frontière infranchissable. Il continue toutefois à légitimer la recherche d'efficience.

Si l'apprentissage de la gestion se poursuit pour tous, la manière de la concilier avec l'identité médicale reste une affaire individuelle... ■

BIBLIOGRAPHIE

- ASHFORTH (B.E.), *Role transitions in organizational life: an identity-based perspective*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associate, 2001.
 BERRY (M.), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG, 1983.

- BONNIER (C.), SAULPIC (O.) & ZARLOWSKY (P.), *Un tableau de bord objet-frontière entre deux communautés : étude de cas d'une clinique*, communication au 1^{er} congrès de l'ARAMOS, Paris, 2012.
- CRÉMIEUX (F.), SAULPIC (O.) & ZARLOWSKY (P.), *L'introduction des comptes de résultat de pôle dans un hôpital public : analyses et propositions à partir d'une étude de cas*, communication au 1^{er} congrès de l'ARAMOS, Paris, 2012.
- DETCHESSAHAR (M.) & GREVIN (A.), « Une organisation de santé... malade de "gestionnisme" », *Gérer et Comprendre*, 98, pp. 27-37, avril 2009.
- DE POUVOURVILLE (G.), « Les hôpitaux français face au paiement prospectif au cas : la mise en œuvre de la tarification à l'activité », *Revue économique*, 60, 2, pp. 457-470, 2009.
- DE POUVOURVILLE (G.), « La crise d'identité des médecins face au nouveau management de l'hôpital », *Le journal de l'École de Paris*, 86, novembre-décembre 2010.
- DUYMEDJAN (R.) & RÜILING (C.C.), "Towards a foundation of bricolage in organization and management theory", *Organisation Studies*, 31, pp. 133-151, 2010.
- FERLIE (E.), ASHBURNER (L.), FITZGERALD (L.) & PETTIGREW (A.), *The new public management in action*, Oxford University Press, Oxford, 1996.
- FITZGERALD (L.) & FERLIE (E.), "Professionals: back to the future?", *Human Relations*, vol. 53, 5, pp. 713-739, 2000.
- GEORGESCU (I.) & COMMEIRAS (N.), « Pression budgétaire et implication organisationnelle des médecins », *Journal d'Économie Médicale*, vol. 29, 6-7, pp. 294-304, 2011.
- IBARRA (H.), "Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, 4, pp. 764-791, 1999.
- KAHN (R.L.), WOLFE (D.M.), QUINN (R.P.), SNOECK (J.) & ROSENTHAL (R.A.), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley, 1964.
- KIPPIST (L.) & FITZGERALD (A.), "Organisational professional conflict and hybrid clinician managers: the effects of dual roles in Australian health care organisations", *Journal of Health Organization and Management*, 23, 6, pp. 642-655, 2009.
- LENAY (O.) & MOISDON (J.-C.), « Du système d'information médicalisé à la tarification à l'activité. Trajectoire d'un instrument de gestion du système hospitalier », *Revue Française de Gestion*, 146, 5, pp. 131-141, 2003.
- LEWIS (M.W.), "Exploring paradox: toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, 4, pp. 760-777, 2000.
- LEVI-STRAUSS (C.), *La pensée sauvage*, Plon, 1962.
- LÜSCHER (L.S.) & LEWIS (M.W.), "Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox", *Academy of Management Journal*, 51, 2, pp. 221-240, 2008.
- MEYER (J.P.) & HERSCOVITCH (L.), "Commitment in the workplace: toward a general model", *Human Resource Management Review*, 11, 3, pp. 299-326, 2001.
- PRATT (M.G.), ROCKMANN (K.W.) & KAUFMANN (J.B.), "Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents", *Academy of Management Journal*, 49, 2, pp. 235-262, 2006.
- SAINSAULIEU (R.), *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 3^e édition, 1996.
- SALTER (B.), "Who rules? The new politics of medical regulation", *Social Science and Medicine*, 52, 6, pp. 871-883, 2001.
- ZEGGAR (H.) & VALLET (G.), *Bilan de l'organisation en pôles d'activité et des délégations de gestion mises en place dans les établissements de santé*, Rapport de l'Inspection générale des Affaires sociales, 2010.



LA TECTONIQUE DES PÔLES

Le présent texte se présente non pas comme une critique de l'article précédent, mais comme un contrepoint, une mise en perspective permettant au lecteur de compléter son regard sur la problématique, en commençant tout d'abord par un rappel du contexte de la « mise en pôles » des établissements hospitaliers.

Par **Frédéric KLETZ***

L'article « Quand l'habit fait le moine. Les chefs des pôles hospitaliers : devenir des hybrides "malgré tout" » d'Annick Vallette et Franck Burellier, nous invite à une réflexion sur l'émergence d'un nouvel acteur au sein du monde hospitalier, le chef de pôle. Il analyse le positionnement des médecins ayant endossé « l'habit » de chef de pôle afin de savoir s'ils ont basculé dans un nouveau rôle, davantage gestionnaire, qui les emmènerait dans des territoires assez éloignés de leur « habitus » médical. À travers ce cas, l'ambition est d'étudier comment des rôles hybrides se constituent dans les organisations, et la thèse défendue est, d'une part, qu'il existe un décalage entre « rôle déclaré » et « rôle joué » et, d'autre part, que cette construction relève davantage d'un bricolage individuel qu'elle n'est affaire d'organisation.

Du point de vue méthodologique, le texte repose sur une intervention de trois ans, dans trois établissements, et la rencontre de 30 chefs de pôles (même si seuls trois d'entre eux ont été retenus pour l'analyse).

Le principal intérêt de l'article est de nous proposer l'exploration d'un monde hospitalier à un moment de son histoire, où les problématiques organisationnelles et financières montent en puissance et rencontrent les

préoccupations, plus traditionnelles, de prise en charge médicale des patients. La question de savoir si le chef de pôle peut jouer ce rôle pivot d'articulation entre ces différentes logiques est effectivement centrale.

Le présent texte se présente non pas comme une critique de cet article, mais comme un contrepoint, une mise en perspective permettant au lecteur de compléter son regard sur la problématique, en commençant tout d'abord par un rappel du contexte de la « mise en pôles » des établissements hospitaliers.

CONTEXTUALISATION ET PERSPECTIVE HISTORIQUE

Certains éléments de contextualisation méritent en effet d'être rappelés. L'introduction des pôles (et donc des chefs de pôle) constitue un moment particulier non seulement de la financiarisation du secteur sanitaire, mais également de l'histoire des politiques publiques en matière hospitalière. Elle correspond en effet à une réforme (dite « Nouvelle gouvernance », qui a été renforcée quelques années après par la loi HPST (Hôpital, patients, santé, territoires)), qui cherche non pas à agir sur les ressources (comme cela avait été le cas notamment avec le changement de régime de financement

* Enseignant-chercheur à Mines-ParisTech.





introduit avec la T2A, la tarification à l'activité), mais à intervenir directement sur un objet d'une tout autre nature, l'organisation (au sens de la variable organisationnelle). L'État se décide, enfin, à entrer dans la boîte noire en agissant sur la structure même de l'organisation hospitalière, sur son *design* organisationnel, et donc sur sa façon d'organiser l'activité hospitalière, en créant une strate supplémentaire, le pôle, qui vient se nicher au-dessus du service, ce niveau pourtant extrêmement prégnant et constitutif de l'histoire de l'hôpital au cours des cinquante dernières années. C'est la disparition potentielle d'un élément structurel fondamental qui est également en jeu ici. Ce contexte constitue ainsi le substrat sur lequel s'inscrit la question du rôle des chefs de pôle. Mais une fois que l'État a inventé cette nouvelle strate, tout reste à faire.

Quel rôle confier à cette nouvelle strate ? Quelles frontières lui fixer ? Selon quelle articulation avec les services/unités internes la faire fonctionner ? De quels savoirs et outils la doter ?

Et, évidemment, qui mettre à la tête de chacun des pôles ?

Sur ce dernier point, la puissance publique a fait un choix structurant : il s'agira d'un médecin (accompagné de deux autres acteurs, comme indiqué *infra*). Mais quel médecin ? Avec quel profil ? Là encore, rien n'est indiqué, tout reste à inventer. D'où les multiples formes qu'ont pu prendre les pôles (avec les profils de chefs de pôle correspondants), selon les établissements : les uns regroupant les services selon une logique géographique et les autres préférant une logique fonctionnelle ou une logique de bonne entente entre les chefs de service concernés. Les uns nommant des chefs de service expérimentés et les autres retenant les seuls volontaires dans chaque périmètre concerné.

Bref, il s'agissait d'une première période de découverte de ce nouvel objet, et d'apprentissage. Ce nouveau rôle de chef de pôle a donc donné lieu à une grande diversité des profils, des comportements et des logiques (que l'article d'Annick Valette et Franck Burellier lisse quelque peu, à travers leur choix de se limiter à trois exemples).

On mesure mieux ainsi l'enjeu véhiculé par ces démarches : il s'agissait pour les chefs de pôle d'inventer corrélativement leur rôle et celui des pôles, et de participer à la construction de nouveaux principes de fonctionnement pour l'établissement, de devenir acteurs de cette tectonique organisationnelle naissante. Pour attester l'ampleur des changements à la fois organisationnels, culturels et identitaires, on relèvera l'inversion sémantique introduite par la loi HPST, qui transforme le « responsable de pôle » pourtant fraîchement né en « chef de pôle » (au moment où le débat national sur « Qui est le chef à l'hôpital ? » résonne en écho) et fait corrélativement disparaître l'expression « chef de service » pour la remplacer par celle de « responsable de structure interne ».

D'AUTHENTIQUES MELTING-PÔLES !

C'est dans cette soupe primitive, dans ce creuset que sont nés les chefs de pôle. Si l'enjeu a sans doute inhibé certains, d'autres chefs de pôle se sont pris au jeu, la réforme leur permettant - enfin ! - d'entrer dans l'arène de la gestion et du processus de décision, de disposer en partie des manettes de pilotage et de devenir un interlocuteur de la direction (allant jusqu'à regretter, pour certains, le caractère trop partiel de la délégation de gestion).

Peut-être même avaient-ils déjà une appétence pour ce rôle avant même qu'il n'ait été créé ? N'étaient-ils pas déjà un peu gestionnaires avant même d'accepter de prendre la tête de véritables PME comptant parfois plusieurs centaines d'agents ? N'avaient-ils pas déjà endossé cet habit, crédibilisant ainsi leur candidature, et ce, aussi bien vis-à-vis de la communauté médicale que vis-à-vis des acteurs de la direction de l'établissement ? Certes, l'identité de ces chefs de pôle est avant tout médicale et ces médecins continuent d'assurer une activité clinique. Mais ce ne sont plus tout à fait des médecins comme les autres, y compris dans la représentation qu'ils donnent d'eux-mêmes : l'habit ne succède pas à la fonction, il la précède (ce qui ne signifie pas évidemment que cet habit restera immuable).

Les deux auteurs constatent le décalage existant entre le rôle déclaré et celui joué par les chefs de pôle, mais ils n'étudient pas l'éventuelle réduction (ou augmentation) de cet écart. Cela fait pourtant aujourd'hui plus de cinq ans que la réforme est intervenue (l'introduction des pôles remonte même à dix ans) et il est patent de voir comment les chefs de pôle ont évolué au cours de cette période. Et ce d'autant plus qu'ont été construits un certain nombre de dispositifs d'accompagnement soit au niveau local, soit au niveau national. Les chefs de pôle ont pu être formés (décret du 11 juin 2010 : « dans les deux mois suivant leur nomination, les praticiens nommés dans les fonctions de chef de pôle se voient proposer par le directeur une formation adaptée à l'exercice de leurs fonctions », une campagne de labellisation des organes de formation des chefs de pôle est d'ailleurs intervenue en 2011) ou ils ont pu être accompagnés, par exemple à travers l'action « 100 Pôles d'excellence » mise en place par l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP).

Depuis ces premières périodes balbutiantes de découverte de ce nouveau rôle, plusieurs configurations de pôles se sont succédées, et le pôle est devenu un objet lourd et structurant des organisations hospitalières. De multiples témoignages remontent du terrain pour expliquer en quoi celui-ci pouvait constituer désormais une unité de pilotage et de dialogue privilégié avec la direction, avec un chef de pôle qui s'est professionnalisé et a gagné en compétences et en légitimité



à la fois par rapport à la direction de l'hôpital et par rapport à ses collègues médecins.

La dynamique dans laquelle le chef de pôle se retrouve placé est intimement liée à celle de son pôle. Lorsque le pôle constitue effectivement un objet de gouvernement pertinent et lorsqu'il représente un périmètre lui permettant d'agir, de définir des stratégies, des rapprochements, des synergies, des projets (de coopérations, de nouvelles formes de prise en charge des patients, de construction de parcours, de développement de nouvelles activités...), le chef de pôle peut acquérir, sur le terrain de jeu qui lui est offert, de nouvelles compétences et une légitimité accrue.

BRICOLAGE VS ORGANISATION

Mais, loin de n'être que de simples bricolages individuels, les dynamiques d'apprentissage des chefs de pôle dépendent des fondements organisationnels sur lesquels elles reposent, ainsi que de toute une série de choix de gestion de l'établissement : les procédures mises en place, les instruments de gestion mis à la disposition du chef de pôle, les formes de la délégation de gestion, les formations proposées, les modalités du dialogue de gestion... Ainsi, l'exemple de tel CHU qui décide de donner une dimension de recherche à ses pôles pour en faire des pôles hospitalo-universitaires, ou de tel autre qui confie aux pôles des prérogatives en matière de GRH (gestion du tableau prévisionnel des effectifs rémunérés et autonomie dans la répartition des ressources entre les structures internes du pôle...), ou encore l'exemple de tel établissement qui organise des réunions mensuelles pôles/direction de co-élaboration de la stratégie de développement des pôles sont autant de cas dans lesquels l'organisation contribue à fabriquer à la fois le rôle et l'identité des acteurs. La construction d'un rôle dans une organisation relève toujours d'un processus compliqué et lent, fait d'ingrédients variés dont personne ne maîtrise totalement les leviers (ni les porteurs de ce nouveau rôle ni les responsables de l'organisation).

Par ailleurs, un chef de pôle n'agit pas seul : il est entouré d'un binôme, avec lequel il peut partager le territoire d'intervention et de pilotage. C'est dans cette division des tâches et dans cette coordination que se joue également l'acquisition d'une identité, pour le chef de pôle.

CONCLUSION : DES RESPONSABLES EN « PÔLE POSITION »

Derrière les difficultés inhérentes au rôle de chef de pôle se cache le portrait d'un monde en profonde transformation. Le secteur hospitalier connaît depuis quelques années des changements majeurs qui brouil-

lent singulièrement ses repères traditionnels : nouveau mode de financement qui pousse à l'activité et qui met sur le devant de la scène de nouveaux paradigmes (performances hospitalières, études de rentabilité, parts de marché, stratégies hospitalières, coopérations avec d'autres établissements, territoires de santé,...) : autant de nouveaux « objets de gouvernement » avec lesquels l'hôpital doit apprendre à composer. De ce point de vue, l'émergence des pôles est une excellente illustration de l'étendue des ruptures. Comme on l'a vu, le pôle apparaît comme un périmètre supplémentaire qui établit de nouvelles frontières, bouscule l'autonomie des services et modifie le *design* général de la structure hospitalière. Plus qu'un apprentissage personnel, qui ne serait qu'affaire de bricolage individuel (apprendre à lire des tableaux de coûts ou d'activité, apprendre à remplir ces tableaux, apprendre à être un interlocuteur légitime aux yeux des « experts » gestionnaires de la direction...), il s'agit pour les chefs de pôle de devenir les acteurs de la construction de ces nouveaux schémas de fonctionnement de l'établissement, d'être des acteurs de la métamorphose des hôpitaux. Il ne s'agit donc plus d'apprentissage individuel, mais bien d'apprentissage organisationnel.

À travers les difficultés que rencontrent les chefs de pôle, la question posée n'est plus celle de savoir comment la gestion vient à un médecin, mais plutôt celle de savoir comment la gestion vient à l'hôpital ! ■

BIBLIOGRAPHIE

COUTY (E.) & SCOTTON (C.), *Le Pacte de confiance pour l'hôpital - Synthèse des travaux*, Rapport à l'attention du ministère des Affaires sociales et de la Santé, mars 2013.

DE POUVOURVILLE (G.), « La crise d'identité des médecins face au nouveau management de l'hôpital », *Le journal de l'École de Paris du management*, 6, pp. 22-29, 2010.

FRAY (A.-M.), « Nouvelles pratiques de gouvernance dans le milieu hospitalier : conséquences managériales sur les acteurs », *Revue Management et Avenir*, vol. 28, pp. 142-159, 2009.

LACHENAYE-LLANAS (C.), « Délégation de gestion et cohérence institutionnelle – Une impérative obligation, mais une construction pas à pas », in *Le management de pôles à l'hôpital – Regards croisés, enjeux et défis*, sous la direction de NOBRE (T.) & LAMBERT (P.), Paris, Dunod, pp. 179-198, 2012.

NOBRE (T.) & LAMBERT (P.) (dir.), *Le management de pôles à l'hôpital. Regards croisés, enjeux et défis*, Paris, Dunod, 2012.

ZEGGAR (H.), VALLET (G.) & TERCERIE (O.), « Bilan de l'organisation en pôles d'activité et des délégations de gestion mises en place dans les établissements de santé », IGAS, février 2010.



BONNES ET MAUVAISES COMPLEXITÉS : DES ILLUSIONS D'OPTIQUE ? LE CAS DES ÉCOSYSTÈMES D'INNOVATION

RÉALITÉS MÉCONNUES

La nécessité de lutter contre le millefeuille administratif semble être une évidence. Mais l'exemple des écosystèmes d'innovation montre que le rajout d'une couche de coordination peut se révéler plus judicieux que les simplifications spontanément envisagées par les acteurs. La notion de complexité administrative s'avère être particulièrement ambiguë...

Par **Daniel FIXARI** * et **Frédérique PALLEZ** **

INTRODUCTION

La réduction de la complexité administrative est un thème actuellement à la mode, mais c'est également un serpent de mer. Si le gouvernement vient ainsi d'annoncer un « choc de simplification », ses prédécesseurs avaient eux aussi tenté, dans le cadre de la réforme de l'État, de simplifier les textes réglementaires. C'est ainsi que nous avons été associés, en 2004-2005, à une étude visant à évaluer le coût pour les entreprises, pour les particuliers et pour l'administration elle-même, des autorisations et formalités

administratives (FIXARI & PALLEZ, 2007). Certaines d'entre elles ont ensuite été supprimées, ou rendues plus simples à obtenir (grâce aux guichets uniques, à l'e-administration...) et plusieurs lois d'habilitation à simplifier le droit par ordonnances ont été votées. Ce chantier se poursuit aujourd'hui, et c'est là une tâche, certes déjà ardue, mais moins difficile que celle de venir à bout, par exemple, du fameux « millefeuille territorial » (régions-départements-intercommunalités-communes) toujours vilipendé, mais jamais vraiment simplifié, et de la complexe gouvernance multi-niveaux qu'il implique, en lien avec un État lui-même déconcentré. Cette complexité tendrait à rendre le système à la fois ingouvernable et coûteux.

Mais parle-t-on, dans tous les cas, de la même complexité, ayant les mêmes causes et appelant les mêmes remèdes ?

* Professeur à Mines ParisTech.

** Professeur à Mines ParisTech.



Le concept de complexité est, en gestion, mal défini, même s'il donne lieu périodiquement, notamment depuis les années 1980, à des analyses sophistiquées s'appuyant d'ailleurs plus ou moins abusivement sur les résultats des sciences dures.

Mais il est aussi mal défini en « sciences dures » (1). En outre, à supposer que la complexité d'un système puisse être définie de manière rigoureuse, c'est souvent le « sentiment de complexité » qui prend le pas dans les discours, puis vient, ensuite, la complexité des choix opérés par les divers acteurs. Se pose alors ces questions essentielles : complexité, certes, mais, pour qui ? Évaluée comment ?

On entre là dans un univers éminemment subjectif et mouvant, d'abord parce que le sentiment de com-

plexité évolue au fur et à mesure que l'on fait l'apprentissage du système (à condition que celui-ci n'évolue pas trop vite). Ensuite, parce qu'il est lié à la focale adoptée (un système peut apparaître simple vu de l'extérieur, et s'avérer compliqué quand on entre à l'intérieur) ou au périmètre considéré (simplifier ici, peut créer, ailleurs, de la complexité).

Les jugements portés sur les effets (généralement considérés négatifs) de la complexité manquent eux aussi de fondements précis : sont évoqués, pêle-mêle, l'illisibilité d'un système bridant les initiatives des acteurs, la difficulté à le piloter, les surcoûts engendrés, les conflits qu'il provoque du fait de recouplements d'attributions... La complexité peut, cela dit, être une tactique politique (comme le disait, en substance, Edgar Faure : « Quand la situation est tendue, rendons-la inextricable... »).

Mais la complexité n'est-elle pas parfois inévitable et, parfois même, ne peut-elle pas être bénéfique, par le foisonnement d'initiatives qu'elle permet et l'autonomie des acteurs qu'elle peut favoriser ? Comment, dès lors, distinguer à coup sûr les « bonnes » complexités des « mauvaises » complexités ?

(1) En sciences dures, même pour qualifier – en toute rigueur – d'aléatoire une séquence de nombres paraissant tirées au hasard, il faut pouvoir vérifier qu'il ne s'agit pas en fait, par exemple, d'une suite de décimales du nombre Pi, ce qui nécessite la mise en œuvre d'un algorithme, dont on peut chercher à définir à son tour la complexité... Plus généralement, le lecteur intéressé par les réflexions d'un physicien sur la complexité pourra utilement consulter « Le quark et le jaguar. Voyage au cœur du simple et du complexe » de Gell-Mann Murray (1995).



« Cette métaphore d'écosystème, couramment utilisée par les praticiens, mais discutée par les chercheurs, renvoie à un enchevêtrement complexe d'acteurs publics et privés censés être en interrelation : entreprises, clusters d'initiatives diverses (dont les pôles de compétitivité), établissements d'enseignement supérieur et de recherche, collectivités territoriales, mais aussi financeurs spécialisés, acteurs intermédiaires multiples (comme les acteurs du transfert et de la valorisation, de l'aide au développement et à l'innovation...). », « La corne d'abondance », tour de prestidigitation de Robert Houdin (1805-1871), gravure sur bois (anonyme), vers 1850.



Encadré 1 : Méthodologie

Nous avons eu recours à une démarche « compréhensive » (DUMEZ, 2013) fondée sur une recherche intervention permettant une interaction forte avec des acteurs réagissant aux analyses et outils proposés. Nous avons ainsi travaillé pendant deux ans pour la Datar, en 2011 et 2012, en étroite collaboration avec deux cabinets de consultants (Kurt Salmon et Edater), d'abord pour l'assister dans la préparation de l'évaluation 2012 de la politique des pôles de compétitivité, puis pour examiner, dans les cas de trois régions contrastées volontaires (Aquitaine, Rhône-Alpes et Nord-Pas-de-Calais), l'interaction de cette politique avec les écosystèmes régionaux d'innovation. Nous étions plus particulièrement chargés de la région Nord-Pas-de-Calais, mais notre analyse exploite également les observations faites sur les deux autres régions. Nous avons eu accès à de nombreux documents (plans stratégiques, tableaux de bord, comptes rendus de réunions, résultats de l'évaluation 2008) et aux acteurs centraux ayant promu et piloté les stratégies, à la Datar et à la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), ainsi que, dans chaque région, à une quarantaine d'acteurs de l'écosystème : préfecture de région, directions ministérielles déconcentrées – Direccte, DRTT (2) – services du conseil régional et des métropoles, Oséo, CCI, Agences régionales de développement et d'innovation, animateurs de clusters autres que les pôles de compétitivité, responsables de plateformes technologiques et d'incubateurs, directeurs de laboratoires de recherche, responsables de PRES (3)... En ce qui concerne plus spécifiquement les pôles de compétitivité, nous pouvions aussi nous appuyer sur les constats détaillés faits en parallèle par les évaluateurs de ces pôles, auxquels nous avons accès pour les trois régions étudiées, et sur les travaux de l'Observatoire des pôles de compétitivité (4), que nous animons depuis sa création.

Dans les cas où la complexité perçue est jugée néfaste, peut-on alors la réduire et, si oui, de quelle manière ? Un millefeuille peut paraître complexe parce que ses couches sont mal coordonnées, ou parce qu'elles sont plus ou moins enchevêtrées, l'image adéquate étant ainsi plutôt celle d'un jeu de mikado. Ne faut-il pas, plutôt que réduire le nombre des couches, en rajouter une, la couche de coordination ?

Par ailleurs, pour maîtriser la complexification des systèmes administratifs, il faut peut-être aussi agir à la source, et pour cela, en caractériser les différentes causes : de quels besoins ou au nom de quel principe découle cette complexité ? À l'initiative de qui ? À quel rythme ? Avec quel degré d'irréversibilité ?

Nous avons cherché à explorer empiriquement ces diverses questions en prenant pour exemple l'organisation des « écosystèmes » régionaux d'innovation, que nous avons étudiée pour le compte de la Datar sur quelques régions (FIXARI & PALLEZ, 2012) (voir l'Encadré 1). Cette métaphore d'écosystème, couramment utilisée par les praticiens, mais discutée par les

chercheurs (FRÉRY, GRATACAP & ISCKIA, 2012 ; (ASHEIM, MOODYSSON & TÖDTLING, 2011), renvoie ici à un enchevêtrement complexe d'acteurs publics et privés censés être en interrelation : entreprises, clusters d'initiatives diverses (dont les pôles de compétitivité), établissements d'enseignement supérieur et de recherche, collectivités territoriales, mais aussi financeurs spécialisés, acteurs intermédiaires multiples (comme les acteurs du transfert et de la valorisation, de l'aide au développement et à l'innovation...).

Nous allons essayer de voir ce qu'il en est vraiment sur le terrain, en région, en faisant toucher du doigt au lecteur la complexité constatée (en évitant d'être trop compliqués dans la rédaction...) et ses sources, en nous centrant sur les relations des clusters entre eux et avec le reste de l'écosystème (Il ne s'agit donc pas ici d'apprécier l'efficacité de ces clusters pris séparément). Nous nous interrogerons sur les jugements portés par les différents acteurs sur cette complexité, et sur les effets néfastes qu'ils lui attachent. Nous verrons, ensuite, quelles pistes de simplification ont été explorées par les uns et les autres. Enfin, nous tenterons d'en tirer des enseignements plus généraux en allant au-delà du slogan de la simplification... et en réhabilitant paradoxalement la complexité. Mais au préalable, nous allons rappeler sommairement diverses acceptions données, en gestion, au terme de « complexité », avant de nous centrer sur les points de vue des acteurs eux-mêmes en la matière.

(2) Respectivement, les directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi et les directions régionales de la Recherche et de la Technologie.

(3) Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur.

(4) Voir <http://observatoirepc.org/>



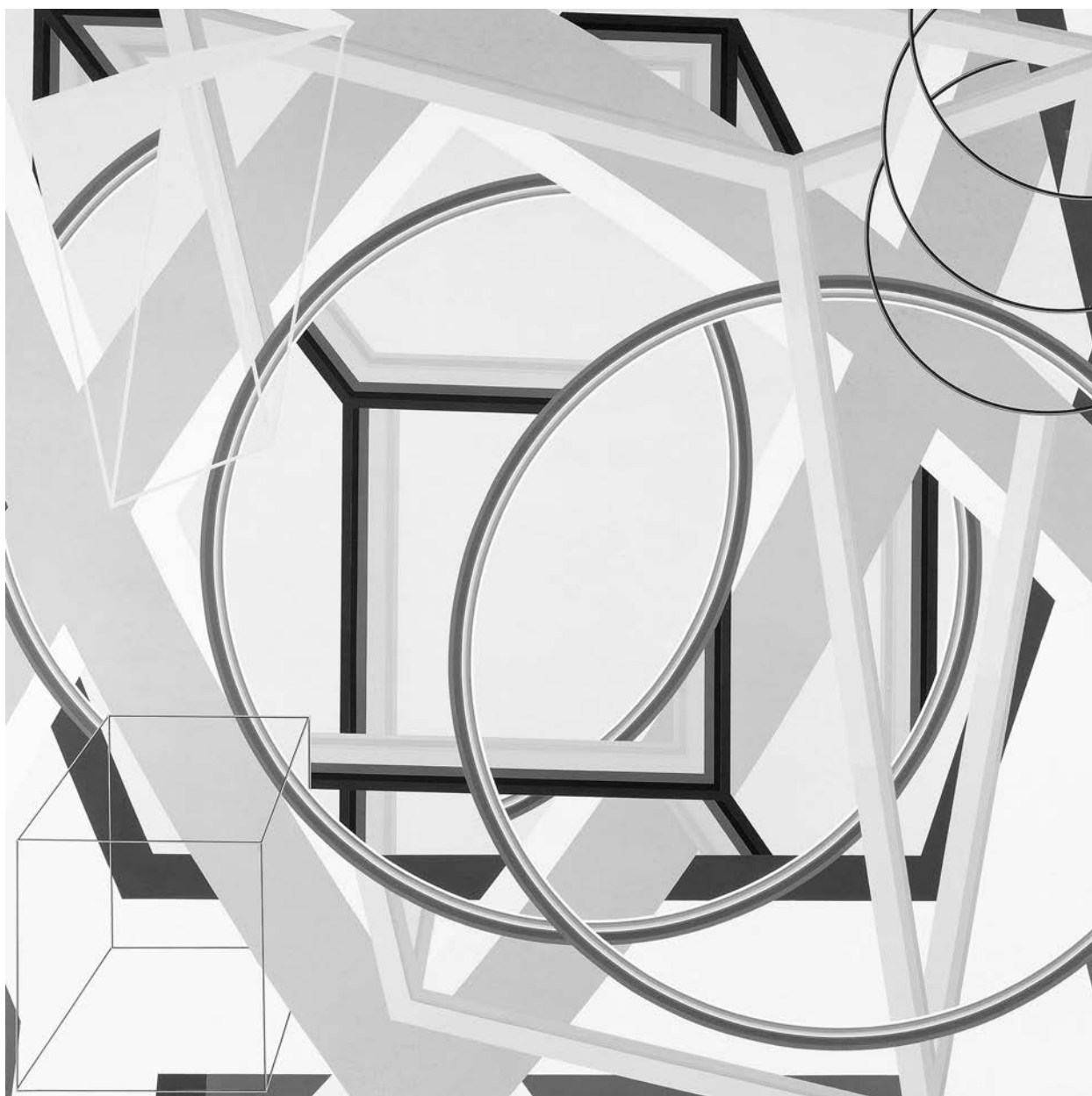
LA BIODIVERSITÉ DES NOTIONS DE COMPLEXITÉ

En gestion, la notion de complexité est, comme le rappelle Jacques Girin, à la fois une des plus populaires et une des moins bien définies. Le mot « complexité » évoque, pêle-mêle, les idées de système dynamique, de boucles de rétroaction, d'auto-organisation, de processus non linéaires, d'imprédictibilité... idées utilisées dans différents domaines scientifiques. Or, y sont souvent mêlées des conceptions de la complexité issues des sciences dures (la théorie déterministe du chaos, par exemple), des acceptions purement métaphoriques de ces notions et des acceptions spécifiquement liées à la prise en compte de la pré-

sence d'acteurs humains (GIRIN, 2012). Seule cette dernière catégorie nous intéressera ici.

Une première distinction peut déjà être faite entre « complexe » et « compliqué ». Un système complexe et un système compliqué peuvent comporter tous deux un grand nombre de composants, mais ce qui rend un système complexe est l'existence de nombreuses interactions entre ces composants, et entre eux et leur environnement (CILLIERS, 1998, cité dans SCRANTON & FRIDENSON, 2013). En d'autres termes, « complexe » est le contraire d'« indépendant », alors que « compliqué » est le contraire de « simple ».

Cette distinction peut évoquer celle qui a été faite entre la « complexité d'abondance » (avalanche de données, multitude d'acteurs) et la « complexité de



© Al Held-ADAGP, 2014. Ph. © CHRISTIE'S IMAGES- THE BRIDGEMAN ART LIBRARY

« Cette distinction peut évoquer celle qui a été faite entre la "complexité d'abondance" (avalanche de données, multitude d'acteurs) et la "complexité de sens" (difficultés d'interprétation, flou des objectifs et des attributions respectives), telles que définies par Claude Riveline », « PRJ », acrylique sur toile, d'Al Held (1928-2005), 1979.



sens » (difficultés d'interprétation, flou des objectifs et des attributions respectives), telles que définies par Claude Riveline (1991).

Mais on peut également, comme le fait Jacques Girin, mettre en évidence, d'une part, différentes formes de « complexité de coordination », conséquences de la multitude d'acteurs en présence et des relations qu'ils entretiennent entre eux, et, d'autre part, des formes de complexité liées à l'interprétation de différentes informations que ces acteurs ont à manipuler (textes, indicateurs...) et à la présence de savoirs « tacites » inégalement distribués entre lesdits acteurs (complexités « contextuelles » ou complexités « de cadrage »).

Il n'est pas dans notre intention d'ajouter à ces travaux théoriques de nouvelles nomenclatures de la complexité en gestion. Les indications très sommaires que nous venons de donner sur des notions « complexes » sont à confronter avec le « sentiment de complexité » exprimé par les acteurs sur le terrain que nous avons étudié, sentiment de complexité qu'elles aident à analyser.

En fait, ce sentiment semble être déclenché par :

- le nombre important des composants du système (nombre d'institutions, de dispositifs, de « structures ») ;
- la variété, difficile à appréhender, des noms, sigles et notions caractérisant les constituants du système et leurs rôles ;
- l'instabilité du système (et du contexte dans lequel celui-ci évolue) rendant difficile l'apprentissage des acteurs ;
- la difficulté de la coordination liée à la fois au nombre des acteurs, au flou de leurs attributions et à l'absence d'outils de synthèse et de représentation du système.

Nous retrouvons dans ces différents facteurs, à l'état « pur » ou « composé », les concepts de complexité « d'abondance », « de sens », « de coordination »... Mais on peut surtout noter que, schématiquement, ces sentiments de complexité renvoient soit à une difficulté cognitive de compréhension et d'appréhension du système, soit à une difficulté à agir efficacement au sein du système. On conçoit que cela puisse ne pas concerner forcément les mêmes acteurs (ce que nous vérifierons empiriquement).

Nous partons, pour notre analyse empirique, de l'arrivée d'une nouvelle variété dans l'écosystème, une espèce particulière de cluster, les pôles de compétitivité. Cette perspective historique est en effet particulièrement illustrative des dynamiques à l'œuvre dans un processus d'apparente « complexification ».

LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ DANS LES ÉCOSYSTÈMES D'INNOVATION

De longue date, on a pu observer la formation spontanée de « clusters », des regroupements géogra-

phiques où se nouent des synergies entre acteurs sources d'innovation et de développement économique, l'exemple le plus emblématique en étant la Silicon Valley. Cet « effet cluster » a été abondamment analysé dans la littérature (par exemple, en économie géographique), et de nombreux États ont misé sur lui en développant des politiques volontaristes de création de clusters. La France l'a fait en 2004, à la suite en particulier des rapports de la Datar (DATAR 2004) et de Christian Blanc (BLANC, 2004), en suscitant la création des « pôles de compétitivité », ces clusters bénéficiant de son label et de son soutien financier pour faire travailler ensemble (notamment sur des projets de recherche collaborative) des entreprises de toute taille, des organismes de formation et des laboratoires publics d'un territoire donné.

L'irruption des pôles de compétitivité dans un écosystème déjà foisonnant

Mais ces pôles ne sont pas nés sur une terre vierge : ils se sont surajoutés à un écosystème déjà fort riche dans lequel étaient apparues, au fil du temps, à côté de l'État et des collectivités territoriales, une impressionnante biodiversité d'acteurs publics et privés dédiés au développement économique local et à l'innovation, par exemple, le réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), des agences régionales ou départementales, des acteurs spécialistes du transfert et de la valorisation, des associations professionnelles, des parcs technologiques créés par les villes, des incubateurs, ainsi que des réseaux de coopération et des « clubs » créés par des entreprises.

L'interrogation sur l'efficacité de cette myriade d'acteurs avait d'ailleurs déjà été soulevée dans divers rapports (5). En outre, le système d'enseignement supérieur et de recherche (ESR), partie prenante importante de l'écosystème d'innovation, paraît lui-même d'une complexité grandissante (ce que les récentes Assises de l'ESR ont dénoncé à l'envi) et les attendus de la loi qui s'est inspirée de ces travaux (6) mettent largement en avant les objectifs de simplification ou de coordination.

L'État lui-même soutenait déjà ces écosystèmes par l'intermédiaire de la Datar ou *via* les directions déconcentrées de ses différents ministères, en particulier les Direccte (directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) et les DRRT (les directions régionales de la Recherche et de la Technologie). Avec les lois de décentralisation, il y a également eu une intervention

(5) Voir, par exemple, IGAENR-IGF, *La valorisation de la recherche*, 2007.

(6) Deux des quatre objectifs poursuivis par le projet de loi, selon l'exposé des motifs officiels, sont de « renforcer la coopération entre tous les acteurs » et de « réduire la complexité institutionnelle ».



croissante des collectivités territoriales dans l'écosystème, les conseils régionaux se voyant en particulier attribuer, à partir de 2004, un rôle de coordonnateur, en liaison avec le préfet de Région, pour l'élaboration avec tous les acteurs concernés (7) de Schémas Régionaux de Développement Économique (SRDE), puis, à la demande de la Commission européenne, de Stratégies (ou Schémas) Régionaux d'Innovation (SRI). À cela s'ajoutait la montée en puissance des régions dans la structuration du système d'enseignement supérieur et de recherche, *via* des Schémas Régionaux (SRESR), impliquant également des agglomérations qui apportent elles aussi leur soutien aux universités (FIXARI & PALLEZ, 2010).

Un rôle nouveau pour les pôles de compétitivité ?
Une initiative bien coordonnée ?

Quel était, à l'origine, l'apport attendu pour l'écosystème de ces nouveaux clusters qu'étaient les pôles de compétitivité ? Leur spécificité par rapport aux autres clusters était de se concentrer sur la R&D collaborative en faisant co-construire des projets de recherche par des laboratoires publics et des entreprises, puis en sélectionnant les meilleurs auxquels le pôle apportait son label avant de les proposer aux différents financeurs : à l'État central lui-même, mais aussi à l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), à Oséo et aux diverses collectivités territoriales concernées. Ils étaient aussi censés visibiliser, en particulier à l'international, les points forts de la région ou ceux de la France tout entière, rendant ainsi les écosystèmes qui en bénéficient plus lisibles et attractifs pour un œil extérieur.

À l'occasion de la création des pôles, l'État central avait d'ailleurs procédé à une simplification importante en regroupant les fonds dispersés au sein des différents ministères en un Fonds Unique Interministériel (FUI) exclusivement consacré aux projets soutenus par les pôles.

La politique des pôles (fixation des missions, évaluation des résultats, labellisations et dé-labellisations) était elle-même interministérielle, avec un copilotage par Bercy et la Datar. Dans l'esprit de la décentralisation, les régions ont été appelées à participer à l'élaboration des contrats d'objectifs des pôles – et même ensuite à les cosigner –, et ce d'autant plus qu'elles étaient déjà impliquées dans le financement des projets des pôles et de leurs coûts de fonctionnement. La dernière circulaire organisant la phase 3 de la politique des Pôles crée d'ailleurs un Comité de pilotage de la Politique des Pôles qui fonctionnera en lien avec l'Association des Régions de France. Bref, des efforts importants de coordination entre acteurs de l'État et

ceux des régions ont donc été consentis à différents niveaux.

L'apparition des pôles de compétitivité est-elle alors ou non une source de complexification ? Constituent-ils une nouvelle couche utile et non redondante ? Sont-ils un exemple de fonctionnement harmonieux entre les ministères, entre l'État central et ses services déconcentrés, entre l'État et les régions, entre les régions et les communautés d'agglomérations ?

En tout cas, nous allons voir que, par rapport à une doctrine initiale apparemment simple, les compromis politiques et la sophistication croissante de la politique au fil du temps ont entraîné deux phénomènes : l'abandon de l'idée d'un petit nombre de pôles bien localisés et l'apparition de recouvrements entre certains rôles des pôles et ceux d'autres entités de l'écosystème.

Des pôles plus ou moins « locaux »

Si l'on fait un retour sur la naissance même des pôles de compétitivité, on peut noter qu'elle a été marquée par une ambiguïté fondamentale : la politique imaginée par l'État était de susciter l'apparition d'une quinzaine de champions nationaux capables d'atteindre une masse critique, alors qu'au final, devant l'afflux inattendu des candidatures, fortement soutenues politiquement, on a labellisé un grand nombre de pôles (en distinguant toutefois trois niveaux de label : les pôles mondiaux, les pôles à vocation mondiale et les pôles nationaux). Un débat a persisté sur ce choix : lors de la deuxième évaluation périodique de la politique des pôles, lancée par l'État en 2012, il a même été suggéré que l'État ne s'occupe plus que des pôles mondiaux, les autres étant dorénavant à la charge des seules régions (cette suggestion n'a pas été retenue).

Une conséquence de ce choix en faveur d'un tissu dense de pôles a été le fait que l'on trouve plusieurs pôles ayant des thématiques voisines dans des régions différentes (l'aéronautique en Île-de-France et en Midi-Pyrénées, la mer en Bretagne et en PACA, l'agro-alimentaire un peu partout...). Des encouragements à la coopération, à « l'inter-clustering » (des projets déposés en commun, par exemple) qui valent également pour des thématiques complémentaires (TIC et santé...) ont dû être imaginés, avec, parfois, la désignation d'un pôle « chef de file » (c'est le cas pour la thématique de l'eau).

Les pôles avaient certes cherché à différencier leur candidature en spécifiant plus finement leurs thèmes (par exemple : alimentation et vieillissement, textiles à usage technique...), allant ainsi dans le sens de la *smart specialisation* prônée actuellement par Bruxelles (mais beaucoup reste à faire sur ce point).

Parallèlement, le lien entre pôles et régions s'est lui aussi complexifié du fait que de nombreux pôles ont été amenés à aller chercher dans d'autres régions des entreprises adhérentes ou des compétences de

(7) En région Nord-Pas-de-Calais, cela représentait près de 800 personnes assistant aux Conférences plénières organisées sur le sujet.



recherche qui leur manquaient, certains d'entre eux couvrent ainsi de vastes territoires (le « Grand Ouest »), d'autres sont présents à la fois en région et en Île-de-France.

Actuellement, 23 pôles sur les 71 existants sont rattachés à au moins deux régions, et 10 à au moins trois régions. Du coup, certains pôles commencent à prendre les traits d'un « réseau » et sont obligés d'inventer de nouvelles modalités de fonctionnement (correspondants du pôle répartis dans plusieurs départements et fonctionnant eux-mêmes en réseau, mobilité de certains équipements structurants...).

Des recouvrements entre les rôles des pôles et ceux d'autres clusters

Par ailleurs, la doctrine initiale des pôles, apparemment simple au départ, s'est trouvée confrontée à la présence ou à l'apparition au fil du temps d'autres clusters présents sur les mêmes territoires, provoquant inévitablement des recouvrements et des frottements divers.

Les pôles de compétitivité, nous l'avons déjà dit, ne naissent pas sur une terre vierge. Au départ, les projets de pôles ont souvent été poussés par des entités existantes de l'écosystème (des associations, des clubs d'industriels...) qui avaient des rôles plus larges que le développement de la R&D collaborative ou pour lesquels, en tout cas, celui-ci n'était pas la priorité, mais qui auraient peut-être pu « abriter » les pôles de compétitivité naissants.

Mais la gouvernance des pôles devait, selon l'État, être différente de celle des entités « mères », ce qui a conduit à les autonomiser, au risque d'ambiguïtés qui n'ont pas manqué de naître. On a ainsi pu observer dans plusieurs cas des tensions entre les deux types de structures, d'autant plus fréquentes que, progressivement (pour des raisons que nous examinerons plus loin), les rôles des pôles se sont élargis, allant bien au-delà de la seule R&D.

Nous avons également constaté que d'autres recouvrements ont pu être source de difficultés ressenties par les acteurs : en effet, d'autres clusters, les « grappes d'entreprises » (des clusters plus petits et plus localisés que les pôles), sont nés en 2010 d'une initiative propre à la Datar, pour faire suite à la politique des Systèmes Productifs Locaux, elle-même lancée en 1998 en s'inspirant des districts italiens. Ces grappes, au nombre d'une centaine, en France, devaient avoir un rôle en principe centré sur les actions « marché », mais, dans l'appel d'offres, le fait qu'elles établissent des contacts avec la recherche était considéré favorablement. Être sélectionné en tant que grappe, c'est-à-dire comme initiative jugée exemplaire par un jury national, apportait une certaine visibilité, propre au poids en France d'une reconnaissance par l'État central. Or, la qualité de « grappe » a pu être donnée dans certains cas à des structures « mères » de pôles ou à des

clusters régionaux soutenus par des collectivités locales et opérant sur des thématiques proches de celles des pôles.

Dans cette constellation de grappes, de pôles de compétitivité et de clusters régionaux répartis sur tout le territoire national, on trouve ainsi des clusters labellisés par les régions qui sont aussi labellisés pôles de compétitivité ou grappes ou, inversement, des clusters de statuts différents mais qui ont une racine historique commune (souvent fort ancienne) et, parfois, les mêmes dirigeants.

On concevra aisément que ce paysage touffu et, en outre, évolutif au gré des initiatives des différentes directions ministérielles, ait pu susciter quelques incompréhensions... (voir l'Encadré 2 de la page suivante : l'exemple du Nord-Pas-de-Calais).

LES REMÈDES À LA COMPLEXITÉ RESENTIE : LE POINT DE VUE DES ACTEURS

Quels inconvénients présente cette apparente complexité dénoncée par certains des acteurs concernés ? Trois problèmes, qui font écho aux causes de la complexité ressentie évoquées plus haut, nous semblent ressortir de leurs discours :

- la coordination entre les structures est rendue compliquée par leur nombre, le flou ou le recouvrement de leurs attributions et par l'instabilité du système d'ensemble, d'où découlent des conflits entre les responsables de ces structures, un sentiment de mise en concurrence dans l'obtention des fonds et des soutiens politiques locaux et dans l'adhésion des entreprises, et une efficacité inévitablement réduite ;
- cette situation de concurrence/conflit entre structures proches, même quand elle n'est pas dramatique, a pour conséquence de rendre plus difficile la convergence des stratégies (qui devraient pourtant être complémentaires) et à en organiser le pilotage au niveau des acteurs publics bailleurs de fonds (la région, notamment) ;
- le nombre et la variété des structures s'adressant aux entreprises peuvent faire naître chez celles-ci – les PME, notamment – un certain sentiment de gaspillage des fonds publics, mais surtout d'illisibilité du système, les conduisant parfois à envisager de renoncer à chercher du soutien auprès de l'une ou de l'autre de ces structures.

Comme on le voit, la problématique est quelque peu différente selon les acteurs et, par ailleurs, ces effets ne peuvent être quantifiés avec précision. Enfin, ne nous cachons pas le fait que certains acteurs tirent parti de cette complexité pour cloisonner leurs divers interlocuteurs et, en évitant ainsi que ceux-ci aient une vision trop intégrée, obtenir davantage de ressources. Néanmoins, les inconvénients de cette situation semblent l'emporter puisque des propositions de « simpli-



Encadré 2 : La complexité ressentie : le cas du Nord-Pas-de-Calais

Quand on interroge les acteurs de l'écosystème du Nord-Pas-de-Calais (responsables de clusters, de filières, de structures académiques, d'organismes de développement, acteurs administratifs...), on retrouve les différentes sources du sentiment de complexité identifiées plus haut de manière générique :

- *le nombre de composants du système* : constituée de seulement deux départements, la région considérée compte sept pôles de compétitivité et neuf grappes d'entreprises – sans compter les divers clubs et associations d'industriels – et quatorze « pôles d'excellence » créés par la région pour animer des filières (voir plus loin). Près de 70 intervenants en innovation et développement économique sont répertoriés sur une plateforme Web : « J'innove en Nord-Pas-de-Calais » ;
- *la variété et l'ambiguïté des noms et des sigles* : à ce titre, on notera que l'on peut trouver sous le nom de « pôle » aussi bien des pôles de compétitivité que des grappes, des filières, et même des parcs d'entreprises... ;
- *l'instabilité du système* : les créations de ces divers types de « pôles » se sont succédées continûment depuis 2003..., tandis que, parallèlement, se transformait l'organisation des CCI et des directions déconcentrées de l'État ;
- *les difficultés de coordination* : elles sont d'abord liées au fait que les thématiques des différentes structures ne coïncident pas nécessairement entre elles. Ainsi, le pôle de compétitivité I-Trans, ainsi que les grappes Plasturgie et Logistique, sont à cheval sur les pôles d'excellence Automobile et Ferroviaire, ce dernier comprenant aussi une grappe Transport ferroviaire ; le pôle de compétitivité sur le commerce du futur (PICOM) renvoie à deux pôles d'excellence « Images » et « Ubiquitaire », ce dernier impliquant aussi le parc Euratechnologies, un centre technique et une grappe numérique. Par ailleurs, la région ne dispose pas, en routine, d'outil de consolidation des financements attribués par les uns et par les autres à ces différentes structures, ce qui ne facilite pas la mise en œuvre d'une stratégie globale.

fication » sont régulièrement énoncées et que différentes initiatives ont été prises par les acteurs publics (les collectivités territoriales, notamment) ou par les responsables de clusters pour y remédier. Comme on le constatera dans les développements qui suivent, on retrouve dans ces propositions le répertoire classique des solutions à la complexité :

- une meilleure information,
- la réduction du nombre des structures,
- la clarification de leurs missions,
- leur meilleure coordination.

