

# GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier de ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Le « grand retour » des majors du pétrole à la faveur du troisième choc pétrolier
- La carte, le territoire et les outils de gestion
- Quand l'art parle de restructurations d'entreprises  
Dévoilement des impensés et connaissance expérientielle

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES

FONDÉES EN 1794

N° 120 - JUIN 2015  
PRIX : 30 €

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

03

**Éditorial**

Pascal LEFEBVRE

**Réalités méconnues**

04

Ar(t)chitectes et management : histoires d'introduction d'outils de management chez les architectes

**Miguel DELATTRE, Renaud PETIT et Véronique ZARDET**

16

Le « grand retour » des majors du pétrole à la faveur du troisième choc pétrolier

*Classes d'entreprises et groupes stratégiques de l'industrie pétrolière***Rodolphe GREGGIO et Benoît MAFFÉI**

27

La traduction du français en anglais transforme-t-elle le sens du discours des présidents des sociétés du CAC 40 ?

**Michaël VALLÉE****L'épreuve des faits**

35

La coopétition, une stratégie stabilisatrice des filières traditionnelles ?

*Une histoire raisonnée de l'indication géographique protégée « Volailles fermières des Landes »***Stéphanie PETZOLD et Marie CARPENTER**

47

La carte, le territoire et les outils de gestion

**Régis MARTINEAU**

58

Des managers en formation au Louvre : usages de la peinture dans un cursus de formation continue

**Christophe FALCOZ et Yves Frédéric LIVIAN****En quête de théorie**

67

Quand l'art parle de restructurations d'entreprises  
Dévoilement des impensés et connaissance expérientielle**Géraldine SCHMIDT, Rachel BEAUJOLIN, Damien MOUREY, Natalia BOBADILLA, Stéphane DEBENEDETTI, Philippe MAIRESSE, Véronique PERRET, François PICHAULT et Virginie XHAUFLAIR****Mosaïque**

79

**Comment rendre les entreprises redevables à l'égard de la société ?**À propos du livre de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, Éditions La Découverte, Collection Grands Repères**Franck AGGERI****Le coût de la panne**À propos du livre de Bruno Jarrosson, *La Panne de l'intelligence stratégique - Pourquoi les peuples creusent-ils leur tombe en sifflant ?*, L'Harmattan, 2014**Arnaud TONNELÉ****Marchés contestés****La mise en marché : une mise à l'épreuve de nos conceptions morales ?**À propos du livre de Philippe Steiner et Marie Trespeuch (dir), *Marchés contestés. Quand le marché rencontre la morale*, Presse Universitaires du Mirail, 2014**Michel VILLETTE**

85

Traductions

91

Biographies

**Rédaction**

Conseil général de l'Economie, de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique  
120, rue de Bercy - Télédéc 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél : 01 53 18 52 71  
<http://www.annales.org>  
**Pierre Couveinhes**  
Rédacteur en chef  
**Gérard Comby**  
Secrétaire général  
**Martine Huot**  
Assistante de la rédaction  
**Marcel Charbonnier**  
Correcteur  
**Myriam Michaux**  
Webmestre