Fournir une cartographie éclairante

Une première catégorie d'initiatives des acteurs se place sur le simple plan cognitif : en fournissant aux entreprises (et en particulier aux PME) une cartographie de l'écosystème qui leur permette de mieux s'orienter dans le maquis des institutions qui s'intéressent à elles.

Cela a pris, par exemple en Nord-Pas-de-Calais, la forme de la plateforme centralisée interactive « J'innove en Nord-Pas-de-Calais », que nous avons déjà évoquée. Elle a été mise en place par le Conseil régional, et plus de soixante-dix de ces acteurs y sont présentés. Grâce à ce site, chacun est mis au courant

en temps réel des initiatives des autres, qu'ils soient concurrents ou désireux de s'y associer. Il est même prévu que tous ces acteurs alimentent une base de données rassemblant les résultats des visites d'entreprises encore souvent démarchées en ordre dispersé. Les pôles de compétitivité eux-mêmes s'efforcent de fournir des services de cartographie, par exemple sous la forme de petits guides pratiques et d'annuaires structurés permettant aux adhérents (aux PME, en particulier) de repérer les laboratoires, les entreprises, les intermédiaires, les financeurs intéressants pour eux. Tout cela est un moyen de réduire le « sentiment de complexité », même si le système reste toujours aussi « complexe ».

Fusionner les structures

Si l'on veut transformer le système, la méthode *a priori* la plus simple et la plus fréquemment citée consiste à diminuer le nombre de ses « structures ». Cette idée a inspiré un certain nombre de réformes publiques récentes. Par exemple, dans le cadre de la Réforme de l'Administration territoriale de l'État (REATE) menée en 2008 (WASSIM, 2010), ce sont vingt-trois directions régionales qui ont été regroupées en seulement huit structures. Cela a notamment



été le cas des directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), qui sont les interlocuteurs étatiques des clusters.

Le réseau consulaire a, quant à lui, fait l'objet d'une réorganisation, avec la suppression de nombreuses Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ou leur transformation en simples antennes de la CCI régionale.

On peut aussi noter des fusions entre des agences territoriales chargées de l'innovation et du développement économique. Ce mouvement de fusion de structures administratives a d'ailleurs largement débordé les frontières de l'Hexagone, et cette « mergermania » (KITCHENER, 2003) semble prolonger celle qui a prévalu dans les entreprises privées durant les années 1990, avec, à la clé, en ce qui concerne les résultats obtenus, des déceptions identiques à celles enregistrées dans le privé.

Dans le cas que nous étudions, une autre tentation pourrait également être de créer de gros clusters qui réuniraient sur des thématiques englobantes les fonctions des pôles de compétitivité, celles des grappes d'entreprises et celles des clusters régionaux. Cette idée, qui n'a pour l'instant pas été concrétisée, a été défendue par différents acteurs, tant locaux que nationaux. Mais une solution de ce type ne serait à nos yeux guère efficace, car nous avons pu constater que ces clusters ne s'adressent pas aux mêmes publics et qu'ils n'ont pas les mêmes compétences ni les mêmes modes opératoires. En outre, certains acteurs ont souligné le fait que les clusters qui sont initiés directement par des entreprises (qui sont des sortes de clubs industriels informels, au départ) jouent de par leur culture pragmatique et « orientée *business* » le rôle d'aiguillons utiles pour d'autres clusters d'initiative publique qui risqueraient, sans cela, de se bureaucratiser.

Spécialiser les rôles des différents clusters pour éviter les recouvrements ?

Si l'on renonce à la fusion des structures, une proposition alternative est souvent formulée : pour mettre de l'ordre dans tout cela, il suffirait de spécialiser les rôles de chacun en interdisant tout recouvrement entre les missions (on notera d'ailleurs que cette spécialisation des rôles n'a pas été conçue dès le départ, au moment de la création des structures et de la formulation de la politique publique correspondante par les pouvoirs publics...).

Mais le fait de restreindre, par exemple, le rôle des pôles à la seule R&D présenterait sans doute de graves inconvénients pour leur efficacité au service du développement et de leurs adhérents, voire, pour certains acteurs, risquerait de mettre en péril leur équilibre financier.

En effet, au fur et à mesure que les pôles de compétitivité faisaient preuve de leur efficacité dans la mise en

relation des acteurs, l'État a été amené à leur confier davantage de missions d'intérêt général, au-delà de la seule R&D collaborative. Les pôles ont ainsi porté des projets de plateformes technologiques, travaillé sur des cartographies de métiers, labellisé des PME auprès de réseaux de financeurs, ou encore, contribué à l'animation de filières sélectionnées par les États Généraux de l'Industrie.

Les pôles eux-mêmes s'intéressaient à une diversification des missions qui leur étaient confiées. Cette diversification leur permettait en particulier – cible majeure pour eux et pour l'État –, d'attirer et de fidéliser des PME, qui n'étaient pas forcément suffisamment matures pour la R&D ni prêtes à partager des informations sensibles avec des grandes entreprises ou encore insuffisamment disponibles pour participer à des réunions sans enjeux à court terme, en leur offrant aussi une variété de services directement utiles : organisation de salons, de voyages en commun à l'étranger, mise à disposition d'outils de veille technologique, aide au recrutement, conseils en propriété intellectuelle, aide au financement... En outre, en vendant des services, les pôles pensent pouvoir (ce qui est un point crucial pour eux) arriver plus facilement à limiter à 50 %, conformément à la règle européenne, la part du financement public de leur fonctionnement, sans avoir à augmenter leurs cotisations au-delà de ce qui est supportable pour une PME. Mais ces services peuvent alors concurrencer ceux offerts par les CCI, des cabinets de conseils ou d'autres clusters de l'écosystème, qui tous sollicitent plus ou moins les mêmes PME et créer, de ce fait, de nouveaux problèmes de confusion entre les rôles de chacun...

Enfin, suite à l'évaluation de 2012, l'accent a été mis non plus sur la quantité de projets de R&D (« l'usine à projets »), mais sur les retombées ultérieures de ces derniers sur la compétitivité (« l'usine à produits »), en traitant la difficile question du passage du résultat de recherche à une véritable innovation avec mise sur le marché.

Spécialiser *a priori* les rôles semble donc devenir de plus en plus difficile : reste la solution de dispositifs de coordination, dont certains, comme nous allons le voir, existent déjà, sous différentes formes.

Des dispositifs de coordination informels, organisationnels, ou institutionnels ?

On rencontre tout d'abord des coordinations fondées sur les connaissances interpersonnelles (8) soit au niveau des dirigeants des divers types de clusters, soit au niveau de leurs membres. Mais l'informel et l'interpersonnel, pour pouvoir perdurer et amplifier leurs

(8) De même, les liens entre État déconcentré, régions et communautés d'agglomérations peuvent passer par des personnes occupant successivement des postes dans ces différentes entités.



effets, doivent être soutenus par des dispositifs organisationnels. Ceux-ci consistent, pour les responsables de cluster ou pour les Direccte, à organiser les relations et le partage des tâches grâce à différentes procédures : par exemple, au travers de rencontres régulières entre des responsables de pôles et de grappes, contribuant ainsi à pacifier les relations, à faire circuler l'information, ou au travers de l'organisation d'événements en commun, d'adhésions gratuites pour des entreprises déjà membres d'un cluster et avec qui on veut collaborer, de choix en commun de délégation de certaines tâches à une Agence (9) ou à une CCI, de la signature de conventions de partenariat... Certains pôles de compétitivité ont parfois pris en charge eux-mêmes cette fonction de coordination sur un territoire déterminé au profit de clusters travaillant sur un même thème.

Cette coordination peut aussi être inscrite dans des dispositifs institutionnels conçus par les acteurs eux-mêmes : systèmes de gouvernance croisée avec des points doubles entre conseils d'administration ou, plus rarement, construction d'une véritable intégration institutionnelle. On peut citer l'exemple de celle réalisée progressivement au fil d'une histoire de près de vingt ans par le dirigeant du GIE Eurasanté, dans le Nord-Pas-de-Calais : ce GIE, créé initialement pour gérer un parc technologique autour d'un CHU, joue aujourd'hui le rôle de « structure de tête » pour un club d'entreprises devenu grappe, une agence de développement et un pôle de compétitivité (Nutrition, Santé, Longévité) suscité par son dirigeant. Un partage précis des rôles a été institué entre les trois entités avec, en outre, une mutualisation de certaines fonctions transversales et la nomination de responsables communs à plusieurs entités.

Mais, dans un certain nombre de cas, c'est la région qui a créé des dispositifs institutionnels de coordination. Un exemple frappant est celui des quinze « Pôles d'excellence » mis en place dans la région Nord-Pas-de-Calais (10), qui, en fait, ne sont pas (malgré leur dénomination) des clusters, mais des sortes de « conseils d'administration » de « filières » (11) (comme le disent les acteurs locaux) visant à fédérer tous les acteurs institutionnels (clusters divers, acteurs de la recherche, de la formation et de l'innovation, syndicats) agissant sur une filière.

Ainsi, le GIE Eurasanté (que nous avons déjà cité) a logiquement été choisi comme pôle d'excellence de la filière Santé, les deux ayant le même directeur. Un

autre exemple est le pôle d'excellence « Textiles, mode, matériaux », qui a été confié à une association existante chargée d'animer une constellation composée de deux branches : une branche « Mode » et une branche « Textiles techniques » comprenant le pôle de compétitivité Up-TEX, la grappe « mère » d'Up-TEX (nommée Clubtex) et un centre technique, le Centre technique européen des textiles innovants (CETI). Le directeur du pôle d'excellence est aussi celui du pôle de compétitivité et du Centre technique, tandis que le directeur de la grappe est, quant à lui, responsable de la branche « Textiles techniques ». La coordination est ainsi construite à la fois par l'intégration des structures et par des hommes « cumulant » à dessein plusieurs responsabilités.

Quand on parcourt les régions, on voit que les méthodes sont variées et que, sur le terrain, le tâtonnement est encore de rigueur. D'ailleurs, beaucoup de ces dispositifs sont mis en place progressivement et pragmatiquement en fonction des configurations locales.

Instituer la coordination est-il source de complexité ?

Mais alors, si coordination il doit y avoir, faut-il, comme le suggèrent certains, éviter au maximum la création de nouvelles « structures », qui accroîtraient la complexité du paysage institutionnel et seraient sources de gaspillage de ressources ?

Le cas des « pôles d'excellence » du Nord-Pas-de-Calais, que nous avons déjà cité, permet d'illustrer cette question. Ces structures sont-elles vraiment source de complexité supplémentaire ? En fait, nombre des pôles d'excellence créés n'ont pas donné lieu à la création de nouvelles structures, car ils se sont « accrochés » sur des structures existantes qui avaient d'autres fonctions (incubateurs, gestion de parc technologique...). Mais l'essentiel est sans doute que les pôles d'excellence stimulent une coopération qui sans cela reposerait sur la bonne volonté des acteurs, en imposant des procédures de concertation et de *reporting* et en impliquant des responsables politiques locaux dans une politique de développement régionale.

Partant de l'idée qu'une couche de coordination supplémentaire pouvait être paradoxalement une « bonne » complexification et en nous inspirant de la notion de pôle d'excellence, nous avons proposé à la discussion, lors de notre étude des écosystèmes régionaux d'innovation, l'idée de la création d'instances de pilotage global de ces écosystèmes au niveau régional pouvant éventuellement prendre une forme juridique institutionnalisée (voir l'Encadré 3 de la page suivante). Nous allions jusqu'à en préciser les possibles modalités concrètes de fonctionnement. Ces propositions étaient notamment destinées à nourrir la réflexion des pouvoirs publics tant au niveau national qu'à celui des diverses régions françaises confrontées à ce problème.

(9) C'est ainsi qu'en Rhône-Alpes, les clusters de tout type peuvent choisir de faire appel, pour leurs actions à l'international, à l'agence régionale ERAI, qui agit alors pour eux en tant qu'opérateur.

(10) Voir notre monographie sur cette région : <http://hal-ensmp.archives-ouvertes.fr/hal-00797825>

(11) Ce terme est pris ici dans un sens plus large que celui adopté par les États Généraux de l'Industrie.



Il est frappant de constater que ces idées, bien qu'elles soient susceptibles de simplifier la vie des clusters, ont suscité les critiques récurrentes en la matière : instituer des instances de coordination alourdirait à l'excès le système, surtout si l'on créait de nouvelles structures juridiques, le nombre absolu de telles structures semblant être un critère essentiel de la complexité (12).

CONCLUSION : LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE, UNE PENSÉE ... À COMPLEXIFIER !

Nous avons essayé de montrer, à partir de cas empiriques, les manifestations de la complexité ressentie

(12) Voir séance du 20 septembre 2012 de l'Observatoire des Pôles de compétitivité, « Organiser la biodiversité des clusters sur les territoires. Le cas du Nord-Pas-de-Calais ». http://observatoirepc.org/fileadmin/user_upload/CR_seminaires/CR_Palmez OPC_Sept_2012_DEF.pdf

par les acteurs, les forces qui en sont à l'origine et les remèdes que l'on tente d'y apporter.

Trois enseignements nous semblent ressortir de cette analyse :

1) Le danger d'indicateurs de complexité trop simples

La complexité d'un système administratif est souvent jugée, nous en avons donné des exemples, sur quelques indicateurs simples (le nombre des structures, la diversité des appellations) qui ne permettent pas d'appréhender la totalité du phénomène. En effet, une complexité peut en cacher une autre. Ainsi, par exemple, l'apparente complexification due à une nouvelle structure ignore la complexité cachée qu'elle supprime ou réduit (les conflits, les négociations informelles...). De même, comme on l'a vu, cette apparente complexification (création de structure) peut simplifier la tâche de certains acteurs en permettant

Encadré 3 : De nouvelles instances de pilotage : un exemple de « bonne » complexification ?

Les instances proposées seraient organisées selon deux niveaux :

– Au niveau régional, un « comité de programmation stratégique » composé des financeurs (collectivités territoriales, État, CCI...), définirait les filières régionales pertinentes, arbitrerait sur les soutiens publics au fonctionnement des filières et des clusters, et encouragerait les synergies entre eux. Ce comité pourrait dans certains cas s'institutionnaliser sous la forme juridique d'un « Fonds Unique Régional » contractualisant avec les différents clusters et devenant leur interlocuteur administratif unique (ce qui serait plus simple, pour ces derniers). Le Conseil régional assurerait le secrétariat permanent du dispositif en liaison avec l'État déconcentré, qui est proche des réalités du terrain (13), et créerait les outils de consolidation du financement du fonctionnement des filières et des clusters de toutes provenances (Directe, au titre des actions collectives, régions, intercommunalités, CCI, Europe, cotisations des entreprises...). Ces outils nécessaires pour un pilotage global font actuellement défaut, faute, en particulier, de nomenclatures comptables unifiées.

– Pour chaque filière, une équipe légère, sur le modèle des « pôles d'excellence », serait chargée d'animer chacune d'entre elles, en proposant une rationalisation de la répartition des rôles entre acteurs (responsables des différents clusters, acteurs de l'innovation, de la formation, de la recherche, du développement économique, du transfert...) et des modalités de coordination (choix de chefs de files, désignation de directeurs communs, fusions éventuelles...). Ces comités pourraient aussi, le cas échéant, comme pour le comité stratégique, s'institutionnaliser sous une forme juridique, quitte à utiliser (comme pour les « pôles d'excellence » du Nord-Pas-de-Calais) des structures juridiques existantes auxquelles seraient confiées les tâches d'animation.

Le choix d'institutionnaliser juridiquement ces deux niveaux serait alors à effectuer, de façon pragmatique, en fonction du contexte local, du développement historique de différentes structures, de la plus ou moins grande complexité des filières et des territoires... Mais l'institutionnalisation, pour le premier niveau, permettrait un regroupement des circuits de financement des clusters et une contractualisation unique, ce qui constituerait une simplification administrative notable pour les responsables de clusters.

Le but de ces deux niveaux de coordination serait d'organiser les choix stratégiques, les arbitrages financiers correspondants et le pilotage de l'écosystème (pour le 1^{er} niveau), et de structurer une coordination entre les acteurs d'une filière (pour le 2^e niveau).

(13) Nous avons pu constater de ce point de vue une bonne compréhension entre les Directes et les Conseils régionaux, qui partagent une commune réticence à l'encontre de certaines décisions du « centre » déconnectées du contexte local.



(par exemple, pour les clusters) d'instituer un contrat et un circuit de financement uniques. Cela pose le problème de l'observateur : complexité pour qui ? À qui cherche-t-on à simplifier la vie ? D'autres travaux nous ont montré que la simplification opérée au profit de certains acteurs s'effectue parfois au détriment d'une autre catégorie (PALLETZ, 1995 ; FIXARI & PALLETZ, 2007). Il y a en quelque sorte un phénomène de vases communicants... La phobie de la « structure » supplémentaire oblitère donc d'autres types de complexité.

2) Une pente fatale vers la réduction du nombre des structures

Cette phobie s'explique à nos yeux par plusieurs raisons. D'une part – c'est un phénomène classique en gestion (MOISDON, 1997) –, l'indicateur du nombre de structures constitue un critère simple qui semble permettre de qualifier synthétiquement une situation et qui, en outre, donne implicitement la solution au problème qu'il est censé pointer. D'autre part, on l'a dit, le « sentiment de complexité » (causé notamment par une difficulté cognitive à appréhender un système) est naturellement lié au nombre des composants apparents du système. Mais d'autres raisons, d'ordre gestionnaire, nous semblent expliquer cette tentation très générale de réduire les questions de complexité à une vision centrée sur ce nombre : pour une tutelle, c'est une action qui produit mécaniquement des économies et qui réduit le nombre des interlocuteurs, facilitant ainsi, pour celle-ci, non seulement la négociation des moyens, le dialogue de gestion, le pilotage d'un système, mais aussi la communication à destination des politiques et de l'opinion publique.

C'est cette philosophie qui a imprégné toute une série de réformes ou de projets de réformes récents, même si les motivations de ces réformes ne peuvent y être réduites. Ainsi, par exemple, les Communautés d'Universités et Établissements (COMUE), prévues dans la loi sur l'Enseignement Supérieur et la Recherche promulguée le 22 juillet 2013, nous semblent entrer dans cette catégorie : en suscitant la création d'une trentaine de COMUE sur le territoire national, dotées d'un « contrat de site », la réforme semble incontestablement simplifier la mécanique gestionnaire du ministère. De même, la réforme territoriale (REATE), déjà évoquée, par les fusions qu'elle a instituées, devait agir sur l'efficacité du système en permettant la mutualisation de fonctions transversales et la concentration des moyens. Or, sur ce dernier exemple, de premiers constats montrent qu'à l'instar des fusions entre entreprises, les résultats en termes de coûts et d'effets de désorganisation sont décevants (BEZES, 2012).

Il n'est évidemment pas question de porter un jugement définitif et péremptoire sur ces démarches qui,

elles aussi, peuvent faire l'objet d'apprentissage et qui peuvent avoir, comme nous l'avons déjà dit, d'autres motivations, par exemple liées aux relations avec le destinataire final, l'« usager ». En outre, l'action publique produisant simultanément et en continu de nouvelles structures pour porter de nouveaux dispositifs et de nouvelles politiques, il paraît sain de s'interroger régulièrement sur le paysage institutionnel. Notre propos est simplement de mettre en garde contre une trop grande prégnance de raisonnements réduits aux institutions et aux organigrammes qui font l'économie de l'ouverture de la « boîte noire », et transfèrent, d'une certaine manière, les problèmes de coordination à d'autres.

3) Le mythe de la simplicité

La quête du « jardin à la française » très présente dans le discours politique sur l'administration, n'est-elle pas, de toute façon, contradictoire avec l'évolution actuelle de l'action publique, qui exige de plus en plus d'interconnexions et de maillage, qui intègre une obligation accrue de démocratie et de concertation, et qui, de toute façon, doit faire face à un contexte mouvant obligeant à d'incessantes reconfigurations de l'action ?

Si ce diagnostic est juste, il y a davantage nécessité à promouvoir une « pensée complexe », qu'à promouvoir une fausse simplification du réel. Ainsi, la question de la stratégie et du pilotage d'une action collective en matière de développement économique est inexorablement « complexe ». L'élaboration de stratégies pertinentes ne s'accommode plus de processus séquentiels et juxtaposés, elle doit être repensée en fonction d'autres modalités (voir les courants de la *Strategy as practice* ou la stratégie comme « évolution guidée » (LOVAS & GHOSHAL, 2000)).

Développer une pensée complexe passe sans doute, comme l'indiquent Journé, Grimaud & Garreau (2012), par une vision moins héroïque de l'action humaine et, par conséquent, par une compréhension théorique accrue des mécanismes de l'action collective, sans méconnaître les « désordres » qui peuvent en découler (DURAND, 2013). ■

BIBLIOGRAPHIE

- ASHEIM (B. T.), MOODYSSON (J.) & TÖDTLING (E.), « Constructing Regional Advantage: Towards State-of-the-Art Regional Innovation System Policies in Europe? », *European Planning Studies*, 19:7, pp. 1133-1139, 2011.
- BEZES (P.), « Les politiques de réforme de l'État sous Sarkozy », in *Les politiques publiques sous Sarkozy*, MAILLARD (J. D.) & SUREL (Y.), Paris, SciencesPo Les Presses, pp. 211-235, 2012.

- DATAR, « La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires », 2004.
- DUMEZ (H.), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.
- DURAND (R.), *La désorganisation du monde*, Lormond, Éditions Le Bord de l'eau, 2013.
- FIXARI (D.) & PALLEZ (F.), « L'insoutenable légèreté de l'État – Une histoire de simplification administrative », *Politiques et management public*, vol. 25, n°3, pp. 83-100, 2007.
- FIXARI (D.) & PALLEZ (F.), « La recherche et l'enseignement supérieur, un enjeu dans la bataille économique des territoires », *Réalités industrielles*, août 2010.
- FIXARI (D.) & PALLEZ (F.), « Analyse des clusters dans leurs écosystèmes. Le cas du Nord-Pas-de-Calais », Rapport pour la Datar, 2012.
- FRÉRY (F.), GRATACAP (A.) & ISCKIA (T.). « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », *Revue Française de Gestion*, 3/2012, n°222, pp. 69-75, 2012.
- GELL-MANN (M.), *Le quark et le jaguar. Voyage au coeur du simple et du complexe*, (Traduit de l'américain par Gilles Minot), Éd. Albin Michel, 1995.
- GIRIN (J.), « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, DAVID (A.), HATCHUEL (A.) & LAUFER (R.), Paris, Presses des Mines, 2012 (3^e édition – 1^{re} édition : 1998).
- IGAENR-IGF, *La valorisation de la recherche*, 2007.
- JOURNÉ (B.), GRIMAUD (A.) & GARREAU (L.), « Face à la complexité - Illusions, audaces, humilités », *Revue Française de Gestion*, 2012/4, n°223, pp. 15-25, 2012.
- KITCHENER (M.), "NPM Merger Mania. Lessons from an early case.", *Public Management Review*, 1, n°5, pp. 19-44, 2003.
- LOVAS (B.) & GHOSHAL (S.), "Strategy as guided evolution", *Strategic Management Journal*, n°21, pp. 875-896, 2000.
- MOISDON (J.-C.) (Éd.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, 1997.
- PALLEZ (F.), « Création de produits et modernisation du service public », *Le service public, la voie moderne*, Colloque de Cerisy, Paris, L'Harmattan, 1995.
- WASSIM (K.), « La nouvelle organisation de l'État en région », *Revue française d'administration publique*, 2010/4, n°136, pp. 1011-1022, 2010.

COMMENT DÉVELOPPER DES CAPACITÉS DYNAMIQUES POUR UNE PERFORMANCE ACCRUE ? LE RÔLE CLÉ DES *TECHNOLOGICAL GATEKEEPERS* DANS LES PME

Cette communication vise à montrer comment un *technological gatekeeper* peut contribuer à développer des capacités dynamiques dans une PME afin de surmonter les difficultés liées à l'innovation propres à ce type d'entreprise. Une recherche-intervention de cinq ans, menée au sein d'une PME du secteur de la robotique, nous a permis de construire, grâce aux activités du *gatekeeper*, trois capacités dynamiques : a) la capacité à instaurer des liens pérennes avec le monde de la recherche, b) la capacité à faire émerger et à gérer des projets en innovation ouverte et, enfin, c) la capacité à valoriser des innovations sur le marché. Les résultats expérimentaux de notre recherche-intervention montrent qu'une PME peut ainsi développer son activité, en situation d'innovation ouverte, grâce à la présence d'un *gatekeeper*.

Par **Guy CAVEROT***, **Dominique Philippe MARTIN**** et **Jean-Claude BOLDRINI*****

* Docteur de l'Université Rennes1 - Directeur de l'Innovation BA Systèmes.

** Professeur, CREM UMR CNRS, Université Rennes 1.

*** Maître de conférences, LEMNA, Université de Nantes.



Dans l'Union européenne, les PME représentent plus de 90 % des entreprises (Commission européenne, 1996). Elles contribuent de manière significative au développement économique et à la création d'emplois dans les régions où elles sont implantées (VICKERS et NORTH, 2000). Depuis les années 1980, les pouvoirs publics, conscients des atouts des PME, tentent, par diverses mesures, de renforcer leurs compétences technologiques et de développer leur capacité d'innovation : aides financières à l'innovation technologique, organismes de transfert technologique, technopoles et incubateurs, accompagnement méthodologique des projets d'innovation, mise en réseau des PME, etc. (HASSINK, 1996 ; COOKE, 2001).

Mais ces mesures ont souvent buté sur les limites des PME en matière de ressources internes, des limites non seulement financières et humaines, mais également cognitives (NORTH *et al.*, 2001 ; NARULA, 2004 ; HAUSMAN, 2005).

Certains ont cru, en se fondant sur le concept d'innovation ouverte (CHESBROUGH, 2003), avoir trouvé le remède absolu : si les connaissances, les ressources et autres compétences étaient absentes de la PME, il suffisait d'aller les chercher à l'extérieur.

Cependant, si personne ne traduit les informations émanant de l'extérieur pour les rendre utilisables à l'intérieur de l'entreprise et si la PME ne dispose pas de « capacités d'absorption » suffisantes (1) (COHEN et LEVINTHAL, 1990), le potentiel de l'innovation ouverte est dès lors inopérant. De nombreux travaux soulignent le rôle central des *gatekeepers* (2) en tant qu'interfaces entre la grande entreprise et son environnement (TUSHMAN et KATZ, 1980 ; MACDONALD et WILLIAMS, 1993). En revanche, il n'existe pas (à notre connaissance) de recherches examinant de façon précise le rôle que pourraient jouer les *gatekeepers*, au sein de PME, dans la mise en œuvre d'une stratégie de construction de capacités dynamiques. Il n'existe pas non plus de recherche montrant l'incidence de ces dernières sur la performance économique des PME (retombées sur les ventes, dépôts de brevets...). C'est à l'étude de ces questions que s'est attaché un des auteurs de l'article, qui est directeur de l'innovation dans une PME et également chercheur-acteur (3)

(1) Aptitude d'une organisation à reconnaître la valeur des connaissances externes nouvelles, à les assimiler et à les appliquer à des fins commerciales (COHEN & LEVINTHAL, 1990).

(2) Un *gatekeeper* (littéralement garde-barrière) est une personne qui, située à l'interface de l'organisation et de son environnement, joue un rôle déterminant dans les processus d'innovation du fait de ses activités d'acquisition, d'adaptation et de diffusion d'informations externes à destination des services de recherche et développement. Les flux d'information technologique sont supposés être optimaux s'ils sont gérés par un petit nombre de *technological gatekeepers* spécifiquement formés à cette fin (ALLEN, 1977).

(3) Le chercheur-acteur en question est ingénieur en automatique et diplômé de l'IAE. Il a conduit la recherche, après dix années d'expérience dans le secteur de la robotique, en parallèle à son travail de directeur de l'Innovation.

(LALLÉ, 2004), lors de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion. Les deux autres auteurs sont deux enseignants-chercheurs dont les travaux portent également sur l'innovation en PME (l'un d'eux ayant dirigé la thèse de doctorat du premier auteur cité).

La posture de chercheur-acteur permet d'exploiter une expérience d'une grande richesse. Elle est associée à une connaissance précise des contextes, des terrains ainsi que de l'évolution, dans le temps, des différents projets. Cette posture pose bien évidemment de nombreuses questions, dont celle centrale de la distanciation (MATHEU, 1986) – à la fois nécessaire et très difficile à maintenir – par rapport à l'objet de la recherche. Comment, en effet, s'assurer de ne pas être « juge et partie » dans des processus managériaux qui sont aussi des narrations qui s'opposent entre elles ou, au contraire, convergent (BUCHANAN et DAWSON, 2007). La posture du chercheur-acteur semble donc être entachée de quelques imperfections, mais plusieurs arguments permettent d'en souligner l'intérêt. D'une part, le travail « du concept et par le concept » rend possible le passage d'un savoir expérientiel à une connaissance plus explicite et distanciée, laquelle est d'une très grande richesse. Certains auteurs ont ainsi pu souligner l'intérêt d'une objectivation participante (BOURDIEU, 1978) ou mettre en avant les liens, jamais neutres, entre un chercheur et ses objets de recherche (DEVEREUX, 1980).

Le travail « du concept et par le concept » n'est cependant pas suffisant en soi pour s'assurer d'une juste distance entre l'« engagement » et la « distanciation ». La façon de construire la relation épistémique entre l'objet de connaissance et le réel peut permettre d'étayer un peu plus cet équilibre nécessaire, mais difficile à obtenir. Dans le cas présent, le chercheur-acteur s'est d'abord attaché à prendre en compte des données facilement objectivables, plutôt que de se centrer sur la production de sens (WEICK *et al.*, 2005).

Après une revue de la littérature relative à l'innovation en PME, aux *gatekeepers* et aux capacités dynamiques (section 1), nous exposerons la méthodologie retenue pour répondre à notre question de recherche (section 2). L'identification des actions d'un *gatekeeper* sur l'entreprise nous permettra d'analyser les liens entre ces actions et les capacités dynamiques élaborées. Nous montrerons que ces capacités ont été répliquées sur plusieurs projets (section 3). Enfin, à partir de nos résultats, nous proposerons des pistes pour le déploiement de capacités dynamiques ainsi que pour la définition du profil d'un *gatekeeper* et des activités qu'il convient de lui confier (section 4).

RENFORCER LES CAPACITÉS D'INNOVATION DES PME

Innover n'est pas toujours facile pour une PME, même lorsque celle-ci ne manque pas d'idées. De



nombreux outils de soutien financier à l'innovation existent pour pallier leurs difficultés, mais les solutions d'ordre organisationnel sont, quant à elles, rares. Face à cette lacune, la mobilisation et l'articulation de deux concepts nous semblent prometteuses : il s'agit des capacités dynamiques (TEECE, 2007) et des *technological gatekeepers*, les agents relationnels de l'innovation (ALLEN, 1977).

Se développer dans des environnements dynamiques et ouverts : les enjeux liés aux capacités dynamiques

Dans les environnements véloces (ceux où les technologies et les marchés changent vite), les entreprises doivent renouveler rapidement leurs compétences. Pour souligner le rôle clé du management stratégique dans de telles circonstances, Teece et al. (1997) ont qualifié de dynamiques les capacités requises pour adapter, intégrer et reconfigurer de façon adéquate les compétences et les ressources de l'entreprise afin que celle-ci puisse répondre à des environnements changeants.

En explorant davantage la nature et les fondations de la performance durable de l'entreprise, Teece (2007) a identifié trois catégories de capacités dynamiques :

- la capacité de détecter de nouvelles opportunités (et de les activer) (*sensing*). Celle-ci implique des activités de scrutation, de recherche, d'exploration, de filtrage et d'interprétation des technologies et des marchés,

- la capacité de se saisir d'opportunités (*seizing*). Une fois détectée, l'opportunité doit conduire au développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Se pose alors à l'entreprise la question de l'allocation judicieuse des ressources lui permettant d'explorer et de découvrir son potentiel en surmontant des routines bien établies ou des freins dus à une aversion excessive au risque,

- la capacité de gérer les menaces et de reconfigurer les ressources (*managing threats and reconfiguring*). Il s'agit ici de recombinaison et de reconfigurer les actifs et les structures organisationnelles au fur et à mesure que l'entreprise se développe et que les marchés et les technologies changent. Les routines et les structures peuvent évoluer graduellement, en situation d'innovation incrémentale. Si l'innovation est plus radicale, l'entreprise peut être amenée à modifier complètement son organisation.

Trois processus organisationnels et managériaux – coordination/intégration, apprentissage et reconfiguration – sont des éléments clés des capacités dynamiques, constituant eux-mêmes un sous-ensemble des processus qui supportent les actions de *sensing*, de *seizing* et de *managing threats*.

Le développement des capacités dynamiques est un processus d'orchestration des actifs qui dépend dans une large mesure de l'équipe dirigeante de l'entreprise dont le style de management doit être intensément entrepreneurial, des actions d'innovation qu'elle

conduit et de ses collaborations avec d'autres entreprises ou organismes (TEECE, 2007).

Eisenhardt et Martin (2000) observent que les capacités dynamiques diffèrent selon les marchés. Ils considèrent que la valeur des capacités dynamiques réside dans leur propension à créer, à intégrer, à recombinaison voire à abandonner des ressources. Ces capacités dynamiques ne sont que des potentialités qui nécessitent d'être activées (LOILIER et MALHERBE, 2010).

En matière d'innovation, les processus de création de connaissances sont donc particulièrement importants. Une caractéristique essentielle de la réussite de ces processus, selon Eisenhardt et Martin (2000), est le fait qu'ils relèvent d'un petit nombre de *gatekeepers* qui entretiennent une communication active entre l'entreprise focale et des sources extérieures de connaissances (d'autres entreprises, des laboratoires et/ou des universités).

Se développer en mettant en relation compétences internes et compétences externes : le rôle clé des *technological gatekeepers* dans les PME

La littérature consacrée aux *technological gatekeepers* traite principalement des activités de recherche et développement au sein de grandes entreprises. Les *technological gatekeepers* procèdent à la collecte d'informations scientifiques et techniques, ce qui va leur permettre par la suite d'en alimenter leur organisation à des fins de développement de nouveaux produits (ALLEN et al., 1979 ; TUSHMAN, 1977). Ils sont très impliqués non seulement en interne, dans l'organisation, mais aussi, en externe, dans l'environnement de la recherche. Les *technological gatekeepers* filtrent et valorisent l'information qu'ils captent. Leur rôle se partage entre ceux de cueilleur, de traducteur et de modèleur de l'information afin de la rendre exploitable par l'organisation pour laquelle ils travaillent (ANSETT, 2005).

Les *gatekeepers* sont des personnels très expérimentés, qui connaissent bien l'entreprise dans laquelle ils travaillent, ainsi que les produits que celle-ci fabrique. Ils sont en général curieux et extravertis, et possèdent une très forte culture scientifique ainsi qu'une expertise technologique reconnue (ALLEN, 1977). Leur rôle particulier et leur orientation vers l'extérieur font qu'ils sont perçus comme étant différents par les autres membres de l'entreprise (HAUSCHILDT et SCHEWE, 2000). Les *technological gatekeepers* opèrent peu dans les PME, même si des projets européens récents s'intéressent aux agents relationnels de l'innovation au sein de petites entreprises (WHELAN et al., 2011). Ils interviennent, par ailleurs, dans des entreprises réalisant des produits à fort contenu informationnel, mais peu dans les entreprises produisant des biens d'équipement.

Parfois, les profils des *technological gatekeepers* en lien avec l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise sont cou-



LA PÊCHE A LA BALEINE. — Le guetteur en haut du mât d'un baleinier. — (Voir l'article, page 38.)

Photo © Coll. KHARABINE-TAFABOR

« Les technological gatekeepers filtrent et valorisent l'information qu'ils captent. Leur rôle se partage entre celui de cueilleur, de traducteur et de modeleur de l'information afin de la rendre exploitable par l'organisation pour laquelle ils travaillent. »
« Guetteur en haut du mât d'un baleinier », gravure tirée de l'Illustration, 1897.

GUY CAVEROT, DOMINIQUE PHILIPPE MARTIN ET JEAN-CLAUDE BOLDRINI



plés, confondus ou associés avec les rôles dévolus aux *boundary spanners* qui remettent en cause des activités de l'entreprise ou avec ceux de certains « champions » qui conduisent des innovations en interne, depuis l'émergence du projet jusqu'au lancement du produit sur le marché (HARADA, 2003 ; AHLGRIMM, 2008).

Selon une description communément admise, les *technological gatekeepers* sont des personnes situées aux frontières de l'entreprise, dont le rôle est d'établir au profit de celle-ci des liens scientifiques et techniques avec l'extérieur tout en portant les connaissances propres à l'entreprise et une bonne connaissance de ses marchés.

Différentes approches conceptuelles convergent en rappelant l'importance des capacités dynamiques pour créer et/ou modifier des ressources rares, inimitables et non substituables (HELFAF et PETERAF, 2003 ; EISENHARDT et MARTIN, 2000) ou pour développer des capacités à produire des connaissances nouvelles (DAVID, 2007 ; CHESBROUGH, 2006). Finalement, l'étude du rôle du *gatekeeper* en PME permet d'examiner les micro-fondations des capacités dynamiques à travers un acteur dont la fonction essentielle est d'assurer le couplage entre les compétences externes et les compétences internes (TEECE, 2007, *Op. cit.*) dans des contextes d'innovation ouverte.

La proposition que nous souhaiterions évaluer est celle qu'un *gatekeeper* jouerait un rôle clé, en PME, dans ce couplage et dans ce qu'Arnold et Thuriaux (1997, cités dans SAWERS et *al.*, 2008) appellent les *strategic capabilities* des PME.

Notre question de recherche est : « Comment, au sein d'une PME impliquée dans des projets d'innovation ouverte, un *technological gatekeeper* peut-il être inducteur de capacités dynamiques et favoriser ainsi les développements de l'innovation ? »

Pour répondre à cette question, l'auteur chercheur-acteur de cet article a réalisé, pendant cinq années, une recherche-intervention en tant que *technological gatekeeper* au sein d'une PME en tentant d'identifier les capacités dynamiques qui y sont élaborées.

UNE PME INDUSTRIELLE AU CŒUR DU PROJET DE RECHERCHE

Une recherche-intervention conduite par un *gatekeeper*

Le terrain d'étude est une PME du secteur de la robotique qui compte, au début de l'expérimentation, en 2007, soixante-dix personnes. Cette entreprise conçoit, fabrique et commercialise des robots mobiles pour des applications principalement industrielles. En

2007, le président de cette PME (4) décide de créer une activité d'innovation ouverte animée par un ingénieur, le *technological gatekeeper*, dont le profil d'activité sera adapté aux contraintes d'une PME. L'axe stratégique de cette entreprise, en ce concerne l'innovation, est de générer du chiffre d'affaires grâce à une ouverture beaucoup plus large de celle-ci à son environnement. L'environnement de recherche collaborative de la PME est formé de laboratoires de recherche, d'utilisateurs finaux ainsi que d'organismes facilitateurs de la recherche aux niveaux régional, français et européen.

Durant cinq années, le *technological gatekeeper* de la PME a mené une recherche-intervention, avec des actions directement liées à l'innovation ouverte (veille, émergence, montage de projet, valorisation). Cette démarche a eu pour « point de tension » théorique les travaux de Teece (2007) qui portent sur le triptyque *sensing-seizing-transforming*. Le chercheur a tenu directement le rôle du *technological gatekeeper* afin d'adapter les activités de la PME à ses contraintes et à son environnement d'innovation. Cette position était atypique, car le chercheur est à la fois sujet et objet de sa recherche (voir, dans l'Introduction, les avantages et les limites de cette posture). Le *gatekeeper* a élaboré des projets au sein d'une cellule d'innovation intégrée à l'entreprise. Cette cellule, formée de deux ingénieurs (dont le *gatekeeper*), lui a permis d'exploiter les ressources de la PME pour pouvoir conduire des projets collaboratifs tout en bénéficiant d'une certaine liberté d'action, du fait de l'autonomie de cette structure *ad hoc*.

Les principes de l'évaluation des capacités dynamiques

Notre recherche visait à évaluer le développement de trois capacités dynamiques correspondant aux trois principales phases du modèle de Teece (2007). Ces trois capacités dynamiques pourraient être déployées dans de nombreuses entreprises et être considérées comme des *best practices* (EISENHARDT et MARTIN, 2000). Leur pertinence tient aussi à leur simplicité (DAVIS et *al.*, 2009). Pour les PME, la difficulté ne réside toutefois pas dans l'identification de ces compétences génériques, mais dans leur mise en œuvre pratique. Ces compétences restent fondamentalement idiosyncrasiques dans leurs détails et sont, dans leur émergence, dépendantes d'une trajectoire de sentier (EISENHARDT et MARTIN, 2000). Elles supposent chez le *gatekeeper* une capacité à produire et à transférer des connaissances au cours de chacune des trois phases : la

(4) Le Président de l'entreprise est ingénieur et est également ancien élève d'HEC. Après avoir été directeur des Opérations au sein d'un groupe industriel, il a acheté l'entreprise dans le cadre d'un Rachat d'entreprise par ses salariés (RES) en 2002.



Capacité générique	Capacité spécifique élaborée	Indicateurs permettant d'en attester la réalité
<i>Sensing</i>	Nouer des alliances avec le monde de la recherche	Type et fréquence des contacts avec les organisations
<i>Seizing</i>	Gérer des pré-projets de recherche	Nombre de projets présentés et nombre de projets lancés
<i>Managing/transforming</i>	Valoriser les projets de recherche	Chiffres d'affaires, nombre de brevets, nouvelles compétences

Tableau 1 : Capacités génériques et indicateurs associés.

phase de *sensing* est appréhendée à travers la capacité à nouer des alliances avec le monde de la recherche, la phase de *seizing* est appréciée à travers la capacité à gérer en amont des projets de recherche et, enfin, celle de *managing/transforming* est jaugée à la capacité de valorisation des projets de recherche. Le tableau 1 ci-dessus présente les indicateurs utilisés pour attester de la réalité de ces capacités dynamiques.

La construction de ces trois capacités et leur stabilisation dans des routines (TEECE et *al.*, 1997) ont également été évaluées en étudiant leurs liens avec l'histoire de l'entreprise, en examinant leur processus d'émergence et leur influence sur les ressources et en vérifiant leurs répliquations dans quatre projets d'innovation de la PME. L'incidence de ces projets sur la performance de la PME a été mesurée en prenant en compte l'évolution des ventes, le nombre de brevets déposés, l'évo-

lution des unités de production ainsi que celle des effectifs et des compétences nouvelles de la PME.

Lors de la recherche-intervention, vingt projets collaboratifs de recherche ont été montés grâce aux actions du *technological gatekeeper* qui a mobilisé tous les réseaux d'innovation possibles (pôles de compétitivité, collectivités territoriales, Oséo, réseaux européens de l'innovation, entreprises partenaires, laboratoires de recherche, *start-up*). Ces projets ont été déposés à différents guichets de financement de l'innovation, ils ont conduit à une diversification des activités industrielles classiques de la PME, dont le métier principal reste la conception et la fabrication de robots mobiles pour des marchés industriels.

Parmi ces 20 projets, 4 seront plus précisément étudiés, car ils sont illustratifs de leur diversité (types de programme, marchés cibles...). Le tableau 2 ci-des-





Produits	ROBMARKET	ROBAGRO	AGILA	ROBO-K
Illustration				
Description	Robot mobile intégrant un robot poly-articulé	Robot hybride manuel et automatique	Appareil robotisé de radiographie X	Robot de rééducation
Projet d'innovation				
Type (programme)	ANR (5)	Région Bretagne	FUI (6) 11	FUI 14
Période	2008-2011	2008	2010-2011	2012-2014
Budget total (k€)	1 700	300	18 000	3 700
Sauts de TRL (7)	4 à 7	5 à 8	4 à 8	3 à 7
Nouveaux marchés adressés				
Nouveaux Marchés	Construction	Agriculture	Chirurgie	Rééducation

Tableau 2 : Description des nouveaux produits induits par l'intervention de recherche.

(5) Agence nationale de la Recherche.

(6) Fonds Unique Interministériel.

(7) *Technology Readiness Level* : degré de maturité technologique.



sous présente les innovations à l'origine des produits, les affaires industrielles découlant des projets et les apports des projets et des produits pour l'entreprise, en termes de marchés. Pour la réalisation de ces projets, le *technological gatekeeper* est intervenu pendant les phases d'émergence et de montage des projets d'innovation ouverte, durant les phases de réalisation des démonstrateurs et durant la phase de mise des produits sur le marché.

LES NOUVELLES CAPACITÉS ÉLABORÉES ET LA PERFORMANCE DE LA PME

Cette section présente les résultats concernant l'émergence de nouvelles capacités et l'incidence de ces dernières sur la performance de la PME.

L'émergence de nouvelles capacités dans l'entreprise

La fonction d'innovation mise en place par le *technological gatekeeper* a débouché sur la création d'au moins trois capacités nouvelles au sein de l'entreprise étudiée. Le développement effectif de ces capacités dans d'autres PME demande à être confirmé par des travaux ultérieurs à mener sur d'autres terrains que le nôtre.

Une capacité d'alliance avec le monde de la recherche

La première capacité identifiée est une capacité d'alliance (EISENHARDT et MARTIN, 2000) avec les orga-

nisations académiques et de recherche. Cette capacité, comme le processus de *gatekeeping* lui-même, peut être décomposée en différentes étapes successives. La première étape est la scrutation de l'environnement (organisations supports, laboratoires, collectivités). La seconde est fondée sur les échanges et les visites réciproques avec d'autres organisations. La troisième permet l'identification et la mise en œuvre de collaborations visant à développer des innovations en partenariat. Grâce à cette capacité d'alliance, le *gatekeeper* va pouvoir solliciter des ressources scientifiques, acquérir une image de partenariat de référence ou des informations stratégiques. L'entreprise va, par le biais du *gatekeeper*, apporter ses savoir-faire à des activités collaboratives de recherche, ses capacités de valorisation des résultats et va offrir des terrains d'étude aux chercheurs.

Des capacités de gestion en amont de projets d'innovation

La seconde capacité concerne la gestion amont (*fuzzy front end*) des projets d'innovation (REID et al., 2004). Cette capacité se manifeste au cours de différentes étapes (émergence du projet, construction du partenariat, structuration et rédaction du projet, estimation des coûts, dépôt à des guichets de financement). Ces étapes suivent des trajectoires souvent sinueuses dues aux incertitudes scientifiques, technologiques, économiques et organisationnelles. Notons que la capacité de gestion en amont comprend également la promotion, l'acceptation et la passation des projets aux équipes en charge de les réaliser une fois leur lancement décidé. Lorsqu'un projet émerge à la suite

Encadré 1 : Illustration de la capacité d'alliance avec le monde de la recherche

Dans le cadre du projet de développement du robot de rééducation ROBO-K, les participations du *gatekeeper* à deux rencontres (congrès, séminaire) dans le domaine de la rééducation médicale ont permis d'établir une première cartographie des laboratoires de recherche et des chercheurs de ce domaine. Des contacts avec trois d'entre eux ont permis de présenter, d'adapter et de valider un nouveau concept de robot de rééducation et de présenter les ressources et activités de l'entreprise. Deux autres contacts avec des acteurs de la recherche en robotique ont également été établis pour élaborer un état de l'art des robots de rééducation. Lors de ces rencontres, le *gatekeeper* a utilisé des dessins de présentation du concept de robot, des présentations de l'activité de l'entreprise et des projets de recherche déjà établis. Des contacts ont également été noués avec une anthropologue et une psychosociologue (toutes deux spécialisées dans la robotique médicale) pour enrichir le projet de compétences en sciences humaines (ce besoin ayant été identifié par les roboticiens).

Pour toutes ces prises de contacts, des simulations de présentation (en deux minutes) du projet et des activités ont été réalisées avec l'aide d'un cabinet de *coaching* spécialisé dans les activités de *lobbying*. Ensuite, de premières présentations ont été partagées avec un noyau de trois chercheurs (rééducation, robotique, psychosociologie). Les choix de ces chercheurs s'est fait en fonction de l'intérêt manifesté (pour le chercheur en rééducation), en fonction de l'habitude de travail et des liens précédemment établis (pour le chercheur en robotique) et en fonction de la proximité géographique (pour la chercheuse en psychosociologie).



Encadré 2 : Illustration de la gestion en amont du projet d'innovation

Toujours en ce qui concerne le projet ROBO-K, le *gatekeeper* en a défini la structure en identifiant les verrous scientifiques et technologiques de ce projet de recherche en robotique. L'identification de ces verrous a permis de définir le niveau de maturité technologique du projet pour identifier une cible de financement, en l'occurrence l'ANR. Ce choix de financement fait, le *gatekeeper* a construit, grâce aux contributions des différents partenaires, le socle du projet collaboratif, sous la forme d'un document d'une douzaine de pages présentant les enjeux et les impacts du projet, le planning et les premiers éléments de budget.

Ce document a ensuite été présenté à des organisations (Pôle de compétitivité Capdigital, MEITO, CRITT Santé) pour avoir un premier avis sur la pertinence du projet (ces présentations se sont déroulées en présence d'une personne appartenant à l'organisation, d'un chercheur et du *gatekeeper*). Ensuite, des adaptations ont été apportées pour répondre au mieux aux attendus sociétaux (réduction des coûts d'assurance maladie, par exemple). La phase suivante a alors consisté à coordonner la rédaction du dossier ANR. Cela a été mené sur une durée de quatre jours en continu entre les différents laboratoires. À l'issue de cette rédaction, le *gatekeeper* a sollicité deux experts du domaine de la robotique médicale pour relire le dossier et l'améliorer. Enfin, le dossier a été déposé sur le site de l'ANR, pour expertise.

d'opérations de veille ou d'échanges internes à la PME, les laboratoires et les entreprises susceptibles de participer à un projet collaboratif vont être sollicités. Après avoir choisi les acteurs, le *gatekeeper* va structurer le projet en termes de définition de tâches, d'attribution de responsabilités et d'objectifs de valorisation. Les opérations de réalisation des projets vont mobiliser les équipes internes techniques ou commerciales. Le dossier de projet finalisé va être déposé sur une plateforme informatique dédiée (ANR, FUI...). Ces opérations ont été répliquées vingt fois au cours de la recherche-intervention. Si les étapes sont identiques d'un projet à l'autre, leur volume et leur nature diffèrent à chaque fois. L'entreprise considérée va apporter, au projet collectif, ses capacités de valorisation, de réalisation de démonstrateurs robotiques et de gestion de projet. Cela implique des capacités d'alliance avec le monde de la recherche permettant de s'attacher les bons partenaires, mais également, pour spécifier les projets et ainsi en assurer la réussite, d'avoir, en interne, une bonne équipe R&D justifiant de compétences en innovation ouverte.

Des capacités de valorisation des innovations

La troisième capacité portée par l'innovateur et la cellule d'innovation repose sur des routines de valorisation des innovations impliquant des activités de *gatekeeping*. Cette capacité regroupe des dimensions multiples de la valorisation, comme la vente de produits issus d'un projet innovant, la protection de la propriété industrielle et la communication. La valorisation de produits est la dimension qui va permettre de générer le plus rapidement du chiffre d'affaires. Cette capacité est mise en œuvre par des activités proches des démarches commerciales classiques de l'entre-

prise. En premier lieu, une phase de prospection devra permettre d'identifier des clients intéressés par l'innovation. Ensuite, une ou plusieurs visites commerciales permettront de présenter les savoir-faire d'innovation (ou, directement, les produits innovants) et d'échanger avec le prospect. Enfin, à l'issue de la visite commerciale, des propositions techniques et commerciales seront élaborées à partir de la construction d'un prix. Elles se concluront par une phase de négociation et de vente. Ces tâches de valorisation permettent de générer du chiffre d'affaires à partir de solutions brevetées et adaptées aux besoins des clients.

Encadré 3 : Illustration de la capacité de valorisation des innovations

Dans le cadre du projet ROBMARKET, le *gatekeeper* a engagé, à mi-étape de ce projet d'innovation, des opérations de promotion/présentation du produit final (le produit n'était alors pas encore opérationnel) dans des cadres divers : conférences professionnelles, Salon de la manutention, séminaire de la grande distribution, groupe de travail sur la robotique nucléaire.

Les incidences des capacités dynamiques sur la performance

Les quatre projets présentés (voir le Tableau 2 de la page 35) auront permis à eux seuls :



- la vente sur le marché mondial de robots innovants (robots médicaux, robots dans le domaine de la construction),
- la construction d'une nouvelle unité de production permettant de fournir en robots un des trois plus grands groupes industriels mondiaux du secteur de la santé,
- le dépôt de sept brevets, en trois ans, dont deux à portée mondiale,
- l'intégration de nouvelles compétences dans l'entreprise (qualité, robotique médicale, gestion de projets d'innovation).

En comparant la situation avant et après l'intervention du *gatekeeper* sous l'angle de l'innovation, on constate des évolutions significatives (voir le Tableau 3 ci-dessous).

Ces évolutions sont dues notamment aux actions menées par le *gatekeeper* en matière de propriété industrielle, de développement d'activités collaboratives et de valorisation de produits nouveaux sur le marché. Des personnes ayant des compétences métier nouvelles ont également été recrutées par l'entreprise durant la période d'intervention, afin de développer de nouvelles activités dans le secteur de la robotique. Enfin, des compétences en innovation collaborative portées par des chefs de projets d'innovation se sont développées au cours de cette même période.

LE RÔLE JOUÉ PAR LE GATEKEEPER DANS LA CONSTRUCTION DES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Trois points seront discutés dans cette section. Il s'agira tout d'abord de s'assurer que les capacités éla-

borées sont bien des capacités dynamiques (dans l'acception qu'en donne la littérature), ensuite de préciser la place centrale qu'occupe le *gatekeeper* dans leur construction et, enfin, de repérer les caractéristiques du *gatekeeper* s'avérant propices à la construction de ces capacités dynamiques.

Des capacités effectivement dynamiques ?

Pour nous assurer que les capacités nouvelles, élaborées au sein de l'entreprise, étaient bien des capacités dynamiques, nous avons vérifié la conformité de leurs caractéristiques aux définitions : évolution de l'environnement, réplication, modification des ressources, influence de l'histoire (*path dependency*) de l'entreprise et impact sur la performance. Le tableau 4 de la page suivante montre ainsi que la capacité d'alliance avec le monde de la recherche est bien une capacité dynamique. Les deux autres capacités identifiées (gestion de projets d'innovation et leur valorisation) répondent également (avec un degré de concordance plus ou moins fort) aux définitions et peuvent donc être considérées comme des capacités dynamiques. Soulignons qu'elles n'existaient pas avant l'intervention du *technological gatekeeper* et qu'elles sont désormais pérennes. Toutefois, pour garantir leur maintien, des ressources humaines ont été embauchées et des ressources organisationnelles ont été déployées (chefs de projets, responsables d'activités).

Les principales activités du *gatekeeper* dans la construction des capacités dynamiques

Une synthèse des principales activités du *technological gatekeeper*, durant la recherche-intervention est représentée dans la figure 1 de la page 40. Pour développer

Indicateurs	Période 1 : 2003-2006	Période 2 : 2007-2010
Nombre de brevets déposés	0	7
Nombre de projets collaboratifs déposés (ANR, FUI...)	0	19
Nombre de projets collaboratifs financés (ANR, FUI...)	0	6
Marchés adressés	Industrie	Industrie, médical, BTP
Nombre de liens fréquents (3 par an) avec les laboratoires	2	12
Nombre de liens fréquents (3 par an) avec les facilitateurs	5	17
Nombre de projets pédagogiques	2	13
Nombre d'emplois ETP générés par l'innovation	0	25
Total CA PME par période (M€)	30.8	37
Dont innovation	0	1.2 (estimation)

Tableau 3 : Évolution des activités de l'entreprise sur 8 ans (Source : auteur).



Attributs	Faits démonstratifs
Environnement dynamique	Environnements institutionnels : a) Création de nouveaux guichets de financement de l'innovation (RAPID, IA, Crédit Impôt Recherche) ; b) Réorganisation et création de nouvelles structures de recherche (IRT, SATT...). Environnement technologique : Rapidité des évolutions technologiques dans les secteurs de l'électronique et de l'informatique industrielle.
Réplifications	Capacité d'alliance de la PME répliquée avec quatre laboratoires scientifiques : INRIA (8), CEA List (9), IRCCyN (10) et ISIR (11).
Modification des ressources	Renouvellement des connaissances scientifiques et technologiques de la PME grâce à sa capacité d'alliance (intégration d'un ingénieur ayant des compétences en robotique médicale).
Dépendance du sentier	La PME a toujours été en lien permanent avec son environnement technologique et ses clients afin de développer et de faire évoluer ses technologies. Adhésion de longue date de l'équipe de R&D constituée d'une équipe de sept ingénieurs en informatique et en électronique à l'établissement de nouveaux liens externes.
Impacts sur la performance	Forte augmentation du nombre des projets collaboratifs avec des laboratoires de recherche ayant permis <i>in fine</i> de générer plus de valeur ajoutée.

Tableau 4 : Caractéristiques de la capacité d'alliance à la recherche.

les capacités dynamiques d'alliance avec le monde de la recherche, de réalisation de projets d'innovation ouverte et de valorisation de produits sur le marché, le *gatekeeper* a mené quatre types d'activités dans l'entreprise : veille, montage de projets, réalisation de projets et valorisation de projets. La figure 1 de la page suivante met également en évidence le lien entre les activités du *gatekeeper* et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le développement des capacités dynamiques vise donc également à créer des valeurs, à valoriser des ressources internes et à exploiter des ressources externes.

Au-delà des quatre activités génériques, le profil du *gatekeeper*, ses connaissances, sa formation tout comme sa personnalité comptent également dans la construction des capacités dynamiques.

Ainsi, le *gatekeeper* a réalisé, au cours de la recherche-intervention, les activités décrites dans la littérature (établissement de liens, traitement d'informations, pontage) et les a même parfois étendues : il a, par exemple, transmis aux services des Ressources humaines des informations permettant de recruter un scientifique ayant une compétence rare (expertise en gestion de circulation de robots mobiles).

(8) Institut national de Recherche en Informatique et en Automatique.

(9) Commissariat à l'Énergie atomique et aux Énergies alternatives. Laboratoire d'Intégration des Systèmes technologiques.

(10) Institut de Recherche en Communication et Cybernétique de Nantes.

(11) Institut des Systèmes intelligents et de Robotique.

Les difficultés rencontrées dans l'activité de *gatekeeping*

Le travail du *gatekeeper* n'est bien sûr pas exempt de difficultés. Ainsi, ses interactions avec les autres structures sont directement liées aux différents types d'organisations. Certaines ont vocation à faciliter l'émergence de projets collaboratifs (pôles de compétitivité, structures régionales, Pacte PME...), d'autres sont des financeurs de l'innovation (Oséo, ANR, FUI, FP7, DGA, ADEME), d'autres encore sont des structures de valorisation (associations, SATT, CEA Valorisation...). Selon les organisations, les messages échangés, leur fréquence, leur durée ainsi que les personnes de contact changent. Aussi le *gatekeeper* doit-il adapter son langage et faire preuve d'empathie pour établir ou maintenir des échanges. La principale difficulté rencontrée est liée à la diversité des organisations : structures d'État (ANR, FUI, DCRI, DGCIS...), structures régionales (BDI, ARIST, CRITT...) ou structures locales (technopoles, associations). Lors de la mise en place de la fonction de *gatekeeper*, il a été nécessaire de repérer l'environnement et de rendre intelligibles les différentes interactions entre les multiples partenaires institutionnels afin d'évaluer leurs apports potentiels pour une PME. De même, dans sa pratique quotidienne, le *gatekeeper* a aussi éprouvé les capacités d'absorption limitées d'une PME à l'égard de connaissances issues de l'extérieur. En effet, les informations en provenance de laboratoires, de plateformes technologiques ou de pôles de compétitivité... n'étaient pas toujours exploi-



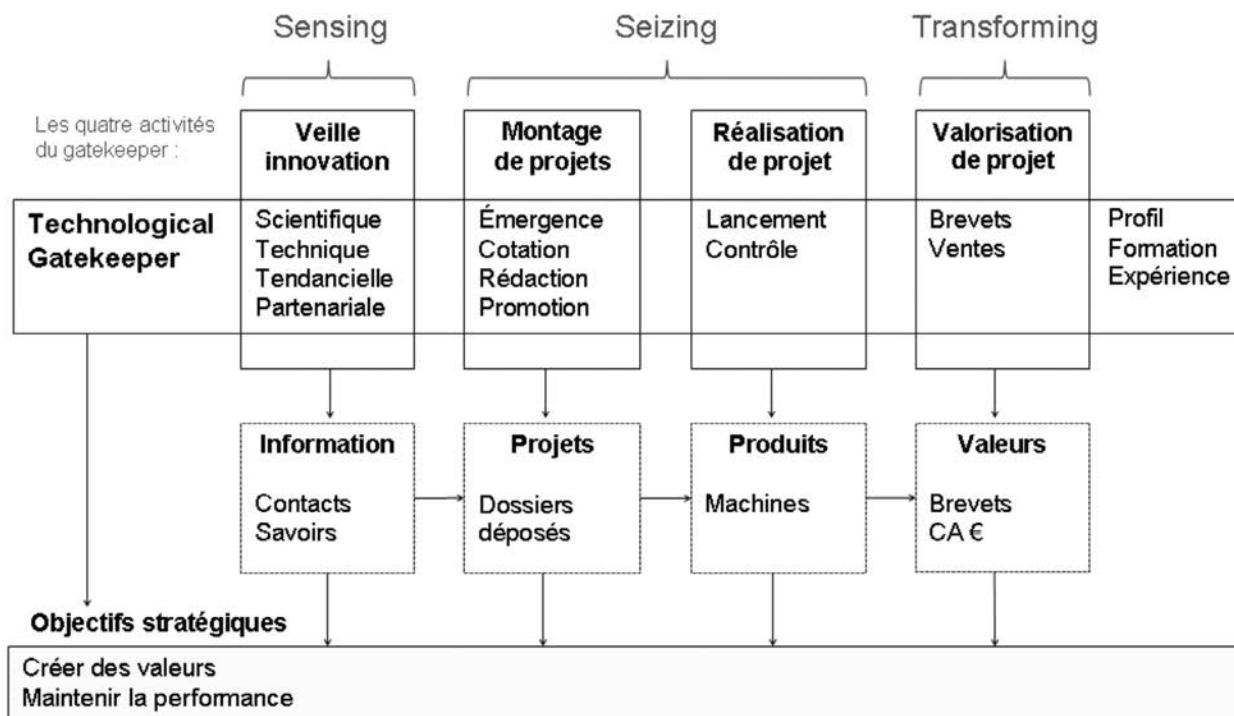


Figure 1 : Tableau synoptique des relations entre capacités dynamiques, activités du *gatekeeper* et stratégie.

tées en interne, bien que le *gatekeeper* les ait diffusées de manière adéquate à l'équipe de R&D et au bureau d'études.

Il conviendra donc d'analyser plus finement les possibles freins à une reconnaissance de la valeur de nouvelles connaissances externes, de la capacité à les assimiler mais aussi de les traduire en produits ou en services innovants (LANE et *al.*, 2006 ; LICHTENTHALER et LICHTENTHALER, 2009).

CONCLUSION

La construction des capacités dynamiques a permis de développer dans la PME étudiée des ressources et des compétences idiosyncrasiques, qui sont source d'avantage concurrentiel. Le développement d'une unité de fabrication de robots est un exemple de ressource tangible ainsi créée. La conduite de projets d'innovation collaboratifs transdisciplinaires intégrant l'anthropologie, la psychosociologie, la médecine... est un exemple de compétence distinctive récemment construite. Ces ressources et ces compétences constitutives de capacités dynamiques ne peuvent pas être mises en œuvre de manière désordonnée : leur déploiement, dans notre intervention, a suivi un ordre particulier : a) construction d'alliances avec le monde de la recherche, b) émergence et gestion de projets d'innovation, et c) valorisation des produits issus des projets d'innovation. Qu'en serait-il de la construc-

tion de capacités dynamiques si l'ordre de ce déploiement devait être différent ?

La littérature aborde principalement les *technological gatekeepers* et les capacités dynamiques dans des entreprises de grande taille. L'expérimentation met au jour que des PME peuvent également présenter les caractéristiques décrites par Teece (2007) et que la possession de capacités dynamiques leur est tout aussi utile. Nos travaux montrent, de plus, que ces concepts peuvent être mobilisés par une PME insérée dans un écosystème d'innovation.

Les connaissances issues de la recherche de terrain posent cependant des questions relatives au profil que doit présenter le *gatekeeper* pour pouvoir développer ces capacités, ainsi qu'aux conditions de déploiement des capacités dynamiques et, plus précisément, aux liens (synergies, tensions...) entre le *gatekeeper*, le chef d'entreprise et les responsables de projets. D'autres questions se posent, notamment celle de la place que doivent avoir les activités du *gatekeeper* pour intégrer au mieux les connaissances propres à ce métier, les diffuser dans l'entreprise et les partager. ■

BIBLIOGRAPHIE

AMBROSINI (V.), BOWMAN (C.) & COLLIER (N.), "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base", *British Journal of Management*, vol. 20, S9-S24, 2009.

- ALLEN (T.J.), *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*, Cambridge, MA: MIT Press, 1977.
- ALLEN (T. J.), TUSHMAN (M. L.) & LEE (D.M.), "Technology Transfer as a Function of Position in the Spectrum from Research through Development to Technical Services", *Academy of Management Journal*, 22, pp. 694-708, 1979.
- ANSETT (S.), *Boundary spanner: the gatekeeper of innovation in Partnerships*, Accountability Forum Green leaf Publishing, Issue 6, 2005.
- BARCLAY (I.) & PORTER (K.), "Facilitating innovation across SME networks", *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 5, n°1/2, pp. 20-38, 2005.
- BARRINGER (B.R.) & HARRISSON (J.S.), "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships", *Journal of Management*, vol. 26, n°3, pp. 367-403, 2000.
- BOUTILLIER (S.), DAVID (M.) & FOURNIER (C.) (dir.), *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*, Educaweb, Paris, 2009.
- BOURDIEU (P.), *Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections*, Actes de la recherche en sciences sociales, pp. 67-69, 1978.
- BUCHANAN (D.) & DAWSON (P.), "Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process", *Journal of Management Studies*, 44, pp. 669-686, 2007.
- CHESBROUGH (H.), "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", *Harvard Business School Press*, Boston, MA, 2003.
- CHESBROUGH (H.), "Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape", *Harvard Business School Press*, 2006.
- COHEN (W.M.) & LEVINTHAL (D.A.), "Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, March, pp. 128-152, 1990.
- COOKE (P.), "Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy", *Industrial and Corporate Change*, 10(4), pp. 945-974, 2001.
- Commission européenne, *Livre vert sur l'innovation*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 1996 (manuscrit terminé en décembre 1995).
- DAVID (J. T.), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1319-1350, 2007.
- DAVIS (J.P.), EISENHARDT (K.M.) & BINGHAM (C.B.), "Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules", *Administrative Science Quarterly*, 54, pp. 413-452, 2009.
- DEVEREUX (G.), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Aubier, 1980.
- EISENHARDT (K.M.) & MARTIN (J.A.), "Dynamic capabilities: what are they ?", *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10/11), pp. 105-1121, 2000.
- HARADA (T.), "Three steps in knowledge communication: the emergence of knowledge transformers", *Research Policy*, 32 (10), pp. 1737-1751, 2003.
- HAUSCHILD (J.) & SCHEWE (J.), "Gatekeeper and Process Promoter: Key Persons in Agile and Innovative Organizations", *International Journal of Agile Management Systems*, 2, pp. 96-103, 2000.
- HELFAF (C. E.) & PETERAF (M. A.), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, 24, pp. 997-1010, 2003.
- HELFAF (C.E.), "Dynamic capabilities foundation", in *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, HELFAF (C.E.), FINKELSTEIN (S.), MITCHELL (W.), PETERAF (M.A.), SINGH (H.), TEECE (D.J.) & WINTER (S.D.), Blackwell Publishing, 2007.
- HASSINK (R.), "Technology transfer agencies and regional economic development", *European Planning Studies*, 4(2), pp. 167-184, 1996.
- HAUSMAN (A.), "Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research", *Industrial Marketing Management*, vol. 34, pp. 773-782, 2005.
- HUIZINGH (E.K.R.E.), "Open innovation: State of the art and future perspectives", *Technovation*, vol. 31, pp. 2-9, 2011.
- KNUDSEN (M.P.) & MORTENSEN (T. B.), "Some immediate – but negative – effects of openness on product development performance", *Technovation*, pp. 54-64, 2011.
- LALLÉ (B.), « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de "chercheur-acteur" », *Revue Française de Gestion*, n°158, pp. 45-65, 2004.
- LANE (P. J.), KOKA (B. R.) & PATHAK (S.), "The Reification Of Absorptive Capacity: A Critical Review And Rejuvenation Of The Construct", *Academy of Management Review*, 31, pp. 833-863, 2006.
- LICHTENTHALER (U.) & LICHTENTHALER (E.), "A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity", *Journal of Management Studies*, 46, pp. 1315-1338, 2009.
- MACDONALD (S.) & WILLIAMS (C.), "Beyond the boundary: an information perspective on the role of the gatekeeper in the organization", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, Issue 5, pp. 417-427, 1993.
- MATHEU (M.), « La familiarité distante », *Gérer et Comprendre*, mars, pp. 81-94, 1986.
- NARULA (R.), "R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalisation", *Technovation*, vol. 24, n°2, pp. 153-161, 2004.
- PEILLON (S.), « Une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME », *Revue internationale PME*, vol. 18, n°1, pp. 103-128, 2005.

- RAYMOND (L.), BLILI (S.) & EL ALAMI (D.), « L'écart entre le consultant et la P.M.E. : analyse et perspectives », *Gestion*, vol. 28, n°4, pp. 52-60, 2004.
- RODAN (S.) & GALUNIC (C.), "More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity influences Managerial Performance and Innovativeness", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 541-562, 2004.
- REID (S. E.) & DE BRENTANI (U.), "The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model", *Journal of Product Innovation Management*, 21, pp. 170-184, 2004.
- SAWERS (J. L.), PRETORIUS (M. W.) & OERLEMANS (L. A. G.), "Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa", *Technovation*, 28, pp. 171-182, 2008.
- SOBRERO (M.) & Schrader (S.), "Structuring Inter-firm Relationships: A Meta-analytic Approach", *Organization Studies*, vol. 19, n°4, pp. 585-615, 1998.
- TEECE (D.), PISANO (G.) & SHUEN (A.), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509-533, 1997.
- TEECE (D.), "Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°13, pp. 1319-1350, 2007.
- TUSHMAN (M.L.), "Special Boundary Roles in the Innovation Process", *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 587-605, 1977.
- TUSHMAN (M.L.) & KATZ (R.), "External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers", *Management Science*, vol. 26, n°11, pp. 1071-1085, 1980.
- TORRÈS (O.), *Les PME*, Paris, Flammarion, Collection Dominos, 1999.
- VICKERS (I.) & NORTH (D.), "Regional Technology Initiatives: some Insights from the English Regions", *European Planning Studies*, 8:3, pp. 301-318, 2000.
- WEICK (K. E.), SUTCLIFFE (K. M.) & OBSTFELD (D.), "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, 16(4), pp. 409-421, 2005.
- WHELAN (E.), PARISE (S.), de VALK (J.) & AALBERS (R.), "Creating Employee networks that deliver Open Innovation", *MIT Sloan Management Review*, pp. 36-44, 2011.

LA CHASSE À COURRE, UN SPECTACLE DE GESTION

L'ÉPREUVE DES FAITS

La chasse à courre peut être vue comme une organisation fortement structurée par des rituels, dans laquelle les cavaliers/chasseurs déploient nombre de signes de l'exercice d'une domination sur leur environnement. Elle peut aussi être regardée comme une organisation qui se déroule dans un espace ouvert (souvent au sein de forêts domaniales, de domaines de l'État), alors même que celui-ci est ouvert au public, dans laquelle de multiples acteurs (riverains, promeneurs, suiveurs...) peuvent s'insérer et avec laquelle ils peuvent donc interagir, et tout à la fois la faciliter ou la gêner. La chasse à courre ne peut ignorer ces derniers, et ce d'autant plus qu'elle est une activité faisant l'objet de fortes controverses : son image (et donc sa pérennité), mais aussi, nous le verrons, son déroulement même, en dépendent.

Par Rachel BEAUJOLIN-BELLET*, Thierry BOUDÈS** et Nathalie RAULET-CROSET***

Dans cette enquête, nous avons fait le choix d'observer l'organisation de la chasse à courre à travers le prisme de la population des « suiveurs » qui, en voiture, à pied ou à vélo, participent (souvent de façon très régulière, deux fois par semaine pendant la période de chasse, voire plus quand ils suivent plusieurs équipages) à ce spectacle grandeur nature. La posture de nombre d'entre eux dépasse celle de simple spectateur : tout en suivant la chasse, ils interagissent avec les chasseurs et leur donnent des informations, voire jouent un rôle de bénévole en contribuant à la préparation et à l'organisation de la

chasse, par exemple en intervenant pour la protéger lors de la traversée d'une route.

Notre enquête a adopté une démarche ethnographique (1) portant, en l'occurrence, sur des chasses à courre au chevreuil (2). Nous appuyant sur une

* NEOMA Business School, rachel.beaujolin@neoma-bs.fr

** ESCP Europe, tboudes@escpeurope.eu

*** IAE de Paris, Université Paris 1 et PREG-CRG de l'École polytechnique, Nathalie.Raulet-Croset@univ-paris1.fr

(1) Nous tenons à exprimer notre reconnaissance aux chasseurs, aux suiveurs et aux organisateurs qui ont bien voulu nous accueillir dans les différentes chasses à courre que nous avons pu observer. La Vènerie a ses codes et en particulier son propre vocabulaire. Nous remercions les relecteurs experts qui nous ont fait l'amitié de relire ce texte (toutes les inexactitudes qui demeurerait seraient de notre exclusive responsabilité).

(2) Il existe différents types de chasse à courre (au cerf, au chevreuil, au sanglier, au lièvre, au renard...). La chasse à courre au cerf est réputée être la plus noble, avec des équipages souvent de taille plus importante. Nous avons fait ici le choix d'étudier la chasse à courre au chevreuil car celle-ci nous a semblé plus facile d'accès, et ce à plusieurs titres : nous y avons un accès privilégié et le nombre limité de chasseurs et de suiveurs nous permettait *a priori*, en tant que novices, de mieux saisir son fonctionnement et les interactions qui s'y jouent.

méthodologie qualitative, nous en avons mobilisé les modalités habituelles de recueil du matériau : entretiens, observation directe, analyse de documents. Mais, au-delà, nous nous sommes invités auprès de suiveurs, soit pour suivre à leurs côtés plusieurs chasses au chevreuil, soit pour les accompagner alors qu'eux-mêmes sont en train de suivre une chasse. Nous avons ainsi adopté les recommandations méthodologiques du *shadowing* (CZARNIAWSKA, 2007) considérant que cette méthode permet d'accéder aux pratiques des acteurs dans une approche compréhensive.

À l'appui de nos observations en tant que suiveurs de suiveurs, nous proposons une analyse de l'implication de ces derniers dans la chasse à courre en partant des zones de vulnérabilité des chasseurs. Nous montrons que c'est la prise en charge conjointe par les suiveurs et les chasseurs de ces zones de vulnérabilité qui permet de créer les conditions d'une coproduction entre eux.

LA CHASSE À COURRE : LES RÔLES DES SUIVEURS EN TENSION

La chasse à courre, une activité controversée

La chasse à courre est une activité hautement controversée : autorisée en France, elle est interdite dans nombre de pays européens (Allemagne, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suisse). En France, des projets de loi visant à l'interdire sont régulièrement déposés, le dernier en ce sens étant très récent (en mai 2013). Les arguments des opposants à la chasse à courre sont de plusieurs ordres. La chasse à courre est tout d'abord considérée comme un sport cruel qui génère une souffrance et une détresse inutiles chez l'animal (que ce soit selon les cas, un renard, un chevreuil, un cerf, un lièvre, un sanglier ou tout autre animal).

Elle serait plus cruelle que la chasse à tir du fait qu'elle repose sur la traque (souvent pendant plusieurs heures) d'un animal. En outre, comme le souligne, par exemple, le rapport Burns (2000), qui a été à l'origine de son interdiction au Royaume-Uni en 2004, la chasse à courre perturbe la zone concernée (pouvant aller de 200 hectares à 10 000 hectares environ, selon l'animal chassé), ce qui peut générer des dommages collatéraux, que ce soit pour d'autres animaux ou pour les riverains. Enfin, elle est un emblème de la division sociale, une activité à travers laquelle la classe sociale dominante – historiquement, la noblesse – établit et entretient l'exercice de sa domination.

Du point de vue des défenseurs de la chasse à courre, cette dernière ne perturbe pas la nature, en tout cas

pas plus que la chasse à tir, car il s'agit de ne poursuivre qu'un seul animal, ce qui conduit finalement à tuer un nombre limité d'animaux pendant la saison de chasse (nombre qui serait inférieur à celui des animaux victimes d'accidents de la circulation). Cette activité est par ailleurs considérée comme un élément important de la culture rurale et du maintien des traditions, elle implique non seulement les chasseurs eux-mêmes, mais aussi nombre de passionnés qui viennent régulièrement suivre ce type de chasse. La chasse à courre est donc une activité économique qui génère des emplois et produit une offre de loisirs gratuits.

Dans ce contexte, la présence desdits « suiveurs » (ceux qui suivent la chasse à courre que ce soit à pied, en voiture ou à vélo) constitue une des sources de légitimation de cette activité controversée, qui peut dès lors être considérée comme une activité populaire. D'ailleurs, l'évaluation du nombre des suiveurs est au cœur de la controverse. Selon la Société de Vénérerie, on dénombre en France 400 équipages, impliquant 10 000 chasseurs (cavaliers) et 100 000 suiveurs, mais aussi près de 20 000 chiens et 7 000 chevaux.

La progression de la chasse à courre

La chasse à courre, ainsi que l'ont remarquablement décrite Pinçon-Charlot et Pinçon (2003), est le lieu de l'expression de nombreux rituels. Dès le premier regard, les codes vestimentaires des membres de l'équipage peuvent impressionner. De nombreux bruits envahissent la forêt : les sabots des chevaux, les récris des chiens, le son des trompes (indiquant par exemple la vue ou le passage de l'animal, le volcelest) ou la fin de la chasse (l'hallali, la mise à mort).

Dans une lecture en termes de processus, une des principales caractéristiques de la chasse à courre, par comparaison avec d'autres chasses, est le fait qu'en principe un seul animal est poursuivi, puis, le cas échéant, pris par la meute de chiens, avant d'être « servi » (c'est-à-dire tué par le maître d'équipage, le master ou le piqueux, au moyen d'un fusil ou d'une dague). Dans la chasse à courre, ce sont avant tout les chiens qui chassent, l'activité des veneurs à cheval consistant à conduire les chiens, à les orienter (à les remettre sur la voie de l'animal chassé), à les suivre et à les rameuter lorsqu'ils se sont dispersés.

La chasse à courre se déroule deux fois par semaine sur la période allant du 15 septembre au 31 mars. Le lieu du rendez-vous est fixé en forêt. Pour obtenir cette indication, il faut appeler la veille un répondeur téléphonique qui informe du carrefour forestier – lequel n'est pas toujours indiqué sur les cartes – d'où partira la chasse.

À l'heure dite (souvent en milieu ou en fin de matinée), chiens, membres de l'équipage et suiveurs sont réunis autour du maître d'équipage pour le « rapport ». Le maître d'équipage donne la parole aux per-



sonnes (selon les cas, au piqueux ou au master (3)), mais aussi à certains suiveurs souvent appelés « bénévoles », qui, tôt le matin, sont allées « faire le bois », c'est-à-dire qu'elles sont allées marcher en forêt pour identifier la présence de chevreuils.

Dans un langage très codifié (en tout cas pour un observateur extérieur), ces personnes rendent compte des animaux qu'elles ont rencontrés en indiquant les lieux où elles les ont vus, des lieux marqués par une brisée qui correspond à l'endroit où les chiens seront conduits pour emprunter la voie de l'animal qui sera chassé.

À la suite de ces prises de parole, le maître d'équipage annonce sa décision quant à l'animal qui sera chassé. Dans le même temps, il ou elle énonce ses instructions à l'intention des membres de l'équipage et des suiveurs, rappelant notamment les règles de sécurité à respecter. Les sonneurs font retentir la fanfare de l'équipage dans la forêt marquant ainsi le début à proprement parler de la chasse (les membres de l'équipage étant à cheval).

Le maître d'équipage et le master guident la meute vers le lieu de la « brisée » choisie par le maître d'équipage, à partir duquel les chiens vont sentir l'odeur (on parle de « sentiment ») de l'animal chassé et suivre la voie. Les chiens seront à proprement parler en train de chasser quand ils seront sur la voie et suivront le sentiment. Dans ce cas, ils se manifestent par des « récris » (ils n'aboient pas).

Mais la voie est par définition fragile : sa qualité dépend des conditions météorologiques, des caractéristiques de la forêt à l'endroit où l'on se trouve, du type de sol. En outre, n'importe quelle odeur (par exemple, celle d'un humain, d'une voiture ou d'autres animaux) peut venir couper la voie et dérouter les chiens en train de la suivre.

Le lien entre les chasseurs et le chevreuil - Pinçon-Charlot et Pinçon (2003) évoquent le lien existant entre le monde des humains et le monde sauvage – ne peut exister que par la médiation de l'odorat des chiens.

La chasse à courre ressemble alors à un ballet se déroulant en plein air : pendant plusieurs heures (quatre heures environ, en ce qui concerne nos observations), cavaliers, chiens, piétons, voitures et vélos se croisent et se recroisent, tous cherchant à être sur la voie et (en tout cas, pour les humains) à voir le chevreuil chassé. Pendant le déroulé de la chasse, le rythme peut être très intensif (quand les chiens chassent, soit suivent la

voie en se récriant) ou au contraire très lent (quand les chiens ont perdu la voie, notamment à cause des ruses de l'animal chassé). Le maître d'équipage, le master et les chasseurs doivent faire en sorte que la meute reste groupée (il faut « rallier » les chiens, parfois les « rameuter ») et éviter que les chiens n'attaquent un autre animal que celui chassé (ne « fassent change ») ou ne perdent la voie (ne soient « en défaut »).

La chasse s'achève soit par la décision du maître d'équipage d'arrêter sans succès, soit par la curée, ce rituel qui fait suite au fait que les chiens sont parvenus à prendre (« à coiffer ») l'animal, puis que celui-ci a été « servi » (c'est-à-dire tué par le maître d'équipage ou le piqueux).

Pour la curée, tous se retrouvent sur le lieu du rendez-vous, en cercle autour du chevreuil tué, les trompes sonnent les fanfares qui retracent les différents épisodes de la chasse, le maître d'équipage coupe la patte droite de l'animal et l'offre à un participant (il/elle « fait les honneurs »), puis les chiens sont autorisés à dévorer le chevreuil : c'est la curée. C'est la fin de la chasse et, quelle qu'en ait été l'issue, les cavaliers rentrent leurs chevaux dans les vans et s'installent dans la forêt pour pique-niquer.

La chasse à courre : une organisation avec des suiveurs

La plupart des équipages sont structurés en associations loi de 1901, avec un bureau composé d'un président, d'un trésorier et d'un secrétaire général. Chaque équipage a une tenue qui lui est propre, avec ses couleurs de redingote, de culotte et de gilet et son « bouton » (pour les cavaliers), son nom et sa devise, et il se rend toujours dans la même partie de la forêt, celle qui lui est assignée pour une durée de 12 ans et pour laquelle il paye une location à l'O.N.F. (Office National des Forêts). Le budget de l'équipage se compose essentiellement des frais de location de la forêt, des bagues (sommes dues pour la pose d'un bracelet attestant de la prise d'un animal autorisé par le plan de chasse), du salaire du piqueux et/ou du valet de chiens, des coûts correspondant à l'entretien du chenil, aux soins et à la nourriture des chiens, à l'achat et à l'entretien du ou des camion(s) de transport des chiens, et à la souscription des assurances nécessaires. Le budget annuel se situe entre 70 000 et 100 000 euros pour un équipage de chevreuil (il est moins élevé pour un équipage de lièvre, et plus élevé pour un équipage de cerf).

Le code de conduite de la Vènerie recommande aux veneurs de saluer tous les participants (maître d'équipage, autres membres de l'équipage, suiveurs), de suivre le maître d'équipage (et de ne pas le ou la dépasser), de monter des chevaux bien entraînés, de se vêtir selon les codes de l'équipage, d'être à l'heure au rendez-vous, de ne pas quitter la chasse avant la fin de celle-ci, de ne pas perturber le travail des chiens, de ne

(3) Dans chaque équipage, il y a une personne en charge de prendre soin des chiens et du chenil, et par suite de mener les chiens à la chasse, de les maintenir aux ordres pendant la chasse. Dans certains équipages (souvent les plus importants en nombre de cavaliers), cette personne est salariée (il s'agit alors d'un « piqueux »). Dans d'autres, un des membres de l'équipage remplit cette fonction (on l'appelle alors « master »). Dans les équipages que nous avons suivis, il s'agissait de masters. Cette personne peut par ailleurs être secondée par un valet de chien, qui s'occupe aussi du chenil et de suivre la chasse en camionnette pour récupérer les chiens égarés, assurer leur protection, etc.





« Le maître d'équipage et le master guident la meute vers le lieu de la "brisée" choisie par le maître d'équipage, à partir duquel les chiens vont sentir l'odeur (on parle de "sentiment") de l'animal chassé et suivre la voie. », scène de chasse à courre – un chien pistant un cerf, in « Livre de chasse » de Gaston Phoebus, Comte de Foix, seigneur de Béarn, XIV^e siècle.

pas faire de bruit, de ne pas entrer dans des propriétés privées ou dans les enceintes forestières, de ne pas couper la voie, de ne pas utiliser de téléphone portable, etc.

La chasse à courre se déroulant dans un domaine ouvert au public, tout un chacun peut y accéder et être un suiveur régulier ou occasionnel. Le code de conduite de la Vénérerie rappelle aux suiveurs qu'ils ne



sont pas membres de l'équipage, mais qu'ils doivent suivre consciencieusement les consignes du maître d'équipage : ils ne doivent pas intervenir dans la progression de la chasse, ils ne doivent pas rappeler les chiens, ils doivent éviter de faire du bruit et, bien sûr, ils doivent éviter de couper la voie que ce soit en marchant ou en utilisant un véhicule. Cette charte invite par ailleurs les suiveurs à participer à la sécurité de la chasse.

Comme nous l'avons évoqué, la dimension rituelle de la chasse à courre pourrait constituer une première invitation à en déployer une exploration de nature ethnographique. Au-delà, cette nature d'investigation nous est apparue une façon pertinente d'accéder à une compréhension fine des dimensions moins immédiatement visibles de l'organisation de la chasse, en particulier pour comprendre les rôles des suiveurs et la relation dialectique entre chasseurs et suiveurs, au-delà du spectacle qui se donne à voir.

SUIVRE LES SUIVEURS POUR COMPRENDRE LEURS RÔLES : UNE APPROCHE ETHNOGRAPHIQUE

S'introduire et saisir les interactions dans l'action

En premier lieu, il nous a fallu trouver des alliés qui acceptent de nous introduire auprès d'un équipage. L'un d'entre nous vivant dans une région où la chasse à courre est largement pratiquée, nous avons tout d'abord rencontré de façon informelle la précédente maître d'équipage d'un équipage au chevreuil, partageant avec elle notre intérêt pour les suiveurs de la chasse à courre. Celle-ci nous a ensuite invités à suivre une première chasse en tant qu'observateurs. Observer cette première chasse – en tant que suiveurs occasionnels accompagnés par un membre de l'équipage qui ne montait pas à cheval ce jour-là – a été l'occasion de nous présenter, d'avoir des conversations informelles avec des chasseurs et des suiveurs, et de commencer à comprendre les codes, les principes et les usages de la chasse à courre. Cela a aussi été pour nous l'occasion d'expliquer à nos alliés la méthodologie que nous souhaitions mettre en œuvre, c'est-à-dire nous faire inviter dans des voitures de suiveurs pour être à leurs côtés pendant le déroulement même de la chasse. La décision a alors été prise que le maître d'équipage nous présenterait à ces derniers lors d'une chasse ultérieure et qu'il évoquerait notre travail au moment du rapport initial, de sorte à nous introniser officiellement. Petit à petit, nous avons été introduits auprès d'autres maîtres d'équipage et nous avons à chaque fois adopté la même démarche : mener un entretien avec le maître d'équipage, être invités à observer, être présentés à l'équipage et aux suiveurs lors du rapport, puis nous

inviter dans des voitures de suiveurs par l'intermédiation de membres de l'équipage. À chaque fois, nous nous sommes présentés comme des enseignants-chercheurs en organisation considérant la chasse à courre comme une organisation en plein air et cherchant à mieux comprendre comment cette organisation fonctionne et, plus précisément, les rôles des suiveurs dans cette organisation.

Notre présence a pu soulever des appréhensions, cela d'autant plus que la chasse à courre est une activité controversée. De ce fait, nous avons à plusieurs reprises dû rappeler à nos interlocuteurs que notre posture était celle de chercheurs en gestion.

Au total, nous avons suivi quatre chasses de trois équipages différents. À chaque fois, deux d'entre nous suivaient un ou plusieurs suiveurs, installés à leurs côtés dans leur voiture et les suivant partout pendant les quatre heures (en moyenne) que dure la chasse (ils sortent souvent de leur voiture, y reviennent, en sortent à nouveau...).

Notre objectif était alors de regarder et d'observer les suiveurs en action, de partager leurs impressions en situation, de saisir sur le vif leurs interactions avec les chasseurs ou d'autres suiveurs, et de comprendre leurs choix, dans l'action.

Pour avoir accès à cette compréhension, nous ne sommes pas restés silencieux, nous n'avons pas non plus refusé d'être impliqués, mais nous avons, au fur et à mesure de notre immersion, posé des questions, essentiellement des questions permettant de comprendre l'action en train de se faire : « Qu'êtes-vous en train d'écouter ? », « Où allez-vous ? », « Pourquoi avez-vous dit cela ? », « Que se passe-t-il ? » ou encore « Pourquoi faites-vous ce choix ? ».

Par ailleurs, en suivant les suiveurs, nous en rencontrions d'autres, nous nous présentions à nouveau et participions à leurs échanges. Cela a souvent été l'occasion de faire connaissance avec d'autres suiveurs et de recueillir leurs avis, leurs impressions et leurs analyses sur le déroulement de la chasse.

Nous avons chacun enregistré l'ensemble des dialogues avec les suiveurs, laissant le micro ouvert pendant la quasi-totalité de la durée de chaque chasse. Ces enregistrements ont donc saisi non seulement les discussions, mais aussi tous les bruits qui envahissent la forêt pendant la chasse : sabots de chevaux, récris des chiens, moteurs de voiture, crissements des feuilles mortes, bruit du vent... Ces enregistrements ont été intégralement retranscrits, les bruits comme les mots. L'un d'entre nous a par ailleurs pris des photos pendant tout le déroulé de la chasse. À l'issue de chaque chasse, nous avons échangé entre nous sur les événements, les interactions et les phénomènes que nous avons observés ; nous avons aussi partagé nos propres ressentis et émotions.

Au total, notre matériau se compose des entretiens que nous avons menés avec les maîtres d'équipage, de nos discussions informelles avec les chasseurs et les



suiveurs, soit 24 heures de retranscriptions de dialogues et d'interactions intervenus au cours des chasses. C'est à l'appui de ces éléments que nous avons construit une grille d'analyse des différentes natures des interactions entre suiveurs et chasseurs, puis que nous avons revisité l'ensemble du matériau à cette aune.

Une approche ethnographique

Nous avons ainsi développé une approche ethnographique en nous insérant dans le monde des suiveurs de la chasse à courre au chevreuil.

Plusieurs éléments caractérisent l'approche ethnographique : l'extériorité de l'ethnographe par rapport au monde observé dans une posture qui se situe entre la familiarité et la distance (MATHEU, 1986), la sensibilité physique et psychique de l'observateur dans et vis-à-vis du milieu observé et, enfin, une nécessaire réflexivité consistant à comprendre et à analyser la place occupée ou octroyée sur le terrain (FAVRET-SAADA, 1997 ; GIRIN, 1981). Avec l'approche ethnographique, les chercheurs s'immergent dans un milieu qui ne leur est pas familier, auquel ils sont étrangers, et ils usent alors de leur naïveté pour développer des observations et des analyses intéressantes.

Il était donc important pour nous, en tant que chercheurs, d'être conscients de notre position sur le terrain.

Ainsi, par exemple, l'une d'entre nous habite dans un village voisin, où sa famille a des racines. Même si elle ne participe pas habituellement aux chasses, sa position en tant qu'observateur participant n'est pas de même nature que celle des deux autres chercheurs, le milieu lui étant plus familier. En même temps, cette position de dedans/dehors a été décisive pour accéder au terrain, pour trouver des alliés, puis se faire accepter en tant que suiveurs de suiveurs. Les deux autres chercheurs, totalement néophytes, étaient, quant à eux, plus dans une posture de curiosité, interrogeant ce qui pourrait relever de l'évidence pour des initiés. Certains suiveurs et chasseurs se sont avérés intéressés par les sciences sociales ayant eu l'occasion de les mobiliser dans leur expérience professionnelle, et partageant de ce fait rapidement notre démarche, ils ont été nos principaux alliés, nous aidant à nous insérer auprès des suiveurs.

D'autres ont vu dans notre étude un moyen de contribuer à donner une image positive de la chasse à courre et à valoriser les rôles des suiveurs, qui sont plus volontiers dans l'ombre et qui font habituellement l'objet de moins d'attention que les chasseurs.

Mais d'autres encore se sont aussi, à juste titre, souciés de ce que nous allions bien pouvoir faire de toutes ces informations, rappelant que, dans le passé, ils avaient pu accueillir des photographes ou des journalistes qui avaient en définitive publié des images ou des propos

desservant ce type de chasse. Il nous a donc fallu à plusieurs reprises énoncer le fait que nous n'étions ni pour ni contre la chasse à courre, mais que nous la regardions comme une organisation originale et, de ce fait, intéressante à étudier.

Bien qu'occupant une position de suiveurs de suiveurs, nous n'avons pour autant jamais été considérés par les suiveurs comme leurs égaux, n'étant pas perçus comme compétents par ces derniers. Ainsi, par exemple, lors d'une des toutes premières chasses, l'un d'entre nous a vu le chevreuil de chasse pendant que les suiveurs portaient leur regard sur un autre endroit. Pour autant, cette information n'a pas été jugée par les suiveurs comme étant suffisamment fiable pour être transmise aux chasseurs. Cette anecdote éclaire sur l'importance de la légitimité des suiveurs, laquelle se construit à l'appui d'une participation régulière à nombre de chasses au cours desquelles la qualité de leurs informations a pu être vérifiée. Dans le même ordre d'idée, il s'est avéré que certains des suiveurs que nous suivions étaient particulièrement attachés à donner une bonne image non seulement de la chasse à courre, mais aussi de leur rôle. Ainsi, un suiveur a pu affirmer à l'un d'entre nous, à l'issue d'une chasse au cours de laquelle nous n'avions pas vu d'animaux : « Vous allez penser que je ne suis pas un bon suiveur... ». Cela a été l'occasion de revenir sur les critères de jugement de ce qui fait un « bon suiveur » et de rappeler notre posture fondamentalement compréhensive.

Si nous avons été introduits par des chasseurs voire par le maître d'équipage, ce qui nous était apparu incontournable (sauf à déployer un protocole méthodologique totalement en sous-marins posant alors des dilemmes de nature éthique), nous avons pu noter que ce mode d'introduction n'a pas pour autant empêché certains suiveurs d'exprimer des critiques sur le déroulement de la chasse, sur le respect ou non par l'équipage des règles de la vènerie, etc.

Toute démarche ethnographique implique de concevoir des dispositifs permettant de travailler la réflexivité du chercheur (ou des chercheurs). Nous avons exercé cette réflexivité de plusieurs façons.

Tout d'abord, le fait de suivre chaque chasse à plusieurs, chacun suivant un ou plusieurs suiveurs, nous a permis de travailler sur notre connaissance partagée de la chasse à courre dans son fonctionnement. En nous croisant (pendant la chasse ou à l'issue de celle-ci), nous avons ainsi partagé nos impressions et confronté nos observations respectives, ce qui nous a permis notamment de mieux comprendre ce qui avait pu se passer. D'ailleurs, les protagonistes de la chasse eux-mêmes effectuent systématiquement ce travail lorsque, à la fin de la chasse, ils ressentent le besoin de se raconter mutuellement leur chasse, de s'échanger des informations sur ce qui s'est passé à tel moment, de reconstituer à plusieurs son déroulement, de sorte à mieux le comprendre. Nous avons procédé de



même, ce qui a été rendu possible par la présence simultanée de plusieurs chercheurs autorisant ainsi des formes de triangulation des observations recueillies.

Enfin, le fait de parler avec les suiveurs pendant toute la durée de la chasse nous a permis d'accéder à une meilleure compréhension des sens qu'ils donnent à l'action et des façons dont ils interprètent tel ou tel signe. Mais cela nous a aussi permis d'éviter de faire des contre-sens et de comprendre en quoi notre présence a pu déranger l'organisation observée ou en modifier le fonctionnement. Ainsi, au cours de l'une des chasses que nous avons suivies, les suiveurs se demandaient pourquoi le maître d'équipage ne prenait pas la décision d'arrêter la chasse, le chevreuil semblant s'être échappé et la meute ne chassant plus depuis déjà bien longtemps. L'un des suiveurs s'est alors exclamé : « C'est parce que vous êtes là ! ... ». Notre présence demeurant donc de l'ordre de l'inhabituel.

LA COOPÉRATION ENTRE CHASSEURS ET SUIVEURS : ENTRE VULNÉRABILITÉS ET CONTRIBUTIONS

Opérer un tel suivi de suiveurs au cours de plusieurs chasses au chevreuil menées par différents équipages au chevreuil nous a permis d'accéder à une compréhension en profondeur de ce qui se joue pendant une chasse, en particulier en ce qui concerne les différents rôles joués par lesdits « suiveurs ». En première lecture, l'organisation de la chasse à courre obéit à une distribution formelle des rôles : le maître d'équipage dirige la chasse et conduit la meute de chiens avec l'aide du master. Viennent ensuite les chasseurs, qui, selon les cas, peuvent aussi intervenir sur la meute, faire des choix, orienter la chasse, recueillir des informations. Mais cette distribution formelle des rôles nous est apparue comme fluctuante au cours de l'action, s'agissant d'une activité elle-même mouvante, qui s'inscrit dans un processus *a priori* indéterminé.