**Membres du comité de rédaction**

**Michel BERRY**,  
Président du Comité de rédaction,  
Ingénieur général des Mines  
honoraire, Ecole de Paris du  
Management  
**Pierre COUVEINHES**,  
Rédacteur en chef des Annales  
des Mines  
**Gilles ARNAUD**,  
Professeur, ESCP Europe  
**Rachel BEAUJOLIN BELLET**,  
Professeur, Reims Management  
School  
**Hamid BOUCHIKHI**,  
Professeur, Groupe Essec  
**Thierry BOUDES**,  
Professeur, ESCP Europe  
**Françoise CHEVALIER**,  
Professeur, Groupe HEC  
**Bernard COLASSE**,  
Professeur, Université Paris IX  
Dauphine  
**Hervé DUMEZ**,  
Directeur de recherche CNRS,  
Centre  
de recherche en gestion de l'Ecole  
polytechnique  
**Caroline ELISSEEFF**,  
Secrétaire de rédaction de Gérer &  
& Comprendre, Ecole de Paris du  
Management  
**Daniel FIXARD**,  
Professeur, Centre de gestion  
scientifique de Mines Paris-Tech  
**Dominique JACQUET**,  
Professeur, Université Paris X  
Nanterre  
**Pascal LEFEBVRE**,  
Université d'Evry-Val d'Essonne  
- Editorialiste de Gérer &  
Comprendre  
**Christian MOREL**,  
Sociologue  
**Frédérique PALLEZ**,  
Professeur, Centre de gestion  
scientifique de Mines Paris-Tech  
**Francis PAVE**,  
Professeur, Centre de sociologie  
des organisations  
**Jérôme TUBIANA**,  
Directeur prospective et veille  
sociale, Groupe Danone  
**Michel VILLETTE**,  
Professeur, AgroParisTech  
**Jean-Marc WELLER**,  
Chargé de Recherche CNRS,  
LATTS - Ecole Nationale des  
Ponts et Chaussées  
**Autres recteurs**  
**Aurélien ACQUIER**,  
ESCP Europe  
**Franck AGERI**,  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Nicole AUBERT**,  
ESCP Europe  
**Eric BALLOT**  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Julie BASTIANUTTI**,  
Centre de recherche en gestion  
de l'Ecole polytechnique  
**Jérôme BARTHELEMY**  
ESSEC  
**Nathalie BELHOSTE**,  
Reims Management School  
**Michel CAPRON**,  
Institut de Recherche en Gestion -  
Université Paris-Est  
**Florence CHARUE DUBOC**,  
Centre de recherche en gestion  
de l'Ecole polytechnique  
**Franck COCHOY**,  
CERTOP - Université de Toulouse  
**Pascal CROSET**,  
Praxéo Conseil  
**Cédric DALMASSO**  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Colette DEPEYRE**  
Université Paris Dauphine  
**Carole DONADA**,  
Groupe ESSEC  
**Christophe DESHAYES**,  
Tech2innovate  
**Corine EYRAUD**  
Université d'Aix-Marseille  
**Catou FAUST**  
Formatrice en management  
interculturel et en FLE  
**Alain FAYOLLE**,  
EMLYON Business School  
**Jacqueline FENDT**,  
ESCP Europe  
**Patrice de FOURNAS**,  
Jouve et Associés