La chasse à courre, une dramaturgie en trois actes dans laquelle les suiveurs peuvent accéder au statut d'acteurs

Dans la chasse à courre, de nombreux signes rappellent en permanence la différence entre chasseurs et suiveurs : les premiers sont des membres de l'équipage et des adhérents à l'association de chasse (pas les seconds), les premiers revêtent l'habit traditionnel de l'équipage (pas les seconds), les premiers sont autorisés à sonner de la trompe pendant la chasse (pas les seconds), les premiers sont autorisés à rappeler les chiens, à leur donner des ordres (pas les seconds), etc. Ces différences peuvent ainsi être vues comme des

attributs du pouvoir et du prestige des chasseurs, assurant par là-même les conditions de l'exercice de leur domination.

Mais quand on regarde le déroulement de la chasse à courre sous l'angle de son processus, on remarque que tous, suiveurs comme chasseurs, suivent – certes de différentes façons et avec différents statuts – la meute qui elle-même tente de suivre l'animal chassé. De ce point de vue, les chasseurs peuvent aussi être considérés comme des suiveurs dépendants des tactiques de l'animal (celui-ci va chercher à « donner le change », c'est-à-dire à déjouer le travail des chiens pendant le laisser-courre, par exemple en se mêlant à une harde pour mêler son odeur avec celle d'autres animaux), ainsi que de la qualité du travail de la meute et des nombreux facteurs qui peuvent affecter la voie. Dans ce processus, notre travail d'observation permet de mettre en exergue trois étapes principales dans le déroulement de la chasse lesquelles correspondent à trois questions principales partagées par les chasseurs et les suiveurs. Dans une première étape, ils se demandent : « Où est le chevreuil ? ». Dans un deuxième temps, la question principale devient : « Le chevreuil va-t-il être pris ? ». Enfin, dans une troisième et dernière étape, quand la chasse dure plus de trois ou quatre heures, la question principale est alors : « Pourquoi n'arrête-t-on pas la chasse ? ».

Revenons sur la première étape. L'objectif est de suivre la voie et d'arriver à voir le chevreuil chassé (et pas un autre), ce qui implique d'anticiper sur la stratégie de l'animal chassé, d'être capable d'interpréter les récris des chiens, les sons des trompes et la signification des mouvements de la meute. Être capable d'interpréter ces signes suppose d'avoir une connaissance fine de la forêt, des habitudes et des comportements du chevreuil, ainsi que des caractéristiques de tel ou tel chien. Dans cette situation, les cavaliers peuvent aussi se perdre, tandis que les suiveurs peuvent accéder à des informations que les premiers n'ont pas et peuvent donc de ce fait arriver à avoir une meilleure compréhension de ce qui est en train de se passer. Par exemple, les suiveurs à vélo sont plus mobiles que les cavaliers, ils peuvent pénétrer dans des fourrés (même si cela est normalement interdit). Les suiveurs en voiture ou à vélo peuvent plus facilement descendre et rejoindre leur moyen de locomotion que les cavaliers, et donc vérifier des informations. Les suiveurs qui s'occupent régulièrement des chiens au chenil peuvent avoir une connaissance des aptitudes et des capacités de chaque chien bien supérieure à celle qu'auraient des chasseurs qui n'iraient que rarement au chenil. Les suiveurs, surtout s'ils sont nombreux, peuvent développer un plus fin maillage du territoire de chasse et, de ce fait, se doter d'un meilleur réseau d'information que les chasseurs. Dans ce contexte de vulnérabilité des chasseurs, il n'est pas rare de voir un cavalier approcher quelqu'un considéré comme un « bon suiveur » pour lui demander s'il, elle a vu





Photo © JASSE-LEEMAGE

« Quand on regarde le déroulement de la chasse à courre sous l'angle de son processus, on remarque que tous, suiveurs comme chasseurs, suivent - certes de différentes façons en raison de leurs différents statuts - la meute qui elle-même tente de suivre l'animal chassé. », « Comment on doit chasser le cerf », miniature tirée de « Le livre de la chasse » de Gaston Phoebus, Comte de Foix, Seigneur de Béarn, XIV^e siècle.

quelque chose, même si le code de la Vènerie désapprouve cela.

Ainsi, malgré tous les attributs de la domination que viennent rappeler et renforcer les rituels et le code de la Vènerie, il apparaît que dans l'action de chasse, ceux qui la conduisent (les veneurs et en particulier le maître d'équipage) peuvent être l'objet de moments de vulnérabilité autorisant le déploiement de modes de coopération informels (voire cachés) entre chasseurs et suiveurs. Au-delà, dans ces instants parfois fugaces, les suiveurs vont décider – ou non – de partager leurs informations et leurs connaissances. Très souvent, les suiveurs nous ont expliqué que leur coopération dépendait du respect que leur montraient (ou non) les chasseurs, du fait qu'ils les saluent (ou non) lors de la phase du rapport, du fait qu'ils s'adressent à eux de façon aimable (ou non) pendant la chasse, par exemple quand ils leur demandent un renseignement. En tous les cas, il ressort que les suiveurs parviennent, au cours de la chasse, à abandon-

ner leur position d'objets pour devenir des sujets dans l'action.

En portant le regard sur les activités et pratiques de suiveurs avant, pendant et après la chasse, nous pouvons estimer qu'ils fournissent d'importants efforts pour accéder à ce statut d'acteurs. Certains donnent de leur temps en dehors des jours de chasse pour aider le valet de chiens, au chenil. Les cyclistes s'entraînent dur pour être capables de suivre physiquement. D'autres se mettent quasiment en danger vital quand ils se positionnent sur les routes nationales pour ralentir la circulation, dans l'hypothèse où l'animal chassé et la meute traverseraient. Le fait de se mettre en danger semble relever d'un véritable gage d'implication (il est impensable de boucler sa ceinture de sécurité, au risque de perdre une miette du spectacle !) Ainsi, le prix à payer pour les suiveurs pour accéder à la coopération en réponse aux zones de vulnérabilité des chasseurs peut être considéré élevé. Néanmoins, les suiveurs peuvent aussi accéder à des gratifications, sym-



boliques ou extrêmement pratiques : ainsi, par exemple, les suiveurs reconnus par l'équipage se voient accorder un *pass* leur permettant d'accéder aux routes forestières réservées aux seuls agents de l'ONE.

Les situations de coproduction

Il est possible de distinguer trois contextes dans lesquels la vulnérabilité implique la construction de situations de coopération entre chasseurs et suiveurs. Il s'opère ce que nous pouvons appeler une coproduction de la quête. La chasse a pour finalité d'attraper l'animal. Mais les chasseurs sont confrontés à trois défis qui peuvent les en empêcher.

Tout d'abord, ils peuvent perdre la « voie » de l'animal (son odeur ou son « sentiment » [du verbe *sentir*, ndlr]). Dans ce cas, les suiveurs peuvent constituer une ressource précieuse du fait de ce qu'ils ont pu voir, entendre ou déduire à l'appui de leurs connaissances. Ensuite, les chasseurs peuvent se perdre. Il peut par exemple leur arriver d'attendre à un endroit de la forêt et ne réaliser que tardivement que la chasse est partie dans une autre direction. Les suiveurs peuvent alors les aider à retrouver le cœur de l'action. Les chasseurs peuvent aussi suivre des chiens qui, en fait, ne sont pas sur la bonne voie : l'intervention des suiveurs (sous la forme d'informations données aux chasseurs) peut alors permettre d'éviter la fragmentation de la chasse en plusieurs chasses. Les suiveurs peuvent ainsi contribuer au maintien de la cohésion de l'équipage. Mais, plus que tout, dans cette coproduction de la quête, les suiveurs jouent un rôle très actif dans la limitation des externalités négatives de l'action de chasse à courre.

Parmi les différents problèmes posés, le plus important est la traversée des routes. L'animal de chasse peut en effet traverser une nationale. Comme les chiens suivent la voie, ils peuvent aussi traverser la route. Dès lors, il faut que le danger soit signalé aux conducteurs de sorte à protéger tout le monde : les chasseurs, les chiens et les conducteurs.

Pour assurer cette sécurité, les suiveurs peuvent anticiper sur les mouvements de la chasse et, s'ils estiment qu'il y a un risque que celle-ci se dirige vers la route, ils peuvent alors quitter la chasse pour la devancer, puis se rendre sur la route pour installer des signaux de détresse.

En cela, les suiveurs ne sont pas des agents passifs qui se contentent de suivre les ordres émanant des chasseurs : bien souvent, ils anticipent ce type de situation.

Un autre danger, pour les chasseurs, est celui de se retrouver seul. Les chasseurs peuvent se blesser pendant la chasse et, s'ils sont isolés, ils peuvent se retrouver en situation de danger. Les chiens peuvent eux aussi se perdre : aussi surprenant que cela puisse paraître, des chiens peuvent être retrouvés des heures après la fin de la chasse à des kilomètres de leur lieu de

départ. Dans les deux cas, les suiveurs peuvent jouer un rôle dans la prévention de ce risque d'isolement : ils peuvent porter attention à l'endroit où se trouve tel ou tel chasseur. De même, certains suiveurs peuvent passer des heures, y compris au cours de la chasse, à rechercher des chiens égarés dans la forêt.

Dans ces deux rôles – quête de la coproduction et prévention des externalités négatives – les suiveurs peuvent aussi être en contact avec d'autres parties prenantes de la chasse à courre. Ils se transforment alors en porte-parole de cette pratique, qui est aussi pour eux une passion. Nous avons pu l'observer aux moments où ils interviennent autour de la route à des fins de protection. Il n'est alors pas rare que des conducteurs de passage s'enquière des raisons de l'arrêt de la circulation (par exemple) et, parfois, un dialogue s'instaure. À l'inverse, nous avons été les témoins de la scène suivante (apparemment fréquente) : un suiveur était en train de signaler aux conducteurs que la chasse pouvait traverser la route, une voiture a ralenti, son conducteur a fait un geste fort inélégant, puis a brusquement accéléré.

Pour être reconnus comme de « bons suiveurs », ceux-ci doivent donc posséder de nombreuses connaissances. Leur expertise est de quatre ordres : la connaissance du terrain (de la forêt), la connaissance des chiens, la connaissance des ruses du chevreuil et la capacité à lire, à entendre et à interpréter des signes. La connaissance du terrain renvoie à une certaine familiarité avec la forêt où se déroule la chasse à courre. Ceux qui la connaissent le mieux en connaissent tous les chemins, les caractéristiques de son sol, la densité (ou non) des arbres et des fourrés, les lieux de passage des animaux, etc., ces connaissances étant décisives pour être à même de développer une capacité d'anticipation sur le déroulement de la chasse.

Nous avons pu observer en outre que certains suiveurs connaissent très bien les chiens, leurs noms, leurs caractéristiques et leurs qualités. Pour acquérir cette expertise, il faut passer des heures avec eux au chenil, en dehors des jours de chasse, voire même en dehors de la saison de chasse.

Vient ensuite la connaissance du comportement du chevreuil, un animal réputé être particulièrement rusé. Cette expertise est aussi nécessaire pour anticiper, cela d'autant plus que, dans le cas du chevreuil, plus l'animal est chassé, moins il produit d'odeur (il « retient son sentiment ») et plus il est de ce fait à même de déjouer la meute.

Enfin, la capacité d'interpréter les signes renvoie au fait d'être capable de voir, d'entendre, de reconnaître et de donner un sens aux multiples indices qui peuvent être trouvés (tels que des empreintes sur le sol). Cela suppose aussi de savoir traduire les fanfares de chasse, qui fournissent des informations sur la chasse elle-même.

Que ce soit pour en protéger les ressources ou pour en préserver l'image (et donc la pérennité), les suiveurs



contribuent à établir un cordon sanitaire qui se déploie obligatoirement selon des frontières invisibles et (surtout) imprévisibles, l'action se déroulant dans un espace ouvert qui est également en mouvement, sans que la direction de ce mouvement puisse être prédéterminée.

Les limites de la coproduction

Jusqu'ici, nous avons présenté les contributions des suiveurs sous l'angle de l'aide et du soutien qu'ils apportent aux chasseurs. Cela n'est bien sûr pas systématiquement le cas. Du point de vue des chasseurs, les bons suiveurs sont ceux qui donnent des informations utiles, contribuent au fonctionnement de la chasse à courre et rendent service. Mais à partir du moment où les suiveurs se considèrent eux-mêmes comme acteurs, il peut aussi leur arriver de faire leur propre chasse. Cela signifie qu'ils conduisent leur propre projet tout en participant à la chasse. Pour certains suiveurs, cela peut signifier d'arriver à voir l'animal en même temps que les chasseurs (voire avant ceux-ci). Pour d'autres, leur finalité peut être principalement esthétique : admirer la beauté des mouvements des animaux, le déploiement des chevaux dans la forêt, le travail des chiens. Nous avons entendu des suiveurs critiquer la façon de monter à cheval de certains chasseurs, ne les trouvant pas élégants. Pour d'autres, suivre la chasse à courre est l'occasion de faire de belles photos, ils viennent en fait chasser des images.

Tout le monde étant en train de chasser (les chiens, les chasseurs et les suiveurs), chacun poursuivant ses propres objectifs, le point critique devient celui de l'alignement de ces objectifs pluriels. Cela détermine la ligne de partage entre les « bons suiveurs » (dont les objectifs contribuent à la réalisation de la chasse dans de bonnes conditions) et les « mauvais suiveurs » (dont les objectifs peuvent venir interférer avec ceux de la chasse).

Ainsi, par exemple, un suiveur en voiture peut chercher à suivre le parcours de l'animal de chasse, au détriment de son rôle de protection de la route. Les suiveurs peuvent ainsi perturber, voire menacer le déroulement de la chasse. À pied, en voiture ou à vélo, les suiveurs sont focalisés sur le fait d'être au bon moment à la bonne place pour voir le chevreuil.

Dans cette quête, les suiveurs peuvent être une source de « pollution » : ils peuvent couper la voie, empêcher la progression du chevreuil ou de la meute, faire du bruit avec leurs voitures, voire provoquer un accident... Leur attitude peut aussi venir alimenter la mauvaise image de la chasse à courre aux yeux des riverains quand, par exemple, les suiveurs garent leurs voitures sur les deux côtés d'une route, puis repartent brusquement sans trop prêter attention aux véhicules ou aux promeneurs qui ne suivent pas la chasse, etc. Un suiveur très expérimenté peut trouver l'animal avant les chasseurs et ainsi modifier la trajectoire de la

chasse en dérangeant celui-ci. Un suiveur trop proche des chiens peut les appeler pendant l'action de chasse (alors que seuls quelques chasseurs sont théoriquement autorisés à le faire), les perturber ou générer des ordres contradictoires.

CONCLUSION

Sous de nombreux aspects, les suiveurs ne sont pas uniquement les spectateurs d'une tragédie codifiée se déroulant dans un théâtre en plein air. Ils peuvent être considérés comme des parties prenantes, non seulement du fait qu'ils contribuent à la construction de la légitimité de la chasse à courre, mais aussi parce qu'ils contribuent activement – pour certains d'entre eux en tout cas – à l'organisation même de la chasse, en tant que bénévoles, quand bien même ils ne seraient pas membres de l'équipage.

Le rôle de suiveur, dans la chasse à courre, est un rôle institué, c'est-à-dire un rôle connu et reconnu. Son examen approfondi montre que les suiveurs qui pourraient apparaître *a priori* comme principalement passifs ont aussi un rôle actif. Ainsi, nous avons montré que les suiveurs peuvent se retrouver dans des situations de coproduction qui les amènent à dialoguer avec les chasseurs. Dans ces cas-là, ne coproduit pas qui veut : il faut disposer des savoirs et des compétences permettant d'être considéré comme un interlocuteur crédible. Nous avons proposé d'envisager ces situations de coproduction au travers de l'idée de vulnérabilité : c'est lorsque les chasseurs traversent des configurations de vulnérabilité (le franchissement d'une route, par exemple) que la coproduction devient un enjeu clé. Enfin, nous avons analysé la fragilité de l'alignement des intérêts dans ces situations de co-production. Les suiveurs peuvent toujours être tentés de vivre « leur propre chasse » et ainsi d'entrer en conflit avec le déroulé de la chasse à courre ou avec les codes des chasseurs.

Le rôle de suiveur existe aussi dans d'autres univers plus ou moins éloignés de la chasse à courre. Dans ces derniers, les trois questions que nous soulevons (à savoir la coproduction, le partage des zones de vulnérabilité et l'alignement des projets) nous semblent aussi pouvoir constituer des clefs d'analyse. Par exemple, relève de cette même logique le cas d'un fan du Tour de France qui n'hésite pas à arriver plusieurs jours avant le passage de ses idoles pour être sûr de bien les voir : il ne coproduit pas la course proprement dite, mais sa simple présence participe du spectacle collectif, ses encouragements et son engagement peuvent s'avérer source de motivation pour les coureurs, et il ne faut pas que son propre projet (comme celui de pouvoir toucher les coureurs, par exemple) entre en opposition avec le bon déroulement de la course. ■



BIBLIOGRAPHIE

Lord BURNS, EDWARDS (V.), MARSH (J.), Lord SOULSBY & WINTER (M.), *Report of Committee of Inquiry into Hunting with dogs in England & Wales*, The Stationary Office Limited, 2000.

<http://www.archive.official-documents.co.uk/document/cm47/4763/4763-00.htm>

CZARNIAWSKA-JOERGES (B.), *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*, Liber Copenhagen Business School Press, 2007.

FAVRET-SAADA (J.), *Les mots, la mort, les sorts. La sorcellerie dans le bocage*, Paris, Gallimard « Bibliothèque des Sciences humaines », 1977.

GIRIN (J.), « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Économie et société*, série « Sciences de gestion », n°2, décembre, pp. 1872-1889, 1981.

MATHEU (M.), « La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ? », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°2, mars, 1986.

PINÇON-CHARLOT (M.) & PINÇON (M.), *La chasse à courre*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 2003.



L'ANGLICISATION, UN DÉFI POUR LES ORGANISATIONS : REGARDS CROISÉS SUR L'ENTREPRISE ET L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

La pratique de l'anglais gagne du terrain dans les organisations. Nous nous appuierons sur le cas de deux organisations françaises fortement internationalisées, une multinationale et une grande école, pour mettre en lumière les mécanismes de cette anglicisation. Deux mécanismes importants seront identifiés. Le premier est de nature économique : l'évitement des coûts de traduction par les acteurs peut favoriser comme empêcher la pénétration de la langue des partenaires au cœur de l'organisation. Le second a trait aux jeux de pouvoir : la langue étrangère crée des zones d'incertitude dont le contrôle est subordonné à la compétence linguistique. L'acceptation de l'anglicisation dépend d'abord de la perception que les acteurs ont de sa légitimité et, ensuite, de leur maîtrise de l'anglais. Cette vision réaffirme le rôle de l'acteur rationnel dans le changement linguistique.

Par **Jérôme SAULIÈRE***

La langue est un sujet crucial, qui est néanmoins négligé dans les organisations, en particulier dans les entreprises. Le même constat est fait indépendamment par la recherche en sociolinguistique (TRUCHOT et HUCK, 2009 ; LÜDI et *al.*, 2009) et la recherche en gestion (MARSCHAN, WELCH et

WELCH, 1997 ; FEELY et HARZING, 2002). L'avancée, irrésistible sinon inexorable, de la pratique de l'anglais, devenu *lingua franca*, répond au besoin d'une langue commune pour gérer les affaires au-delà des frontières linguistiques. Elle pose pourtant question notamment sur les plans de l'équité et de la justice économique (VAN PARIJS, 2000 ; GRIN, 2004) et sur celui de la qualité de la communication (HENDERSON, 2005 ; CHARLES, 2007). Le débat autour de l'anglais

* Centre de recherche en gestion - École polytechnique - CNRS.



est particulièrement virulent en France, où chercheurs et syndicalistes se réunissent en colloques pour dénoncer le « tout-anglais », cette idéologie dominante dont l'ombre menaçante plane au-dessus des organisations, des salariés, des chercheurs... Le terme de « tout-anglais » (1) semble vouloir désigner un phénomène concerté, une mode organisationnelle imposée d'en haut par les dirigeants.

Nous proposons dans cet article une autre lecture du phénomène. Partant de nombreuses observations de terrain réalisées dans différentes entreprises et organisations, nous avons choisi de rapprocher les cas de deux organisations *a priori* très différentes et pourtant concernées au premier chef par la question de l'anglicisation : une multinationale, que nous appellerons Globum, et une grande école de commerce, l'ECF (2). Une campagne d'entretiens a été réalisée dans chacune de ces organisations auprès de salariés et de membres de la direction, ainsi que d'administratifs en charge de la gestion des ressources humaines (38 entretiens chez Globum, 20 entretiens à l'ECF ; durée des entretiens : entre 1h et 1h30). De ce matériau, nous avons extrait un certain nombre de cas qui sont présentés dans le corps de cet article. Ces cas illustrent certains des enjeux organisationnels soulevés par l'anglicisation et concourent à montrer que l'anglicisation du travail, souvent considérée sous l'angle de la politique linguistique, peut tout aussi bien s'analyser comme le résultat de conflits menés par des acteurs plus ou moins rationnels qui défendent leurs intérêts ou leurs valeurs. Le « tout-anglais » en est une issue théorique, possible, quoiqu'improbable. Cela nous amène à relativiser le rôle de l'idéologie des dirigeants dans le choix de la langue de travail en mettant l'accent sur le sens donné par les acteurs à leurs pratiques respectives.

L'article se construit autour d'un aller-et-retour entre les deux organisations pour mettre en lumière certaines de leurs similitudes vis-à-vis du processus d'anglicisation. Dans la première partie, nous expliquons ce que nous entendons par anglicisation et tentons de décrire comment elle semble découler de l'internationalisation des organisations. Dans les deux parties suivantes, deux mécanismes sont proposés qui participent à la pénétration de l'anglais dans les organisations. L'un se fonde sur les coûts (au sens large) de la traduction et l'autre sur les jeux de pouvoir entre acteurs. Dans une quatrième et dernière partie, nous discutons de la généralité de ces mécanismes et des facteurs organisationnels et humains qui peuvent influencer sur leur issue.

(1) Une variante intéressante introduite, nous semble-t-il, par Grin (2005) est le « tout-à-l'anglais » - étrange et dégoûtant calque du « tout-à-l'égout ».

(2) L'auteur n'enseigne pas à l'ECF.

L'ANGLICISATION DES ORGANISATIONS

Quelques repères théoriques

Les deux organisations étudiées, une grande école et une grande entreprise françaises, n'ont *a priori* pas grand-chose en commun, sinon le fait que la première forme les futurs cadres de la seconde. C'est sur un point commun entre ces deux organisations apparemment très différentes que nous concentrerons notre analyse, à savoir une utilisation croissante de l'anglais dans l'activité professionnelle des acteurs. Nous désignons cette réalité sous le terme d'anglicisation. On pourra nous objecter que ce terme est chargé idéologiquement. Il est associé, en France, au combat des défenseurs du droit de travailler en français, et il évoque la francisation, définie, au Québec, comme la reconquête volontaire et politiquement organisée des terrains gagnés par l'anglais. Par « anglicisation », nous n'entendons pas ici la promotion volontaire de la langue anglaise par un agent quelconque ni, encore moins, une forme nouvelle de colonisation procédant de la dominance économique des États-Unis, mais bien l'usage croissant, factuel et incontestable de l'anglais dans les organisations. Cet usage est-il souhaitable ? Ou, au contraire, est-il nuisible ? Nous tenterons de nous abstenir d'un jugement critique sur le processus d'anglicisation, c'est-à-dire que nous renonçons à aborder ici la dimension politique du débat, dont le traitement nécessiterait pour bien faire de lui consacrer un article entier (sur ce point, voir, par exemple, SAULIÈRE, 2013).

L'anglicisation des organisations a fait l'objet d'une littérature fournie, en sociolinguistique comme en management, surtout au cours des dix ou quinze dernières années. L'hégémonie mondiale de l'anglais, conséquence de la domination économique des États-Unis (TRUCHOT, 2002), a été interprétée à l'extrême comme une forme de néocolonialisme (PHILLIPSON, 1998). Certains anglicistes ont considéré que les usages de l'anglais impliquant des locuteurs non natifs constituaient une variété linguistique à part, et ont développé une théorie de l'anglais véhiculaire (qualifié de *lingua franca*) (SEIDLHOFER, 2001 ; HOUSE, 2003). L'anglais *lingua franca*, parfois qualifié plaisamment de « Globish » (NERRIÈRE, 2003), possède en effet des caractéristiques propres en ce qui concerne la grammaire, le vocabulaire, la prononciation... Les chercheurs en management se sont, quant à eux, appliqués à décrire les modalités et les conséquences de son utilisation dans les organisations. Leur premier constat est que, compte tenu de son statut établi de langue internationale et des compétences existantes qui en résultent, l'anglais est un choix évident pour la communication entre personnes locutrices de langues différentes (NEELEY, 2012). Des



entreprises multinationales, comme Siemens ou Kone, en font, pour cette raison, leur langue officielle (MARSCHAN-PIEKKARI, WELCH et WELCH, 1999 ; FREDRIKSSON, BARNER-RASMUSSEN et PIEKKARI, 2006). L'usage d'une langue seconde, parce qu'il restreint les possibilités de communication professionnelle, pose cependant des questions d'efficacité : certaines situations de travail exigent du salarié qu'il maîtrise la langue de travail dans toutes ses nuances, par exemple lorsqu'il s'agit de socialiser (LAURING et TANGE, 2010) ou de créer du lien et des rapports de confiance entre les acteurs (HENDERSON, 2010).

Les sources de l'anglicisation

Partant de la situation d'une entreprise franco-française, comment l'anglais pénètre-t-il dans une organisation desservant le marché français avec un processus de production intégralement en France impliquant des salariés exclusivement francophones ? Il le fait, le plus souvent, à travers la recherche de nouveaux marchés : l'entreprise cherchant à conquérir une clientèle non francophone se doit de s'adresser à ses nouveaux clients et de communiquer avec les réseaux locaux de distributeurs dans une langue partagée. La même chose se produit à l'autre bout de la chaîne de valeur : la maîtrise de l'anglais peut s'avérer nécessaire pour lui permettre d'élargir sa base de fournisseurs. Plus généralement, un partenariat - de quelque nature qu'il soit (3) - avec une entreprise d'un pays non-francophone implique au niveau de l'interface l'usage d'une langue partagée. Cette langue, le plus souvent l'anglais, pénètre alors plus ou moins profondément dans les deux organisations partenaires. Ainsi, chez Globum, le partenariat stratégique conclu avec un homologue asiatique, dans les années 1990, a fait de l'anglais une compétence requise pour tous les cadres de l'entreprise. Avant ce partenariat, certaines catégories d'employés étaient déjà concernées par l'usage de l'anglais, notamment dans les services commerciaux et des achats (en lien, respectivement, avec les clients et les fournisseurs) ainsi qu'à la logistique, mais il ne semble pas que l'anglais ait pénétré alors bien profondément dans l'organisation, c'est-à-dire au-delà du *front office* (les employés en contact immédiat avec l'étranger). D'autres partenariats conclus depuis ont confirmé la place de l'anglais comme langue officielle du groupe au côté du français.

L'anglicisation est un fait plus récent à l'ECF. Les années 2000 ont vu s'affirmer le rôle des classements internationaux dans la stratégie des grandes écoles. Ils ont induit des mutations profondes dans le fonction-

nement des établissements d'enseignement supérieur, notamment dans celui des grandes écoles d'ingénierie et de commerce à la française (DAVESNE, 2012). La place importante donnée à la recherche - milieu pionnier pour ce qui est de l'internationalisation et de l'anglicisation - a justifié l'embauche de personnels enseignants non-francophones intégrés aux circuits internationaux de la recherche. Sans doute la pression des entreprises soucieuses de recruter de jeunes diplômés maîtrisant l'anglais a-t-elle également joué dans l'anglicisation de leur offre de cours. Mais le principal déterminant de l'anglicisation de l'ECF est à rechercher du côté de la demande : c'est l'arrivée d'étudiants étrangers toujours plus nombreux qui crée aujourd'hui une pression à l'anglicisation de l'enseignement. Ces étudiants viennent d'Europe, mais aussi, de plus en plus, de pays asiatiques, notamment de Chine et d'Inde. Certains viennent pour suivre le cursus normal, et d'autres viennent pour seulement quelques mois dans le cadre d'échanges universitaires. On pourrait certes exiger de ces étudiants (tout au moins des premiers) qu'ils apprennent le français à leur arrivée à l'école, ce que faisait l'ECF jusqu'à très récemment. Mais, pour pouvoir suivre des cours dans la langue locale, ils devraient en passer par plusieurs mois d'apprentissage intensif de la langue, une perspective susceptible d'en décourager beaucoup. L'anglicisation de l'offre de cours est donc une condition indispensable pour accueillir ces nouveaux élèves et maintenir des partenariats académiques nombreux avec des institutions étrangères.

Au final, dans l'école de commerce comme dans l'entreprise mondialisée, la source première de l'anglicisation est la conquête d'étudiants ou de clients étrangers. Les partenariats internationaux, un élément indispensable d'une stratégie d'internationalisation, contribuent à accélérer ce processus.

QUI A LA CHARGE DE LA TRADUCTION ?

Confrontée à la demande pressante de cours en anglais, la direction de l'ECF évalue les choix possibles. Embaucher de nouveaux professeurs qui ne feront cours qu'en anglais ? Il n'en est pas question, contraintes budgétaires obligent. La taille du campus interdit d'ailleurs une inflation trop importante du nombre des cours, de sorte qu'un cours délivré en anglais implique généralement la disparition d'un cours dispensé en français. L'idéal serait de convaincre des professeurs qui jusque-là faisaient leurs cours en français de donner les mêmes cours en anglais. La direction se heurte alors à une forte résistance de la part des professeurs. La directrice des études relate ainsi, amusée, qu'une des premières questions qu'ils posent est : « Qui traduira mes *slides* ? » Son amusement est justifié par la considération - partagée par

(3) Une fusion/acquisition peut être vue, à la limite, comme un cas extrême de partenariat : la communication entre les entités ayant fusionné y est cruciale. Des exemples tirés de la littérature montrent que la langue de travail est une pierre d'achoppement souvent sous-estimée, lors de tels rapprochements (PIEKKARI et al., 2005).



ceux des professeurs qui en sont passés par là - que la traduction des supports visuels ne constitue qu'une petite partie de la difficulté du changement de langue. Si l'école a depuis mis un service de traduction de leurs *slides* à la disposition des professeurs acceptant de délivrer leurs cours non plus en français mais en anglais, cette anecdote suggère que la question de la traduction et de son acceptation par les acteurs est centrale, dans une organisation en transition linguistique.

Chez Globum : *marketing* vs ingénierie

Chez Globum, un cas l'illustre. Une employée du département *marketing* se plaint : « La plupart de la documentation commerciale est en français. Je suis obligée de me battre pour obtenir la documentation en anglais... ». Confronté à des interlocuteurs ne parlant que l'anglais (dans ce cas, des réseaux de distribution dans les 47 pays où est présente l'entreprise), mais ne recevant de l'ingénierie que de la documentation en français, le *marketing* se voit le plus souvent contraint de traduire lui-même la documentation commerciale. Or, la traduction est une activité consommatrice de temps. Il est dès lors naturel que les employés du *marketing*, qui sont déjà surchargés de travail - qui ne l'est pas, chez Globum ? - refusent d'assumer cette nouvelle tâche pour laquelle, de plus, ils ne se sentent pas compétents. Pour les mêmes raisons, l'ingénierie refuse d'assumer la charge de la traduction. Une solution pourrait consister à faire appel à un traducteur professionnel, mais alors se poserait la question de la prise en charge du coût (désormais bien concret) de la traduction, et du budget sur lequel ce coût serait imputé. Ni le directeur *marketing* ni le directeur de l'ingénierie ne souhaitent que la charge pèse sur leur direction respective. L'externalisation de la traduction ne fait donc que repousser le problème. Au final, la traduction représente toujours un coût - direct ou indirect - que nul ne veut assumer.

Dans l'impasse, une instance hiérarchiquement supérieure pourrait être sollicitée pour trancher et assigner la traduction à l'un ou à l'autre des plaignants. Encore faudrait-il, pour cela, que la hiérarchie soit consciente de l'enjeu que représente la traduction. Or, nul ne semble avoir vraiment identifié ce problème, sinon ceux qu'il concerne directement et qui passent chaque semaine des heures à traduire de la documentation, des supports de présentation, le contenu de messages électroniques... sans que leur hiérarchie en tienne compte dans l'estimation de leur charge de travail. Un cadre dirigeant qui travaille à la direction de l'organisation qualifie la traduction de « processus orphelin » : un processus dont personne n'est responsable et que chacun, par conséquent, gère à sa façon, sans qu'il y ait de coordination. Pour Globum, la partie émergée de l'iceberg (les contrats de traduction) représente un coût de 5 millions d'euros par an. Il faudrait y ajouter

toutes les traductions « maison », qui n'apparaissent pas au bilan mais coûtent cher en temps de cadre supérieur. Sans se risquer à une évaluation, le simple ordre de grandeur, de plusieurs dizaines de millions d'euros par an, devrait suffire à inciter les dirigeants d'entreprises internationales à prendre sérieusement le contrôle des processus de traduction (4).

Il est tentant d'esquiver le problème de la traduction en suggérant que la documentation soit directement rédigée en anglais par l'ingénierie. Mais les ingénieurs écartent cette option : « Toutes nos méthodes sont en français, toute l'expérience que Globum a accumulée depuis des décennies est en français... Et puis, moi, mon expertise, elle est en français ! » ; « Je perds la moitié de ma compétence, si l'on me demande aujourd'hui de travailler en anglais ! ». De fait, on ne ferait alors que déplacer le problème un cran plus haut dans la chaîne de production de l'information : la rédaction de documentations en anglais requiert elle aussi un processus de traduction, fût-il implicite, puisque le rédacteur doit coucher sur le papier, en anglais, des connaissances (les siennes et celles de l'entreprise) dont il dispose en français. La charge de la traduction continuerait, dans cette configuration, à peser sur l'ingénierie. On pourrait s'en affranchir complètement en remontant à la source première de l'information, c'est-à-dire en rendant accessibles, directement en anglais, les connaissances nécessaires à la production. Il faudrait, pour aller jusqu'au bout de cette logique, concevoir les produits en anglais. Cela supposerait une véritable révolution linguistique dans l'entreprise, avec un coût initial considérable, qui est difficilement chiffrable du fait que personne ne sait délimiter le périmètre des « connaissances nécessaires à la production » (5). La rentabilité économique d'une telle révolution ne saute pas aux yeux, sans même parler de son acceptabilité pour les salariés. Chez Globum, les coûts de la traduction (au sens large) continueront donc longtemps à constituer un frein au processus d'anglicisation.

À l'ECF : le libre choix de l'anglais pour les professeurs

Le « *marketing* » à l'ECF consiste essentiellement à attirer des élèves, y compris étrangers, vers cette école. Lorsque les élèves étrangers arrivent sur le campus, la

(4) La qualité des traductions, sujet que cet article renonce à aborder, serait un autre motif de légitime inquiétude pour les dirigeants. Il n'est pas rare qu'une traduction médiocre d'un document important décrédibilise une organisation aux yeux de ses partenaires étrangers, notamment anglophones. Le site Internet de l'ECF en offrait jusqu'à récemment une triste illustration.

(5) Si l'on considère qu'elles incluent les connaissances issues de la formation initiale des employés, alors le problème déborde sur celui de l'enseignement supérieur. En effet, l'usage de l'anglais ne serait plus un obstacle (en tout cas, plus du strict point de vue des coûts de traduction) dans une société où la formation et le travail se feraient complètement en langue anglaise.





Photo © GABS-CARTOONBASE-PHOTOONSTOP

« Je perds la moitié de ma compétence, si l'on me demande aujourd'hui de travailler en anglais ! »

direction demande poliment aux professeurs s'ils accepteraient de faire cours en anglais. La plupart ne l'accepte pas facilement. Une grosse pression pèse ainsi sur la directrice des études, qui a l'impression de « [se trouver] entre le marteau et l'enclume » : le marteau, ce sont les élèves, vite mécontents si l'offre de cours en anglais n'est pas à la hauteur de ce qui leur a été « vendu », et l'enclume, ce sont les professeurs, envers lesquels la direction doit user de persuasion (à défaut de disposer de moyens d'influence hiérarchique classiques). Leur position est similaire à celle des ingénieurs de Globum : ils conçoivent leurs cours comme l'ingénierie conçoit les produits vendus par l'entreprise. Leurs connaissances ont été acquises dans une langue et ils devront, s'ils acceptent le changement de langue, les rendre accessibles aux élèves dans une autre langue, en l'occurrence l'anglais. Le coût du changement est pour eux considérable, au-delà de la traduction des *slides*, une prestation gracieusement offerte (rappelons-le) par la direction. « C'est beau-

coup plus fatigant », constate simplement un professeur pour justifier sa réticence à faire cours en anglais. Son cas est représentatif d'une certaine population de professeurs, que l'on peut appeler, sans connotation négative, l'arrière-garde. Ils ont fait carrière une ou plusieurs dizaines d'années au sein d'une école presque entièrement francophone et vivent l'anglicisation comme une menace, voire comme une erreur stratégique. Pour une autre population (l'avant-garde, par opposition à la première) intégrée au milieu de la recherche internationale et publiant ses résultats de recherche dans des revues en langue anglaise, c'est l'inverse qui se vérifie : un cours en français peut représenter pour eux plus d'efforts qu'un cours en anglais. Un professeur francophone constate ainsi : « Les mots me viennent [plus facilement] en anglais ! [...] Il y a des termes que je ne sais pas traduire, qui n'ont pas d'équivalent... ». La frontière entre ces deux populations n'est pas étanche. Quelques représentants de l'arrière-garde ont su prendre le train de l'anglicisa-



tion en marche et se sont mis à l'anglais (l'école est toujours disposée à donner des cours particuliers d'anglais aux professeurs) et publient en partie dans cette langue. Certains ont accepté de faire cours en anglais. Cet « entre-deux-gardes » joue un rôle important dans l'école, nous y reviendrons dans la suite de cet article.

Gérer la transition linguistique

Dans les deux organisations étudiées, des résistances agissent pour freiner le processus d'anglicisation. Elles s'expliquent, au moins en partie, par la réticence des acteurs à assumer la charge de la traduction. On peut voir le monolinguisme (le « tout-français ») comme un équilibre stable pour l'organisation : les écarts à cet état tendent à être réduits par le jeu des acteurs. Seule une action volontaire de la direction serait susceptible d'installer l'organisation dans un autre équilibre stable où l'anglais, ayant investi l'ensemble des processus, ne poserait plus de problème de traduction. Entre les deux, l'organisation joue les Sisyphe et ne voit pas le bout de la côte. C'est la situation actuelle de beaucoup d'entreprises françaises. Faut-il forcer la transition ? Bien que des entreprises comme Kone (MARSCHAN, WELCH et WELCH, 1997), Siemens (FREDRIKSSON,

BARNER-RASMUSSEN et PIEKKARI, 2006) et Rakuten (NEELEY, 2012) semblent l'avoir fait, l'exemple de la seconde (dans laquelle l'allemand garde sa place en dépit de la politique affichée par le groupe) montre que l'on peut difficilement imposer complètement une langue étrangère aux dépens de la langue locale. La gestion de la transition présente en outre de nombreux risques sur le plan humain : perte de compétences techniques, démotivation des équipes, perturbation des relations de pouvoir... Il est impossible d'en prédire le coût global. Faut-il alors arrêter les frais, en abandonnant l'anglais ? Évidemment, non ! Sauf si l'on considère le repli sur le territoire national comme une option viable pour l'organisation. Une seule option demeure : continuer à pousser le rocher.

JEUX DE LANGUES, JEUX DE POUVOIR

On pourrait avoir une autre lecture du cas rapporté chez Globum (*marketing vs. ingénierie*) et analyser celui-ci en termes de jeux de pouvoir. Le fait que l'ingénierie détienne le savoir sur les produits et qu'elle en fasse bénéficier le *marketing* dans une langue de son



Le petit Chaperon rouge rencontre le Loup et cause avec lui malgré les avis de sa maman.
*The little red hat having encounter the wolf, spik to hein notwith-
 standing the adise of his molier.*

« Dans les deux organisations étudiées, des résistances agissent pour freiner le processus d'anglicisation. Elles s'expliquent, au moins en partie, par la réticence des acteurs à assumer la charge de la traduction. », « Le Petit Chaperon rouge », détail d'une planche de quatre images accompagnées d'un commentaire en français et d'une traduction très approximative en anglais, années 1850.



choix constitue une zone d'incertitude, au sens de la théorie de l'acteur stratégique, et, par là-même, une source de pouvoir (CROZIER et FRIEDBERG, 1992). Plus généralement, l'usage d'une langue étrangère est générateur d'incertitude, celle-ci étant susceptible d'être exploitée par ceux qui maîtrisent le mieux la langue. Voulu ou subi, le changement de langue perturbe alors en profondeur les relations de pouvoir au sein de l'organisation.

Chez Globum : l'anglicisation de l'intérieur

Un cas observé chez Globum le montre. Une équipe transverse constituée de Français est rejointe un beau jour par un collaborateur non-francophone. Du jour au lendemain, le travail d'équipe doit se faire en anglais. Les réunions hebdomadaires, qui en sont le point focal, se tiennent en anglais. L'usage de l'anglais, vécu comme une « contrainte nécessaire » et comme une marque de respect à l'égard du collaborateur étranger, cause dans le fonctionnement du groupe un changement profond, douloureux pour certains. On constate que les interventions des uns et des autres sont plus concises, mieux préparées, qu'ils se restreignent davantage à leur domaine de compétence - là où, en français, ils ont tendance à « donner leur avis sur tout ». Les prises de parole en anglais sont, elles aussi, (sans surprise) plus hésitantes et moins précises : circonlocutions, contresens, sigles français non traduits... La perte de nuances inévitablement causée par l'utilisation d'une langue seconde est en partie compensée par un gain en professionnalisme (« On est plus... *task-oriented* »). De l'avis général, les réunions durent plus longtemps que lorsqu'elles se tenaient en français. Hasard ou pas, deux des trois réunions auxquelles nous avons assisté ont dépassé de 50 % l'horaire prévu.

Or, ce qui frappe également, c'est le fait que ces réunions n'ont pas lieu *uniquement* en anglais. Régulièrement, les débats basculent en français - souvent lorsqu'un point demande clarification ou « quand le sujet devient chaud », parfois à l'initiative du meneur de réunion. Ces passages constituent des fenêtres de tir, des brèches, où s'engouffrent les collaborateurs les moins à l'aise en anglais : c'est pour eux l'occasion d'exprimer leur pensée sans contrainte et sans difficulté. Puis, un participant, généralement très à l'aise en anglais, rappelle à l'ordre ses collègues et la réunion continue en anglais. La répartition du temps de réunion entre une langue et l'autre résulte en définitive d'une lutte d'influence entre deux populations : les « bons » et les « moins bons » en anglais. Les « bons » considèrent les basculements au français comme des anomalies, un manque de respect envers leur collègue non-francophone. Les « moins bons » considèrent que ce sont des « moments démocratiques » indispensables au bon fonctionnement de la réunion.

C'est également le point de vue du meneur de réunion, qui a l'impression de « perdre certains collaborateurs » lorsqu'il est fait usage de l'anglais. Mme S. assure qu'un de ses collègues, très à l'aise en anglais, agit délibérément pour perdre les autres en parlant vite et de façon idiomatique. Quant à elle, elle reste silencieuse lors des réunions d'équipe ; s'il faut vraiment qu'elle fasse valoir son point de vue, elle prie un subordonné d'assister à la réunion pour défendre celui-ci à sa place. On imagine ce que cette situation a de frustrant, pour un manager. La compétence en langue étrangère constitue ainsi, même entre compatriotes, un outil de pouvoir comme les autres (voire, si l'on peut dire, un outil de pouvoir d'ordre supérieur puisque le défaut de cette compétence empêche le recours à d'autres formes de pouvoir liées notamment à la position hiérarchique et à l'expertise technique).

À l'ECF : la cohésion du corps professoral est en jeu

Une situation similaire nous a été relatée à l'ECF : un département constitué jusque-là d'enseignants-chercheurs francophones a récemment enregistré l'arrivée d'une brillante recrue indienne. Les réunions périodiques, rapporte un membre de l'équipe, se sont « considérablement appauvries, [elles] sont devenues essentiellement factuelles », du fait qu'elles devaient se tenir en anglais. Les compétences linguistiques très disparates entre les divers participants ont posé problème. Au final, « on discute des sujets importants hors des réunions », et celles-ci se sont raréfiées. Ce n'est plus, dans ce cas, par des basculements linguistiques *en* réunion que l'on gère la difficulté à communiquer en langue étrangère, mais par un déplacement de la transmission d'information et de la décision *en dehors* de la réunion. Cet expédient organisationnel place de fait l'enseignant-chercheur indien en situation d'exclusion. Cependant, les membres de l'équipe les moins à l'aise en anglais se sentent eux-mêmes dans une position difficile : l'arrivée d'un collègue non-francophone marque l'avènement d'une politique de recrutement de l'école qui risque de les marginaliser à moyen terme.

C'est là que les représentants de l'entre-deux-garde, comme nous l'avons appelée, jouent un rôle essentiel : ils permettent la circulation d'informations dans le département en dépit de la barrière des langues, mais aussi, en entretenant des relations avec les uns comme avec les autres, ils évitent la scission du département en deux populations n'ayant entre elles ni affinités ni compréhension mutuelle. La direction de l'école, consciente du problème, estime qu'il se règlera avec le départ à la retraite de nombreux professeurs au cours des années à venir.

La transition linguistique est étroitement liée, dans l'école comme dans l'entreprise, à la transition démographique : au sein de l'école, le conflit autour des langues est en même temps un conflit généra-



tionnel et un conflit portant sur le modèle et la vocation de celle-ci ; la langue agit, à la limite, comme un révélateur du malaise causé par l'internationalisation.

Le rôle de la direction

L'issue de ces jeux de pouvoir est prédictible : on constate que l'anglais gagne tendanciellement du terrain dans les organisations, qu'il s'agisse aussi bien d'entreprises que d'écoles et d'universités (TRUCHOT, 2002). La direction épouse le plus souvent la cause de l'anglais, soit que, du haut de son septième étage, elle entrevoie une nécessité croissante de communication internationale, soit qu'elle se fasse une idée fautive de l'usage et de la maîtrise réels des langues dans l'organisation. Elle se sert, pour vaincre les résistances des acteurs, des quelques leviers sous son contrôle : la rémunération (marginale), mais surtout les affectations (à l'ECF : la programmation des cours) et l'évolution des carrières. Ce dernier levier est une motivation importante pour un salarié qui espère rester de nombreuses années dans l'entreprise et, inévitablement, « bouger » à l'intérieur de celle-ci. Elle n'en est pas une, pour un salarié davantage « senior », qui préférera se terrer dans une zone de l'organisation épargnée par l'anglicisation, en attendant la retraite. La formation linguistique, si elle ne désamorçait pas le conflit, en atténue peut-être la violence : au moins une chance est-elle donnée à tous d'acquérir les compétences qu'ils pourront faire valoir dans ces jeux de pouvoir. Mais la demande d'une formation et son succès étant directement fonction de la motivation du stagiaire, la formation creuse aussi inévitablement l'écart entre ceux qui se forment et ceux qui ne le font pas, par refus du changement ou par manque d'opportunités.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Nous avons présenté dans cet article les mécanismes de l'anglicisation chez Globum et à l'ECF selon deux prismes, le premier centré sur les coûts de traduction et le second sur les relations de pouvoir. Une multitude d'autres prismes auraient pu être employés. Le passage progressif à l'anglais a des implications importantes pour les organisations, aussi bien sur le plan économique que sur le plan social. Nous en avons illustré quelques-unes. Nous avons montré, ce faisant, que la logique de l'anglicisation - et celle de la résistance à l'anglicisation - est comparable entre deux organisations pourtant éminemment différentes. Après avoir mis l'accent sur les généralités, il nous faut, dans cette dernière partie, évoquer les particularités des différents contextes. Nous le faisons en considérant, d'une part, quelques facteurs organisationnels

et, d'autre part, quelques facteurs humains, dont dépend le succès ou l'échec de l'anglicisation.

Les facteurs organisationnels

Tout d'abord, il semble que les enjeux liés au changement de langue soient proportionnés à l'importance et à la criticité de l'usage de celle-ci, c'est-à-dire au « contenu langagier » du travail (BORZEIX, PÈNE et FRAENKEL, 2001). Cela explique que des disciplines, comme l'économie ou la finance, soient aujourd'hui largement anglicisées à l'ECF, contrairement aux ressources humaines ou à l'organisation. Les concepts à « contours flous » manipulés par ces deux dernières se prêtent globalement moins bien à l'usage d'une langue étrangère que les équations manipulées par les deux premières. Plus étonnant, le département des systèmes d'information résiste tout autant à l'anglicisation, en dépit du primat détenu par l'anglais dans l'informatique : d'abord, parce que les informaticiens n'ont pas la compétence en anglais qu'on leur attribue (le même constat s'impose dans les entreprises) et, ensuite, parce que la théorie des systèmes d'information présente un contenu langagier sans doute plus riche qu'il n'y paraît.

Dans le cas de la finance, mais aussi dans celui du *marketing*, un autre facteur intervient qui est la standardisation de la langue : la recherche internationale se faisant presque exclusivement en anglais, un certain nombre de concepts ne trouve pas de traduction en français. Les professeurs sont donc immergés dans un univers de sens anglo-saxon qui complique, voire exclut l'usage du français dans la recherche et l'enseignement (TIETZE, 2004). La même chose s'observe dans l'entreprise : les employés du département financier de Globum, par exemple, utilisent très largement l'anglais au quotidien, ce qui est sans commune mesure avec leurs collègues d'autres départements. La standardisation, enfin, peut jouer au niveau d'un secteur : les entreprises des télécommunications ou de l'aéronautique (secteurs très anglicisés en raison notamment du poids historique des États-Unis et de normes et standards internationaux disponibles uniquement en anglais) ne peuvent se soustraire aux contraintes extérieures qui poussent à une anglicisation profonde des processus internes.

Un dernier facteur organisationnel que l'on mentionnera est l'histoire de l'organisation et la culture dans laquelle celle-ci s'inscrit. Pour d'anciennes entreprises nationales comme EDF ou France Télécom, l'usage de l'anglais reste exceptionnel. Cela tient à leur clientèle essentiellement française, mais aussi à la persistance d'une culture de service public dans ces entreprises. La culture nationale joue également un rôle majeur dans l'acceptation ou le refus de l'anglicisation. Les Français, habitués à un environnement monolingue, sont réputés hostiles à ce mouvement et soucieux de défendre leur langue face à l'hégémonie



anglo-américaine. La directrice des ressources humaines néerlandaise d'une entreprise française, que nous avons interrogée, s'étonnait en revanche du fait que certains syndicalistes contestent la légitimité de l'usage de l'anglais : au pays de Philips et d'Unilever, la cohabitation entre la langue locale et l'anglais *lingua franca* est une réalité quotidienne et la question de l'anglicisation des entreprises ne se pose tout simplement pas (6).

Les facteurs humains

Du point de vue des salariés, le résultat de l'anglicisation est subordonné à deux critères principaux : la légitimité et la compétence. Les acteurs concernés plieront d'autant plus facilement à la rationalité économique du changement de langue qu'ils le jugeront légitime. Dans le cas de la réunion citée plus haut, le fait de parler anglais entre Français est porteur d'une absurdité qui complique la mise en pratique de la règle, en dehors de toute question d'efficacité. De même, est légèrement absurde le fait, pour un Français, de faire cours en anglais à une assemblée majoritairement francophone. La légitimité de l'anglicisation dépend non seulement des acteurs mais aussi du contexte. Un professeur peut refuser de faire cours en anglais à des Français, mais il peut accepter de le faire devant une majorité d'élèves étrangers, ceux-ci étant moins critiques. Un ingénieur de Globum dit comprendre le fait que les comités de décision aient lieu en anglais, mais il souhaiterait que les réunions de travail puissent se tenir en français pour ne pas brider la créativité des participants.

Une anglicisation réussie nécessite que les acteurs soient convaincus de la légitimité du changement et qu'ils ne se sentent pas jugés ou mis en difficulté à cause de la langue utilisée.

La question de la compétence est tout aussi essentielle. Derrière la résistance des acteurs à l'anglicisation, on trouve le plus souvent un doute quant à leur compétence en anglais et, inversement, comme on l'a vu, ceux dont la compétence est au-dessus de la moyenne auront plutôt intérêt à en jouer et à favoriser le changement de langue. Quoiqu'il soit impossible de réduire à néant les écarts de niveau entre salariés, et donc de désamorcer tout à fait les luttes d'influence liées à la langue, une bonne formation linguistique alignée sur les besoins de chacun est un préalable indispensable à l'acceptation de l'anglicisation. Globum et l'ECF l'ont bien compris, qui dédient chacune la plus grosse partie de leur budget formation à l'anglais – au détriment, soit dit en pas-

sant, de toutes les autres langues. Mais comme rien n'est jamais simple, la résistance des acteurs au changement se joue aussi au niveau de la demande ou du refus d'une formation : nul ne peut être contraint à se former. À l'ECF, les faibles contraintes hiérarchiques qui pèsent sur les professeurs rendent ces derniers entièrement maîtres de leur décision de se former ou non. Dans l'entreprise, un manager pourra inciter son collaborateur à prendre des cours d'anglais, mais celui-ci aura toujours moyen de s'y soustraire soit en refusant de s'inscrire, soit en ne se présentant pas à la formation (chez Globum, le taux d'absentéisme aux cours de langues est notoirement élevé).

CONCLUSION

Nous concluons cet article sur un *disclaimer* – ou pour mieux dire une récusation de responsabilité : à aucun moment il n'a été dit que l'anglicisation était une évolution souhaitable pour les organisations. Lui attribuer une valeur en soi, positive ou négative, suppose de politiser le débat, ce que nous nous sommes résolus à ne pas faire ici. Nous avons montré que l'anglicisation des organisations était un processus généralisé, mû par des mécanismes que nous avons tenté d'analyser sans prétendre à l'exhaustivité. Comme souvent dans les entreprises, on trouve que la logique économique (visant *in fine* à l'évitement des coûts de traduction) est contrecarrée par la résistance d'acteurs ayant leur rationalité propre. Cela corrobore les contributions de la littérature visant à relativiser l'importance de la décision hiérarchique *top-down* (c'est-à-dire des politiques linguistiques d'entreprises) pour expliquer la dynamique des langues dans l'organisation (MARSCHAN-PIEKKARI, WELCH et WELCH, 1999 ; FREDRIKSSON, BARNER-RASMUSSEN et PIEKKARI, 2006 ; STEYAERT, OSTENDORP et GAIBROIS, 2011).

Le « défi de l'anglicisation » évoqué en titre n'a pas nécessairement vocation à être relevé : l'aboutissement le plus probable de la transition linguistique n'est pas une organisation complètement anglophone. L'anglicisation pose question dans les organisations, et cette question est abordée dans chacune d'elles en fonction de son contexte particulier. Dans les deux organisations sur lesquelles a porté notre étude, il est indubitable que l'anglais continuera son avancée au cours des prochaines années. Il perdra peut-être du terrain dans d'autres organisations. Dans tous les cas, voir l'anglicisation comme une mode organisationnelle ou un phénomène imposé d'en haut aux acteurs, ce serait négliger une composante essentielle du problème, ce serait nier la rationalité des acteurs, leur responsabilité dans le changement et leur liberté de s'y opposer.

(6) C'est là sans doute le plus grand obstacle à la généralisabilité de nos résultats : la France serait-elle un cas à part ? Nous préférons penser qu'elle est un cas extrême rendant visibles certains processus qui échapperaient à l'observation dans d'autres contextes nationaux...



BIBLIOGRAPHIE

- BORZEIX (Anni), PÈNE (Sophie) & FRAENKEL (Béatrice), *Le langage dans les organisations : une nouvelle donne*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2001.
- CHARLES (M.), "Language Matters in Global Communication", Article Based on ORA Lecture, October 2006, *Journal of Business Communication*, 44 (3), pp. 260-282, 2007.
- CROZIER (Michel) & FRIEDBERG (Erhard), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1992.
- DAVESNE (Céline), « Internationalisation et stratification professionnelle dans les Business schools », *Gérer & comprendre*, n°108, juin, pp. 55-65, 2012.
- FEELY (Alan J.) & HARZING (Anne-Wil), *Forgotten and neglected - Language: The orphan of international business*, in International Management Division at the 2002 Academy of Management Conference, Denver, CO, 2002.
- FREDRIKSSON (Riikka), BARNER-RASMUSSEN (Wilhelm) & PIEKKARI (Rebecca). "The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language", *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (4), pp. 406-423, 2006. doi:10.1108/13563280610713879.
- GRIN (François), « L'Anglais comme lingua franca : questions de coût et d'équité, commentaire sur Philippe Van Parijs », *Économie publique*, 15 (2), 2004.
- L'enseignement des langues étrangères comme politique publique*, Rapport établi à la demande du Haut Conseil de l'évaluation de l'École, 2005.
- HENDERSON (Jane K), "Language diversity in international management teams", *International Studies of Management and Organization*, 35 (1), pp. 66-82, 2005.
- "The implications of language boundaries on the development of trust in international management teams", in *Organizational Trust - A Cultural Perspective*, Cambridge University Press, pp. 358-382, Cambridge Companions to Management, 2010.
- HOUSE (J.), "English as a lingua franca: A threat to multilingualism?", *Journal of Sociolinguistics*, 7 (4), pp. 556-578, 2003.
- LAURING (Jakob) & TANGE (Hanne), "International language management: contained or dilute communication", *European Journal of International Management*, 4 (4), pp. 317-332, 2010. doi:10.1504/EJIM.2010.033605.
- LÜDI (Georges), BARTH (Lukas A.), HÖCHLE (Katharina) & YANAPRASART (Patchareerart), « La gestion du plurilinguisme au travail entre la "philosophie" de l'entreprise et les pratiques spontanées », *Sociolinguistica*, 23, pp. 32-52, 2009.
- MARSHAN (Rebecca), WELCH (Denice) & WELCH (Lawrence), "Language: The forgotten factor in multinational management", *European Management Journal*, 15 (5), pp. 591-598, 1997. doi:10.1016/S0263-2373(97)00038-8.
- MARSHAN-PIEKKARI (Rebecca), WELCH (Denice) & WELCH (Lawrence), "Adopting a common corporate language: IHRM implications", *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (3), pp. 377-390, 1999. doi:10.1080/095851999340387.
- NEELEY (Tsedal), "Global Business Speaks English", *Harvard Business Review*, mai, 2012.
- NERRIÈRE (Jean-Paul), « Parlez-vous English ou Globish ? », *Gérer & comprendre*, mars, n°71, 2003.
- VAN PARIJS (Philippe), "The Ground Floor of the World: On the Socio-Economic Consequences of Linguistic Globalization", *International Political Science Review*, 21 (2), pp. 217-233, 2000. doi:10.1177/0192512100212006.
- PHILLIPSON (R.), "Globalizing English: Are linguistic human rights an alternative to linguistic imperialism?", *Language Sciences*, 20 (1), pp. 101-112, 1988.
- PIEKKARI (Rebecca), VAARA (Eero), TIENARI (Janne) & SÄNTTI (Risto), "Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger", *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), pp. 330-344, 2005.
- SAULIÈRE (J.), « L'entreprise, angle mort de la politique linguistique ? Réflexions sur la loi Toubon », *Politiques et Management Public*, 30 (2), pp. 263-276, 2013.
- SEIDLHOFER (Barbara), "Closing A Conceptual Gap: The Case For A Description Of English As A Lingua Franca", *International Journal of Applied Linguistics*, 11 (2), pp. 133-158, 2001. doi:10.1111/1473-4192.00011.
- STEYAERT (Chris), OSTENDORP (Anja) & GAIBROIS (Claudine), "Multilingual organizations as 'linguascapes': Negotiating the position of English through discursive practices", *Journal of World Business*, 46 (3), pp. 270-278, 2011. doi:10.1016/j.jwb.2010.07.003.
- TIETZE (Susanne), "Spreading the Management Gospel - In English", *Language and Intercultural Communication*, 4 (3), pp. 175-189, 2004. doi:10.1080/14708470408668871.
- TRUCHOT (Claude), *L'anglais en Europe : repères*, Étude de référence pour le Guide pour l'élaboration des politiques en Europe, Strasbourg, Conseil de l'Europe, 2002.
- TRUCHOT (Claude) & HUCK (Dominique), « Le traitement des langues dans les entreprises », *Sociolinguistica*, 23, 2009.



LE VÉHICULE ÉLECTRIQUE : CET OBJET EXTRÊME QUI INNERVE LES SCIENCES SOCIALES

La percée du véhicule électrique repose en grande partie sur les actions des acteurs industriels et sociaux qui l'initient, et sur les raisonnements qui les animent. Or, cette innovation, de par les nombreuses ruptures qu'elle implique, demande de réviser les référentiels d'évaluation, de pilotage et de promotion établis tant dans la pratique que dans les théories. Nous procéderons ici à un tour d'horizon des évolutions en cours dans ces trois dimensions à partir de plusieurs travaux de recherche récents menés dans différentes disciplines (gestion, économie, psychologie, sociologie) mobilisées autour de cette aventure industrielle.

Par **Rémi MANIAK** *

Depuis son âge d'or, au tout début du XX^e siècle, le véhicule électrique s'est inexorablement vu relégué au rang de gadget écologique : réputé trop cher, pas assez autonome, trop contraignant..., par rapport aux avantages liés au perfectionnement de l'automobile à moteur thermique et des infrastructures afférentes.

Depuis les années 1970, tous les 10 ans, une bulle se forme autour de la promesse d'un décollage imminent du marché qui jusqu'ici a été à chaque fois contredite par les faits. Sous l'impulsion d'industriels et d'États

volontaristes, ce qui s'apparente à une nouvelle bulle enfle depuis la fin des années 2000. Et les prévisionnistes se déchainent. Aux rapports prédisant une généreuse part de marché de 10 % en 2020 succèdent d'autres rapports condamnant le véhicule électrique à une niche éternellement marginale. Alors, quelle sera cette part de marché ? 0, 5, 10, ... 20 % ?

En la matière, la prévision souffre d'un biais de départ : le chiffre auquel on aboutit est totalement dépendant des comportements des acteurs. Sans minimiser l'importance déterminante des travaux du million de chercheurs et d'ingénieurs qui travaillent au développement de nouvelles générations de batteries, il suffit de reprendre les prévisions des années 1990 sur les volumes de ventes des téléphones mobiles pour se convaincre que les actions des acteurs écono-

* Maître de Conférences en Sciences de Gestion à Télécom ParisTech, chercheur associé au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique.



miques et sociaux prévalent sur toute forme de déterminisme technologique.

Dès lors, la recherche en sciences sociales a un rôle à jouer dans le déploiement du véhicule électrique en permettant aux acteurs de cette épopée de mieux comprendre les leviers de déploiement de telles innovations. De par les ruptures qu'elles créent, elles interrogent fortement nos disciplines, et demandent notamment de revisiter les théories et les pratiques d'évaluation, de conception et de prescription.

RÉAPPRENDRE À COMPTER

Le déploiement du véhicule électrique conduit les acteurs privés et publics à réapprendre à évaluer la rentabilité de leurs investissements.

Côté sphère publique, cette innovation nous rappelle que la voiture est un objet sociétal autant qu'un objet de consommation individuel. L'impact économique et social du produit automobile s'est révélé dans la deuxième moitié du XX^e siècle : création d'emplois, extension des zones urbaines et développement de l'immobilier pavillonnaire, développement de l'industrie du tourisme...

Aujourd'hui, le véhicule électrique présente des vertus nouvelles, certaines d'entre elles révélant, en creux, les nombreux impacts négatifs du véhicule thermique (avec en tête, son rôle dans les différentes formes de pollution). Pour justifier les investissements et les mesures incitatives, la sphère publique est ainsi conduite à adopter à propos du transport individuel les mêmes raisonnements qu'elle a appliqués aux investissements dans les transports collectifs, l'éducation et la politique familiale [1]. C'est-à-dire à objectiver les effets en chaîne des leviers incitatifs pour mettre en balance la valeur sociétale générée avec leur coût pour les finances publiques.

L'État doit évidemment se livrer à cet exercice, notamment en calibrant les moyens permettant d'accélérer l'installation des infrastructures de recharge des batteries de ces véhicules. À ce sujet, les études économiques permettent de comprendre comment pourrait éclore un « marché de la recharge publique » [2]. En parallèle, la psychologie et l'ergonomie permettent de comprendre le rôle subjectif de rassurance que joue la présence de ces bornes, même si elles sont peu utilisées dans les faits, et d'entrer en profondeur dans une nouvelle forme de perception de l'autonomie [3]. Ainsi, le fait de financer par de l'argent public des bornes de recharge qui ne seraient pas utilisées pourrait-il s'avérer socialement rentable ?

Les collectivités locales refont elles aussi leurs comptes. Territorialement ancré, le véhicule électrique, couplé aux nouvelles technologies de transport intelligent, redonne un degré de liberté à l'action publique locale, au-delà des investissements en infra-

structures classiques (routes, transport public). Les exemples d'initiatives soutenues par les collectivités locales ne manquent pas : Autolib (à Paris), TwizyWay (à Saint-Quentin-en-Yvelines), Car2Go (2 500 véhicules dans 18 villes, en Europe et en Amérique du Nord), Projet 100 (à Las Vegas)... ces opérations permettant *in fine* des gains en termes d'attractivité, d'image, de fluidification du trafic, de baisse du niveau sonore, de libération de l'espace urbain, de diminution des émissions de particules fines, de baisse de l'accidentologie...

Là encore, comprendre la rentabilité de ces opérations demande que soient associées différentes disciplines : l'économie des transports, qui, bien qu'habitée à l'évaluation socio-économique des grands chantiers (métro, tramway, autoroutes...), doit désormais opérer à des échelles plus « micro » pour évaluer les externalités de ces opérations ; la gestion, de son côté, œuvre à créer des référentiels de *business model* d'écosystèmes locaux intégrant des co-investissements et des partages originaux entre valeur financière et valeur sociétale [4].

Du côté des industriels et notamment des constructeurs automobiles, le contrôle de la rentabilité des projets qui s'est développé au cours des 20 dernières années conditionne le lancement d'un produit à un objectif de rentabilité modèle par modèle. Toutefois, les premiers véhicules électriques ne sauraient obéir à cette logique.

Longtemps pensé comme une forme de motorisation dégradée, pour des modèles thermiques existants, le véhicule électrique apparaît aujourd'hui comme un vecteur de renouvellement de l'identité des produits et des services de mobilité.

Tout comme la Toyota Prius avait marqué l'An I, non pas de la technologie hybride, mais du marché hybride, les constructeurs misent sur une évangélisation du public par des concepts électriques autonomes. L'exemple du Renault Twizy est, à cet égard, révélateur : en créant un biplace électrique à mi-chemin entre un scooter et une mini-citadine, le constructeur français cherche à préempter le sillon du véhicule urbain du XXI^e siècle. Tesla a, quant à lui, montré que la technologie électrique pouvait permettre de constituer de toute pièce un nouveau constructeur automobile, en proposant une réinvention électrique du segment du très haut de gamme. Avec sa vitrine Autolib, Bolloré construit son propre écosystème autour de sa technologie de batteries avec une gamme de produits qui s'étoffe (voitures, bus, bateaux) et un *business model* centré sur la gestion énergétique.

On voit bien que la valeur des premières tentatives est moins de générer un bénéfice immédiat (1) que d'initier une trajectoire qui va permettre à la fois de mar-

(1) La Prius 1 a généré une perte directe de plus de 800 millions d'euros.





Photo © François Henry/REA

« L'exemple du Renault Twizy est, à cet égard, révélateur : en créant un biplace électrique à mi-chemin entre un scooter et une mini-citadine, le constructeur français cherche à préempter le sillon du véhicule urbain du XXI^e siècle. », une flotte de 20 Renault Twizy 45 en libre-service au CEA de Grenoble, pour des déplacements réalisés dans les limites du centre, avril 2013.

quer les clients autour d'un concept « brandé » et de développer des actifs propriétaires (marque, notoriété, technologie) permettant de créer, puis de maintenir une avance concurrentielle. D'où la nécessité d'élargir la fenêtre des retours sur investissement au périmètre des familles de produits ainsi générées [5, 6].

RÉAPPRENDRE À CONCEVOIR

Depuis une trentaine d'années, le management de l'innovation étudie la manière de rationaliser les processus de conception innovante. Historiquement lié à la structuration des projets de développement au sein des entreprises industrielles, ce champ s'est progressivement élargi au pilotage de projets plus ambitieux et plus ouverts. Le véhicule électrique, avec d'autres époques industrielles, fait avancer cette évolution théorique.

Un premier front de rationalisation concerne les formes de gestion des projets. Dans la pratique et dans la théorie, les projets ont eu tendance à devenir des espaces de mobilisation de connaissances préexistantes, des projets se focalisant sur une cible définie *ex-ante* et s'achevant avec la sortie du produit (en l'oc-

currence, un nouveau véhicule). Ici encore, il ne saurait en être de même pour un projet de conception de véhicules électriques. D'une part, il s'agit de retrouver la fonction originelle de la gestion de projet comme espace non seulement de lancement d'une offre, mais également d'expérimentation et de développement de connaissances nouvelles qui sont mobilisées tout au long d'une *lignée* de produits [5, 7, 8]. Envisager un lancement comme un levier de développement des technologies et du marché demande que soit géré non pas le projet en tant que tel, mais le « programme de lignée », en réorientant le produit et ses dérivés en fonction des informations et des opportunités apparues chemin faisant [9]. C'est une nouvelle forme théorique de management multi-projets, encore peu instrumentée, dans la pratique.

Une deuxième problématique, tout aussi essentielle, porte sur les modalités de coordination avec les partenaires de ces projets. Pour intégrer des innovations assez intenses technologiquement (parking automatisé, ouverture et démarrage sans clé, télématique embarquée...), les constructeurs ont déjà dû mettre en place, avec leurs équipementiers, des processus de co-innovation spécifiques très différents des processus de co-développement traditionnellement focalisés sur l'optimisation qualité-coût-délai [10]. Mais le véhi-



cule électrique va plus loin : il pousse à intégrer dans l'écosystème de conception un nombre et une hétérogénéité d'acteurs encore jamais vus.

Parmi ces acteurs, il y a évidemment l'État qui, au-delà d'incitatifs à l'achat, joue un rôle fondamental dans la définition d'un cadre juridique favorable (catégorisation des véhicules, normes de sécurité, installation de bornes de recharge dans les programmes immobiliers neufs).

Il y a aussi les collectivités locales (qui, on l'a dit, sont particulièrement impactées par le véhicule électrique et qui peuvent jouer un rôle dans la co-spécification des produits), les fabricants de batteries (qui sont confrontés à un ensemble de choix qu'un constructeur doit guider ou suivre à son avantage), les énergéticiens (qui sont des acteurs clés pour pouvoir disposer d'un réseau de recharge pertinent et optimisé), les fabricants de matériel électrique (qui conçoivent les bornes de recharge et qui doivent eux aussi orienter leurs *roadmaps* en fonction des stratégies des constructeurs et des évolutions de standards), sans oublier les magasins et les parkings dont on peut anticiper qu'ils prendront, dans un futur proche, une importance croissante dans le déploiement du réseau de bornes de recharge...

Et cette tendance à l'éclatement du système de conception automobile va encore s'accroître. En effet, le véhicule électrique se présente de manière crédible au moment même où le domaine de la mobilité est en pleine effervescence : progrès fulgurants en matière de possibilité de captation des signaux, de stockage et de traitement des données ; développement spectaculaire d'une économie de services numériques ; désamour tendanciel pour la possession automobile – tout au moins en Europe Occidentale –, augmentation objective et subjective des contraintes pratiques et réglementaires associées à la conduite automobile. Il est dès lors difficile de ne pas imaginer l'émergence de consortiums de conception et d'exploitation alliant constructeurs, géants du numérique, collectivités locales, sociétés de traitement de l'information (*big data*) et agences d'*e-marketing*... L'offensive a commencé récemment avec les consortiums GIREVE et HUBJECT pour les véhicules électriques et le consortium Open Automotive Alliance (Google, Audi, GM, Hyundai, Honda, Nvidia).

Ces nouveaux écosystèmes impliquent que soient renouvelés les principes de gestion de la co-innovation. Il s'agira notamment d'instaurer de nouveaux processus intégrant les logiques privées et publiques autour de l'exploration de produits socialement et territorialement ancrés, lesquelles sont très différentes des logiques d'appel d'offres classiques [11], de mettre en place au sein des entreprises industrielles et des acteurs publics de nouvelles unités organisationnelles qui soient capables d'orchestrer l'ensemble des acteurs de l'écosystème de conception [12], voire de réinventer des formes juridiques et de gouvernance de l'ac-

tion collective permettant à ces acteurs de matérialiser leur *affectio societatis* en inscrivant directement leur projet dans une perspective de création de valeur économique et de valeur sociétale [13].

RÉAPPRENDRE À VENDRE

Enfin, le véhicule électrique pousse à réinventer des modalités d'interaction avec les systèmes clients.

Archétypique de ce que l'on appelle les innovations disruptives [14], cette innovation rompt avec les critères client établis. Le produit est objectivement moins performant sur certains attributs traditionnels d'achat (comme l'autonomie), mais il est plus performant sur des attributs encore mal valorisés par les clients traditionnels (silence, agrément de conduite, écologie). La publicité classique joue un rôle central dans la phase de pré-lancement en faisant connaître le produit et en installant autour de celui-ci un imaginaire positif.

Mais clairement d'autres leviers sont nécessaires pour provoquer l'envie. Levier viral, tout d'abord, car un utilisateur convaincu est un puissant ambassadeur capable d'intriguer auprès de néophytes ou d'argumenter face aux détracteurs. Un levier expérientiel, ensuite, l'apprentissage de ces nouvelles valeurs d'usage étant une condition indispensable de la démystification des inconvénients de l'objet, et de l'appréciation de ses atouts. Ainsi, les premiers utilisateurs d'iPhone ont rapidement fait le choix de se passer d'une autonomie énergétique de près d'une semaine pour pouvoir profiter pleinement de l'expérience utilisateur qui leur était « offerte ».

Il y a ici largement de quoi réviser les processus *marketing* et commerciaux construits pour des produits davantage conformes au *dominant design*.

En amont, le *marketing* de l'innovation est un véritable casse-tête, car les nouveaux attributs imaginés ne collent ni aux processus institués d'étude de marché (pas d'homogénéité de préférences au sein des segments classiques) ni aux imaginaires des futurs clients interrogés. Ainsi, il est illusoire de croire que l'on va pouvoir cibler directement les bons usages, les bons segments de clients et les bonnes zones géographiques. Face à cette difficulté, ce qu'ont montré des cas comme celui de la Prius 1 [15] ou de la Logan [16], c'est l'importance d'une forte réactivité par rapport aux premiers retours clients.

Dans le cas de la Prius, même si le ciblage initial a été le Japon, l'engouement observé aux États-Unis a conduit l'entreprise Toyota à opérer un *reengineering* de ce produit, six mois à peine après son lancement afin de l'adapter aux clients américains. Le succès spectaculaire en Californie sera pour beaucoup dans le décollage du concept aux États-Unis tout d'abord, puis à l'international. Pour la Logan, le plan de



déploiement imaginé initialement (quelques pays d'Europe de l'Est) a pu rapidement être dépassé pour suivre les signaux du marché, en reciblant l'effort sur des marchés qui n'avaient pas été anticipés. Sans cela, le programme aurait été un échec économique.

En ce qui concerne le véhicule électrique, là aussi, c'est l'analyse *a posteriori* des premières ventes, en plus des études réalisées pendant le projet, qui va indiquer les attributs clés sur lesquels il faut axer la communication et le positionnement, les zones de chalandise les plus favorables...

Une fois les véhicules disponibles, les logiques promotionnelles et commerciales sont impactées à leur tour. La communication ne suffit pas à bien faire connaître le produit et les outils classiques d'essai (en concession, typiquement) doivent trouver d'autres relais pour provoquer l'adhésion massive. Par exemple, le lancement bien ciblé d'un service d'autopartage de véhicules électriques ou d'un pool de taxis électriques peut être justifié uniquement par les effets de prescription d'achat qu'il génère pour le véhicule électrique : effet de notoriété des modèles lié à la visibilité des véhicules dans les espaces urbains, effets de démythification et d'apprentissage des vertus de l'électrique liés au volume d'essais ainsi généré...

On aurait tort de laisser au constructeur la charge de cet effort. Comme nous l'avons indiqué plus haut, de nombreux acteurs privés et publics ont des intérêts variés dans le déploiement du produit (en l'occurrence, la voiture électrique), et doivent donc prendre leur part dans l'opération de prescription.

Prenons simplement le cas des collectivités locales. Celles-ci peuvent évidemment jouer un rôle de par les différentes formes de publicité qu'elles peuvent initier autour des produits et des services de mobilité électrique (quel meilleur promoteur d'Autolib' que la Mairie de Paris ?). Mais surtout *via* les différents leviers incitatifs qu'elles peuvent activer. On pense naturellement aux incitations financières à l'achat d'un véhicule électrique. Cependant des résultats récents montrent que de telles mesures ne sont pas toujours suffisantes, voire même parfois qu'elles ne sont pas nécessaires. En fonction des spécificités locales, d'autres leviers incitatifs (par exemple, la reconnaissance de droits de circulation ou de stationnement dans certains espaces, la possibilité de recharges gratuites des batteries) ou d'accompagnement (comme l'aide à la réalisation des démarches nécessaires à l'installation de prises de recharge des véhicules électriques dans les parkings de copropriétés) peuvent se révéler bien plus performants.

Face à cela, les sciences sociales se situent elles aussi dans une logique d'innovation. Elles découvrent ces problèmes en même temps que les praticiens et affinent leurs modèles en fonction des résultats des actions et des observations. Par exemple, en aidant à construire un *marketing* local qui permette d'adapter les incitatifs proposés par les municipalités aux spéci-

ficités géographiques et d'usage des clientèles ciblées [17] ou en déclinant les modèles économiques de diffusion virale de l'innovation pour en faire des outils de simulation *marketing* pour des services de mobilité de promotion virale [18].

L'appel à la sociologie permet de son côté de comprendre comment des dispositifs sociotechniques forment, stabilisent et diffusent des organisations associées à ces nouvelles formes de mobilité [19].

CONCLUSION

Ce sont les acteurs économiques et sociaux qui vont déterminer l'avenir du véhicule électrique. La gestion, l'économie et, plus largement, les sciences sociales sont convoquées pour aider les initiateurs de cette épopée à réinterroger leurs référentiels pour accompagner ce déploiement.

Ce mouvement permanent entre le théorique et l'empirique n'a rien d'original. C'est le fait de toute discipline scientifique que d'évoluer en fonction des interactions qu'elle a pu organiser avec l'empirique. Insistons simplement ici sur le mécanisme épistémologique qui le sous-tend : un cas extrême, décalé, riche, ouvert à l'observation... a un potentiel de progression théorique important (disons au moins autant que l'observation d'un millier de cas d'innovations banales).

Opérer ce bouclage demande aux chercheurs qu'ils mettent en place des dispositifs méthodologiques maillés aux actions et aux réflexions des initiateurs de ces aventures. Les dispositifs de recherche-intervention et d'observation participante permettent ainsi, d'une part, d'être suffisamment proche du front de taille pour faire évoluer les savoirs et, d'autre part, en retour, de les contextualiser dans la réalité.

Le champ de la mobilité n'a pas fini d'interroger les sciences sociales. Alors que le véhicule autonome devrait s'affirmer comme un défi industriel et technologique majeur de la prochaine décennie, nous allons devoir continuer à apprendre à compter, à concevoir et à provoquer l'adhésion pour pouvoir transformer les promesses technologiques en innovations.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] ESPING-ANDERSEN (G.) & PALIER (B.), *Trois leçons sur l'État-providence*, Le Seuil, 2008.
- [2] GLACHANT (M.), THIBAUT (M.-L.) & FAUCHEUX (L.), *Recharger les véhicules électriques et hybrides*, Paris, Presses des Mines, Collection I3, 2013.
- [3] CAHOUR (B) & al., *Using an electric car: a situated, instrumented and emotional activity*, Paper present-



- ed at the Proceedings of ECCE 2012 (Cog. Ergonomics), Edimburgh, august 29th-31th, 2012.
- [4] MANIAK (R.), *Qui tirera son épingle du jeu des ITS ? Tous, ou personne ?*, Telecom, 170, pp. 26-28, 2013.
- [5] LE MASSON (P.), WEIL (B.) & HATCHUEL (A.), *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Hermes Science Publications, 2006.
- [6] MANIAK (R.) & al., "Value management for exploration projects", *Project Management Journal*, 2014.
- [7] CHARUE-DUBOC (F.) & MIDLER (C.), « Quand les enjeux environnementaux donnent lieu à des innovations stratégiques : Le cas de la stratégie véhicule électrique de Renault », *Revue Française de Gestion*, n°215 C, 2011.
- [8] MIDLER (C.) & BEAUME (R.), "Project-based learning patterns for dominant design renewal: The case of Electric Vehicle", *International Journal of Project Management*, 28(2), pp. 142-150, 2009.
- [9] MANIAK (R.) & MIDLER (C.), "Multiproject Lineage Management", *International Journal of Project Management*, 2014 (à paraître).
- [10] MANIAK (R.), *Co-innovation – Caractérisation, évaluation et management*, Sarrebrück, Éditions universitaires européennes, 2011.
- [11] FERNANDEZ (V.) & PUEL (G.), *La gouvernance territoriale des TIC*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2010.
- [12] CUSUMANO (M.A.) & GAWER (A.), "The Elements of Platform Leadership", *MIT Sloan Management Review*, 43(3), p. 51, 2002.
- [13] SEGRESTIN (B.) & HATCHUEL (A.), *Refonder l'entreprise*, Seuil, 2012.
- [14] BOWER (J.L.) & CHRISTENSEN (C.M.), "Disruptive Technologies: Catching the Wave", *Harvard Business Review*, 73(1), pp. 43-53, 1995.
- [15] ITAZAKI (H.), *The Prius that Shook the World*, Tokyo: Nikkan Kogyo Shimbun, 1999.
- [16] JULLIEN (B.), LUNG (Y.) & MIDLER (C.), *L'épopée Logan*, Paris, Dunod, 2012.
- [17] PECHMANN (F.v.), *Public support for sustainable business models through cost or value benefits - An analysis from the user's perspective*, Paper presented at the EURAM 2013, Istanbul, 2013.
- [18] MANIAK (R.), MIDLER (C.) & PECHMANN (F.v.), « Évaluer l'importance stratégique des marchés pré-curseurs », in MIDLER (C.), BEN MAHMOUD-JOUINI (S.) & MANIAK (R.) (Eds.), *Management de l'innovation de rupture* (pp. 31-41), Palaiseau, Presses de l'École polytechnique, 2011.
- [19] LAURENT (B.) & TIRONI (M.), *Experiments for industrial exploration: Testing a car sharing system*, Paper presented at the i3 conference "Cooperating for innovation: devices for collective exploration", Telecom ParisTech, Paris, 2013.



L'IDENTITÉ ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE COMME SOURCES DE LA SURPRISE STRATÉGIQUE : LES LEÇONS DES ÉCHECS DE LA CIA

Instituée en 1947 avec la mission d'éviter aux États-Unis un nouveau Pearl Harbour, la CIA a failli à cette mission en au moins quatre occasions majeures, et ce en dépit de ses ressources considérables. Comment est-ce possible ? Les chercheurs ayant étudié les surprises stratégiques ont développé diverses explications qui, tout en n'étant pas contradictoires les unes avec les autres ne sont pas en mesure d'expliquer le phénomène dans son ensemble. Or, depuis Max Weber, les chercheurs en sciences sociales savent que les régularités de comportement doivent être comprises en fonction de leur contexte culturel. Cet article part de l'observation que le renseignement est imprégné par les faits sociaux et qu'il est donc sous l'emprise de l'identité et de la culture de l'organisation. Il présente un modèle de surprises qui met l'accent sur la constitution interne d'un producteur de renseignement, la CIA, au travers de l'identité de ses analystes et des éléments de sa culture organisationnelle. Il suggère qu'en examinant ces caractéristiques endogènes de l'Agence, on peut comprendre comment les surprises stratégiques se produisent.

Par **Philippe SILBERZAHN*** et **Milo JONES****

* Professeur EMLYON à Business School et chercheur associé à l'École polytechnique.

** Professeur à IE Business School (Madrid) et associé au cabinet Insight Advisory partners.



LES EXPLICATIONS DOMINANTES DE LA SURPRISE STRATÉGIQUE

Nous définissons la surprise stratégique comme un état de crise provoqué par un événement inattendu qui révèle que l'on a fonctionné sur la base d'une évaluation erronée qui a empêché d'anticiper une grave menace pour des intérêts vitaux. La surprise peut être de différentes natures (technique, doctrinale, opérationnelle, etc.) (COUTAU-BÉGARIE, 1999). Notre définition met l'accent non sur l'événement culminant de la surprise, mais sur la condition préalable à celle-ci, à savoir une évaluation erronée. En conséquence, cet article ne traite ni de la question de savoir quoi faire face à une surprise ni de celle de savoir ce qui serait arrivé si la surprise avait été évitée.

La question des surprises stratégiques n'est pas nouvelle. Elle occupe depuis longtemps une place centrale, surtout dans l'art militaire (BRUSTLEIN, 2008), mais aussi dans le renseignement, les relations internationales et, dans une moindre mesure, dans le management. Quatre types d'explications ont émergé au cours du temps, chacune partant d'une perspective différente.

L'explication cybernétique : les signaux faibles

Selon cette explication, la surprise provient de l'incapacité de distinguer certains signaux annonciateurs de l'événement à venir, notamment à cause de la confusion entre la bonne et la mauvaise information. Cela résulte notamment d'un volume d'informations toujours croissant, une caractéristique de plus en plus avérée de nos sociétés contemporaines. La question est posée en termes de rapport défavorable entre le signal (information utile) et le bruit (information inutile parasite) et de détection de signaux faibles (signaux avant-coureurs d'un phénomène à venir).

Dans son étude sur Pearl Harbor, Roberta Wohlstetter (1962) montre cependant que si l'attaque japonaise a réussi, ce n'était pas en raison d'un manque d'information du côté américain : « À l'époque de Pearl Harbor, les circonstances de la collecte dans le sens de l'accès à un énorme ensemble de données ont été (...) proches de l'idéal. » (p. 70). Ainsi, selon elle, les problèmes analytiques ne découlent pas d'une insuffisance d'information, mais de l'incapacité d'identifier les bonnes informations à partir de simples données (bruit). Elle ajoute : « le travail d'extraction de signaux d'une confusion de bruits est une activité qui est très aidée par des hypothèses. » (p. 70).

Plus que les signaux faibles, ce sont donc les hypothèses qui comptent. Dans le domaine de l'intelligence, une telle difficulté est souvent décrite comme celle consistant à résoudre le « mauvais puzzle ». Le mauvais puzzle, ou l'échec de l'imagination, devient

un *Deus ex machina*, après la surprise. Considéré comme un phénomène exogène et aberrant, il n'est pas analysé en détail et est rejeté. Si le problème est celui d'hypothèses erronées, il faut se demander comment une organisation développe de telles hypothèses, et donc s'intéresser à la dimension individuelle de la question.

L'explication psychologique : les biais

La dimension individuelle a fait l'objet des travaux de Jervis (1976), d'Heuer (1999), de Kahneman (1982) et d'autres auteurs. Ceux-ci ont mis en avant l'importance des facteurs psychologiques dans la surprise stratégique et ont montré comment les individus sont victimes de biais dans leur analyse en raison de leurs croyances, de leurs expériences antérieures ou de leurs objectifs.

Jervis a également exploré les biais affectifs : comment la peur, la colère ou le stress modifient la façon dont l'information est traitée. Janis (1972) a, quant à lui, mis en avant la « pensée de groupe » (*group think*) en insistant sur les dynamiques émotionnelles et la pression du conformisme au sein d'un groupe.

Ces explications ont cependant trois limites.

Tout d'abord, elles mettent l'accent sur le moment où l'information est traitée par les analystes ou les décideurs. Or, les erreurs ne surviennent pas seulement durant l'analyse, mais à toutes les étapes de ce que l'on appelle le « cycle du renseignement », qui modélise l'action d'un service de renseignement : la définition de la mission, le recueil d'informations, leur analyse et, enfin, la production des résultats de cette analyse et leur diffusion aux décideurs sous diverses formes, notamment sous celle de rapports écrits.

Ensuite, ces explications sont construites autour d'une analyse individuelle des décisions. Or, le renseignement est un processus social, de sorte que les dynamiques collectives doivent être capturées au-delà de l'individu, voire du groupe de travail.

Enfin, ces explications se concentrent sur des biais isolés, elles ne sont pas à même de mettre en évidence des processus de causalité sur le très long terme : dans les cas que nous avons étudiés, les erreurs n'ont pas été commises « dans la passion du moment », mais d'une manière continue, répétée, parfois sur de nombreuses années. Il faut donc remonter au niveau de l'organisation pour comprendre comment cela est possible.

L'explication organisationnelle : les dysfonctionnements

Le travail pionnier de Graham Allison (1971) porte sur le niveau organisationnel. Allison n'a pas explicitement proposé une théorie de la surprise stratégique, mais son travail sur la crise des missiles de Cuba (en 1962), a eu un impact considérable sur la réflexion menée sur ce sujet. Son Modèle II est particulière-



ment pertinent, car il tient compte du rôle de la culture organisationnelle et a exploré comment celle-ci peut affecter l'analyse du renseignement. Allison a abordé (mais pas pleinement exploré) la question de savoir d'où les organisations tirent leurs préférences et comment elles se rapportent à leur environnement. Son Modèle III est également important, car il évoque les défaillances en matière de coopération, de partage d'informations ou d'alertes. Sur le plan pratique, cependant, les modèles organisationnels échouent comme explication unique, parce que les tentatives de réformer les structures de renseignement après un échec ont souvent été prises en défaut ultérieurement. Ainsi, suite à l'échec d'Israël dans l'anticipation de la guerre du Kippour, en 1973, la Commission d'enquête Agranat a élaboré des propositions pour une réforme institutionnelle qui consistait à copier le modèle américain, alors que celui-ci avait tout autant failli.

L'explication anecdotique

Spécialiste de la question, Richard Betts (1978) prend une autre position : il maintient que les surprises stratégiques sont en fait inévitables. Une raison à cela est ce qu'il appelle « les paradoxes de la perception ». Ces paradoxes insolubles sont constitués des compromis et des dilemmes inhérents aux tentatives visant à améliorer l'alerte stratégique. Par exemple, accroître la sensibilité d'un système de veille réduit le risque de surprise, mais augmente le nombre de fausses alertes, ce qui en retour réduit la sensibilité. Au-delà du fatalisme qui la sous-tend, cette position est théoriquement peu utile : même si l'on admet le fait que toutes les surprises ne sont pas évitables, il importe de comprendre pourquoi certaines se produisent, et d'autres non.

MÉTHODE

Malgré leur intérêt et leur richesse, aucune de ces explications n'offre une explication unifiée des surprises. Une des raisons est sans doute qu'elles se situent toutes dans une épistémologie fermement positiviste. Le positivisme suppose l'indépendance de l'observateur et de l'observation, l'apprentissage par l'expérience programmée et la capacité à reproduire une expérience de multiples fois à l'identique. Il suppose également que le problème étudié est objectivement définissable. Or, le renseignement traite de problèmes complexes et de faits sociaux beaucoup plus difficiles à appréhender que les faits naturels. Partant de ce constat, nous avons étudié la surprise stratégique sous l'angle de la construction sociale, en nous intéressant à la CIA en tant qu'organisation. Spécifiquement, nous avons procédé à un examen

détaillé de l'identité et de la culture analytique de l'organisation, notamment la façon dont celles-ci sont créées et maintenues au cours du temps.

Aussi étonnant que cela puisse paraître, l'information de et sur la CIA est abondante et facilement accessible, et toutes les sources utilisées pour notre recherche sont publiques.

Nous nous sommes appuyés sur trois types de sources : a) les documents déclassifiés de la CIA, principalement les *National Intelligence Estimates* (NIE), qui sont le principal produit de l'Agence, ainsi que d'autres rapports déclassifiés internes et externes ; b) d'autres documents de la CIA, le plus important d'entre eux étant son journal interne, *Studies in Intelligence*, dont un grand nombre d'articles ont été déclassifiés ; enfin, c) les mémoires ou les manuels de renseignement publiés par les employés (actuels et passés) de la CIA.

Sur la base de cette étude, nous avons analysé la relation qui se crée entre l'identité et la culture de la CIA et quatre surprises stratégiques, deux attaques et deux mystères (ou ruptures) (COUTAU-BÉGARIE, 1999), que nous avons étudiés en profondeur.

Les deux attaques en question sont la crise des missiles de Cuba d'octobre 1962 (déclenchée après la découverte par les États-Unis de la tentative secrète des soviétiques d'installer des missiles nucléaires à Cuba) et les attentats terroristes du 11 septembre 2001.

Les deux ruptures sont, quant à elles, la chute du Shah d'Iran et la Révolution islamique de 1978-1979, et l'effondrement de l'Union soviétique.

Dans ces quatre cas, la CIA a échoué à anticiper correctement le déroulement des événements, avec des conséquences qui se font encore sentir aujourd'hui. De manière importante, nous allons examiner l'impact de l'identité et de la culture de la CIA sur les quatre étapes du cycle du renseignement pour être en mesure d'expliquer ces surprises de manière globale.

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'IDENTITÉ ET DE LA CULTURE DE LA CIA ET LEUR IMPACT SUR LE CYCLE DU RENSEIGNEMENT

Dans ce qui suit, nous passerons en revue les quatre caractéristiques persistantes et fondamentales de l'identité et de la culture de la CIA (de 1947 à 2001) que nous avons pu identifier, et nous montrerons en quoi elles perturbent les quatre étapes du cycle du renseignement qui constituent le travail de la CIA.

Un corps homogène d'analystes

Un facteur frappant qui se dégage des quatre cas est la difficulté qu'a la CIA à comprendre la perspective et les motivations de ses cibles. Une des raisons de cette difficulté est l'homogénéité de son corps d'analystes



en termes de race, de sexe, et d'origine ethnique, culturelle et sociale (CALLUM, 2001). Jusqu'en 2001 (au moins), le corps d'analystes se compose essentiellement de provinciaux blancs protestants (des WASP) ayant étudié les sciences sociales ; tous américains, ils parlent peu les langues étrangères et n'ont pratiquement jamais voyagé à l'étranger.

Le rôle que jouent l'homogénéité et l'insularité dans les erreurs de définition et de recueil est évident dans tous les cas. Dans le cas de la Révolution iranienne, il a conduit à un manque récurrent de curiosité pour l'opposition religieuse au Shah, et il explique aussi pourquoi la CIA n'avait pas jugé utile d'avoir des spécialistes persans (SELIKAR, 2000). Même après les attentats perpétrés par Al-Qaïda au Kenya en 1998, la CIA ne s'est pas décidée à employer un agent parlant le pachoune, le dialecte de ses hôtes (les Talibans). Dans le cas de l'Union soviétique, Robert Gates, par exemple – qui fut entre 1982 et 1989, le chef de l'Office de l'analyse soviétique de l'Agence, avant d'en devenir le DCI (Directeur de la CIA) – n'avait pourtant jamais visité l'Union soviétique, bien qu'ayant un doctorat en histoire russe et soviétique. Et son cas est représentatif (des candidats analystes ayant voyagé à l'étranger étant de toute façon suspects). En outre, comme la quasi-totalité de ses analystes étaient des hommes, la CIA était moins sensible aux tensions

sociales créées par la pénurie de biens de consommation, parce que c'étaient les femmes soviétiques qui supportaient le poids de l'immense effort que représentait la quête des denrées alimentaires de base. À Cuba, un examen des rapports des analystes révèle une attitude condescendante, et parfois raciste, des analystes à l'égard de leurs informateurs cubains, ce qui a pu affecter le recueil en conduisant au rejet de renseignements, pourtant exacts et cruciaux, qui auraient pu permettre une découverte plus rapide des missiles russes.

Les documents montrent que cette homogénéité a continué au moins jusqu'aux années 2000. Par exemple, en 2001, seulement 20 % de la classe des officiers parlaient une langue non romane. L'ancien DCI lui-même, Robert Gates, parle d'une CIA de l'après-guerre froide de moins en moins disposée à employer « des gens qui sont un peu différents, des gens qui sont excentriques, des gens qui n'ont pas l'air bien dans un costume et une cravate, des gens qui ne jouent pas bien dans le bac à sable, avec les autres » (WEINER, 2007: 471). Typique de cette attitude est le sentiment de malaise que créait chez les analystes et les hauts décideurs américains... la barbe de Fidel Castro ! La CIA comprenait mal le comportement de Castro et le considérait comme non-civilisé (WELDES, 1999). Être rasé, dans la culture de la CIA, est en effet



Photo © TASS-RBO-CAMERA PRESS-GAMMA

« Typique de cette attitude est le sentiment de malaise que créait chez les analystes et les hauts décideurs américains ... la barbe de Fidel Castro ! La CIA comprenait mal le comportement de Castro et le considérait comme non-civilisé. Être rasé, dans la culture de la CIA, est en effet une synecdoque visuelle pour la fiabilité de manière générale. », Fidel Castro à Moscou avec Nikita Kroutchev, 1961-1962.



une synecdoque visuelle de la fiabilité de manière générale. Ce qui est intéressant, ici, c'est que les hypothèses inconscientes sur ses « cibles » affectent la définition de ses tâches, le recueil du renseignement et l'analyse que l'Agence en fait.

Un scientisme affirmé

Une deuxième raison de la difficulté, pour la CIA, de comprendre ses cibles, qui se manifeste dans les quatre cas, est un état d'esprit positiviste, une tendance au scientisme et la réification constante de « l'objectivité » ou de « la raison » dans son travail. Les travers du scientisme dans les sciences sociales ont été depuis longtemps identifiés (voir, par exemple, HAYEK, 1953). Dans le cas de la CIA, il induit une préférence pour l'information quantifiable et, par extension, pour des méthodes d'obtention plutôt techniques qu'humaines de cette information, ces dernières étant perçues comme biaisées, faillibles et moralement douteuses. Cela affecte gravement la qualité de l'analyse. Dans le cas de l'Union soviétique, l'accent mis presque exclusivement par la CIA sur l'obtention

d'indices chiffrés a ainsi nui aux efforts déployés pour prendre en compte et analyser des aspects plus qualitatifs de la vie soviétique (files d'attente, gaspillages, mauvaise qualité des produits) qui auraient pu alerter les États-Unis sur le déclin économique profond et la crise de légitimité imminente du pouvoir. Dans la crise de Cuba, le culte de la CIA pour l'objectivité et la raison, combiné à son homogénéité et à l'insularité discutées plus haut, ont également empêché l'Agence de comprendre la dimension personnelle et émotive de l'action de Khrouchtchev. La psychologie erratique du Secrétaire général du Parti communiste était à mille lieues de l'analyse objective de la CIA en termes de « variables pertinentes » régissant les relations entre États.