**Sébastien GAND**  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Gilles GAREL**,  
CNAM  
**Isaac GETZ**,  
ESCP Europe  
**Patrick GILBERT**,  
IAE Paris  
**Alain HENRY**,  
Agence Française de  
Développement  
**Isabelle HUAULT**,  
Université Paris Dauphine  
**Philippe d'IRIBARNE**  
Gestion et Société  
**Alain JEUNEMAITRE**  
Centre de recherche en gestion  
de l'Ecole polytechnique  
**Sihem JOUINI BEN MAHMOUD**,  
Professeur à HEC - Chercheur  
associé au Centre de recherche  
en gestion de l'Ecole polytech-  
nique et au PESOR  
**Benoît JOURNE**,  
Université de Nantes  
**Jean-Yves KERBOURC'H**,  
Université de Nantes  
**Frédéric KLETZ**,  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Hervé LAROCHE**,  
ESCP Europe  
**Philippe LEFEBVRE**,  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Yannick LEMARCHAND**  
Université de Nantes  
**Pascal LIEVRE**  
Université d'Auvergne  
**Philippe LORINO**,  
Groupe ESSEC  
**Rémy MANIAK**,  
Télécom ParisTech, Chercheur  
associé au Centre de recherche  
en gestion de l'Ecole polytech-  
nique  
**Eléonore MARBOT**,  
ESC Clermont  
**Etienne MINVIELLE**,  
INSERM  
**Yves MOLET**  
Mines ParisTech  
**Nicolas MOTTIS**,  
Groupe ESSEC  
**Thomas PARIS**,  
Chargé de recherche au CNRS,  
professeur affilié à HEC,  
chercheur associé au Centre de  
recherche en gestion de l'Ecole  
polytechnique  
**Jean-Louis PEAUCELLE**,  
IAE - Université de la Réunion  
**Jérôme PELISSE**  
GESTES (Groupe d'études sur le  
travail et la souffrance au travail)  
**Xavier PHILIPPE**  
Neoma Business School  
**Grégoire POSTEL VINAY**,  
DGE  
**Gérard de POUVOURVILLE**  
ESSEC  
**Emmanuelle RIGAUD  
LACRESSE**,  
Reims Management School  
**Nathalie RAULET-CROZET**,  
IAE de Paris, Centre de recherche  
en gestion de l'Ecole polytech-  
nique  
**Jean-Claude SARDAS**,  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Jérôme SAULIERE**  
AFD  
**Blanche SEGRESTIN**  
Centre de gestion scientifique de  
Mines ParisTech  
**Jean-Pierre SEGAL**  
Ecole des Ponts ParisTech,  
chercheur au CNRS, Gestion et  
Société  
**Jean-Baptiste SUQUET**,  
Reims Management School  
**François VALÉRIAN**  
Ministère de l'Economie, de  
l'Industrie et du Numérique (CGE)  
**Thierry WEIL**,  
Mines ParisTech, La Fabrique de  
l'industrie  
**Photo de couverture :**  
Antonio Visentini (1688-1782),  
*Fantaisie architecturale (détail),  
élèves architectes*, Huile sur toile,  
v. 1750-58, Venise, Galleria della  
Accademia  
Photo © CAMERA PHOTO/AGK-  
IMAGES  
**Abonnements et ventes**  
COM & COM  
Bâtiment Copernic - 20 Avenue  
Edouard Herriot  
92350 LE PLESSIS ROBINSON  
Alain Bruel  
Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01  
40 94 22 32  
a.brue@cometcom.fr  
**Mise en page :** Myriam MICHAUX  
**Impression :** Printcorp  
**Editeur Délégué :**  
FFE - 15 rue des Sablons 75116  
- www.ffe.fr  
Fabrication : Charlotte Crestani :  
charlotte.crestani@ffe.fr  
01 53 36 20 46  
**Régie publicitaire :** Belvédère  
Com  
**Directeur de la publicité :** Bruno  
Slama - 01 40 09 66 17  
bruno.slama@belvederecom.fr

UNE SÉRIE DES  
**ANNALES  
DES MINES**  
FONDÉES EN 1794

**GÉRER & COMPRENDRE**

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

**LE CHOIX DES RAPORTEURS**

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

**LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION**

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

**LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ**

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

- oui car : l'article est publié tel quel et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;

- oui mais : l'article sera publié sous réserve de modifications plus ou moins substantielles, soit sur le fond, soit sur la forme ;

- non, mais : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des modifications substantielles ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;

- non car : l'article est refusé et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture. Gérer et Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

**LES CRITÈRES DE REJET**

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

**DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION**

Même si Gérer et Comprendre déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une

large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

**DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS**

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

**DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES**

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

**UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES**

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

**DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS**

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

**INFORMATIONS PRATIQUES**

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris. Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

mberry@paris.ensmp.fr  
ou par voie postale en triple exemplaire à :  
Caroline 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.

# Éditorial

Par Pascal LEFEBVRE

Une toile de Picasso, les *Femmes d'Alger*, vient de battre le record de vente aux enchères chez Christie's à New York, suivie de près par une statue de Giacometti. Entre le nombre de naufragés en Méditerranée et l'excédent des recettes fiscales de l'Allemagne, le chiffre, famélique, s'insinue dans le flot monotone s'échappant des chaînes d'information diffusant en continu. Or, nous dit Howard Becker, cité par nos auteurs : « *un objet ne représente rien du tout si personne ne porte attention à lui, si personne ne l'utilise pour parvenir à une certaine forme de compréhension* ». À quelle compréhension de notre monde de telles œuvres d'art nous incitent-elles donc ? Quelle attention, autre que celle dictée par l'intérêt marchand, requièrent-elles de notre part ? Quelle expérience nous font-elles vivre qui puisse enrichir notre vision du monde ?