En Iran, le biais a-historique et anti-culturel de la CIA, ainsi que l'accent mis par celle-ci sur « le matérialisme, le déterminisme économique et l'actualité » (BOZEMAN, 1988:129) ont nui à la compréhension des questions de légitimité des acteurs clés, et les rares efforts déployés pour étudier les chefs religieux ont été qualifiés de « sociologie » et traités avec mépris en interne (BILL, 1988: 414). Dans le cas des attentats du



Photo © AFR-SIPA

« Dans le cas des attentats du 11 septembre, le fait que Ben Laden s'adressait au monde depuis une grotte était une source de mépris pour les analystes, qui associaient cette image à celle d'un homme préhistorique, tandis que les musulmans ne manquaient pas de noter que, dans l'Islam, les grottes ont une dimension sacrée : c'est dans une grotte naturelle que le prophète Mahomet a cherché refuge en 622, et c'est aussi dans une cavité qu'il a reçu la révélation du Coran. », Oussama Ben Laden sur la chaîne de télévision Al Jazeera en avril 2002.



11 septembre, le fait que Ben Laden s'adressait au monde depuis une grotte était une source de mépris pour les analystes, qui associaient cette image à celle d'un homme préhistorique, tandis que les musulmans ne manquaient pas de noter que, dans l'Islam, les grottes ont une dimension sacrée : c'est dans une grotte naturelle que le prophète Mahomet a cherché refuge en 622, et c'est aussi dans une cavité qu'il a reçu la révélation du Coran. Le symbolisme a travaillé dans une direction opposée, en raison de l'identité de l'observateur, et a ainsi gravement faussé l'analyse.

Cette attitude scientifique ne doit rien au hasard. Pour Sherman Kent, le père fondateur de la méthode d'analyse utilisée par la CIA, la « vérité » devait être abordée à travers une recherche guidée par une méthode systématique inspirée des sciences dures. Une telle approche « scientifique » reflète bien sûr l'Amérique des années 1950, mais son influence a perduré jusqu'à nos jours. Selon Cooper (2005), le « mythe de la méthodologie scientifique » de la CIA et sa « forte orientation culturelle vers un scientisme fondé sur les preuves » (p. 31) sont profondément ancrés.

Une prédilection pour les secrets

La troisième caractéristique de la culture de la CIA qui se dégage est une préférence accordée aux secrets. Cela n'est bien sûr pas surprenant pour un service de renseignement, mais ce que l'on découvre, en fait, c'est que pour la CIA, seule l'information obtenue clandestinement est valable et fiable. Dans le cas de la Révolution iranienne, par exemple, cette préférence a affecté le recueil en conduisant la CIA à ignorer les informations publiques signalant des faits troublants, tels que l'émigration et le transfert de fonds de riches iraniens à l'étranger, le développement de la construction de mosquées depuis les années 1960 et de graves difficultés économiques.

Dans le cas de l'URSS, elle a entraîné une réticence à recruter des émigrés russes, privant ainsi la CIA de précieuses perspectives sur le régime. Dès les années 1960, des milliers d'émigrés expliquaient pourquoi le régime allait s'effondrer. « Quel effet cela a-t-il eu sur les spécialistes américains en la matière ? Aucun. » (LUNDBERG, 1994: 65). Le secret a également affecté l'analyse de l'Agence, par exemple dans le cas de ses estimations de l'économie soviétique, parce que celles-ci n'ont jamais pu être discutées à l'extérieur. À Cuba, cette préférence a conduit l'Agence à rejeter les rapports de pays amis et de correspondants de journaux évoquant des troupes russes en grand nombre et de longs convois militaires, indice d'une opération massive et anormale. En outre, les cas que nous avons évoqués montrent que le souci du secret, qui a parfois pris des formes absurdes, a empêché le partage d'informations entre les différentes unités, que sont les analystes, les agents et les sections anti-terroristes, ce

qui a eu des conséquences particulièrement dramatiques avec le 11 septembre 2001. En bref, il existe de nombreuses preuves de l'intérêt marqué de la CIA pour l'information secrète, qui montrent qu'il s'agit d'un élément clé de sa culture et de son identité, et que cette prédilection affecte gravement le cycle du renseignement.

Un impératif de consensus

La quatrième et dernière caractéristique est la culture du consensus affichée par l'Agence. Elle implique un processus de traitement de l'information interne, afin que ce consensus soit obtenu et qu'un rapport ne soit pas en désaccord avec les prises de position antérieures de l'Agence sur un sujet donné, et un processus de traitement externe, pour ne pas froisser les autres agences de renseignement ou ses clients.

Ce consensus affecte gravement la production et la diffusion du travail de l'Agence. Ainsi, alors que la Révolution iranienne culminait, à l'automne 1978, la CIA s'est avérée incapable de produire un NIE sur l'Iran parce que les différents services de renseignement n'ont pas pu s'entendre sur ses conclusions (SELIKAR, 2000), entraînant le silence de l'Agence à un moment crucial. Le consensus affecte aussi la définition des tâches : c'est parce qu'il y avait en son sein un consensus clair sur le fait que Cuba ne présentait pas un intérêt vital pour l'Union soviétique que la CIA n'a pas engagé de recherche particulière sur le fait que les Soviétiques pouvaient essayer de faire un usage stratégique de l'île.

Ce besoin de consensus a également affecté le recueil de renseignements sur Cuba : au cours de la période cruciale, les vols d'avions espions U2 ont été suspendus parce que l'opinion internationale les considérait comme « illégaux et immoraux » et que la CIA ne voulait pas embarrasser le Département d'État, qui était engagé, à l'époque, dans des négociations difficiles sur la crise de Berlin.

Les préoccupations concernant le contrôle public des méthodes de la CIA ont également conduit à l'aver-sion au risque dans ses opérations contre Al-Qaïda.

Dans le cas de l'Union soviétique, l'impératif de consensus a affecté la diffusion en freinant les évaluations pessimistes concernant le régime soviétique : le chef de la division Économie soviétique (SOVA) de la CIA avait correctement anticipé (en 1984) que l'économie allait s'effondrer, mais le reste de la communauté - en particulier le ministère de la Défense - n'était pas disposé à accepter ni même à discuter d'une telle éventualité, et le rapport a donc été édulcoré.

L'étude du processus qu'un dossier analytique doit suivre confirme la nécessité d'un consensus pour qu'il aboutisse, ce consensus affectant la qualité de l'analyse. Comme un ancien analyste le remarque : « Sonner l'alarme est difficile, dans une culture bureaucratique où la précaution et la prudence sont



plus propices à l'avancement que le fait d'aller à l'encontre des idées reçues. » (TRUE, 2002). Nous avons ainsi trouvé des indications qu'une pression sociale forte visant à ne pas présenter une analyse dissonante existe bel et bien dans l'environnement de travail de la CIA (GEORGE, 2004).

En conclusion, l'examen des cas révèle que quatre caractéristiques de l'identité et de la culture de la CIA perturbent toutes les étapes du cycle du renseignement (la définition des tâches, le recueil de l'information, son analyse et la diffusion des résultats), ce qui conduit à des surprises stratégiques. L'impact des caractéristiques identitaire et culturelle sur les étapes du cycle dans chacun des cas considérés est résumé dans le Tableau 1 ci-dessous.

La question est dès lors celle de savoir quelles sont les origines de ces caractéristiques ? Pour y répondre, nous avons examiné les mécanismes sociaux qui sont à la base du fonctionnement de l'Agence.

LA SOURCE DE L'IDENTITÉ ET DE LA CULTURE DE LA CIA : LES MÉCANISMES SOCIAUX

Nous avons mis en lumière quatre mécanismes sociaux qui constituent la source de l'identité et de la

culture de l'organisation. Il s'agit de l'auto-sélection, du recrutement, de la socialisation et de ce que nous avons intitulé le *mimétisme inversé*.

L'auto-sélection

Personne n'entre à la CIA involontairement ou (compte tenu des contrôles de sécurité et d'autres procédures décrites ci-après) sans le savoir. L'ancien DCI, Allen Dulles (2006), décrit les traits de personnalité du volontaire typique dans les années 1960 : « Ce que tous ces hommes avaient en commun, c'était une prise de conscience du conflit qui existe dans le monde d'aujourd'hui, la conviction que les États-Unis sont impliqués dans ce conflit, que la paix et le bien-être du monde sont en danger, et qu'il vaut la peine d'essayer de faire quelque chose à ce sujet. » (p. 170). De même, Thomas (1999) note que « l'engagement », « la loyauté nationale », « le service public » et « le sens du sacrifice » sont les termes qui motivent les candidats-analystes. En outre, surtout après la fin de la guerre froide, il fallait présenter un certain type de personnalité pour choisir d'être « fonctionnaire dans les entrailles de la bureaucratie du renseignement » (BERKOWITZ & GOODMAN, 2002 : 109) plutôt qu'obtenir un emploi similaire, mais bien mieux rémunéré, dans le secteur privé. L'auto-sélection fait en sorte que

Caractéristiques	Cas	Définition	Recueil	Analyse	Production & Diffusion
Homogénéité du personnel	RI	X	X		
	EU	X	X	X	
	CM	X	X	X	
	911	X	X	X	
Scientisme	RI	X	X	X	
	EU	X	X	X	
	CM	X		X	
	911	X		X	
Préférence pour l'information secrète	RI	X	X		
	EU	X	X	X	
	CM	X	X	X	
	911	X			X
Consensus	RI	X			X
	EU	X			X
	CM	X	X		X
	911	X		X	X

Tableau 1 : Impacts des caractéristiques identitaires et culturelles sur les étapes du cycle de renseignement dans les quatre cas de surprises stratégiques étudiés.



des individus ayant une même vision du monde forment la matière première à partir de laquelle la culture et l'identité de la CIA se construisent, contribuant ainsi à l'homogénéité du personnel.

Le recrutement du personnel

Le processus de recrutement exerce également des pressions puissantes sur le mécanisme de création des normes, des cultures et des identités de groupe, en raison de son caractère particulier à la CIA. Johnston (2005) le décrit ainsi : « Le candidat-analyste de la CIA doit se soumettre à une enquête, approfondie, sur ses antécédents, à un examen polygraphique, ou à des analyses financières et de crédit. En outre, une batterie d'examens psychologiques et médicaux doit être passée avant une offre d'emploi formelle. » Il ajoute : « D'autant plus importants sont les messages non verbaux envoyés à la recrue qu'il s'agit d'une position de secret et de la plus haute importance. » L'acculturation à la CIA commence immédiatement, avant même qu'une offre finale d'emploi n'ait été faite.

Mais deux autres facteurs distinctifs façonnent le recrutement à la CIA. Ces deux caractéristiques ont considérablement affecté l'Agence au fil du temps : les origines des membres fondateurs de la CIA (typiquement, des WASP) et l'exclusion systématique des immigrés. La méfiance systématique à l'encontre des personnes ne correspondant pas au parangon de l'Américain patriote est une caractéristique durable de la culture de la CIA. C'est parce que la CIA a toujours cherché à forger une approche « scientifique » de l'analyse, que les immigrés ont également été considérés comme trop idéologisés ou pas assez objectifs (SELIKAR, 2004). Cela a accentué l'homogénéité et l'insularité du corps des analystes, et cela a joué un rôle crucial dans les quatre cas que nous avons analysés.

La socialisation

La socialisation est un ensemble de processus (normes, règles, etc.) qui s'enclenchent une fois que les analystes (et les autres employés de la CIA) ont formellement rejoint l'Agence. Bien que regroupées ici sous la seule rubrique de socialisation, ce mécanisme contient six composantes distinctes, qui se renforcent mutuellement :

- L'induction et la formation : elles ont créé et maintenu des pratiques sociales, des méthodes analytiques et des normes culturelles non examinées explicitement.
- La définition de l'activité : le terme même d'« analyste », tout comme le mot utilisé pour décrire leur activité principale, l'« analyse », induisent un biais pour le réductionnisme qui est un handicap pour l'analyse de faits sociaux et de problèmes complexes.

- Le vocabulaire : Sherman Kent a fait d'importants efforts pour développer un langage permettant des évaluations plus scientifiques et exactes, et il rejetait ouvertement, en les qualifiant de « poètes », ses collègues réticents à se convertir à sa pensée quantifiée. Ces efforts, dans lesquels on peut détecter un déni de la distinction entre les faits naturels et les faits sociaux, ont laissé un lourd héritage scientifique dans la démarche analytique de la CIA.

- La collégialité : étant donné que la mission de la CIA est de coordonner tous les renseignements recueillis par la myriade d'agences qui forment la communauté du renseignement américain, un certain degré de collégialité est indispensable. Elle signifie que tout produit (rapport) de la CIA passe par un processus de revue, qui, dans la pratique, est utilisé comme un mécanisme de censure des idées, un fait également relevé par l'ancien DCI, Robert Gates.

- La littérature de référence : la revue de la CIA, *Studies in Intelligence*, diffère d'une véritable communauté universitaire. Kent la voyait comme un moyen d'unifier sa manière de raisonner, et non de la remettre en question. Nous n'avons trouvé aucun article examinant les hypothèses épistémologiques et ontologiques du travail analytique de la CIA ; au contraire, *Studies* est un moyen de perpétuer l'approche de Kent, à savoir le positivisme des années 1950.

- Le secret, le cloisonnement et l'isolement : l'impératif du secret induit l'isolement des analystes vis-à-vis de leurs pairs en sciences sociales et le cloisonnement de l'information. Ce cloisonnement affaiblit la qualité de l'analyse. Ainsi, les analystes travaillant sur la croissance économique en Union soviétique ne pouvaient pas avoir accès aux informations concernant l'armée. L'isolement empêche aussi l'information d'entrer à la CIA, et donc la discussion libre des faits et des méthodes. Nous trouvons d'abondantes preuves documentaires de son impact.

Des mimétismes inversés

Le mimétisme inversé consiste pour la CIA à modeler son action en fonction de trois groupes exogènes : les récipiendaires de sa production (les décideurs politiques, les « clients » dans le langage de la CIA), les autres organismes de la communauté du renseignement américain et les services concurrents de la CIA.

- Mimétisme du client : les analystes se voient constamment rappeler que la CIA existe pour répondre aux besoins de ses clients, c'est-à-dire les membres de l'administration américaine. Cette situation est problématique, car elle suppose qu'il n'y a pas d'ignorance inconsciente de la part de ces clients. Sans mandat fort du client, un sujet passe inévitablement au second plan. C'est ce qui est arrivé dans les années 1990, à l'époque où l'administration Clinton sous-estimait le risque de terrorisme.



– Mimétisme de la communauté : mesurée en termes d'effectifs ou par son budget, la CIA n'est pas la plus grande agence de renseignement. Les agences du Pentagone contrôlent en effet environ 85 % de toutes les dépenses du renseignement américain, en grande partie les systèmes techniques de collecte. La dépendance excessive de la CIA par rapport aux capacités techniques (une dépendance qui fait l'objet de critiques régulières des évaluateurs du renseignement américain), et donc au détriment de l'intelligence humaine, doit beaucoup à ce déséquilibre.

– Mimétisme de la cible : le fait de projeter son processus de pensée ou son système de valeurs sur l'adversaire est une des plus grandes fautes analytiques. Pourtant, cela est arrivé, parfois à des moments cruciaux. Dans le cas de l'Union soviétique, les analystes de la CIA ont constamment rejeté l'information ouverte préférant privilégier les câbles interceptés, parce qu'indépendamment de leur contenu, ces câbles avaient été jugés secrets par les Soviétiques. Ils ont également eu tendance à focaliser leur travail sur les services soviétiques, plutôt que sur la société soviétique.

sociaux à l'origine de ces caractéristiques nous permet de proposer un modèle général des surprises stratégiques en tant que constructions sociales. La Figure 1 ci-dessous fournit un résumé de ce modèle.

Les mécanismes sociaux définissent quatre caractéristiques essentielles et durables de l'identité et de la culture de la CIA, et ils sont en retour renforcés par ces dernières en raison de la nature itérative, collective et intersubjective des processus. Les quatre caractéristiques perturbent les quatre phases du cycle du renseignement, c'est-à-dire l'intégralité du processus de l'organisation. Parce que le processus est un cycle, des corrections de trajectoire sont moins susceptibles de se produire dès lors que les autres phases sont également perturbées par les caractéristiques mêmes de l'identité et de la culture qui ont contribué à l'erreur de jugement initiale. Par conséquent, les surprises stratégiques se produisent à travers deux boucles distinctes, qui se renforcent mutuellement : une boucle d'identité, dans laquelle les mécanismes sociaux et les caractéristiques de l'identité se développent les uns à partir des autres et faussent le cycle du renseignement, et une boucle de processus, par laquelle les erreurs se propagent et sont amplifiées tout au long de ce cycle.

UN MODÈLE DE CONSTRUCTION SOCIALE DES SURPRISES STRATÉGIQUES

Le fait d'identifier les caractéristiques clés de l'identité et de la culture de la CIA qui perturbent le cycle du renseignement et de déterminer les mécanismes

UN ÉCHEC DE L'IMAGINATION ?

Pour chacune de ces surprises, nous avons identifié un ou plusieurs individus qui ont anticipé à des degrés

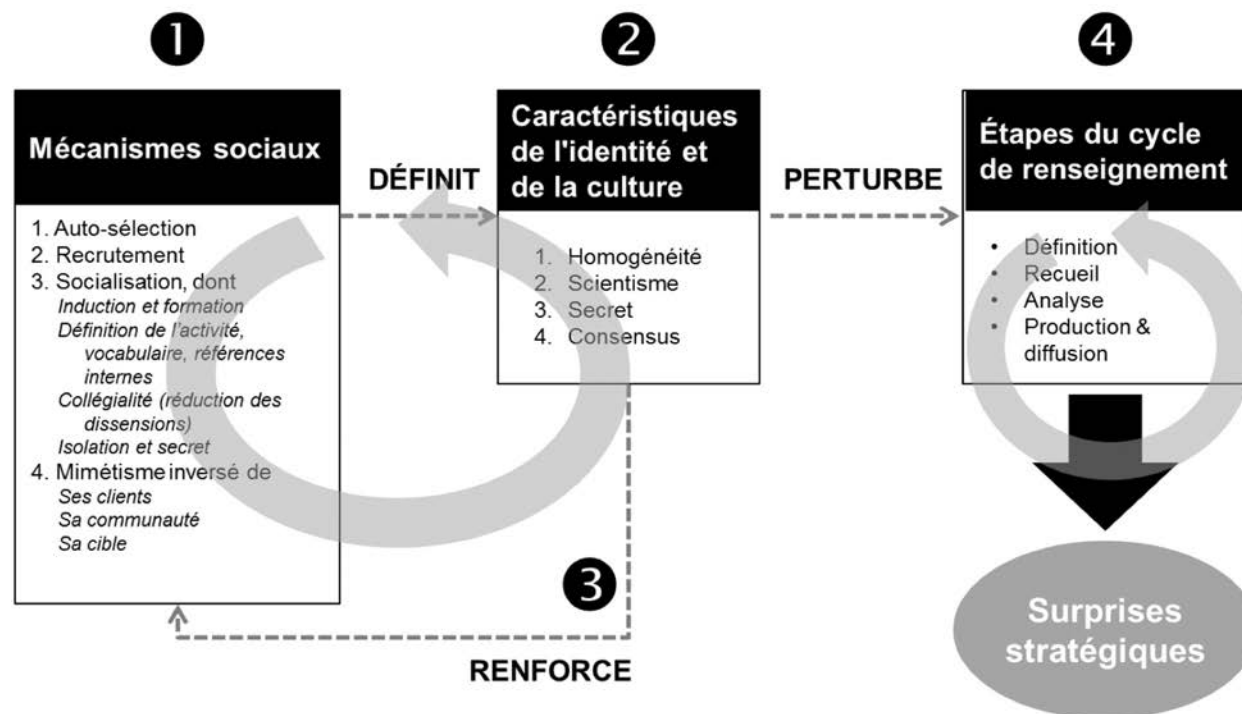


Figure 1: Modèle de surprise stratégique basé sur l'identité de l'organisation.



divers la marche des événements, mais qui n'ont pas été entendus par la CIA.

Dans la crise des missiles, le Cassandre avait été le directeur général de la CIA lui-même, John McCone, qui pâtissait d'une nomination récente à son poste et qui était mal accepté par ses subordonnés.

Dans le cas de la Révolution iranienne, c'étaient des journalistes, des hommes d'affaires et les services de renseignement israéliens.

Dans le cas de l'Union soviétique, c'étaient des immigrants, tel l'économiste Igor Birman.

Dans le cas des attentats du 11 septembre, il s'agissait du directeur de l'« Unité Ben Laden », Michael Scheuer.

Chacun de ces Cassandre a réfuté l'idée que ces différents événements se situaient en dehors des possibilités de l'imagination. Des gens intelligents et informés ont formulé des hypothèses concernant des événements qui sont survenus, mais l'identité et la culture de la CIA ont empêché que leurs points de vue soient acceptés en raison des mécanismes sociaux décrits plus haut. Les hypothèses alternatives qu'ils défendaient ont été mort-nées et la vaste machine de l'organisation pour recueillir, analyser, produire et distribuer une vision plus exacte du champ des possibles n'a pas fonctionné.

CONCLUSION

L'étude des quatre cas que nous avons convoqués montre que l'identité et la culture d'un service de renseignement influencent profondément la manière dont il génère et écarte des hypothèses, collecte de l'information et en évalue l'importance, l'analyse et diffuse les conclusions fondées sur cette analyse. L'intérêt d'une approche sociale des surprises stratégiques est qu'elle révèle des points communs importants entre les mystères et les secrets, et que celle-ci est suffisamment vaste pour unifier les autres approches. En outre, intégrer le rôle de l'identité et de la culture permet de mieux comprendre pourquoi le problème du « mauvais puzzle » persiste de nos jours, pourquoi les réformes structurelles des services de renseignement ne règlent pas le problème et comment les mécanismes de tromperie de l'adversaire peuvent fonctionner. En allant au-delà de la conception des surprises stratégiques en tant que simples « échecs de l'imagination », cette approche permet ainsi de rendre celles-ci informatives pour ceux qui cherchent à les éviter.

La compréhension des surprises stratégiques fondée sur l'identité de l'organisation est dès lors un préalable logique aux autres explications – psychologiques, organisationnelles, cybernétiques (entre autres) – parce que l'identité et la culture établissent les conditions dans lesquelles elles opèrent.

L'intérêt d'une telle approche ne se limite pas aux seules agences de renseignement. Ces mécanismes opèrent dans toute organisation civile ou militaire, gouvernementale ou commerciale. Ainsi, lorsqu'elles s'interrogeront sur la nécessité de revoir leur approche des surprises stratégiques, les organisations, quelle qu'en soit la nature, auront intérêt à s'intéresser à leur identité et à leur culture, plutôt qu'à leurs seuls outils analytiques.

BIBLIOGRAPHIE

ALLISON (G.), *Essence of decision*, New-York, NY: HarperCollins, 1971.

BERKOWITZ (B. D.) & GOODMAN (A. E.), *Best Truth: Intelligence in the Information Age*, Yale University Press, 2002.

BETTS (R. K.), "Analysis, war, and decision: Why intelligence failures are inevitable", *World Politics*, 31, pp. 61-89, 1978.

BILL (J. A.), *The Eagle and the Lion: the Tragedy of American-Iranian Relations*, New Haven, CT: Yale University Press, 1988.

BRUSTLEIN (C.), *La surprise stratégique : De la notion aux implications*, Institut Français des Relations Internationales, 2008.

CALLUM (R.), "The Case for Cultural Diversity in the Intelligence Community", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 14, pp. 25-48, 2001.

COOPER (J. R.), *Curing analytic pathologies: pathways to improved intelligence analysis*, Washington, DC: Center for the Study of Intelligence, 2005.

COUTAU-BÉGARIE (H.), « Traité de stratégie », *Economica*, 1999.

DULLES (A. W.), *The Craft of Intelligence: America's Legendary Spy Master on the Fundamentals of Intelligence Gathering for a Free World*, Lyons Press, 2006.

GEORGE (R. Z.), "Fixing the Problem of Analytical Mind-Sets: Alternative Analysis", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 17, pp. 385-404, 2004.

HAYEK (F. A.), *Scientisme et sciences sociales*, Plon, 1953.

HEUER (R. J.), *Psychology of Intelligence Analysis*, United States Government Printing, 1999.

JANIS (I. L.), *Victims of groupthink*, Boston: Houghton Mifflin, 1972.

JERVIS (R.), *Perception and Misperception in International Politics*, Princeton University Press, 1976.

JOHNSTON (R.), *Analytic Culture in the United States Intelligence Community: An Ethnographic Study*, Central Intelligence Agency, 2005.



KAHNEMAN (D.), SLOVIC (P.) & TVERSKY (A.) (Eds.), *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press, 1982.

LUNDBERG (K.), *The CIA and the Fall of the Soviet Empire: The Politics of Getting It Right*, Harvard Case Study C16-94-12510, Kennedy School of Government, Harvard University, 1994.

SELIKTAR (O.), *Failing the Crystal Ball Test: The Carter Administration and the Fundamentalist Revolution in Iran*, Praeger, 2000.

SELIKTAR (O.), *Politics, Paradigms, and Intelligence Failures: Why So Few Predicted the Collapse of the Soviet Union*, M.E. Sharpe, 2004.

THOMAS (S. C.), "The CIA's Bureaucratic Dimensions", *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 12, 1999.

TRUE (P. A.), "Be Forewarned: Surprises are Inevitable", *The Washington Post*, A23, 2002.

WEINER (T.), *Legacy of Ashes: The History of the CIA*, Doubleday, 2007.

WELDES (J.), *Constructing National Interests: The United States and the Cuban Missile Crisis*, University of Minnesota Press, 1999.

WOHLSTETTER (R.), *Pearl Harbor: Warning and decision*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1962.



LES AMBIGUÏTÉS DE LANGAGE COMME LE REFLET DE L'AMBIGUÏTÉ CULTURELLE : UNE DIMENSION OUBLIÉE PAR LES ÉTUDES CONSACRÉES AUX CULTURES ORGANISATIONNELLES ?

EN QUÊTE DE THÉORIE

Le langage apparaît comme un des principaux vecteurs de la culture d'entreprise permettant l'adoption de comportements valorisés par les directions. Cependant, son usage comme sa compréhension ne sont pas exempts d'ambiguïté. Et, à ce titre, le langage est porteur des ambiguïtés propres à la culture de l'entreprise. Or, la culture d'entreprise est souvent analysée en sciences de gestion comme un élément réducteur d'ambiguïté, car elle est porteuse de cohérence entre les dimensions idéale et pratique. Placer les ambiguïtés de langages, et donc l'ambiguïté de la culture de l'entreprise, au cœur de notre analyse nous permettra d'expliquer comment une culture organisationnelle peut évoluer concomitamment à l'utilisation, par les différents acteurs (le personnel comme la direction), de ces ambiguïtés comme ressources leur permettant de justifier leurs pratiques.

Par **Jennifer URASADETTAN***

* Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Rennes 2.



Les changements affectant les organisations productives et l'apparition de nouvelles configurations organisationnelles confèrent désormais au langage une portée stratégique en devenant un support de « l'intelligence collective » (GROSJEAN et LACOSTE, 1999). Le langage, par le biais des expressions, des récits et des mythes valorisés au sein de l'organisation, apparaît comme l'un des principaux supports de la culture d'entreprise, que la direction essaye de s'approprier et d'institutionnaliser (GODELIER, 2009) *via* un projet d'entreprise ou un « management par les valeurs ». Cette institutionnalisation est nécessaire pour la direction, car elle est susceptible de permettre de diffuser des « évidences partagées qui guident le comportement des individus dans l'entreprise » (DEGOT, 1985). Ainsi, le personnel de la clinique mutualiste que nous avons étudiée (qui a été rachetée en 1999 par un autre groupe mutualiste) fait l'objet, de la part de sa nouvelle direction, d'un véritable bombardement sémantique visant à y diffuser « l'esprit mutualiste ». À partir de l'étude d'entretiens réalisés avec la direction et le personnel, qu'est venue compléter une analyse documentaire, nous verrons dans quelle mesure cet « esprit mutualiste » est partagé par le personnel.

L'objectif de cet article est de montrer, à partir de l'analyse de la production langagière développée au sein d'une organisation, que la culture d'entreprise telle qu'elle est classiquement analysée en sciences de gestion néglige l'étude de l'ambiguïté inhérente à chaque culture. Or, toute culture est par essence ambiguë (FELDMAN, 1991) et cette ambiguïté se retrouve dans le langage utilisé au travail soit dans l'imprécision voulue des termes employés, soit dans l'interprétation qui en est faite.

L'ambiguïté langagière reflète la complexité d'une culture organisationnelle. Elle peut être considérée comme une ressource et, à ce titre, peut être recherchée par les membres de l'organisation (que ceux-ci fassent partie de sa direction ou de son personnel).

Plus largement, cette recherche met en évidence la dimension de construit social de la culture organisationnelle et invalide la vision normative d'un « esprit mutualiste » uniforme et partagé par l'ensemble du personnel, indépendamment des divers contextes locaux.

ESPRIT MUTUALISTE, ES-TU LÀ ?

Présentation du terrain de recherche et de la méthodologie

L'hospitalisation privée représente près de 40 % de l'activité de l'ensemble des établissements de santé et un quart des activités totales d'hospitalisation en

France (1). Du fait d'investissements croissants dans les plateaux techniques et de la progression ralentie de l'Objectif national des dépenses d'assurance maladie (ONDAM), la concurrence entre cliniques s'est intensifiée et a accéléré la concentration du secteur. Quarante groupes de cliniques comportant de cinq à quinze établissements (2) rassemblent ainsi 58 % des entités juridiques. Cinq groupes sont constitués à l'échelle nationale et une vingtaine le sont à l'échelle régionale.

Sur les 1 847 cliniques privées dénombrées en 2011 par la direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques du ministère des Affaires sociales et de la Santé (DREES), 700 sont à but non lucratif et 111 sont des cliniques mutualistes (3).

Face à cette concurrence exacerbée, le statut mutualiste apparaît comme un gage d'attractivité pour les patients comme pour le personnel. En effet, les cliniques mutualistes ne sélectionnent pas leurs patients et ne pratiquent pas de dépassements d'honoraires. Dans un contexte d'inégalité croissante dans l'accès aux soins, elles peuvent constituer un rempart contre le développement d'une médecine à deux vitesses et trouver là une occasion de légitimer leur socle éthique auprès des patients. Véhiculer l'esprit mutualiste tant auprès du personnel qu'auprès des patients est donc devenu un enjeu pour les dirigeants du groupe. Notre objectif, au fil de cet article, est d'étudier dans quelle mesure cet « esprit mutualiste » se diffuse au sein d'une clinique mutualiste qui, rachetée en 1999 par un groupe mutualiste, devait *a priori* déjà en être dotée.

La clinique étudiée est localisée dans une ville de 120 000 habitants située au cœur d'une région rurale et viticole. Fondée en 1951 par la mutuelle locale, elle s'ouvre à partir de 1970 aux non adhérents à celle-ci. En 1999, l'établissement est racheté par un autre groupe mutualiste, mais cela n'a pas d'impact sur l'organisation de la structure, ni sur le travail quotidien du personnel : « *Et puis... on a changé de directeur combien de fois ? Ça ne nous a pas changé grand-chose. Vous savez, quand il y a un nouveau directeur, on sait qu'il ne va pas rester 30 ans dans la boîte. [...] C'est l'évolution qui a voulu... C'est la clinique... Elle en verra d'autres !* » (responsable RH).

Cette clinique compte 87 lits. Le personnel, au nombre de 270 et d'une ancienneté moyenne de 12 ans, est principalement originaire de la région. Celle-ci se caractérise par son fort ancrage mutualiste : afin de se prémunir contre les risques de santé, les viticulteurs se

(1) Sources : DREES, SAE 2011.

(2) « Évaluation de la place et du rôle des cliniques privées dans l'offre de soins », rapport de l'Inspection générale des Affaires sociales, *La Documentation Française*, septembre 2012.

(3) Source : La Mutualité Française.



sont progressivement regroupés en mutuelles de villages au cours du XIX^e siècle, et sont à l'origine de la fondation de la clinique objet de notre étude.

Après le rachat de la clinique, la nouvelle direction a fortement communiqué sur la nécessité, pour le personnel, de partager et de diffuser l'« esprit mutualiste ». Afin d'étudier dans quelle mesure cet « esprit mutualiste » existe dans le personnel, nous avons procédé à 14 entretiens semi-directifs. Les trois corps de métiers du personnel ont été interviewés (6 agents du corps administratif, 3 du corps médical et 5 du corps soignant). Dans un souci d'exhaustivité, nous avons interrogé des personnes ayant toujours exercé au sein de la clinique, des personnes justifiant d'une ancienneté assez importante (entre 12 et 20 ans) mais ayant travaillé ailleurs avant d'intégrer la clinique, et du personnel embauché après le rachat et venant d'une structure à but lucratif.

Après leur avoir demandé de décrire leurs parcours professionnels respectifs, nous leur avons demandé en quoi cette clinique leur paraissait spécifique dans son fonctionnement comme dans son positionnement, et quels effets le rachat avait eus pour cette spécificité. Ces interviews ont été complétées par l'étude de documents officiels (livrets d'accueil, communiqués), de documents internes (comptes rendus de réunion), et par une observation non participante (notamment des personnels administratifs et des soignants).

Les données recueillies ont fait l'objet d'un regroupement thématique autour des notions les plus fréquemment citées. Ces regroupements, ou « zones de consensus », ont par la suite été spécifiés par répondant en fonction de son corps de métier d'appartenance (administratif, médical, soignant) et de son ancienneté moyenne (prise de fonctions avant, ou après le rachat). L'étude de documents internes (discours de la direction, notes de service) et de supports de communication (textes de communications officielles, livrets d'accueil) nous a permis de mettre en évidence les récurrences sémantiques existant au sein de l'établissement, entre direction et personnel. L'analyse des données récoltées montre que l'« esprit mutualiste » peut être décrit selon trois axes.

Présentation des résultats : les trois acceptions de l'« esprit mutualiste »

Un premier niveau d'analyse : les consensus entre la direction et le personnel

Le premier type de consensus mis en évidence par l'analyse thématique des interviews et des documents correspond à une perception classique de la culture d'entreprise, c'est-à-dire comme un ensemble d'éléments qui, s'ils sont intériorisés, confèrent une même interprétation de l'organisation et de son environnement. Ici, les consensus identifiés regroupent à la fois

la direction et les membres du personnel, et semblent valider la vision que la direction a cherché à diffuser dès son arrivée. Ainsi, les réunions de personnel, les assemblées générales incluant l'ensemble des adhérents à la mutuelle propriétaire de la clinique, les documents internes ou encore le livret d'accueil de la clinique mentionnent des valeurs de « solidarité » et de « partage » se traduisant par une « égalité dans l'accès aux soins » et par la pratique du « non dépassement d'honoraires ».

Afin de décrire l'« esprit mutualiste », le directeur de l'établissement évoque un « supplément d'âme » qui se traduirait par « une reconnaissance des hommes et des structures ». Cette dimension démocratique (un homme égale une voix) ne concerne cependant que la mutuelle propriétaire de la clinique, mais pas la clinique elle-même, ni son fonctionnement. Le directeur précise également que, par opposition aux cliniques à but lucratif, la priorité est donnée à la qualité des soins prodigués plutôt qu'à la rentabilité : « *Le mutualisme, pour moi, c'est tout ce qui se rattache aux valeurs de solidarité (...). En fait, le mutualisme, pour être plus précis, découle d'une longue tradition humaniste, (...) cette même tradition qui donne à l'homme la première place et qui, en même temps, lui confère une mission particulière... Si vous voulez, au centre de tout, il y a un respect de la personne, dans le mutualisme, et ça a une incidence bien concrète sur la clinique, sur son organisation* ».

Ces différents termes sont également repris par le personnel, indépendamment du corps d'appartenance (administratif, soignant, médical). La « solidarité » et le « partage » font d'ailleurs l'objet de récits de la part du personnel qui, pour une grande majorité, est né et a grandi dans la commune, et est donc largement imprégné de l'histoire locale : « *Je suis rentré à la clinique en 1971 et c'était déjà une clinique mutualiste au départ, créée par des dons des mutualistes du département. La mutuelle avait un impact important dans chaque département, parce qu'il y avait des représentants, dans chaque village, pour payer la "complémentaire" (...). Donc, cette clinique a été créée par des dons ; [à l'origine], il n'y avait qu'un étage, et puis, après, elle a grandi...* » (agent de facturation 1).

Dans sa grande majorité, le personnel connaît l'histoire de la clinique. Ce fait s'explique essentiellement par son ancienneté moyenne (12 ans), par son localisme (les personnes interviewées sont nées et ont grandi dans la région ou dans les villages alentours), et, enfin, par sa qualité d'adhérent et de fils d'adhérents à une mutuelle. Des récits se transmettent de génération en génération, décrivant la clinique comme la propriété des adhérents : « *Les vrais mutualistes qui viennent là, ils disent : "J'ai un bout de pierre à moi, ici". Ils le disent, mais..., vraiment, du fond du cœur. Et dans d'autres établissements, ailleurs, ça ne se passe pas [ainsi]. C'est ça, l'esprit mutualiste* ». (infirmière Service médecine 1).



L'idée de l'égalité dans l'accès aux soins (fortement mobilisée dans les plaquettes de la clinique) apparaît également au cours des entretiens, toujours indépendamment du métier de la personne interviewée. Cette égalité d'accès se traduit par une absence de discrimination entre les patients par l'argent, par opposition aux cliniques privées à but lucratif : « *C'est ouvert à tout public. C'est un peu comme à l'hôpital, quoi. On accepte tout genre de public, ce qui n'est pas le cas des cliniques privées. Et, non ! Je pense que c'est plutôt cette force qui nous fait...* » (responsable des Ressources humaines).

La pratique la plus emblématique de la clinique, celle qui est la plus couramment citée et développée dans le livret d'accueil et dans les communiqués, est le non dépassement d'honoraires. Cette pratique unanimement citée par le personnel comme spécifique sur un plan éthique est la manifestation objective du principe de l'égalité dans l'accès aux soins et de la non-discrimination entre les patients. Elle est plébiscitée, car elle incarne une certaine idée d'une offre de santé accessible à tous. Selon le directeur, « *Concrètement, la clinique a un fonctionnement purement mutualiste, c'est-à-dire que nos médecins ne pratiquent pas de dépassement d'honoraires, ils sont soumis aux tarifs conventionnés.* »

Cette vision est aussi partagée par le personnel : « *Par contre, ce qui est bien, ici, c'est qu'il n'y a pas de dépassements d'honoraires. Voilà : c'est peut-être la seule différence qu'il y ait, entre une clinique mutualiste et une clinique privée... les dépassements d'honoraires...* » (chirurgien).

Cette vision peut apparaître comme spécifique, mais sans pour autant être liée à un quelconque positionnement en termes d'offre de santé : « *Chez nous, pas du tout. Le dépassement d'honoraires, ça n'existe pas, chez nous, parce que les praticiens sont interdits de dépassement.* » (cadre infirmier de bloc opératoire).

Le directeur et le personnel se rejoignent également sur l'importance accordée à la qualité des soins, par opposition aux établissements à but lucratif, qui sont accusés de privilégier la rentabilité au détriment du patient : « *C'est simplement parce que l'on a des moyens, ici. J'ai des limitations budgétaires, évidemment, mais j'arrive à acheter quasiment tout ce dont j'ai besoin* » (cadre infirmier de bloc opératoire).

« *On n'est pas là pour gagner de l'argent, on est là pour soigner le patient !* » (responsable Ressources humaines).

Il est à noter que ces consensus entre direction et personnel autour de l'égalité d'accès aux soins ou encore des valeurs mutualistes représentent le produit de constructions diverses liées autant aux trajectoires des individus qu'à leur interprétation des pratiques organisationnelles. Ainsi, si le directeur et une certaine partie du personnel (infirmière, agent de facturation) déduisent ces spécificités de leur vécu d'adhérent-militant, d'autres, notamment ceux engagés après le rachat de la clinique (cadre infirmier ou responsable

Ressources humaines), comparent leur vécu actuel à leurs emplois antérieurs. Ce constat accrédite la vision weickienne, développée par Allard-Poesi (2003), selon laquelle l'action organisée aboutissant à la satisfaction des intérêts individuels et à la coordination des comportements, ne nécessite pas de coïncidence entre les représentations qu'en ont ses membres.

Le second niveau d'analyse : des consensus par corps de métier ou par ancienneté moyenne

Ce second niveau fait apparaître des consensus davantage locaux portés soit par plusieurs corps de métier en opposition avec la vision de la direction, soit par un corps de métier spécifique. Ce consensus peut même dépendre, au sein d'un même métier, du degré d'ancienneté du personnel et du fait qu'il soit arrivé avant ou après le rachat de la clinique. Ce niveau s'illustre ici par trois thématiques. La première porte sur le mutualisme en tant que vecteur de solidarité, interprété localement par le corps soignant comme une famille. La seconde traite de la supposée priorité donnée à la qualité des soins, dont doute une partie du personnel, notamment le corps soignant. La dernière réside dans le constat d'une absence de spécificité de la clinique, ou d'une spécificité qui n'est pas attribuée au mutualisme.

La référence à la « famille » a souvent été mobilisée pour exprimer les liens entre solidarité et mutualisme. Cette image est intéressante par deux de ses aspects : le premier est le fait qu'elle n'a jamais été employée par la direction au cours des réunions ou des assemblées générales auxquelles nous avons assisté, et le second tient au fait qu'elle n'est utilisée que par le corps soignant. Les observations non participantes que nous avons menées donnent à cette spécificité un début d'explication : contrairement aux autres corps de métiers (administratifs et médecins), les soignants passent une grande partie de leur temps de travail avec les patients ou entre eux, et la communication est primordiale dans l'exercice de leur profession (notamment au moment des relèves de service). Mais cette image s'explique également par l'ancienneté moyenne des soignants, qui est beaucoup plus importante que celle constatée pour les autres corps de métiers, et par le développement de liens interpersonnels : « *Il y a plus de solidarité, c'est ça..., entre personnel soignant. C'est beaucoup plus familial, ici. Moi, quand je suis arrivé, ben... Tu as l'impression de rentrer dans un cocon familial. Ils étaient plus curieux, par rapport à ma personne, l'intégration s'est faite beaucoup facilement. On n'est pas livrés à nous-mêmes* » (infirmière Service médecine 2).

Cette solidarité s'étend à l'ensemble des adhérents à la mutuelle : « *[Le mutualisme], c'est une famille. Parce que, dans chaque village, quand il y a le décès d'un mutualiste, ben..., il y a les porte-drapeaux, ben... ça, vous ne le trouverez nulle part ailleurs [...] Même le*



directeur, je lui ai dit : il le savait pas... » (infirmière Service médecine 1).

Il est à noter que les mutualistes perçus comme faisant partie de la « famille » sont constitués des adhérents à la mutuelle qui vont se faire soigner à la clinique et qui y restent fidèles quel que soit le développement de l'offre de santé dans la région. Le mot *famille* prend ici tout son sens puisque cette notion est indissociable de l'idée de fidélité.

Le second type de consensus va naître d'une opposition à la politique de la direction.

La priorité donnée aux soins au détriment de la rentabilité de la clinique est par exemple remise en cause par une partie du personnel soignant qui voit un décalage entre la communication de la direction et la façon pour le moins « gestionnaire » dont est piloté l'établissement : « Ben..., Je vais vous dire : la clinique, elle fonctionne comme toutes les cliniques ; il faut que cela tourne » (infirmière).

Cette scission au sein du corps soignant s'explique dans une large mesure par son ancienneté. En effet, les individus ayant rejoint la clinique après le rachat ne perçoivent pas de différences majeures dans le traitement des patients, tandis que le personnel historiquement mutualiste en décèle davantage. Cette différence accrédite l'idée d'*enactment* selon laquelle les interprétations rétrospectives des individus sont construites lors d'interactions entre les acteurs et leurs environnements respectifs (ici, leur parcours professionnel). Cette différence entre le personnel arrivé après le rachat et le personnel « historiquement mutualiste » s'exprime également dans la mise à distance de la communication de la direction par les premiers. Sans nier la particularité du mutualisme, le personnel issu de cliniques privées à but lucratif ne reconnaît aucune spécificité organisationnelle à l'établissement : « En tout cas, rentrer dans une clinique, qu'elle soit mutualiste ou pas, je m'en fichais. Ah, oui, c'est la même chose ! C'est pareil, oui... » (infirmière de bloc opératoire).

Les médecins et les chirurgiens (qui ont un statut libéral) ne constatent aucune différence entre cette clinique et les structures de soins concurrentes. Cette situation peut s'expliquer par la relation purement contractuelle existant entre les cliniques et les praticiens engagés : « Oh, c'est pareil... Parce que, moi, en plus, je viens d'une clinique pure privée de Tours, et, non... : il y a rien qui change. On n'a pas plus de moyens parce que l'on est une clinique mutualiste... (peut-être, même, moins). Je ne sais pas à quoi l'attribuer. Je ne sais pas... Une gestion un peu dure... de la mutualité ? » (anesthésiste 1).

Au contraire, le personnel peut estimer que la clinique a un mode de fonctionnement spécifique, sans pour autant l'attribuer au mutualisme : « Alors, c'est là, c'est vrai, je ne sais pas si c'est le mutualisme qui veut ça ou pas... Les autres cliniques, c'est des cliniques privées pures et dures, la prise en charge des patients n'est pas de bonne

qualité (je parle juste de la prise en charge, pas de l'acte médical, parce que ça n'a rien à voir...) » (anesthésiste 2).

Les ambiguïtés que nous avons relevées, qui sont interprétées ici comme des différences d'interprétation entre la direction et le personnel, sont mobilisées par ce dernier pour justifier la persistance de ses pratiques quotidiennes indépendamment de la communication de la direction. En cela, elles donnent une certaine latitude d'action au personnel (prendre du temps pour s'occuper des patients ou, au contraire, travailler de la même façon que dans un établissement à but lucratif, en dépit du bombardement idéologique sur le mutualisme pratiqué par la direction).

Troisième niveau d'analyse : les ambiguïtés de compréhension au sein d'un même établissement

Le troisième et dernier niveau d'analyse porte sur l'existence d'une valeur ou d'une pratique perçue comme ambiguë par le personnel, car difficile à interpréter unanimement. L'ambiguïté de compréhension porte sur la pratique du non dépassement d'honoraires, qui est à la fois fortement plébiscitée par les uns (voir le paragraphe « Premier niveau d'analyse »), car porteuse de justice sociale, et vigoureusement décriée par les autres, en raison de son anachronisme.

Cette ambiguïté de compréhension, définie par March et Olsen (1976) comme une multiplicité d'interprétations possibles de la part des acteurs, apparaît à plusieurs reprises. Elle porte sur l'absence de dépassement d'honoraires par les médecins travaillant au sein de l'établissement. Si la direction communique beaucoup sur cette pratique, son cadre d'application est en revanche moins clair : l'intervention chirurgicale en elle-même n'est pas soumise à dépassement, car elle est établie dans le cadre de la clinique. En revanche, bien qu'elles se tiennent également sur le site de la clinique, les consultations pré et postopératoires peuvent faire l'objet de tels dépassements. Cette situation amène à une incompréhension dans la fixation des honoraires et à des interprétations plus ou moins contradictoires ou critiques du mutualisme par le personnel : « C'est quand même un statut différent. On n'est ni public ni privé. On n'a pas de dépassements d'honoraires. Bon, si un médecin fait des dépassements d'honoraires, il n'est pas hors la loi, c'est un accord moral. [...] Non, c'est un accord. Mais je [ne] pense pas que ce soit écrit noir sur blanc... c'est tellement dans... Non, c'est comme ça, quoi... Je sais pas... » (secrétaire de direction.).

« Chez nous, pas du tout. Le dépassement d'honoraires, ça n'existe pas, chez nous [...]. C'est contre la déontologie mutualiste : vous n'avez pas le droit. Rassurez-vous : les médecins qui sont dans nos murs, ils font de temps en temps de petits dépassements d'honoraires ! Mais c'est rien, comparé aux praticiens du privé à but lucratif !... » (cadre infirmier).



« Ben, franchement : je ne vois pas de différence... Même les dépassements d'honoraires, il y en a... Alors, bon, l'esprit mutualiste, je ne sais pas si ça existe vraiment, ou si c'est de la parlotte ?... » (chef comptable).

Cette ambiguïté de compréhension est exacerbée par un contexte perçu comme peu favorable au développement du mutualisme. En effet, l'absence de dépassement d'honoraires perd sa signification éthique auprès d'une partie du personnel, car elle n'est plus interprétée comme telle ni par les patients ni par certains praticiens de l'établissement : « Et ce qui est aussi un effet pervers, c'est que [pour] les gens inscrits à cette mutuelle, ici, il y pas de dépassements. Mais ils vont dans d'autres établissements. Et la mutuelle, elle paie ces dépassements. Pourquoi elle ne veut pas les payer pour les praticiens qui viennent ici ? De toute façon, les patients considèrent que les chirurgiens qui ne font pas de dépassements sont de mauvais chirurgiens. Et [personnellement], je pars du même principe : [...] Peut-être qu'ils vont là parce qu'ils ne peuvent pas aller ailleurs ? » (anesthésiste 1).

Les patients, davantage consommateurs, sont moins fidèles à la clinique. Cette évolution apparaît dans le discours du personnel, pour qui le patient s'efface au profit du client : « Et puis, les mœurs ont évolué. Avant, les gens venaient ici, le médecin importait peu, ils savaient que s'ils venaient ici, il n'y avait rien à régler. Tandis que, maintenant, on choisit son chirurgien, on ne choisit pas sa clinique. Et tant pis s'il y a du dépassement [...] Par rapport à maintenant, l'esprit mutualiste, ça n'a[va]it rien à voir. Je pense que la nouvelle génération [d'adhérents], ce n'est pas une grosse valeur pour eux » (agent de facturation 1).

« Parce que les gens, en clinique, ils regardent tout : le confort des chambres, etc. Vous savez, quand les gens (ils) reviennent d'une clinique, tout ce qu'ils vous disent, c'est : "Ah ! On a bien mangé !" Ils ne vous diront pas : "On a été bien soigné !" Pour eux, ils sont bien soignés partout. À moins qu'ils aient des gros pépins, ils ne vous parleront pas de la qualité des soins » (responsable Ressources humaines).

Le fait de s'interdire de recourir aux dépassements d'honoraires handicape la clinique dans le renouvellement de ses médecins. Ce manque d'attractivité pourrait, sur le long terme, nuire au mouvement mutualiste : « L'esprit, ce serait de faire des soins sans regarder le prix, et c'est peut-être un leurre, à l'heure actuelle. Et trouver des médecins qui ne veulent pas faire des dépassements, c'est dur. Il va y avoir une grande difficulté, à ce niveau-là » (agent de facturation 1).

« Faudrait qu'ils recherchent d'autres praticiens, parce qu'ils vont partir à la retraite, et ça va être dur, de trouver des chirurgiens qui font pas de dépassement... » (anesthésiste 1).

Ces interrogations conduisent le personnel à questionner la marge de manœuvre dont dispose en définitive une direction placée au carrefour d'objectifs conflictuels, elles illustrent l'ambiguïté d'intention

qui lui est prêtée : « C'est une chose bien, le mutualisme. Dans l'esprit, c'est bien. Mais faut pas trop embêter les médecins, parce que, comme on travaille en libéral, on a tous les inconvénients du libéral et tous les inconvénients de la mutualité [...]. Ce qui m'énerve, c'est ça, c'est cette lourdeur de la mutualité, la gestion très serrée, le fait que l'on ne puisse pas faire de dépassement, parce que l'on pourrait en faire, ici [...]. Plus de 90 % des chirurgiens font du dépassement. Alors, travailler en clinique mutualiste... c'est un acte très social ! » (anesthésiste 1).

Ici, l'ambiguïté (entendue comme la difficulté pour le personnel à interpréter le contexte et la stratégie à moyen terme de la direction) permet au personnel d'anticiper un changement de pratique éventuel (par exemple, l'abandon du principe du non dépassement d'honoraires) et de relativiser le mutualisme tel qu'il est actuellement défini. Cette perspective contribue à invalider la notion de fixisme traditionnellement attachée à la culture d'entreprise.

LES APPORTS DU TERRAIN : LA CULTURE D'ENTREPRISE EN TANT QU'OBJET AMBIGU

Trois visions de la culture d'entreprise apparaissent à travers la perspective langagière

À travers l'étude du vocabulaire diffusé par la direction pour insuffler un « esprit mutualiste » à son personnel, et à travers celle de l'interprétation qu'en a ce dernier, nous avons mis en évidence trois types de consensus existant au sein de la population étudiée :

- Un premier consensus, reconnaissant l'esprit mutualiste comme vecteur d'égalité d'accès aux soins, est partagé par la direction et par le personnel « historique » ;
- Un second type de consensus, partagé par une partie du personnel, montre une vision plus critique de l'esprit mutualiste en pointant l'écart existant entre les valeurs véhiculées et la réalité organisationnelle (recherche d'efficacité accrue depuis le rachat de la clinique, absence de spécificité de l'établissement par rapport aux cliniques à but lucratif) ;
- Un troisième et dernier type de consensus relatant la difficulté à interpréter unanimement le non dépassement d'honoraires est partagé par l'ensemble du personnel, quels que soient les métiers.

Ces trois visions rejoignent l'analyse de la culture d'entreprise faite par Frost (1991), que nous exposons plus loin.

La vision intégratrice : une même culture pour un même langage ?

Cette vision dominante de la culture en sciences de gestion (SWIDLER, 1986), dénommée « perspective



intégratrice » par Frost (1991) et Martin (2002), a été largement reprise dans les problématiques d'intégration culturelle faisant suite à des opérations de fusion-acquisition, ou encore dans le « management par les valeurs ». Elle interprète la culture d'entreprise comme un ensemble d'éléments convergeant vers une même interprétation et de l'organisation et de son environnement (ici, la portée humaniste de l'esprit mutualiste). Selon Hampden Turner (1992), « la culture d'une organisation définit un comportement approprié, relie et motive les individus, et impose certaines solutions, là où il y a ambiguïté », c'est-à-dire « une impossibilité d'interpréter clairement un phénomène ou une série d'événements » (FELDMAN, 1991). Selon Weick (1987), cette réduction de l'ambiguïté est une des prérogatives du dirigeant. Ainsi, dans un contexte de développement d'une médecine à deux vitesses (la première étant destinée aux patients ayant les moyens de payer des dépassements d'honoraires, et la seconde étant dévolue à ceux qui ne peuvent se le permettre), les cliniques mutualistes ont un rôle important à jouer.

Mais cette perspective peut conduire à considérer les sous-cultures présentes soit comme des déclinaisons plus « opérationnelles » de la culture d'entreprise (celle de la direction), soit comme des cultures déviantes. Les différentes tactiques « d'instrumentation » de la culture (4) (GODELIER, 2009) qui ont été développées à partir des années 1990 par les directions des entreprises *via* les projets ou les bibles d'entreprise perdurent jusqu'à aujourd'hui.

Cette constance s'explique en grande partie par la fonction verbale qu'occupe la culture d'entreprise, notamment dans l'expression par le manager des problèmes de gestion à résoudre. « Parler de culture peut alors soit constituer une nouvelle langue dans l'entreprise et une méthode pour formaliser de façon différente des problèmes de gestion déjà anciens, soit se réduire à une simple "langue de bois" donnant une image superficielle de la réalité des phénomènes culturels » (p. 107).

Le langage, par le biais des expressions, récits et mythes valorisés au sein de l'organisation, apparaît comme l'un des supports principaux de l'expression de la culture d'entreprise. Dès lors, en mobilisant le concept de culture d'entreprise, le management véhicule un langage qu'il tente d'institutionnaliser, comme c'est le cas dans notre étude. Ces tentatives sont d'autant plus importantes pour la direction que les changements affectant les organisations productives (VELTZ, 2000) et l'apparition de nouvelles configurations organisationnelles « moins hiérarchiques, plus horizontales, en étoile, en réseau » (BORZEIX,

2005, p. 82) confèrent désormais au langage une portée stratégique.

La constitution du groupe hospitalier mutualiste muée par une stratégie de croissance externe en est un bon exemple : la direction tente de pallier l'isolement de chaque clinique au sein du groupe en imposant le partage d'un même idéal mutualiste. La rhétorique mutualiste devient un support de « l'intelligence collective » (GROSJEAN et LACOSTE, 1999) visant à développer des « chaînes d'action, des processus d'interprétation et de construction de la signification » (BORZEIX, 2005). Transmettre l'esprit mutualiste constitue un enjeu pour la direction, car il s'agit ici de favoriser l'implication du personnel, définie comme « l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation » (O'REILLY et CHATMAN, 1986). Cette concorde « mutualiste » pourrait fidéliser les soignants, ainsi que les médecins ou les chirurgiens, dans un contexte fortement concurrentiel.

En se centrant sur la dimension cohésive de l'organisation tant dans sa culture que dans sa production langagière, cette première perspective de la culture passe sous silence la dimension ambiguë de toute construction sociale. Le paragraphe suivant s'attache à étudier cet aspect.

La vision différenciatrice de la culture : ambiguïtés interculturelles et langagières

Cette seconde perspective, qualifiée de « perspective de différenciation » par Frost (1991), met l'accent sur les consensus « partiels » pouvant émerger au sein de l'organisation, et elle étudie les sous-cultures correspondant aux divers groupes en interaction dans l'organisation (MARTIN et SIEHL, 1983 ; SAINSAULIEU, 1977).

Elle apparaît clairement dans le second groupe de consensus. Contrairement au courant intégrateur qui désigne la direction comme une source de culture se répandant à travers l'organisation, la perspective différenciatrice localise les sources de culture à un niveau opérationnel : émanant des différents corps de métier, les cultures locales façonnent, par leur juxtaposition, une culture d'entreprise.

L'esprit mutualiste est donc interprété en fonction de l'activité professionnelle : un soignant pourra constater si la direction met (ou non) à sa disposition les moyens nécessaires pour favoriser la « qualité des soins » et assimiler (ou non) celle-ci au mutualisme. Contrairement au courant intégrateur qui part des valeurs pour expliquer l'action, le courant différenciateur part des pratiques et de leur attribution progressive de sens pour justifier les valeurs (VIDAILLET, 2003). De ce fait, la frontière naturelle entre les cultures naît des différences de pratique existant entre les métiers, ainsi que des spécificités de langage en découlant (GARDIN, 2006). Le fait que le mutualisme soit interprété comme une famille par les soignants,

(4) Elles consistent en l'évacuation de la culture, jugée non rationnelle, en l'instrumentalisation de la culture par tentative de rationalisation (logo, charte) ou encore en son inclusion dans le vocabulaire managérial (culture projet, changement culturel).



mais pas par les médecins, en est une bonne illustration.

Une vision fragmentée de la culture : les ambiguïtés de langage comme expression des ambiguïtés culturelles

Enfin, l'optique de fragmentation en remplaçant l'ambiguïté, c'est-à-dire les différentes interprétations ou façons de réagir face à un même phénomène (ici, le non dépassement d'honoraires), au cœur de son analyse, rompt tout lien entre culture et cohérence. Un tel appariement ne constituerait en définitive qu'un dogme de signification et d'ordre propagé par le management et les chercheurs (LEVITT et NASS, 1989). Toute culture est par essence entièrement ambiguë et ne permet pas toujours « d'interpréter clairement un phénomène ou une série d'événements » (FELDMAN, 1991). Elle doit donc être étudiée dans la seule intention d'en préciser les sens « locaux ».

Selon Clifford (1983), une culture est durable et se constitue de dialogues créatifs entre sous-cultures d'*insiders* et d'*outsiders* de diverses factions. Le langage est le produit de l'interpénétration de jargons professionnels et de discours relatifs aux groupes et aux individus.

En défiant l'autorité épistémologique et politique d'une interprétation dominante de la culture, une telle critique rend leur légitimité à de multiples interprétations, et rend centrale la notion d'ambiguïté. Cette ambiguïté de l'organisation et de la culture se retrouve *a fortiori* dans le langage utilisé au travail. Ainsi, par exemple, Weick (1995) aborde ce sujet lorsqu'il met en évidence la fonction interprétative du langage en contexte ambigu. Le discours de la direction portant sur le non dépassement d'honoraires comme garant de l'égalité d'accès aux soins est porteur d'ambiguïté : les patients comme les médecins étant de plus en plus enclins à dénigrer cette pratique, sa valorisation par la direction apparaît dès lors incompréhensible.

Ce positionnement paraît d'autant plus ambigu que, tout en prônant « l'égalité d'accès aux soins », la branche complémentaire santé de ce groupe rembourse les dépassements d'honoraires facturés à ses adhérents. Dès lors, le personnel fait montre d'une certaine défiance et s'interroge sur le devenir du mouvement mutualiste. Si l'ensemble des personnes interviewées s'accordent sur les valeurs de solidarité et d'égalité d'accès aux soins portées par le mutualisme, cette définition n'est pas antinomique, pour certaines d'entre elles, avec le développement de dépassements d'honoraires modérés.

Les apports de la prise en compte de ces trois dimensions à la gestion des ressources humaines

La prééminence donnée par les sciences de gestion à la vision intégratrice de la culture au détriment des

acceptions différenciatrices et fragmentées montre bien les limites d'analyses qu'il y a à aborder l'intégration culturelle du seul point de vue de la direction. Elle montre également que le langage en tant que support de diffusion culturelle n'est pas exempt d'ambiguïtés reflétant des ambiguïtés culturelles ou des ambiguïtés de langage.

Cette première vision de la culture axée sur une communauté de langage concordant avec une communauté de représentation et d'action connaît des limites. Une première limite apparaît dans la compréhension erronée de la culture comme produit d'un consensus au sein du personnel. Outre la confusion faite entre consensus (issu d'un accord, THÉVENET, 1999) et cohésion (capacité à travailler collectivement de manière efficace), envisager la culture comme source de consensus tend à assimiler toute interprétation locale des événements, au mieux à une sous-culture, et au pire à de la résistance au changement. Cette acception confère un caractère transgressif à toute organisation informelle, et nie la dimension créatrice de celle-ci (BABEAU et CHANLAT, 2008), quand elle ne cherche pas à réduire la capacité interprétative du sujet en imposant un système de significations de plus en plus basé sur l'exacerbation des émotions (SIEVERS, 1986).

Ainsi, les interrogations du personnel quant à l'avenir du non dépassement d'honoraires est légitime, car cette pratique perd sa justification auprès des patients, qui sont pourtant les premiers concernés par cette pratique.

À ce constat rationnel la direction oppose une rhétorique basée sur le registre de l'engagement qui est de nature à stigmatiser le personnel « non engagé » et à donner une vision fixiste de la culture mutualiste. L'instrumentalisation de la culture conduit, selon Bowles (1989), à réduire l'initiative des acteurs en donnant aux valeurs rationnelles du management (efficacité, productivité, qualité) une place prépondérante au sein de l'organisation. Le développement d'une culture issue de la direction comporterait une dimension « manipulatoire » qui viserait à cacher aux salariés par le biais de récits, de slogans et d'autres manifestations langagières, l'idéologie de « l'efficacité technico-économique » (LORINO, 2005). Ainsi, le positionnement mutualiste sur la qualité des soins (fusse au détriment de la rentabilité) valorisé par la direction et le personnel historiquement mutualiste n'apparaît pas comme remarquable aux yeux du personnel soignant issu de cliniques à but lucratif, qui l'interprète comme un « habillage idéologique ».

Une seconde limite tient au rôle de « ciment organisationnel » (HAFSI et DEMERS, 1997) octroyé à la culture, qui s'appuie sur un déterminisme entre valeurs et actions, largement discutable (GODELIER, 2006). Notre étude de cas montre bien les limites de cette cohérence supposée, source d'ambiguïté (du fait de la coexistence du principe des non dépassements d'ho-



JENNIFER URASADETTAN

Photo © SOTHEBY'S-AGG IMAGES

« La prééminence donnée par les sciences de gestion à la vision intégratrice de la culture au détriment des acceptions différenciatrices et fragmentées montre bien les limites d'analyses qu'il y a à aborder l'intégration culturelle du seul point de vue de la direction. », « Différent entre médecins », peinture d'Henry Stacy Marks (1829-1898), vers 1864.



noraires en vigueur dans la clinique avec le remboursement par la mutuelle de... dépassements d'honoraires).

Enfin, une dernière limite porte sur le lien supposé entre langage et culture et sur la fonction cohésive de la production langagière. Ce lien est remis en cause par Fronda (2008), qui démontre que l'adoption par le personnel d'un langage particulier ne signifie pas que les changements culturels sous-jacents voulus par la direction soient pour lui porteurs de signification. Ainsi, le vocable associé au mutualisme ne change pas la réalité du travail, qui reste la même quel que soit le statut de l'établissement de santé.

Plus largement, le langage est en lui-même porteur d'ambiguïtés et reflète les ambiguïtés de l'organisation (FELDMAN, 1991). Eisenberg (1984) interprète les ambiguïtés de langage comme une ressource clé dans l'organisation permettant de mettre en relation des individus ayant des croyances divergentes. Pour cet auteur, il n'existe pas de monde « objectif » qui attendrait « d'être découvert », ni de langage clair et univoque, mais plutôt une pluralité de contextes interprétatifs (développement des inégalités de soins, croyance en l'existence d'un lien entre prix et qualité de l'acte, consumérisme du patient) que les acteurs auraient intérêt à conserver les plus ambiguës possibles afin d'en maintenir la cohérence avec leurs propres buts.

À cette ambiguïté d'interprétation du personnel (le non dépassement d'honoraires est-il une pratique ayant encore un sens pour le mutualisme ?) répondrait une ambiguïté communicationnelle des dirigeants leur laissant une latitude suffisante pour accorder leurs discours à leurs actes. C'est le cas de la direction, qui valorise l'égalité des soins tout en permettant aux médecins de pratiquer des dépassements d'honoraires lors des consultations pré et postopératoires. Gherardi (2008) définit d'ailleurs l'ambiguïté linguistique comme « une indétermination dans l'usage de la langue, c'est-à-dire dans les métaphores, dans la polysémie, dans le flou de certains actes de langage, mais aussi dans le soin extrême qui peut être apporté à certaines expressions ». Il en va ainsi de l'esprit mutualiste qui, s'il est beaucoup évoqué, reste peu détaillé par la direction, sauf lorsqu'il sert à justifier la spécificité de l'établissement vis-à-vis des établissements concurrents.

En tenant compte de l'ambiguïté liée à l'organisation et à ses manifestations culturelles, l'étude de la production langagière doit être abordée en termes de cadrages. Pour Girin (2005), le cadrage définit la capacité des participants à tomber d'accord sur la question du cadre général au sein duquel évoluent les acteurs en termes techniques, relationnels, d'autorité, éthiques et sociaux. En revanche, l'existence d'une « communauté de savoirs et de savoir-faire » permettant une unité d'interprétation et d'action par les acteurs demeure hypothétique.

L'esprit mutualiste, comme la culture mutualiste, est le produit d'un construit social bâti dans le temps, sur la base de consensus partiels. Il revient à la direction de préciser les termes de ce consensus, notamment afin de lever les incohérences susceptibles d'exister entre les valeurs prônées et les pratiques dispensées.

CONCLUSION

Au travers des perspectives d'intégration, de différenciation et de fragmentation mobilisées par Frost (1991) et Martin (2003), nous avons vu que le langage, la culture et, plus généralement, l'organisation produisaient de l'ambiguïté. Or, l'étude de terrain nous montre que l'ambiguïté, telle qu'elle apparaît dans les perspectives de différenciation et de fragmentation, est utilisée par le personnel en tant que ressource. Ainsi, dans la perspective de différenciation, les ambiguïtés relevées aident le personnel à mettre en cohérence leurs pratiques quotidiennes avec leur compréhension du contexte immédiat soit pour valoriser la spécificité de leur organisation (le personnel vu comme une « famille » et comme une explication de la qualité des soins), soit au contraire pour relativiser son caractère idiosyncrasique (la direction est bien plus mutualiste que gestionnaire, l'organisation de la clinique est identique à celle des cliniques à but lucratif). En ce qui concerne la perspective de fragmentation, l'ambiguïté de compréhension comme l'ambiguïté d'interprétation conduisent le personnel à mettre la perception qu'ils ont de leur organisation (plus particulièrement le non dépassement de leurs honoraires par les médecins) en lien avec leur compréhension prospective du secteur de l'offre de santé. Cette compréhension prospective les amène à spéculer sur l'avenir du mutualisme et sur les marges de manœuvre dont dispose la direction de la clinique pour contribuer à assurer la pérennité de cette dernière.

BIBLIOGRAPHIE

- BABEAU (O.) & CHANLAT (J.F.), « La transgression : une dimension oubliée de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, 34(183), pp. 201-219, 2008.
- BORZEIX (A.), « Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage », in BORZEIX (A.) & FRAENKEL (B.), *Langage et travail : communication, cognition, action*, CNRS Éditions, Paris, 2005.
- BORZEIX (A.) & FRAENKEL (B.), *Langage et travail : communication, cognition, action*, CNRS Éditions, Paris, 2005.
- BOWLES (M. L.), « Myth, meaning and work organization », *Organization Studies*, vol. 10, n°3, pp. 405-421, 1989.



- CLIFFORD (J.), *On ethnographic authority*, representations, I, pp. 118-146, 1983.
- DEGOT (V.), « Culture et rationalité », *Information sur les Sciences Sociales*, vol. 24, n°2, 1983.
- EISENBERG (E.M.), « Ambiguity as strategy in organisational communication », *Communication Monograph*, vol. 51, p. 229, 1984.
- FELDMAN (M.), « The meaning of ambiguity: Learning from stories and metaphors », in FROST (P.J.) & al. (eds.), *Reframing organizational culture*, Newbury Park: Sage, 1991.
- FRONDA (Y.), « Diversité culturelle et instrument de gestion : un récit de la mutation d'une grande entreprise française », *Management et avenir*, n°18, pp. 147-162, 2008.
- FROST (P.J.) & al., *Reframing corporate culture*, Sage, 1991.
- GARDIN (B.), *Paroles d'ouvrières et d'ouvriers*, tome 2, Éd. Lambert-Lucas, Limoges, 2006.
- GIRIN (J.), « La théorie des organisations et la question du langage », in *Langage et travail : communication, cognition, action*, BORZEIX (A.) & FRAENKEL (B.), CNRS Éditions, 2005.
- GODELIER (E.), « La culture d'entreprise : source de pérennité ou source d'inertie ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 2, n°192, 2009.
- GODELIER (E.), *La culture d'entreprise*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Repères, 2006.
- GLADY (M.), « Langage, travail et organisation », in *Sociologie du monde du travail*, ALTER (N.), PUF, 2006.
- GROSJEAN (M.) & LACOSTE (M.), *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, PUF, 1999.
- GHERARDI (S.), « Aujourd'hui, les plaques sont molles ! Savoir situé et ambiguïté dans une communauté de pratiques », *Revue d'anthropologie des connaissances*, n°3, pp. 3-35, 2008.
- HAFSI (T.) & DEMERS (C.), *Comprendre et mesurer la capacité à changer des organisations*, Les Éditions Transcontinental, 322 p., 1997.
- HAMPDEN-TURNER (C.), *La culture d'entreprise : des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris, Éditions Le Seuil, 1992.
- JACQUES (E.), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Collection « Organisations et sciences humaines », Paris, Dunod, 1951.
- KROEBER (A.) & KLUCKHORN (C.), *Culture. A critical Review of Concepts and Definitions*, New York, Vintage Books, 1952.
- LEVITT (B.) & NASS (C.), « The lid on the garbage can: Institutional constraints on decision making in the textbook publishing industry », *Administrative Science Quarterly*, 34(2), pp. 190-207, 1989.
- LORINO (P.), « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », *Revue Française de Gestion*, n°159, pp. 189-211, 2005.
- MARCH (J.) & OLSEN (J.), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- MARTIN (J.), *Organizational culture: Mapping the terrain*, Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2002.
- MARTIN (J.) & SIEHL (C.), *Organisational culture and counterculture: an uneasy symbiosis*, Organisational Dynamics, Autumn, 1983.
- O'REILLY (C.A.) & CHATMAN (J.J.), « Organizational commitment and psychology attachment: the effect of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n°3, 1986.
- SAINSAULIEU (R.), *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Presses de Sciences-Po et Dalloz, 2^{de} édition, 1997.
- SIEVERS (B.), « Beyond the surrogate of motivation », *Organization Studies*, vol. 7, n°4, pp. 196-220, 1986.
- SWILDLER (A.), « Cultures in action: Symbols and Strategies », *American Sociological Review*, vol. 51, n°2, April, 1986.
- THÉVENET (M.), *La culture d'entreprise*, PUF, 1999.
- VELTZ (P.), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.
- VIDAILLET (B.), *Le sens de l'action : Karl E. Weick : socio-psychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert, 2003.
- WEICK (K. E.), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage, 1995.
- WEICK (K.E.), « Culture as a Source of High Reliability », *California Management Review*, n°24, pp. 112-127, 1987.



SOCIOLOGIE
DES OUTILS
DE GESTION.
INTRODUCTION
À L'ANALYSE
SOCIALE DE
L'INSTRUMENTA-
TION DE GESTION

À propos de l'ouvrage
d'Eve Chiapello et
Patrick Gilbert,
*Sociologie des outils de
gestion. Introduction à
l'analyse sociale de l'in-
strumentation de gestion*,
Paris, Éditions La
Découverte, 2013

Eve Chiapello, directrice de
recherche à l'École des
Hautes Études

en Sciences Sociales, et
Patrick Gilbert, profes-
seur à l'Institut
d'Administration des
Entreprises de Paris,
nous servent ici un
ouvrage de référence
pour les étudiants, les
chercheurs en sciences
de gestion, mais aussi,
et surtout, pour les pra-
ticiens. Se présentant
sous la forme d'un
manuel, ce livre reprend
les différentes thèses
existantes autour des
outils de gestion consi-
dérés comme vecteurs
d'une analyse sociale
des organisations au
sein desquelles ils sont
conçus, développés et
utilisés.

DE L'OUTIL
COMME PORTE
D'ENTRÉE SUR
L'ORGANISATION

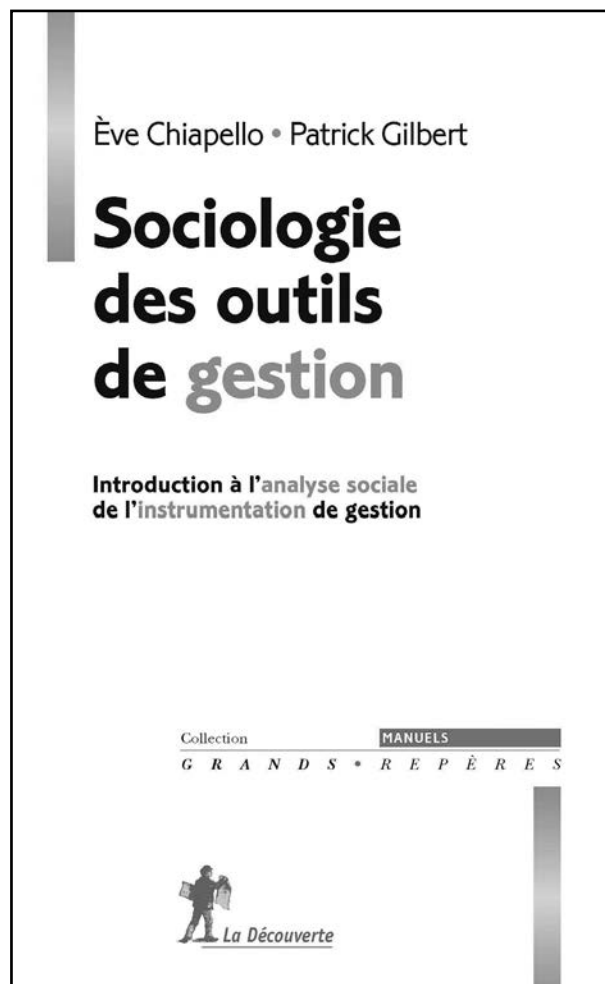
Les outils de gestion ne
sont pas que de simples objets tech-
niques. Ils sont bien plus. Ils sont

les porteurs d'un discours, d'un
savoir parfois invisible, comme l'a
bien montré Michel Berry. Les
auteurs font le choix d'aborder ces
instruments de gestion en tant
qu'analyseurs, comme moyen de
voir et de comprendre. À travers
l'analyse sociale proposée ici, c'est
le rapport à la technique lui-même
qui est questionné, renvoyant alors
aux travaux du philosophe
François Dagognet sur la différence
entre outil et objet. Ce rapport à la
technique a une fâcheuse tendance
à créer naturellement une opposi-
tion entre ceux qui encensent la
technique et ceux qui l'exècrent.
Pour sortir de cette opposition
entre technophilie et technopho-
bie, Chiapello et Gilbert convo-
quent l'anthropologie de Marcel
Mauss et de son élève, André-
Georges Haudricourt. De ces deux

sociale et que tout fait social est
nécessairement technique et, pour
le second, que, dans l'étude de l'ob-
jet, ce qui prime, c'est le point de
vue de la science et non l'objet en
lui-même, ce point de vue étant
renforcé par la nécessaire contex-
tualisation de l'objet et le refus de
sa simplification. C'est à partir de
cette position anthropologique que
les auteurs vont construire les diffé-
rents points de vue sur les outils de
gestion qui vont se succéder dans
l'ouvrage.

Partant du constat que, dans les
sciences de gestion, la dimension
technique est souvent sous-consi-
dérée, Chiapello et Gilbert
construisent une *approche multiré-
férentielle* qui fait de l'instrumenta-
tion de gestion la porte d'entrée
d'une analyse de la complexité des
organisations, reprenant en cela

l'idée de Pierre Lemonnier,
l'ethnologue spécialiste des
rapports entre technique et
culture, à savoir celle que les
objets sont la porte d'entrée
de l'analyse des sociétés. Les
auteurs cherchent à s'éloigner
des théories rationnelles de
l'organisation – nous dirons
même des théories rationna-
listes – de Taylor, Fayol ou de
Mintzberg, par exemple,
pour lesquels l'outil de ges-
tion et la technique sont des
briques primordiales de la
pratique de gestion au service
de la volonté du dirigeant. Ils
cherchent également à se
détacher des théories norma-
tives de l'organisation qui ont
négligé ou minoré le fait
technique dans son intrica-
tion organisationnelle
(MASLOW, LEWIN,
HERTZBERG). Les auteurs
dressent alors un panorama
des thèses qui ont jalonné
l'histoire des outils de gestion
à travers trois grandes
familles d'approches : les
approches critiques, les
approches institutionnalistes
et les approches interaction-
nelles. Ces trois familles vont ras-
sembler une dizaine de thèses,



auteurs, nous retiendrons, pour le
premier, que toute technique est



dont la présentation très structurée rend plus lisible leur comparaison. Nulle compétition ou concurrence n'est à rechercher entre ces thèses qui sont, selon les auteurs, complémentaires et mobilisables à loisir, en fonction des situations de gestion et des conjonctures rencontrées. Des études de cas illustrent ces développements et mettent en évidence la souplesse des concepts évoqués, dans la perspective d'une nouvelle approche sociotechnique.

TROIS FAMILLES D'APPROCHES

Les auteurs ont choisi de regrouper les dix thèses présentées selon trois grandes familles d'approches. Certaines de ces thèses auraient pu être classées différemment, ou à cheval sur deux types d'approches. Il ne faut pas s'attendre à lire ici un classement rationaliste et définitif des thèses sur les outils de gestion, mais bien davantage une cartographie des idées et des savoirs circulants. Le concept de *multiréférentialité* venant assouplir le rapport à ces thèses diverses, leur catégorisation revêt une importance moindre.

Dans les *approches critiques*, les outils de gestion sont à considérer dans les relations qu'ils médiatisent, qu'ils facilitent ou régulent. Ces thèses mettent en évidence le rôle des outils dans des projets de domination et d'affirmation d'un pouvoir, et donc leurs effets sur des individus. « Prises ensemble, elles permettent de circuler du fonctionnement social le plus global considéré pour ses effets systémiques à la personne opprimée prise individuellement dans son expérience subjective ». Dans cette famille d'approches, nous retrouverons des travaux inspirés de l'œuvre de Marx, ou de celles de Bourdieu ou Foucault.

Parmi les *approches institutionnalistes*, les thèses se confrontent à l'ambiguïté du terme d'*institution*.

En effet, elles étudient les habitudes, les règles et les émergences de formes spécifiques qui « se transmettent et s'imposent à des individus dans un univers social donné ». D'une thèse à l'autre, ces éléments seront nommés institutions, conventions ou structures sociales, et interviendront à des niveaux de questionnement et de problématisation différents. Dans cette famille d'approches, l'outil de gestion est considéré comme un cadre, un ensemble de règles qui vont directement influencer le collectif.

Dans les *approches interactionnelles*, l'acteur et ses interactions avec son environnement sont fondamentaux. Les thèses de cette famille d'approches mettent en lumière les places qu'occupent les acteurs (humains ou non-humains), les relations existant entre eux et les dynamiques sociales qui sont ainsi façonnées. Les outils de gestion sont alors souvent les supports de l'action de l'acteur, mais ils peuvent aussi être des acteurs autonomes, en fonction des références convoquées.

D'ILLUSTRATIONS EN ANALYSES, LA MULTIRÉFÉRENTIALITÉ COMME PERSPECTIVE

Les études de cas présentées à la suite de ces thèses ne sont pas là pour justifier la validité de telle ou telle approche, mais bien pour illustrer ce qui est un apport majeur de cet ouvrage : la pertinence d'une approche *multiréférentielle*. C'est bien le croisement des thèses qui fait des outils de gestion un analyseur fin et innovant. Les mises en tension ou en abîme entre thèses apportent des éclairages nouveaux et intransigeants sur les organisations observées.

La *multiréférentialité* – ce concept à mettre au crédit de Jacques Ardoïno – est alors un rempart contre le réductionnisme, car elle donne la possibilité d'éclairer une

discipline par la critique d'une autre. Jacques Ardoïno, professeur des Universités, débute dans les années 1960 des recherches en administration des entreprises pour les poursuivre en sciences de l'éducation, avec la *multiréférentialité* comme fil rouge et en ayant toujours le même souci de proposer un cadre d'étude interdisciplinaire qui pourra prendre en compte la complexité des organisations, des groupes et des individus. Ainsi, en étudiant les dispositifs d'action sociale, et plus particulièrement ceux qui consistent en une aide à domicile, cette *multiréférentialité* permet de croiser les effets des différentes organisations, des dispositifs mis en jeu et des types de solidarités produits. Les individus, les groupes et les organisations sont donc mobilisés pour créer de la solidarité, pour accompagner des personnes qui ont besoin d'aide. Mais le type de sollicitation (par un travailleur social ou à la demande de la personne), le type d'accompagnement (par un employé du Conseil général ou par celui d'une association) vont déterminer le type de solidarité en jeu. C'est donc bien le dispositif d'aide sociale pris comme outil de gestion des situations de difficulté sociale qui crée de la solidarité (ou des solidarités), si l'on considère les différentes formes qu'elle peut prendre.

Certes le recours à la *multiréférentialité* présente un risque : celui de mener à la confusion. À vouloir ne rien louper de la réalité que l'on étudie, on risque de ne pas réussir à démêler le tissage complexe de la réalité. Les liens entre les différents niveaux d'étude ou entre les différentes théories mobilisées ne sont pas toujours des plus aisés à comprendre, et cela risque de renvoyer l'utilisateur devant la technique et ses arcanes. Mais, quand cet écueil est évité, l'analyse sociale des outils de gestion permet d'émanciper l'organisation et ses acteurs du pouvoir des experts de la technique en repositionnant la technique comme une composante de



la complexité de l'organisation. Ainsi l'objectif de cet ouvrage semble bien atteint, celui d'introduire une nouvelle approche sociotechnique.

Créer du dialogue entre les référentiels amène alors tout naturellement à remettre sur l'établi les questions classiques et à tendre vers un dépassement des niveaux d'analyse micro et macro. Pour ce faire, les auteurs introduisent la notion d'état des outils de gestion : un état « circulant », au niveau macro, qui rassemble les normes et les constructions visant à être diffusées au plus grand nombre, un état « inscrit », au niveau micro, qui traduit l'institutionnalisation de l'outil, son appropriation par un groupe.

L'introduction de ces deux notions laisse imaginer le lien entre les deux états, le passage entre les niveaux micro et macro. Mais ce qui n'est pour l'instant qu'imaginé donnera certainement lieu à des recherches ultérieures.

Par **Loïc ANDRIEN***

LA RÉVOLUTION BIG DATA

À propos de l'ouvrage de Viktor Mayer-Schonberger & Kenneth Cukier, *Big data, A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*, London, Murray, 2013

L'accumulation des données rendue possible par la baisse des coûts de stockage couplée aux nouvelles capacités de traitement de l'information donne une valeur économique potentiellement très forte aux données numérisées, à la condition d'être capable de donner du sens à des volumes de données très importants. Dans leur ouvrage, Viktor Mayer-Schonberger et Kenneth Cukier (qui sont, pour le premier, professeur de gouvernance Internet et de régulation et, pour le second, spécialiste des *big data* et ancien journaliste) mettent en évidence la manière dont l'exploitation de données de masse (les *big data*) change notre appréhension du monde. Ils analysent les caractéristiques de ces données à grande échelle avant d'envisager, à travers de nombreux exemples, les applications industrielles actuelles et futures de l'exploitation de données de masse.

L'analyse des *big data* consiste à appliquer des principes mathématiques à des quantités très importantes de données pour suggérer des probabilités, des vraisemblances.

Cette nouvelle puissance d'analyse entraîne trois changements majeurs :

- la capacité d'analyser de gros volumes de données sur un sujet donné plutôt que de devoir utiliser, comme précédemment, de petits échantillons représentatifs ;
- la volonté d'embrasser le désordre naturel d'une quantité de données très importante plutôt que de privilégier l'exactitude ;

– la fin de la quête des liens de causalité au profit de la recherche de corrélations. Si l'on prend le cas d'Amazon, peu importe de connaître les raisons pour lesquelles ceux qui aiment Fitzgerald aiment aussi Hemingway : le fait est là, il a pu être mis en évidence par un très grand nombre de données relatives aux préférences individuelles des lecteurs.

Ainsi, le *big data* induit une révolution de nos modes de pensée. Cette révolution n'est pas technologique, elle est plutôt sociétale : il ne s'agit plus de savoir comment on va traiter techniquement des données, mais dans quel but on va les exploiter et ce que l'on va bien pouvoir exploiter, ou valoriser, comme informations. Les chiffres rappelés par les auteurs donnent le vertige et questionnent la valeur induite par le *big data* : Facebook collecte 10 millions de nouvelles photos chaque heure, le nombre de messages échangés sur Twitter croît de 200 % par an et atteint aujourd'hui le nombre de 400 millions par jour !

L'augmentation des données défie non pas nos capacités techniques, mais plutôt notre imagination.

La valeur s'est déplacée des infrastructures physiques permettant l'extraction et le stockage des données vers des actifs intangibles. Cette multiplication des données est l'indice de la matérialisation de notre société de l'information.

Les applications concrètes recourant à de grandes masses de données reposent sur la mobilisation de données non structurées. Le sens va alors émerger de la collecte et du traitement de données diverses et éparses dont les analystes n'ont pas nécessairement *a priori* une idée précise de ce qu'elles peuvent apporter en termes d'information.

Ces applications n'ont pas de limite : l'anticipation du succès d'un film qui sort dans les salles de cinéma grâce à l'exploitation des avis publiés sur les forums, ou le calcul de l'inflation en temps réel grâce au *crawling* de centaines de

* Doctorant, CRG, École polytechnique.



sites Web marchands (ainsi, juste après la chute de la banque d'investissement Lehman Brothers, les analystes avaient repéré un phénomène déflationniste, ce que le Bureau national américain des statistiques a mis des mois à confirmer) ou encore le calcul de la prévalence de la grippe à partir des requêtes formulées avec le moteur de recherche Google.

Avec ce basculement d'un monde tiré par les hypothèses vers un monde tiré par les données, nous pourrions penser que c'est la fin des théories. Ainsi, en 2008, dans *Wired* (le magazine emblématique de la Silicon Valley), son rédacteur en chef, Chris Anderson, a même déclaré : « *The data deluge makes the scientific method obsolete* » (1). Pour autant, les *big data* sont elles-mêmes extraites de théories (statistiques et mathématiques) et notre interprétation de leurs résultats est elle aussi influencée par les diverses théories que nous mobilisons.

Malgré la facilité avec laquelle des données de tout type peuvent être récoltées, celles-ci ne se suffisent pas à elles-mêmes et doivent au préalable passer l'étape appelée *datafication*, autrement dit passer de la donnée à l'information utile.

C'est là tout le pari de sociétés comme Facebook, qui disposent aujourd'hui d'une masse de données tout à fait considérable sans savoir encore comment ces dernières pourront être valorisées. Pour le moment, Facebook les accumule et adapte sa politique de confidentialité au rythme de ses

trouvailles concernant les opportunités de valorisation des données. La *datafication* des lieux et des personnes commence à donner lieu à des applications intéressantes. Les assurances peuvent par exemple exploiter les données relatives au déplacement des véhicules de leurs assurés afin d'établir des contrats qui soient le plus proche possible des risques réellement présentés par leurs clients (et non plus des

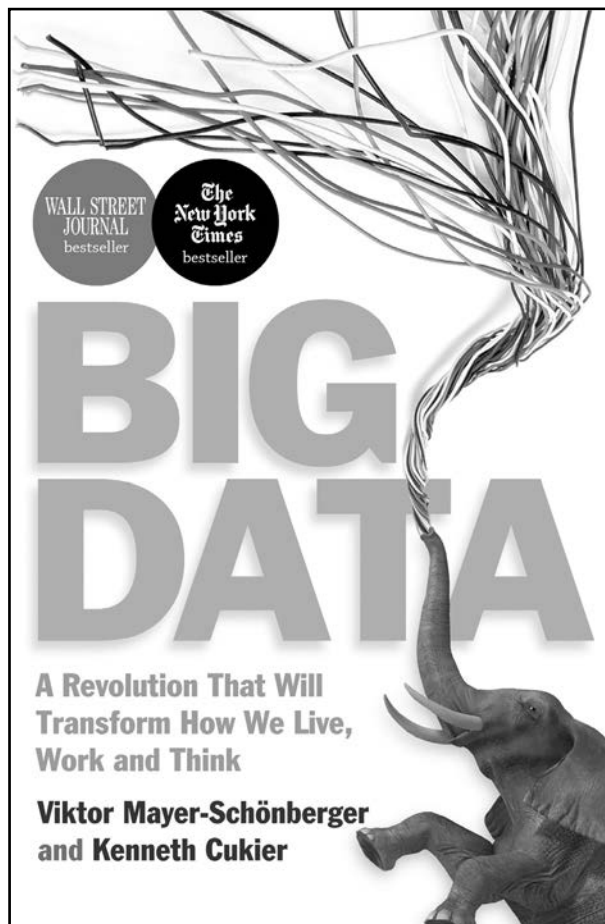
nantes sur Internet sont utilisées par des fonds d'investissement, qui repèrent des tendances, telles que l'enthousiasme, la peur, l'innovation, les conflits... qui auront inévitablement des conséquences sur l'activité économique.

La valeur des données va bien au-delà de leur utilisation première puisque, du fait de leurs propriétés (leur « non rivalité » notamment), elles peuvent être réutilisées à l'infini sans subir de dommage. La plupart des entreprises de l'économie de l'information exploitent aujourd'hui d'une manière ou d'une autre les *big data*.

Trois types d'entreprises peuvent être identifiés tout au long de la chaîne de valeur des *big data* :

- celles qui possèdent les données : leur activité leur permet de collecter un nombre très important de données (mais elles n'ont pas nécessairement l'envie ou la volonté de les utiliser) ;
- celles qui disposent des compétences nécessaires au traitement des données pour les faire parler et en tirer de l'information (pas forcément de manière innovante) ;
- celles qui possèdent les idées : ces entreprises conçoivent de nouvelles formes de valeur dans l'utilisation des données.

Google est un des rares acteurs à être présent tout au long de cette chaîne de valeur, il donne même à d'autres la possibilité de réutiliser ses données au travers d'interfaces de programmation. Selon les auteurs de l'ouvrage, on assiste ces dernières années à un déplacement de la valeur. C'est l'agrégation de données (souvent au niveau d'un secteur industriel tout entier) qui fournit les meilleurs résultats. Paradoxalement, il devient donc plus difficile d'arriver à faire coopérer les acteurs pour



contrats tenant compte de leur âge, de leur sexe et de l'historique de leur conduite).

Collecter des données sur la localisation des personnes permet de fournir de la publicité ciblée, mais aussi d'estimer (grâce notamment à la connaissance de leur vitesse de déplacement) les risques d'embouteillages pour un endroit donné.

Les données les plus anodines peuvent trouver des applications inattendues : ainsi, par exemple, les humeurs exprimées par les inter-

(1) http://www.wired.com/science/discoveries/magazine/16-07/pb_theory



rassembler les données que de trouver la manière dont on va pouvoir valoriser ces dernières. Sans mentionner les problématiques d'écosystème qui se jouent autour de l'exploitation des données, les auteurs soulignent toute la difficulté non pas de récolter, mais de mettre en relation entre elles les données utiles.

Pour autant cette révolution *big data* et les nouvelles approches qu'elle permet ne sont pas sans risque. Jamais auparavant les États et les entreprises n'avaient disposé d'autant de données sur les individus : ainsi, Amazon connaît nos goûts en matière de shopping, Google a connaissance des sites Internet que nous fréquentons et Twitter sait ce que nous pensons. Quant à Facebook, il connaît notre réseau social.

Les auteurs identifient trois principaux types de risque des *big data* pour les libertés individuelles : des failles dans le respect de la vie privée, la tendance à punir et à juger avant même que les individus n'aient agi, sur la base de la simple présomption de ce qu'ils auraient pu faire, et enfin, la dictature des données, soit, pour ceux qui les exploitent, le fait de n'envisager que les promesses qu'offrent ces données sans tenir compte de leurs limites. Les entreprises sont visées mais pas seulement. Les États sont eux aussi susceptibles de commettre de tels abus, comme l'a montré l'exemple récent de la collecte de données personnelles par la National Security Agency américaine (NSA). Face à ces menaces, seule une concertation à l'échelle nationale, voire à l'échelle internationale, pourra permettre de garantir le respect des libertés individuelles qui doivent être complètement redéfinies afin d'être garanties face à la puissance de ces nouvelles possibilités technologiques. Les auteurs esquissent quelques solutions très génériques aux trois problèmes évoqués plus haut.

Pour assurer le respect de la vie privée, ils proposent une vision qui soit moins centrée sur le consente-

ment des utilisateurs (qui est la pratique aujourd'hui) et plus axée sur la responsabilité des utilisateurs de données. Ces derniers devraient être capables de répondre d'une utilisation abusive de données personnelles, aujourd'hui comme demain. En ce qui concerne la loi, la simple présomption de délit permise par l'exploitation des *big data* ne doit pas suffire à faire condamner leurs auteurs potentiels. Ainsi, par exemple, si le recoupement de certaines données permet de montrer qu'il existe de forts soupçons de collusion entre les acteurs de la téléphonie mobile, cela ne peut suffire à les faire condamner puisque la preuve de leur entente n'a pas été apportée. Ainsi, la société de l'information ne doit pas entrer dans une gestion trop poussée des risques en fondant ses décisions à partir d'hypothèses, de vraisemblances et de probabilités. Les décisions devraient reposer sur des algorithmes plutôt que sur des impressions subjectives, car cela ne pourrait qu'affaiblir la responsabilité individuelle.

Les prédictions permises par le traitement des *big data* ne doivent pas être des boîtes noires, elles doivent pouvoir être expliquées. Il y a un besoin de transparence, face à cette pléthore de données. Cela amène à penser qu'il existe un réel besoin de personnel formé à déchiffrer et à expliquer ce qui se trame derrière ces *big data*. Ce rôle pourrait être assuré par des *algorithmistes*, des auditeurs de *big data* en quelque sorte. Ils rempliraient le même rôle que celui dévolu aux auditeurs et aux comptables lors de l'explosion des données financières, au début du siècle. Ils joueraient le rôle de régulateurs lorsque les corrélations ont des effets indésirables. On peut notamment penser aux associations de mots clés, sur Google, qui sont parfois insultantes, même si elles révèlent une réalité statistique extrapolée d'historiques des recherches à grande échelle. Qui voudrait voir son nom spontanément associé à des termes tels que « escroc » ou « menteur » ?

Quel recours possible, lorsque c'est le cas ? Il existe alors un flou entre la toute-puissance de la donnée (si des millions de recherches conduisent à l'association de ces deux termes, c'est qu'ils sont corrélés) et le respect des libertés individuelles. Pour autant, il existe de nombreux autres problèmes juridiques posés par les *big data* qui ne sont pas abordés dans l'ouvrage. Ces problèmes sont renforcés par le fait que les États eux-mêmes sont parties prenantes dans l'exploitation et l'utilisation des données, et que le droit fixe des règles figées dans le temps alors que les technologies et les applications potentielles des données de masse ne cessent d'évoluer. La donnée est à la société de l'information ce que le carburant était à la révolution industrielle : c'est une ressource critique permettant l'innovation. Cet ouvrage montre bien les applications actuelles des données en masse et tout le potentiel de leur valorisation. Sans entrer dans les détails techniques, les auteurs dressent un panorama des changements de paradigme qu'impliquent les *big data* tout en soulignant les dangers potentiels d'un recours massif à ce type de pratique et en évoquant les garde-fous susceptibles d'encadrer ces nouvelles pratiques. Comme tous les sujets émergents, ce thème fait aujourd'hui l'objet de nombreux ouvrages, assez inégaux en termes de qualité.

En négligeant volontairement les aspects techniques et en insistant sur le phénomène sociétal, cet ouvrage constitue une bonne entrée en matière pour des néophytes qui souhaitent comprendre les enjeux du *big data* à l'heure où celui-ci fait l'objet de l'un des 34 plans de reconquête pour la Nouvelle France industrielle chers au ministre chargé du Redressement productif, Arnaud Montebourg. Preuve, s'il en était besoin, de l'importance du sujet.

Par **Cécile CHAMARET***

* Assistant Professor - Paris Sorbonne - Université d'Abu Dhabi.



ÉVALUEZ-MOI !
L'ÉVALUATION
AU TRAVAIL :
LES RESSORTS
D'UNE FASCINATION

À propos de l'ouvrage de **Bénédicte Vidaillet, *Évaluez-moi ! L'évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Éditions du Seuil, 2013**

Si vous souhaitez lire une critique stimulante des pratiques d'évaluation de la performance, l'ouvrage de Bénédicte Vidaillet vous réjouira. Le style est incisif et mordant, la démonstration convaincante et, surtout, la thèse de l'auteur est remarquablement originale.