Trois articles publiés dans ce numéro (serait-ce là le signe d'un intérêt émergent chez les chercheurs et les praticiens ?) gravitent autour de ce même thème du rôle de l'Art en le liant à l'activité managériale. Le premier est un article collectif, fruit d'une réflexion menée par des chercheurs, des praticiens du management et des artistes, dans le cadre d'un programme européen, qui exprime l'idée que les représentations artistiques, en l'occurrence des photographies et une pièce de théâtre témoignant de fermetures d'usines, sont susceptibles d'enrichir la nature et les modes de production des connaissances sur ce qui se joue alors dans les corps, les croyances et les représentations des salariés qui vivent de telles ruptures.

Un deuxième article évoque, quant à lui, un programme de formation s'adressant à l'ensemble des managers de la filiale française d'une grande entreprise allemande. L'une des composantes de ce programme, étudiée ici par les auteurs, consistait à préparer ces managers à une visite au Louvre au sein du département des peintures, l'Art étant censé stimuler leur réflexion sur la légitimité du pouvoir, ses symboles, les formes d'autorité et les dynamiques relationnelles à l'œuvre dans une organisation.

Le troisième article inverse la perspective : il n'est plus question ici de gestionnaires cherchant dans l'Art une meilleure compréhension de leur pratique, mais d'artistes à qui l'appropriation d'outils de gestion permet de réconcilier l'essence artistique qu'ils revendiquent et la pérennité économique et sociale de leur métier, en l'occurrence celui d'architecte.

Dans ces trois cas se posent les mêmes questions : comment traduire son ressenti dans le langage de l'Autre, décrire son expérience quotidienne dans des registres et selon des codes radicalement nouveaux, transgresser le formalisme des organisations et les convenances académiques pour redonner du sens à son vécu et se le réapproprier ? L'Art est-il alors le plus court chemin de l'homme à l'homme, comme le prétendait Malraux ?

# Ar(t)chitectes et management : histoires d'introduction d'outils de management chez les architectes

Par Miguel DELATTRE

Maître de Conférences, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin

Renaud PETIT

Maître de Conférences, Université de Franche Comté, Centre de Recherches En Gestion des Organisations (CREGO), Chercheur associé à l'ISEOR

et Véronique ZARDET

Professeur, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin

Cet article aborde la question de la (ré)conciliation entre « l'essence artistique » et la pérennité économique et sociale des agences d'architecture. Ces dernières vivent une crise identitaire et une crise de positionnement managérial liées à des contraintes économiques, sociales, environnementales et normatives, auxquelles elles n'avaient pas été préparées. L'objectif est de mieux comprendre ce phénomène à partir d'une analyse de la situation socio-organisationnelle, managériale et économique initiale d'un groupe de six agences, et leur situation après plusieurs mois de recherche-intervention. Nous proposons une analyse des modalités de l'articulation entre les activités de management et le métier d'architecte-concepteur, qui montrera que le renforcement de la cohésion interne et de la qualité de vie professionnelle constitue un facteur de différenciation, et probablement une condition liminaire pour mieux affronter l'environnement externe et retrouver pleinement le sens du métier d'architecte.

## Introduction

Le secteur de l'architecture a été peu investi par les sciences de gestion, à l'exception d'auteurs travaillant dans les domaines de la gestion de projets (MIDLER, 1998), de la sociologie ou de l'économie (GAUTIER, 2005, 2007 ; CALLON, 1998 ; CHAMPY, 1998 ; CHADOIN, 2001 ; RAYNAUD, 2004, 2009).

Cet article repose sur une recherche-intervention réalisée auprès de 6 agences d'architecture à la demande de la Présidence d'un Conseil régional de l'Ordre des architectes. Après 10 mois, des résultats contrastés ont été observés. En particulier, a émergé, de façon inductive, la question du développement des activités de management des architectes-gérants qui se sont intéressés au devenir de leur métier, laissant même poindre certaines inquiétudes à son sujet. En effet, leurs compétences artistiques ne les protègent pas de leurs concurrents sur le marché de la construction. Ce Conseil régional a fait appel à notre équipe de recherche pour accompagner des agences à renforcer leur organisation interne, à améliorer les services qu'elles apportent à leurs clients et à accroître leur performance économique et leur compétitivité en mobilisant les architectes comme leurs salariés.

La question centrale traitée est : comment (ré)concilier l'« essence artistique » et la pérennité économique et sociale des agences d'architecture ?

Après avoir brossé un tableau de l'architecture en France, nous détaillerons la méthodologie déployée. Puis nous analyserons la situation socio-organisationnelle, managériale et économique initiale de ces agences, pour étudier ensuite comment l'évolution de leurs pratiques managériales a impulsé, grâce aux ressources ainsi épargnées, des changements dans leur stratégie externe visant à la mise en œuvre de nouveaux choix stratégiques dans l'exercice de leur métier.

## L'architecture, un secteur en crise ?

L'architecture est en crise (RAYNAUD, 2004 ; NOGUE, 2010). La *conception architecturale* relève d'une organisation du travail éclatée entre de nombreux métiers : architectes, urbanistes, paysagistes, économistes, ingénieurs structure, thermiciens, acousticiens... Il en est de même pour la *maîtrise d'œuvre* : architectes, bureaux d'études techniques, ingénieurs de contrôle, experts haute qualité environnementale (HQE), et pour

la *maîtrise d'ouvrage* : études prospectives, assistance au montage juridique et financier, économie du projet, programmation, coordination des intervenants (TAPIE, 2000).

À partir de leur métier de maîtrise d'ouvrage regroupant la conception architecturale, la gestion-suivi de chantier et les études techniques, les activités des architectes ont fortement évolué. En France, la maîtrise d'œuvre représente 63 % de leurs activités et l'expertise conseil 23 %, les nouvelles activités comptent pour 9 % (*design*, graphisme, enseignement et recherche)<sup>(1)</sup>. L'architecte se situant en *amont* de la construction, la crise économique atteint ce secteur avec un délai de un à trois ans entre la conception et la réalisation (GAUTIER, 2007).

Toutefois, division du travail et spécialisation se traduisent aussi par de multiples relations de *partenariat concurrentiel*. L'externalisation progressive des compétences de conception et de maîtrise d'œuvre ne s'explique donc pas uniquement par la crise économique. Une autre explication est celle d'une *crise de légitimité* : les architectes ont le sentiment d'avoir perdu la confiance qui leur permet d'accomplir leur mission (RAYNAUD, 2004).

### Architecture : une crise de légitimité ?

La situation des architectes français se traduit par un repli de la profession sur une identité d'artiste n'ayant pu convaincre la puissance publique et leurs clients potentiels ni du niveau de leurs compétences ni de l'utilité sociale de leur intervention (CHAMPY, 1998). Les architectes<sup>(2)</sup> ont laissé peu à peu la construction aux ingénieurs du corps des Ponts, plus nombreux et mieux répartis sur le territoire<sup>(3)</sup>.

L'externalisation des compétences vers les ingénieurs conseil pour la maîtrise d'ouvrage remonte à la signature d'un protocole *ad hoc* (en 1957), et, après la création du ministère de l'Équipement en 1962 (PALANT-FRAPIER, 2013), les bureaux d'études se sont multipliés. Les ingénieurs ont pris le contrôle de l'urbanisme (leurs principaux débouchés se situant dans le BTP) et des bureaux d'études techniques, ce qui a induit une réduction de la taille des agences d'architecture. « Du fait de leur inaptitude au combat et de leur passivité face à la concurrence interprofessionnelle » (RAYNAUD, 2009), la responsabilité des architectes est partagée avec le politique (ministère du Logement et de l'Équipement) et les maîtres d'ouvrage.

L'idéologie de l'École des Beaux-arts, celle de l'« architecte artiste » coupé des réalités, explique son retrait des questions techniques et économiques de la construction (RAYNAUD, 2008, 2009). « *L'école d'architecture n'apprend rien [...], (sinon) « l'architecte de projet », constamment en « charrette », qui doit multiplier les nuits blanches pour tenir les délais* » (GAUTIER, 2005). L'obtention du diplôme d'État ne gomme pas

pour autant de fortes carences qui perdurent dans les domaines de la gestion et du management. Or, concevoir un projet ne mobilise pas les mêmes compétences que celles nécessaires pour en gérer la réalisation. La récente réforme des études d'architecture introduit une mise en situation professionnelle afin de permettre aux jeunes diplômés de s'initier à la gestion et au management auprès de leurs aînés..., mais ces derniers ne sont pas mieux armés qu'eux (VIAL-VOIRON, CARTILLIER, 2010).