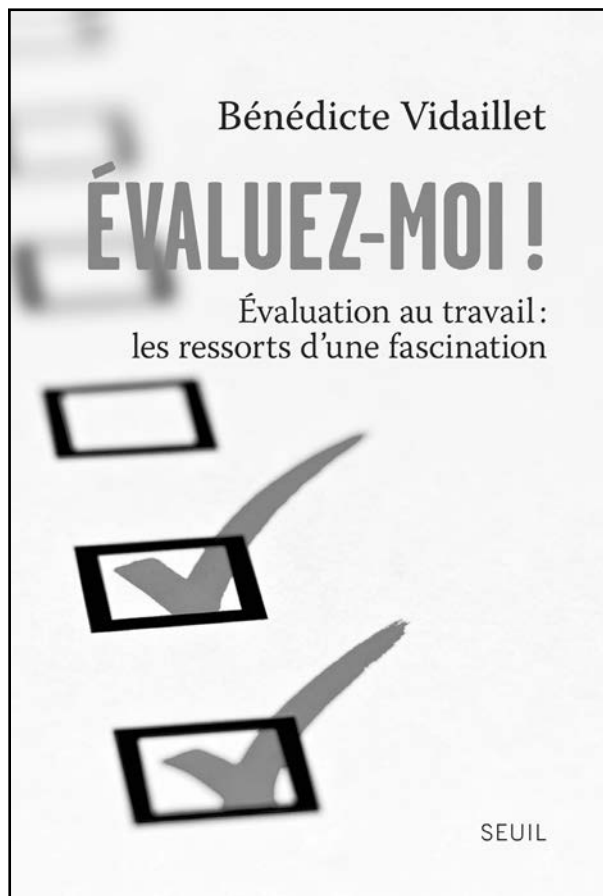
Aujourd'hui, la plupart des organisations ont mis en place des dispositifs plus ou moins sophistiqués d'évaluation de la performance. Leur succès est incontestable, mais ils suscitent, en retour, une double réaction, d'attraction et de rejet. Ne sommes-nous pas nous-mêmes, nous les chercheurs et les experts en gestion, partagés vis-à-vis de ces dispositifs ?

Qui n'a jamais éprouvé un sentiment d'injustice, devant un article ou une promotion refusés ?

Mais, à l'inverse, qui ne souhaite pas recevoir des retours sur son travail, ou qui s'opposerait au principe visant à récompenser les plus compétents ?

L'institutionnalisation des pratiques managériales s'accompagne habituellement de phénomènes de découplage et d'une insatisfaction croissante des salariés, Meyer et Rowan (1977) l'ont très bien montré. Le mécontentement des salariés vis-à-vis des pratiques d'évaluation n'est donc pas surpre-

nant. Mais comment expliquer, en revanche, que ces derniers en demandent davantage ? Comment expliquer que, si 89 % des salariés ont une opinion négative de la mesure de leur performance, 69 % d'entre eux demandent une plus grande indexation de leur rémunération variable sur leur performance individuelle (MÉTHYS, 2011) ? C'est à cette ambitieuse question et à ce curieux paradoxe que Bénédicte Vidaillet propose d'apporter une réponse.



Les critiques de l'évaluation sont nées en même temps que les pratiques. On peut les regrouper en deux catégories : les critiques mesurées et les critiques radicales. Les premières soulignent les nombreuses imperfections des dispositifs d'évaluation, mais elles n'en remettent pas pour autant en cause le principe. Ainsi, par exemple, Douglas McGregor (1957) dénonçait, déjà dans les années 1950, le fait que « la plupart des programmes d'évaluation de la per-

formance conduisent à traiter l'individu comme un objet à inspecter sur une ligne de production », et défendait le principe de l'auto-évaluation et la mise en place d'objectifs partagés.

Les psychologues américains n'ont eu de cesse, dans les années 1970 et 1980, de mettre en lumière les effets de halo et d'indulgence liés aux pratiques d'évaluation et de chercher des outils pour y remédier, comme les échelles d'évaluation construites à partir de comportements types identifiés par des experts, les échelles dites BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), ou les échelles centrées sur les comportements observables, dites BOS (*Behavioral Observations Scales*).

De leur côté, les approches (marxistes ou foucaaldiennes) par le pouvoir ont accumulé les preuves à l'encontre de l'évaluation, considérée par elles comme un outil de domination d'une classe sur une autre. Mais, comme le fait fort justement remarquer Bénédicte Vidaillet (2013) : « *En réduisant la problématique de l'évaluation à des pratiques de prise de pouvoir, (...) en suggérant une évaluation des évaluateurs, même Bourdieu ne remet pas en cause fondamentalement le principe de l'évaluation et semble, au contraire, renforcer son autorité* ».

Les critiques de la deuxième catégorie sont beaucoup plus radicales : elles soutiennent l'idée qu'il faut tout simplement abandonner les pratiques d'évaluation. Deming (1986), le chantre du management par la qualité, en est sans doute l'exemple le plus illustre. D'après lui, les variations de la performance sont dues avant tout aux systèmes et non aux caractéris-



tiques personnelles, il est, en conséquence, inutile, et même contreproductif, de mesurer la performance individuelle et d'en faire le socle d'un système d'incitations et de motivation.

Bénédicte Vidaillet fait incontestablement partie de cette deuxième catégorie, celle des auteurs critiques. Même si elle reconnaît que l'évaluation par les pairs est possible et souhaitable, comme dans le cas du compagnonnage, elle soutient avant tout que les individus doivent se défaire de leur demande d'évaluation s'ils veulent travailler efficacement.

Sa thèse principale est que « *l'idéologie de l'évaluation est une manière illusoire de tenter de résoudre des problématiques qui se posent à chacun de nous quand nous travaillons et qui touchent à notre rapport à ce que nous faisons, à notre rapport à nous-mêmes et à notre rapport à l'autre* » (VIDAILLET, 2013, p. 25). Son approche est lacanienne. Or, pour Lacan, le sujet n'a pas d'essence : « *Le manque subjectif constitutif du sujet stimule son désir d'identification, tandis que l'incapacité de toute identification à produire une identité "pleine", c'est-à-dire être capable de dépasser sa division subjective radicale, le conduit à chercher sans cesse de nouvelles identifications et, ainsi, à entrer en relation dialectique avec le monde social* » (LACAN, 1966).

L'évaluation porte à la fois une promesse d'identification ontologique et le message : « *Tu feras mieux, la prochaine fois...* ». Les dispositifs d'évaluation de la performance promettent une identification de soi (souvent réduite à un chiffre) qui est tentante parce qu'elle permet de se comparer facilement aux autres, mais cette promesse est réductrice et provisoire. Si l'on file la métaphore lacanienne du stade du miroir (processus par lequel l'enfant prend conscience de son « je » en croyant tout d'abord reconnaître un autre individu « réel » dans le miroir, puis en réalisant qu'il ne s'agit que d'une « image » de lui-même), c'est grâce à la reconnaissance symbolique

d'autrui que le sujet peut venir sceller la perte définitive de son unité originelle (ARNAUD, 2004). Les dispositifs d'évaluation ne seraient qu'un leurre narcissique auquel il est très difficile – mais primordial – de résister, car comme nous l'enseigne la psychanalyse : « *le manque et l'incomplétude du sujet non seulement ne peuvent pas être résolus, mais sont précisément ce qui le constitue en tant que sujet* » (VIDAILLET, 2013, p. 195). Il est indispensable de résister à l'illusion de l'auto-engendrement, au fantasme de n'avoir d'autre cause que soi-même, pour pouvoir préserver notre rapport à autrui et notre rapport à nous-mêmes.

La thèse de Bénédicte Vidaillet est très séduisante. Elle va bien au-delà des critiques classiques de l'évaluation, qu'elle reprend d'ailleurs synthétiquement dans la première partie de son ouvrage. Montrer les nombreuses limites du management par objectif, les effets de seuil et les effets d'éviction des tâches non récompensées qu'induisent de nombreux systèmes d'évaluation, est un exercice « classique ». La critique de Bénédicte Vidaillet est plus radicale et plus puissante. Elle soutient, pour reprendre un vocabulaire heideggerien, que l'évaluation de la performance n'est pas qu'une simple technique, qu'un simple moyen pour atteindre un but, mais qu'elle engage tout notre rapport au monde et qu'il est illusoire de vouloir en choisir librement les bons côtés, pour en délaissier les mauvais. Non : il faut, d'après Bénédicte Vidaillet, se détacher fondamentalement de la demande d'évaluation.

Malgré la force de cette thèse, des interrogations subsistent. C'est là le propre des ouvrages intéressants que de susciter le débat. Faut-il, en effet, jeter le bébé de l'évaluation avec l'eau du bain ? À notre avis, non.

Revenons tout d'abord à la question des incitations extrinsèques. Bénédicte Vidaillet soutient l'idée qu'elles sont globalement négatives parce qu'elles se font aux dépens de

la motivation intrinsèque. Elle justifie notamment son argumentation par l'expérience de Lepper, Green et Nisbett (1973), laquelle montre comment la motivation intrinsèque des enfants diminue quand on leur donne une incitation extérieure. Or, dans cette étude, les auteurs précisent eux-mêmes qu'il ne faut pas étendre à l'excès la portée de leurs résultats et soulignent que les incitations extrinsèques peuvent être bénéfiques pour la motivation intrinsèque quand, a) le niveau de la motivation intrinsèque est faible et quand, b) l'intérêt d'une tâche n'apparaît qu'après un certain temps de maîtrise. Il est donc illusoire, de croire, pensons-nous, que les dispositifs d'évaluation et les systèmes d'incitations financières permettraient de résoudre la question primordiale de la motivation intérieure des salariés, mais ils peuvent néanmoins y contribuer, dans certains cas spécifiques.

Bénédicte Vidaillet souligne, par ailleurs, la critique de l'évaluation faite par Christophe Dejours, mais tout en regrettant que ce dernier ne la remette pas en cause plus radicalement.

Pour Bénédicte Vidaillet, la mise en avant des spécialistes du travail et des praticiens formés à la recherche de terrain proposée par Christophe Dejours (au détriment des managers-évaluateurs, par exemple) « *ne fait qu'accréditer la centralité de l'évaluation et la nécessité de dégager des moyens supplémentaires afin de tendre vers l'objectivité. Pourtant, le problème, selon nous, ne réside pas là, mais dans le fait d'être capable, précisément, de se détacher de la demande d'évaluation* » (VIDAILLET, 2013).

Pour Christophe Dejours (2003), « *le but le plus ambitieux que l'on puisse se donner est celui d'une évaluation équitable (...). L'évaluation équitable est tendue vers un idéal, et cet idéal est davantage celui de la justice que celui de la vérité* ». En d'autres termes, il remet en cause l'idée que l'évaluation puisse nous fournir une indication objective



sur le travail, mais il en reconnaît son intérêt en tant qu'outil de justice au sein des organisations. Or, s'il est sans doute illusoire de prétendre arriver à une mesure objective du travail pour la plupart des emplois modernes, il est malgré tout réaliste et constructif de s'accorder sur la possibilité de fixer des standards d'évaluation communs, comme l'ont déjà montré de nombreuses études (FOLGER & KONOVSKY, 1989 ; FIELDS, PANG & CHIU, 2000).

Les conclusions de l'ouvrage de Bénédicte Vidaillet peuvent prêter à débat : c'est le propre des ouvrages de qualité ! Le lire, c'est disposer d'une vision originale et actualisée des critiques de l'évaluation de la performance.

Par **Vincent MEYER***

* Doctorant à HEC Paris, sous la direction de Françoise Chevalier, Professeur à HEC Paris.

BIBLIOGRAPHIE

ARNAUD (G.), *Psychanalyse et organisation*, Cursus, Paris, Armand Colin, 202 p., 2004.
 DEJOURS (C.), « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation », une conférence-débat organisée par le groupe Sciences en Questions, Paris, INRA, Éditions Quae, 20 mars 2003.
 DEMING (W. E.), *Out of the crisis*, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 6, 1986.
 FIELDS (D.), PANG (M.) & CHIU (C.), "Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong", *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), pp. 547-562, 2000.
 FOLGER (R.) & KONOVSKY (M. A.), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management journal*, 32(1), pp. 115-130, 1989.

LACAN (J.), *Le temps logique et l'assertion de certitude anticipée*, Écrits, pp. 197-213, 1966.

LEPPER (M. R.), GREENE (D.) & NISBETT (R. E.), "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the 'overjustification' hypothesis", *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), p. 129, 1973.

MCGREGOR (D.), *An uneasy look at performance appraisal*, Soldiers Field, 1957.

MCGREGOR (D.), *The human side of enterprise*, 1957.

METHYS, 2011. www.methys.com/docs/PresentationMETHYS.pdf

MEYER (J. W.) & ROWAN (B.), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American journal of Sociology*, pp. 340-363, 1977.

VIDAILLET (B.), *Évaluez-moi ! L'évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Éditions du Seuil, 2013.



ANDRIEN Loïc

Loïc Andrien est éducateur spécialisé de formation. Après un début de carrière, en 2006, au sein d'une équipe mobile de psychiatrie en Alsace où il est au contact d'adolescents en grande souffrance, il exerce des fonctions de cadre dans le domaine du handicap. En 2007, il fonde la revue ZEO, une revue électronique libre et gratuite qui enregistre plus de 50 000 lecteurs réguliers. Par ailleurs, il a été également le rédacteur en chef adjoint de la revue *Cultures et Sociétés, Sciences de l'Homme*, de 2009 à 2010, une expérience enrichissante pour lui en termes de rencontres et d'enseignements. Depuis 2012, il exerce en qualité de directeur territorial au sein d'une association de parents en Lorraine. Diplômé de l'ISAM-IAE de Nancy, il est aujourd'hui doctorant en sciences de gestion au CRG Polytechnique et étudie, sous la direction d'Hervé Dumez, les effets, sur les personnes accueillies, du développement des outils de gestion dans le secteur médico-social.

BEAUJOLIN-BELLET Rachel

Rachel Beaujolin-Bellet est professeur de management à NEOMA Business School et est chercheur associé à la Chaire « Mutations – Anticipation – Innovation » de l'IAE de Paris. Elle mène depuis vingt ans des travaux de recherche portant sur les restructurations, l'organisation du travail et les relations sociales.

BOUDÈS Thierry

Thierry Boudès est professeur de stratégie à ESCP Europe.

BOLDRINI Jean-Claude

Jean-Claude Boldrini est enseignant-chercheur en Sciences de gestion à l'Institut d'Économie et de Management de Nantes (I.A.E.). Ses recherches portent sur le management des phases amont des projets d'innovation, notamment lorsque ces projets mobilisent des structures collectives (pôles de compétitivité, clusters d'entreprises), des organismes de valorisation de la recherche (laboratoires universitaires, cellules de valorisation) ou des PME/TPE.

Courriel : jean-claude.boldrini@univ-nantes.fr

BURELLIER Franck

Franck Burellier est maître de conférences à l'IGR-IAE de Rennes. Il est responsable du partenariat établi avec l'IFCS du CHU de Rennes au sujet du Master 1 « Management des Ressources Humaines ». Il co-anime les séminaires « Recherches interdisciplinaires en santé » du CREM UMR 6211. Ses recherches portent sur le processus de transitions de rôles, elles adoptent une approche identitaire. Il concentre ses recherches sur deux terrains particuliers : celui de l'hôpital public (les rôles des médecins-gestionnaires) et celui de l'industrie des jeux vidéo (les rôles des commentateurs de jeux vidéo). Il fait partie du projet Terra Nova, un projet qui coordonné par l'EHESP porte sur l'étude des pôles d'activité hospitaliers.

CAVEROT Guy

Guy Caverot est directeur de l'Innovation de BA Systèmes, où il est associé.

Docteur en sciences de gestion et ingénieur en automatique diplômé de l'INSA, ses recherches portent sur l'open innovation, les PME et les innovateurs.

Courriel : gcaverot@orange.fr

CHAMARET Cécile

Cécile Chamaret est ancienne élève de l'École Normale Supérieure de Cachan, agrégée d'Économie-Gestion et titulaire d'un doctorat en gestion de l'École polytechnique. Elle est actuellement professeur assistante à l'Université Paris Sorbonne Abu Dhabi, où elle enseigne le marketing, la stratégie et la théorie des organisations. Ses recherches portent sur le processus de commoditisation dans les industries des secteurs des nouvelles technologies et du luxe.

FIXARI Daniel

Ingénieur civil des Mines, Daniel Fixari est professeur à Mines ParisTech, où il mène des recherches au sein du Centre de Gestion Scientifique (CGS). Ses recherches portent sur l'application du calcul économique aux décisions publiques et privées et sur l'évaluation des politiques publiques, en particulier en matière d'environnement et de soutien à la recherche et à l'innovation.

JONES Milo

Milo Jones est directeur associé d'Insight Advisory Partners et est professeur visitant à l'IE Business

School, à Madrid. Il est spécialisé dans l'étude des surprises stratégiques, du renseignement et de la géopolitique. Auparavant, il a été consultant chez Accenture à Londres, puis courtier chez Morgan Stanley à New York. Il a servi pendant quatre ans dans le US Marine Corps. Il est titulaire d'un BA de la Northwestern University, d'un MBA de la London Business School et d'un PhD de l'Université du Kent.

KLETZ Frédéric

Frédéric Kletz est enseignant-chercheur à Mines ParisTech (Centre de Gestion Scientifique). Ses travaux de recherche portent sur les transformations organisationnelles des secteurs culturel et hospitalier, ainsi que sur les nouvelles formes que prend l'action publique dans ces secteurs. Il enseigne ces différentes disciplines aux élèves des Mines, ainsi que dans d'autres institutions d'enseignement supérieur.

MANIAK Rémi

Rémi Maniak est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à Télécom ParisTech et est chercheur associé à l'École polytechnique. Il y enseigne le management de l'innovation et la stratégie. Il mène des recherches sur les nouvelles formes d'organisation des activités innovantes, essentiellement en interaction avec des entreprises confrontées à ces problématiques. Il est l'auteur de plusieurs articles parus dans des revues académiques internationales, telles que *Journal of Product Innovation Management*, *Project Management Journal* ou *International Journal of Project Management*. De même, il diffuse régulièrement ses travaux dans des ouvrages et revues plus grand public (Éditions Dunod, Village Mondial, ParisTech Review).

MARTIN Dominique Philippe

Dominique Philippe Martin est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'IAE de Rennes 1 et est chercheur au CREM UMR 6211. Ses recherches portent sur les stratégies de transfert de connaissances et de technologies des structures d'interface (office de transfert, plateforme technologique publique...) et sur les stratégies collaboratives en lien avec l'innovation dans les PME.
Courriel : dominique.martin@univ-rennes1.fr

MEYER Vincent

Vincent Meyer est doctorant à HEC Paris au sein du département Management et Ressources humaines (sous la direction de Françoise Chevalier). Après avoir

suivi un double cursus en gestion (Université de Paris I) et en philosophie (Université de Lille III), il a travaillé pendant quatre ans en tant que chef de projets Ressources humaines dans le secteur de la chimie, pour Arkema (en Chine), et deux ans en tant que responsable des Ressources humaines dans le secteur de la finance, pour Primonial (en France). Ses travaux de recherche se concentrent aujourd'hui sur la gestion de la performance, la sociologie des outils de gestion, les modes managériaux et le management interculturel en Chine.

PALLEZ Frédérique

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

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

- les questions de développement économique territorial : elle s'intéresse plus particulièrement aux formes de l'action collective locale et aux problématiques de gouvernance multi-niveaux,
- les politiques, l'évaluation et la gestion du système d'enseignement supérieur et de recherche,
- les démarches d'« innovation publique » qui visent à transformer le fonctionnement administratif, au travers notamment d'une plus grande implication des usagers.

Sur le premier axe, elle a travaillé sur les questions de restructurations, de lutte contre les délocalisations, puis de développement économique territorial. Elle co-anime, avec Philippe Lefebvre, l'Observatoire des Pôles de compétitivité (<http://observatoirepc.org/>), qui, créé en 2007, est une structure d'animation et d'échange sur les politiques de clusters, en France et à l'étranger.

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

RAULET-CROSET Nathalie

Docteur en Sciences de Gestion, Nathalie Raullet-Croset est maître de conférences à l'IAE de Paris

(Institut d'Administration des Entreprises) – Université Paris 1 et chercheur au PREG-CRG (Centre de Recherche en Gestion) de l'École polytechnique. Ses recherches portent sur l'activité managériale en situation et sur les coopérations multi-acteurs et multi-institutions autour de situations ayant une dimension territoriale.

SAULIÈRE Jérôme

Jérôme Saulière est polytechnicien (X2005) et ingénieur du Corps des Mines. Ses recherches auprès du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique se situent au confluent des sciences de gestion et de celles du langage. Il soutiendra en juillet 2014 une thèse de doctorat intitulée : « Anglais correct exigé dynamiques et enjeux de l'anglicisation des entreprises françaises ».

SILBERZAHN Philippe

Philippe Silberzahn est professeur à EMLYON Business School et chercheur associé à l'École polytechnique, où il a obtenu son doctorat. Spécialiste de la stratégie, de l'entrepreneuriat et de l'innovation, ses travaux portent sur la façon dont les organisations gèrent les ruptures et les situations d'incertitude radicale. Il justifie de plus de vingt ans d'expérience en qualité d'entrepreneur et de dirigeant d'entreprise. Il

est diplômé de la Sorbonne et de la London Business School. Il est l'auteur, avec Milo Jones, de l'ouvrage *Constructing Cassandra: Reframing intelligence failure at the CIA, 1947-2001*, paru en 2013 aux Éditions Stanford University Press.

URASADETTAN Jennifer

Jennifer Urasadettan est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Rennes 2. Ses recherches portent sur la culture d'entreprise, le secteur de la santé, le new public management et la gestion des ressources humaines en ESS (économie sociale et solidaire).

VALETTE Annick

Annick Valette est maître de conférences HDR à l'Université de Grenoble 2. Elle est en particulier responsable du master « Recherches et interventions en organisation » de l'IAE de Grenoble. Elle anime l'équipe de recherche en « management et GRH » du laboratoire CERAG UMR 5820. Elle est trésorière de l'association ARAMOS (association de recherche appliquée en management des organisations de santé). Ses recherches concernent principalement le champ des carrières et celui des transformations organisationnelles dans le secteur hospitalier.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKERS READERS

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

DEBATED

When appearances are deceptive — the heads of medical poles: Becoming hybrid “after all”?*Annick Valette, associate professor in Managerial Sciences at the University of Grenoble; and Franck Burellier, associate professor in Managerial Sciences at IGR-IAE, Rennes*

A reform in 2007 created a new role for doctors in French public hospitals: the head of a medical pole. This hybrid, doctor-manager role is supposed to resolve tensions between clinical and managerial practices under condition, of course, that doctors accept to assume it. This article has come out of three years of research in three hospitals outside the Paris area. Despite the reform's prescription of this hybrid role, the heads of the medical poles declare that they are “doctors first of all” — evidence that their deep sense of identity is still medical. When looking more closely at the positions that these doctors adopt during meetings however, we notice that they use economic arguments. The passage from the self-declared role to the one actually played can largely be set down to budgetary pressures, managerial tools and interventions by third parties. The identity of these managers is still medical, but these doctors are “enrolled” in management through the context of their actions. This hybridization is more a matter of “individual bricolage” — makeshift arrangements related to the career paths of individuals and local contexts of action — than a question of organization.

Tectonics of the poles*Frédéric Kletz, research professor at Mines-ParisTech***Good and bad complexity: Optical illusions? The case of ecosystems of innovation***Daniel Fixari and Frédérique Pallez, professors at Mines ParisTech*

The need to reduce the many layers of the French public administration seems obvious. As shown by the example of ecosystems of innovation, it might, however, be wiser to add a layer of coordination than to enact spontaneously imagined simplifications. The notion of administrative complexity turns out to be rife with ambiguity...

How to develop a dynamic capacity for improving performance? The technological gatekeeper's key role of in small and medium-sized companies*Guy Caverot, PhD from the University of Rennes 1, director of Innovation BA Systèmes; Dominique Philippe Martin, professor at the University of Rennes 1, CREM, CNRS; and Jean-Claude Boldrini, associate professor at LEMNA, University of Nantes*

How can a “technological gatekeeper” stimulate a small or mid-size business's dynamism by helping it overcome its difficulties in matters of innovation? During an intervention research conducted for five years in a small robotic firm, we were able to improve, thanks to a gatekeeper's activities, this dynamic capacity in three respects: a) the capacity for establishing lasting relations with the world of research; b) the

OVERLOOKED

capacity for fostering and managing projects of open innovation; and c) the capacity for making money with innovations in the marketplace. As this study's experimental results show, a small or midsize company can develop in a context of open innovation through a technological gatekeeper's actions.

Hunting, a show of management*Rachel Beaujolin-Bellet, NEOMA Business School; Thierry Boudès, ESCP Europe; and Nathalie Raulet-Croset, IAE de Paris, University of Paris 1 and PREG-CRG, École polytechnique*

Hunting on horseback with hounds might be seen as a form of organization tightly structured through a ritual wherein the signs used by members of the hunting party signal their domination over the environment. It might also be seen as an activity that takes form in a space — often in a forest or on land owned by the state — open to the public. Several persons (residents, hikers, etc.) are present who might facilitate or hinder the hunt, persons with whom the hunting party might interact. The hunters cannot ignore them, given the controversy that, surrounding the chase, has implications for the image and future of hunting. Besides, the hunt itself depends on these interactions.

Anglicization, a challenge for organizations: A contrasting view of situations in a firm and in higher education*Jérôme Saulière, Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique, CNRS*

The practice of English is gaining ground inside organizations. Two highly internationalized French organizations — a transnational corporation and a major university — are used to shed light on two major factors in this process. The first is economic: the goal of avoiding translation costs might favor, or hinder, the penetration of a partner's language inside an organization. The second has to do with power: a foreign language creates an uncertainty that, to be controlled, calls for language skills. The acceptance of anglicization depends, first of all, on the perception that stakeholders have of its legitimacy and, then, on their competence in English. This view reasserts the role of “rational speakers” in a situation of linguistic change.

Electric vehicles, an extreme object that “innervates” the social sciences*Rémi Maniak, associate professor in Managerial Sciences at Télécom ParisTech, associate researcher at Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique*

The breakthrough of electric vehicles owes much to the actions of the manufacturers and social activists who took the initiative and to the reasons that galvanized them. This innovation requires modifying specifications for evaluation, steering and sales that were well established in both practice and theory. This overview of the changes under way refers to several recent studies in the various disciplines (management, economics, psychology, sociology) mobilized in support of this industrial adventure.

TRIAL BY FACT

OVERLOOKED

Identity and organizational culture as sources of a strategic surprise: Lessons to be learned from the CIA's failures*Philippe Silberzahn, professor at EM de Lyon; and Milo Jones, professor at IE Business School (Madrid)*

Set up in 1947 to prevent another Pearl Harbor, the CIA failed on at least four major occasions in spite of the considerable means at its disposal. How was this possible? Researchers who have studied strategic surprises have worked out explanations that, though not incompatible with each other, are unable to explain the full situation. Since Max Weber, social scientists know that regular behavior patterns are to be understood in relation to their cultural context. Because social facts are ingrained in the work of intelligence, the latter is under the sway of the organization's identity and culture. On the basis of this initial observation, a paradigm of strategic surprises is presented that emphasizes how the internal organization of the producer of intelligence is shaped through the identity of its analysts and the traits of its organizational culture. By examining the CIA's endogenous characteristics, we come to understand how such surprises happen.

The ambiguities of language as a reflection of cultural ambiguity: A forgotten dimension in studies devoted to organizational cultures?*Jennifer Urasadettan, associate professor in Managerial Sciences at the University of Rennes 2*

Language, a major vector of "corporate culture", enables a firm's leadership to value certain behavior patterns. Its use and comprehension are not free of

ambiguity however, since a language is laden with the ambiguities specific to the corporate culture. Managerial science often analyzes this culture as a factor reducing ambiguity, since it generates a coherence between the ideal and practical dimensions. By placing the ambiguities of language and, thus, of corporate culture at the center of our analysis, we explain how an organizational culture evolves concomitantly with its utilization by various stakeholders (the personnel as well as the leadership), how ambiguity can become a resource whereby stakeholders justify their practices.

Loïc Andrien, doctoral student (CRG, École polytechnique): The sociology of management tools: Introduction to the social analysis of the instrumentation of management

On Eve Chiapello and Patrick Gilbert's, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion* (Paris: Éditions La Découverte, 2013).

Cécile Chamaret, assistant professor (Paris Sorbonne, University of Abu Dhabi): The big data revolution

On Viktor Mayer-Schonberger and Kenneth Cukier's, *Big data: A revolution that will transform how we live, work and think* (London: Murray, 2013).

Vincent Meyer, doctoral student (HEC, Paris): Evaluate me! Evaluation at work: The wellspring of a fascination

On Bénédicte Vidaillet's, *Évaluez-moi! L'évaluation au travail: les ressorts d'une fascination* (Paris: Éditions du Seuil, 2013)

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

DEBATTEN

Kleider machen Leute, von Fall zu Fall Die Leitung der Klinikgruppen („pôles hospitaliers“) : eine Doppelrolle „trotz allem“ ?

Annick Valette, Dozentin für Betriebswirtschaft, Université de Grenoble, und Franck Burellier, Dozent für Betriebswirtschaft, IGR-IAE de Rennes

Die Reform von 2007 hat für die Leitung der neuen Klinikgruppen, pôles hospitaliers, auch eine neue Rolle geschaffen, die des chefs de pôle. Von diesem Arzt, der mit der Verwaltung betraut ist und somit eine „doppelte“ Funktion innehat, wird erwartet, die unterschiedlichen Ansprüche von Klinik und Verwaltung in Einklang zu bringen. Die Ärzte müssen diese neue Rolle aber zuerst anerkennen. Unsere Arbeit stützt sich auf eine Untersuchung, die in einem Zeitraum von drei Jahren in drei Provinz-krankenhäusern durchgeführt wurde. Auch wenn die Reform eine Doppelrolle vorschreibt, sehen sich die chefs de pôles vornehmlich als „Ärzte“, die eine Identität beanspruchen, die in erster Linie medizinischer Natur ist. Eine genauere Studie der verschiedenen Stellungnahmen zur ärztlichen Tätigkeit in diesen Krankenhäusern zeigt jedoch, dass dieselben Ärzte sich wirtschaftsbezogene Denkweisen aneignen. Der Übergang von der erklärten zur gespielten Rolle lässt sich auf Ganze gesehen auf den Kontext der Haushaltszwänge zurückführen, sowie auf Verwaltungsstrukturen und Interventionen Dritter. Die Identität der chefs de pôles unterliegt also medizinischen Kriterien, doch als Ärzte sind sie durch den Handlungskontext zu einer geschäftsführenden Rolle gezwungen. Die Ausübung der Doppelrolle ist eher einem „individuellen Können“ zu verdanken, das durch die persönlichen Werdegänge und die lokalen Zusammenhänge geprägt ist, als bestimmten Organisationsstrukturen.

Die Tektonik der Klinikgruppen

Frédéric Kletz, Lehrbeauftragter und Forscher, Mines-ParisTech

Gute und schlechte Komplexitäten : optische Täuschungen ? Zur Funktionsweise von Ökosystemen, die auf Innovation abzielen

Daniel Fixari und Frédérique Pallez, Professoren, Mines ParisTech

Die Notwendigkeit, aufgeblähte Bürokratiestrukturen zu reformieren, scheint sich von selbst zu verstehen. Aber das Beispiel der auf Innovation abzielenden Ökosysteme zeigt, dass das Hinzufügen einer Koordinationsebene sich als vernünftiger als die spontan erwogenen Vereinfachungen erweisen kann, wie sie von den Akteuren ins Auge gefasst werden. Der Begriff der administrativen Komplexität erweist sich als besonders vieldeutig...

Wie lassen sich dynamische Fähigkeiten für eine Steigerung der Leistungsfähigkeit entwickeln ? Die Schlüsselrolle der technological gatekeepers in den kleinen und mittelständischen Unternehmen

Guy Caverot, Docteur de l'Université de Rennes 1 - Directeur de l'Innovation BA Systèmes, Dominique Philippe Martin, Professor, CREM UMR CNRS, Université Rennes 1, und Jean-Claude Boldrini, Dozent, LEMNA, Université de Nantes

Dieser Artikel möchte zeigen, wie ein technological gatekeeper dazu beitragen kann, dynamische

VERKANNT REALITÄTEN

Fähigkeiten in einem mittelständischen Betrieb zu entwickeln, um innovationsbezogene Schwierigkeiten zu bewältigen, die typisch für Betriebe dieser Art sind. Im Rahmen einer experimentellen, fünf Jahre dauernden Untersuchung in einem mittelständischen Betrieb des Sektors der Robotertechnik konnten wir dank den Tätigkeiten des gatekeepers drei dynamische Fähigkeiten herausstellen : a) die Fähigkeit, mit der Welt der Forschung beständige Beziehungen zu unterhalten, b) die Fähigkeit, innovative Projekte zu initiieren und zu managen, und c) die Fähigkeit, innovative Produkte auf dem Markt zu verwerten. Die Ergebnisse unserer experimentellen Untersuchung zeigen, dass ein mittelständisches Unternehmen seine Tätigkeit in einer innovationsorientierten Situation dank der Funktion eines gatekeepers vorwärtsbringen kann.

Die Hetzjagd, ein Schauspiel, das an Praktiken der Betriebsführung erinnert

Rachel Beaujolin-Bellet, NEOMA Business School, Thierry Boudès, ESCP Europe, und Nathalie Raulet-Crosset, IAE de Paris, Université de Paris 1 und PREG-CRG an der École polytechnique

Die Hetzjagd kann als eine Organisation angesehen werden, die stark durch Rituale strukturiert ist, und in der die Reiter/Jäger viele Zeichen der Ausübung ihrer Herrschaft über ihr Gebiet aussenden. Sie kann auch als eine Organisation betrachtet werden, die ihren Ort in einem offenen Raum hat (oft in einem Staatsforst, oder auf staatlichen Grundstücken) und öffentlich zugänglich ist, und in der zahlreiche Akteure (Anlieger, Spaziergänger, Begleiter ...) zugegen sind, die mit ihr interagieren und gleichzeitig die Vorgänge erleichtern oder behindern können. Die Reiter/Jäger können die letzteren nicht ignorieren, denn tatsächlich handelt es sich bei der Hetzjagd um eine Tätigkeit, die sehr kontrovers diskutiert wird : ihr Image (und damit ihr Fortbestand) aber auch, wie wir sehen werden, selbst ihr Ablauf hängen davon ab.

Die Anglisierung, eine Herausforderung für die Organisationen : kritische Bemerkungen zur Praxis des Englischen in den Unternehmen und im Hochschulwesen

Jérôme Saulière, Centre de recherche en gestion - École polytechnique - CNRS

Die Praxis der englischen Sprache gewinnt in den Organisationen an Boden. Wir befassen uns mit zwei französischen Organisationen, die stark internationalisiert sind, einem multinationalen Unternehmen und einer „grande école“, um auf die Mechanismen dieser Anglisierung aufmerksam zu machen. Zwei wichtige Mechanismen werden identifiziert. Der erste ist wirtschaftlicher Art : die Vermeidung von Übersetzungskosten durch die Akteure kann das Vordringen der Sprache der Partner ins Zentrum der Organisation sowohl begünstigen als auch verhindern. Der zweite betrifft die Machtstrukturen : die Fremdsprache schafft Zonen der Unsicherheit, deren Kontrolle von der Sprachkompetenz abhängt. Die Annahme der Anglisierung hängt zuerst davon ab, wie die Akteure ihre Legitimität einschätzen, und dann von ihrem sprachlichen Niveau. Diese Betrachtungsweise bekräftigt die Rolle des rationalen Akteurs im sprachlichen Wandel.

VERKANNT REALITÄTEN

AN TATSACHEN GEMESSEN

Das Elektroauto : dieses extreme Objekt, das die Sozialwissenschaften innerviert

Rémi Maniak, Dozent für Betriebswirtschaft – Télécom ParisTech, assoziierter Forscher am Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique

Der Erfolg des Elektroautos ist zum gro en Teil den Strategien der industriellen und sozialen Akteure und den Ideen zu verdanken, die sie antreiben. Doch diese Innovation erfordert aufgrund der vielen Brüche mit dem Hergebrachten eine Revision der Referenzen der Bewertung, der Steuerung und der Verkaufsförderung, die sowohl in der Praxis als auch in der Theorie Geltung hatten. Wir werden hier einen Überblick über die gegenwärtigen Entwicklungen in diesen drei Bereichen bieten und gehen dabei von mehreren neuen Forschungsbeiträgen in verschiedenen Disziplinen aus (Management, Wirtschaft, Psychologie, Soziologie), die für dieses industrielle Abenteuer von entscheidender Bedeutung sind.

Die Identität und die Kultur der Organisation als Quellen der strategischen Überraschung : die Lehren aus den Fehlschlägen der CIA

Philippe Silberzahn, Professor, EM de Lyon, und Milo Jones, Professor, IE Business School (Madrid)

Die CIA, die 1947 mit der Absicht gegründet wurde, den USA ein neues Pearl Harbour zu ersparen, ist mindestens mit vier wichtigen Vorhaben gescheitert, und dies trotz der beträchtlichen bereitgestellten Ressourcen. Wie konnte das passieren ? Die Forscher, die sich mit den strategischen Überraschungen befasst haben, kamen zu verschiedenen Schlussfolgerungen, die sich zwar nicht gegenseitig ausschließen, aber auch nicht dazu geeignet sind, das Phänomen in seiner Gesamtheit zu erklären. Nun wissen die Soziologen seit Max Weber, dass regelmäßige Verhaltensweisen im Rahmen ihres kulturellen Kontextes verstanden werden müssen.

Dieser Artikel geht von der Beobachtung aus, dass der Nachrichtendienst von gesellschaftlichen Fakten geprägt wird und damit unter dem Einfluss der Identität und Kultur der Organisation steht. Er schlägt ein Modell zum Thema der Überraschungen vor, das den Fokus auf den internen Aufbau eines Nachrichtendienstes, des CIA, lenkt, und stützt sich hierzu auf die Identität seiner Analysten und auf diejenige der Elemente seiner Organisationskultur. Er möchte zeigen, dass die Prüfung der endogenen Charakteristika der amerikanischen zentralen Nachrichtenbehörde dazu beitragen kann, die historischen strategischen Überraschungen zu verstehen.

Die Vieldeutigkeiten der Sprache als Reflex der kulturellen Vieldeutigkeit : eine Dimension, die in den Studien über die Organisationskulturen vergessen wurde ?

Jennifer Urasadettan, Dozentin für Betriebswirtschaft, Université de Rennes 2

Die Sprache kann als einer der wichtigsten Vektoren der Unternehmenskultur angesehen werden, denn sie ermöglicht die Übernahme von Verhaltensweisen, die von den Leitern erwartet werden. Doch der Gebrauch der Sprache ist weder auf der Sprecherseite noch auf der Empfängerseite gegen Vieldeutigkeiten gefeit. Und in dieser Hinsicht ist die Sprache mit Vieldeutigkeiten behaftet, die in der Unternehmenskultur begründet sind. Nun wird aber die Unternehmenskultur in der Betriebswirtschaftslehre als ein Prinzip analysiert, das Ambiguität reduziert, da es Kohärenz zwischen der theoretischen und praktischen Sphäre schafft. Die sprachlichen Vieldeutigkeiten und damit die Vieldeutigkeit der Unternehmenskultur stehen im Zentrum unserer Analyse, die erklären soll, wie sich eine Organisationskultur gemeinsam mit dem Gebrauch dieser Vieldeutigkeiten durch die verschiedenen Akteure (Personal und Leitung) entwickeln kann, die sie als Ressourcen zur Rechtfertigung ihrer Praktiken benutzen.

Loïc Andrien, Doktorand, CRG, École polytechnique : Soziologie der Instrumentarien der Verwaltung. Einführung in die Sozioanalyse der Verwaltung

Zum Werk von Eve Chiapello und Patrick Gilbert, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, Éditions La Découverte, 2013

Cécile Chamaret, Assistant Professor – Paris Sorbonne – Universität Abu Dhabi : Die Big data – Revolution

Zum Werk von Viktor Mayer-Schonberger & Kenneth Cukier, *Big data, A Revolution That will Transform How We Live, Work and Think*, London, Murray, 2013

Vincent Meyer, Doktorand, HEC Paris : Bewertet mich ! Die Bewertung am Arbeitsplatz : die Triebkräfte einer Faszination

Zum Werk von Bénédicte Vidaillet, *Évaluez-moi ! L'évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Éditions du Seuil, 2013

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

DEBATE

Cuando el hábito hace al monje Los jefes de los centros hospitalarios, ¿están condenados a convertirse en híbridos?

Annick Valette, profesora en ciencias de gestión, Universidad de Grenoble, y Franck Burellier, profesor en ciencias de gestión, IGR-IAE de Rennes

La reforma de 2007 ha creado el nuevo rol de jefe de centro hospitalario. Este médico-administrador, con un rol "híbrido", debe servir de mediador entre la parte clínica y la administrativa.

Ahora bien, ¿los médicos están dispuestos a asumir este nuevo papel? El artículo se basa en una investigación realizada durante tres años en tres hospitales provinciales. Aunque la reforma propone un rol híbrido, los jefes de centros se declaran "médicos, ante todo", signo de una identidad que sigue siendo profundamente médica. Un análisis más preciso de las posiciones tomadas durante las reuniones demuestra que estos médicos adoptan también lógicas económicas. El paso del rol declarado al rol desempeñado se explica por el contexto de presión presupuestaria, así como por los instrumentos de gestión y la intervención de terceros. La identidad de los jefes de centro sigue siendo médica, pero dichos médicos se ven "implicados" en la gestión por el contexto de acción. El carácter híbrido de la función se convierte en una especie de "apaño individual", marcado por la historia de cada quien y por los contextos locales, más que en un asunto de organización.

La tectónica de los centros

Frédéric Kletz, profesor-investigador a la Escuela de Minas-ParisTech.

Las dificultades buenas y malas, ¿una simple cuestión de ilusión óptica?

El caso de los ecosistemas de innovación

Daniel Fixari y Frédérique Pallez, Profesores de la Escuela de Minas ParisTech

La necesidad de luchar contra los diferentes niveles de burocracia parece una gran evidencia. Sin embargo, el ejemplo de los ecosistemas de innovación demuestra que la adición de un nivel de coordinación puede resultar más conveniente que las simplificaciones previstas espontáneamente por los diferentes actores. La noción de complejidad administrativa parece ser particularmente ambigua...

¿Cómo desarrollar capacidades dinámicas para un mejor desempeño?

El papel clave de los *Technological Gatekeepers* (Vigilantes tecnológicos) en las PYME

Guy Caverot, Doctor de la Universidad Rennes 1 - Director de la innovación en BA Systèmes, Dominique Philippe Martin, Profesor, CREM UMR CNRS, Universidad de Rennes 1, y Jean-Claude Boldrini, profesora del LEMNA, Universidad de Nantes

Este artículo pretende mostrar cómo un *Technological Gatekeeper* puede contribuir a aumentar las capacidades dinámicas en una PYME con el fin de superar las dificultades relacionadas con la innovación propias a ese tipo de empresa. Una investigación-intervención de cinco años, realizada en una PYME del sector de la

REALIDADES DES-
CONOCIDAS

robótica, nos ha permitido construir, gracias a las actividades del *Gatekeeper*, tres capacidades dinámicas: a) la capacidad de establecer vínculos perennes con el mundo de la investigación, b) la capacidad de generar y coordinar proyectos de innovación abierta y, por último, c) la capacidad de valorizar las innovaciones en el mercado. Los resultados experimentales de nuestra investigación-intervención demuestran que una PYME puede desarrollar su actividad, en situación de innovación abierta, gracias a la presencia de un *Gatekeeper*.

La caza a caballo, un espectáculo de gestión

Rachel Beaujolin-Bellet, NEOMA Business School, Thierry Boudès, ESCP Europa, y Nathalie Raulet-Croset, IAE de Paris, Universidad de Paris 1 y PREG-CRG de la Escuela Politécnica

La caza a caballo puede considerarse como una organización fuertemente estructurada por los rituales en los que los jinetes/cazadores despliegan numerosos signos del ejercicio de una dominación de su entorno. Puede considerarse también como una organización que se desarrolla en un espacio abierto (frecuentemente en los bosques públicos y estatales), cuando éste está abierto al público, en la que múltiples actores (vecinos, caminantes, aficionados, etc.) pueden participar y con la que pueden interactuar, y facilitarla o entorpecerla. La caza a caballo no puede ignorar dichos actores, en especial porque es una actividad fuente de fuertes controversias; su imagen (y por tanto su perennidad), pero también, su desarrollo mismo, dependen de ello.

La anglicización, un desafío para las organizaciones. Breve panorama en la empresa y en la educación superior

Jérôme Saulière, Centro de investigación en gestión - Escuela Politécnica - CNRS

La práctica del inglés aumenta en las organizaciones. El artículo estudia el caso de dos organizaciones francesas altamente Internacionales, una multinacional y una gran escuela, con el fin de demostrar los mecanismos de esta anglicización. En este caso se han identificado dos mecanismos importantes. El primero es de naturaleza económica: evitar los costes de traducción por parte de los agentes puede apoyar o impedir la penetración de la lengua de asociados en la organización. El segundo se relaciona con los juegos de poder: la lengua extranjera crea zonas de incertidumbre cuyo control está supeditado al manejo de la lengua. La aceptación de la anglicización depende, en primer lugar, de la percepción que los agentes tengan de su legitimidad y, en segundo lugar, de su manejo del inglés. Esta visión confirma la importancia del papel del actor racional en el cambio lingüístico.

El vehículo eléctrico, este objeto extremo que se relaciona con las ciencias sociales

Rémi Maniak, Profesor de Ciencias de la gestión - Télécom ParisTech, investigador asociado en el Centro de investigación en gestión de la Escuela Politécnica

El auge del vehículo eléctrico depende en gran parte de las acciones de los agentes industriales y sociales que las toman y de las razones que los motivan. Ahora bien,

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

REALIDADES DESCONOCIDAS

debido a las numerosas rupturas que este medio de transporte implica, esta innovación requiere una revisión de los marcos de evaluación, control y promoción establecidos tanto en práctica como teoría. En el artículo se realiza un panorama general de la evolución actual en estas tres dimensiones a partir de varios trabajos de investigación recientes llevados a cabo en diferentes disciplinas (gestión, economía, psicología, sociología) en torno a esta aventura industrial.

La identidad y la cultura organizativa como fuentes de la sorpresa estratégica, las lecciones de los fracasos de la CIA

Philippe Silberzahn, Profesor de la EM de Lyon y Milo Jones, Profesor de la IE Business School (Madrid)

Creada en 1947 con el objetivo de evitar un nuevo Pearl Harbour a los Estados Unidos, la CIA no ha cumplido esta misión en al menos cuatro ocasiones importantes, a pesar de sus recursos considerables. ¿Cómo es posible? Los investigadores que han examinado las sorpresas estratégicas han desarrollado diversas explicaciones que, sin contradecirse mutuamente, no logran explicar el fenómeno en su totalidad. Sin embargo, desde Max Weber, los investigadores en ciencias sociales saben que las constantes de comportamiento deben entenderse en función de su contexto cultural.

Este artículo parte del postulado según el cual la información está impregnada de los hechos sociales y, por tanto, está bajo la influencia de la identidad y la cultura de la organización. Se presenta un modelo de sorpresas que hace hincapié en la constitución interna de una agencia de inteligencia, la CIA, a través de la identidad de sus analistas y de los elementos de su cultura organizativa. También se sugiere que al examinar las características endógenas de la Agencia, se puede entender cómo se producen las sorpresas estratégicas.

Las ambigüedades del lenguaje como reflejo de la ambigüedad cultural, ¿una dimensión olvidada por los estudios dedicados a las culturas organizativas?

Jennifer Urasadettan, profesora en ciencias de la gestión, Universidad de Rennes 2

El lenguaje aparece como uno de los principales vectores de la cultura empresarial que permite adoptar comportamientos valorados por los equipos directivos. No obstante, tanto su uso como su comprensión no están exentos de ambigüedad. A este respecto, el lenguaje conlleva ambigüedades propias a la cultura de la empresa. Sin embargo, a menudo en las ciencias de la gestión la cultura de la empresa se analiza como un elemento reductor de ambigüedad, ya que es portador de coherencia entre la dimensión ideal y la práctica. Posicionar las ambigüedades del lenguaje, y en consecuencia la ambigüedad de la cultura de la empresa, en el centro de nuestro análisis nos permite explicar cómo una cultura organizativa puede evolucionar paralelamente al uso, por diferentes actores (tanto el personal como la dirección), de esas ambigüedades como recursos que les permiten justificar sus prácticas.

Loïc Andrien, estudiante de Doctorado, CRG, Escuela Politécnica : Sociología de las herramientas de gestión. Introducción al análisis social de la instrumentación de gestión

Comentarios sobre el libro de Eve Chiapello y Patrick Gilbert, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, París, Éditions La Découverte, 2013

Cécile Chamaret, Profesora asistente - Universidad París Sorbona - Universidad de Abu Dhabi: La revolución Big data

Comentarios sobre el libro de Viktor Mayer-Schonberger y Kenneth Cukier, *Big data, A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think*, London, Murray, 2013

Vincent Meyer, estudiante de Doctorado en HEC París : ¡Evalúadme! La evaluación en el trabajo, los engranajes de una fascinación

Comentarios sobre el libro de Sandra Vidaillet, *Évaluez-moi ! L'évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Éditions du Seuil, 2013