Cette trajectoire de retrait est caractéristique d'un mouvement de rejet par le monde artistique (AUBOUIN et al., 2012), des « *trahisons de l'intendance* » (BERRY, 1983) : « *les architectes ne parlent jamais d'argent : ils ont tort. L'argent est la condition de notre liberté intellectuelle* »<sup>(4)</sup>.

### Les architectes français sont loin de rouler sur l'or

30 000 architectes exercent aujourd'hui en France au sein de 22 500 agences. Une agence compte en moyenne deux personnes, la moitié des agences n'ont pas de salarié et seul 1 % d'entre elles ont plus de 10 salariés (VIAL-VOIRON, CARTILLIER, 2010). La profession a subi la crise<sup>(5)</sup> de plein fouet, le chiffre d'affaires moyen par agence stagne depuis 2008. Le revenu moyen annuel de l'architecte-gérant ou associé a chuté lui aussi, passant de 41 000 euros à 34 000 euros entre 2008 et 2010, avec un revenu annuel médian de 27 000 euros en 2010<sup>(6)</sup>. C'est un revenu peu attractif pour des architectes qui justifient en moyenne de vingt ans d'ancienneté. 21 % déclaraient même gagner moins de 10 000 euros par an en 2010 (contre 15 % en 2008). À l'opposé, ceux qui gagnent plus de 50 000 euros dans l'année ne représentent plus que 18 % (contre 20 % en 2008).

### Une crise des vocations ?

Les jeunes diplômés non intégrés en agence se tournent vers une constellation de métiers de l'architecture (HAUMONT, 1987), voire vers des métiers du troisième cercle (HODDÉ, 1999 ; CHADOIN, 2007) qui diversifient les missions traditionnelles des architectes (aménagement urbain, conseil, expertise, *design*, etc.). Cet élargissement des frontières de la profession fait écho à un rétrécissement du champ d'action des architectes assorti d'un « désenchantement » (MOULIN et al., 1973) induit notamment par la technicisation, la complexification et la spécialisation du métier. La loi relative au statut de professionnel libéral réglementé (1977) n'a pas permis à l'architecte de retrouver sa baguette de « *chef d'orchestre* » (RINGON, 1997)<sup>(7)</sup>.

Malgré ce contexte, 2 000 diplômés sortent chaque année des 22 écoles françaises d'architecture, et ce, alors même que 3 000 architectes sont inscrits à Pôle Emploi.

<sup>(1)</sup> Données disponibles dans le bulletin de l'Observatoire de la scolarité et de l'insertion professionnelle, enquête 1998.

<sup>(2)</sup> Au XVI<sup>e</sup> siècle, l'architecture est l'un des quatre beaux-arts avec la gravure, la peinture et la sculpture.

<sup>(3)</sup> *La profession d'architecte aujourd'hui*, CNRS Info, 1999.

<sup>(4)</sup> Olivier Arène, « Architecte », *Les Échos*, 19 janvier 2012.

<sup>(5)</sup> Conseil national de l'Ordre des architectes, Observatoire 2011.

<sup>(6)</sup> Isabelle Rey-Lefebvre, « Faut-il former plus d'architectes ? », in *Le Monde* du 4 juillet 2012.

<sup>(7)</sup> Rapport d'information n°64 (2004-2005) de M. Yves Dauge fait au nom de la Commission des Affaires culturelles, 16 novembre 2004.

### Des contraintes normatives toujours plus fortes

Avec le Grenelle de l'Environnement, la profession s'est engagée en faveur de la qualité environnementale. Les normes de construction sont de plus en plus nombreuses : bâtiments basse consommation, réglementation thermique, normes HQE, accès aux handicapés, etc. Le bâtiment est le secteur qui consomme le plus d'énergie en France (Ademe, 2008).

Ainsi, même s'ils conservent une marge de liberté qui leur permet de concevoir des solutions architecturales parfois inédites, les architectes sont confrontés à des contraintes professionnelles particulières : d'une part, celle de la *sur-responsabilisation des actes de conception*, avec un risque d'oubli ou de mauvaise interprétation des textes pouvant entraîner une sanction et, d'autre part, un *budget-temps croissant consacré à l'étude des textes*, au détriment de la production. En France, l'architecte a une responsabilité professionnelle *décennale* sur la réalisation des bâtiments. Il assume une lourde responsabilité envers ses clients et ses nombreuses parties prenantes (maîtres d'ouvrage, professionnels du bâtiment, de l'immobilier, clients

privés ou publics) tant en phase de conception qu'en phase de construction. Son activité se trouve donc en tension dialectique, entre une activité artistique créatrice et un cadre normatif de production particulièrement contraignant (SAPIRO, 2006).

### Éléments de diagnostic et analyse des positionnements de stratégie managériale

Pour conduire cette recherche-intervention, nous avons mobilisé une méthodologie de collecte et d'exploitation de matériaux de terrain qui a été expérimentée depuis plus de trente ans dans des entreprises et des organisations de toutes tailles et relevant de secteurs variés. Les principes de cette méthodologie ont été répliqués pour la collecte et l'analyse des matériaux de six agences d'architectes (voir l'Encadré ci-dessous), ce qui nous a permis d'identifier des spécificités relatives aux agences d'architecture par comparaison avec d'autres secteurs d'activité.

#### Méthodologie

Le processus s'est déroulé sur 10 mois en 2010-2011 auprès de six agences avec :

. Une série de formation-concertation, réunissant le (ou les) gérant(s)-architecte(s) et les principaux collaborateurs des six agences étudiées, portant sur la construction et l'appropriation de concepts et d'outils de management d'équipe et d'activités en favorisant les échanges d'expériences.

. *Un processus de changement conduit avec chacune des agences, basé sur une analyse de données multiformes selon un spectre qualitatif – quantitatif – financier (Savall et Zardet, 2004), dont le processus comprend 4 étapes : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation.*

1. *Dans chaque agence des entretiens semi-directifs individuels ont été réalisés avec le (ou les) gérant(s) et des entretiens de groupe avec les collaborateurs (2 à 5 personnes). Puis une séance collective a été organisée avec tous les acteurs, pour susciter un échange sur les dysfonctionnements et compléter les données qualitatives par leurs effets quantitatifs et financiers, sous la forme de coûts cachés (Savall et Zardet, 1987). Au total, 8 gérants et 20 collaborateurs ont été interrogés. Un mois plus tard, a été organisée dans chaque agence une restitution orale et contradictoire du diagnostic (effet-miroir) auprès de tous les acteurs de l'agence réunis.*

2. *Puis chaque agence a constitué un groupe de projet, composé des gérants et salariés, se réunissant à trois reprises (chaque réunion étant espacée de 2 mois environ) l'objectif étant de créer une dynamique et de stimuler les interactions pour faire émerger, par co-construction, des actions d'amélioration du fonctionnement interne et des relations avec l'environnement externe.*

3. *Le processus s'est achevé par une évaluation contradictoire co-construite et présentée à chaque agence, recensant les réalisations marquantes, les améliorations perçues, les performances économiques et commerciales, mais aussi des dysfonctionnements non traités et les difficultés rencontrées.*

Les six agences volontaires pour participer à cette démarche sont présentées dans le Tableau 1 ci-dessous :

	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5	Agence 6
<b>Effectif total</b>	5	4	7	3	4	5
<b>Direction de l'agence : gérant(s)</b>	1	1	1	2	1	2
<b>Effectif équivalent temps plein</b>	4,3	3,2	6	3	3,5	4,5
<b>CA annuel (2009) en €</b>	257 000	305 000	281 000	285 000	380 000	390 000
<b>Résultat (2009) en €</b>	15 149	15 180	-144 161	1 370	13 400	3 155
<b>Taux de rentabilité économique (2009)</b>	6,4 %	5,2 %	- 40 %	0,004 %	3,7 %	1 %
<b>Heures attendues<sup>8</sup> (2008)</b>	8 340 h	6 310 h	12 330 h	4 530 h	7 170 h	9 980 h

Tableau 1 : Le terrain de la recherche-intervention.

Les données financières initiales brutes sont en corrélation avec la crise économique que subit le secteur. L'agence 1 a le taux de rentabilité le plus élevé, mais il est minime. L'agence 3 est celle qui a les plus grosses difficultés de trésorerie à court terme. L'ensemble des données des autres agences se situe dans la fourchette basse des indicateurs économiques et financiers moyens des agences d'architecture françaises. Les résultats de ces 6 terrains se combinent avec trois problèmes complémentaires interdépendants caractérisant la crise identitaire de la profession : des difficultés de fonctionnement, un manque d'animation et de management et des défauts dans la qualité des prestations réalisées.

### Des difficultés de fonctionnement

Les écarts perçus par les gérants et les salariés entre la réalité du fonctionnement de leur agence et la façon dont devraient être assurées les activités sont sources de tensions multiples affectant (voir le Tableau 2 de la page suivante) :

- les relations avec les maîtres d'ouvrage : « On n'est pas au courant du contrat passé avec le maître d'ouvrage. Donc, on ne sait pas où s'arrête notre mission d'architecte, et on réalise des tâches qui ne sont pas nécessaires » ;
- la répartition du travail entre les tâches directement liées à la production architecturale et les tâches plus

administratives : « En termes de surcharge de travail, c'est un grand moment de solitude, car je ne sais pas toujours comment obtenir de l'aide à l'intérieur même de l'agence ! » ;

- les méthodes collectives de travail : « Des plans sans cotes, c'est très mauvais pour notre image de marque. Il n'y a pas de contrôle des plans avant de les envoyer aux promoteurs. Alors, les erreurs, on les gère sur le chantier... : on prend une heure pour « tracer » - sur place » ;
- la structuration de la gouvernance, pour les agences regroupant plusieurs associés : « Au niveau des associés, il n'y a pas d'esprit d'entreprise collectif : l'activité semble reposer sur une juxtaposition de libéraux indépendants ».

Les dispositifs de communication interne structurant les échanges nécessaires entre gérant(s) et collaborateurs afin d'arbitrer et de piloter leur activité ont aussi été questionnés : « Quand on est plusieurs [à travailler] sur un dossier, les informations ne circulent pas entre les membres de l'agence. Ce sont parfois les prestataires du bâtiment qui nous informent. On perd de notre crédibilité » ; « On ne collabore pas beaucoup avec les économistes et les partenaires d'ingénierie ; chacun travaille dans son coin, c'est une perte en ligne colossale ». Ce déficit d'échange se traduit aussi par un manque d'orchestration de la communication interne : « La communication entre les gérants et les autres membres de l'agence n'est pas claire, car il n'y a jamais de réunion où nous pourrions traiter les sujets complètement ».

<sup>(8)</sup> Il s'agit des heures d'activités du (des) gérant(s) et du (des) salarié(s), déduction faite des congés payés.

	Fréquence d'apparition <sup>9</sup>
<p><b>Mauvaise répartition des tâches entre le (ou les) gérant(s) et les collaborateurs</b></p> <p>Concentration des relations client sur l'architecte, glissements de fonction, délégation défailillante, manque de formalisation des activités prescrites</p>	Toujours
<p><b>Manque de méthodes partagées entre gérant(s) et collaborateurs</b></p> <p>Défaillance dans le classement des dossiers, des comptes rendus de suivi, traitement inadapté des rapports, manque de formalisation de référentiels (permis de construire, architecture informatique inadaptée, rangement, archivage, autocontrôle)</p>	Toujours
<p><b>Mauvaise qualité de vie au travail</b></p> <p>Matériel informatique, logiciels de dessin et de plan, agencement des locaux <i>design</i> mais peu fonctionnels, horaires de travail peu formels et fortes amplitudes avant les rendus</p>	Souvent
<p><b>Transmission insuffisante des informations</b></p> <p>Au retour des réunions de chantier ou suite à concertation avec le maître d'ouvrage</p>	Très souvent
<p><b>Manque de réunions internes</b></p> <p>Manque de dispositif stable entre architecte(s) et collaborateurs, manque de concertation dans les phases d'études et de conception</p>	Souvent

Tableau 2 : Synthèse des difficultés de fonctionnement des agences d'architecture.

	Fréquence d'apparition <sup>10</sup>
<p><b>Déficit de formation au métier d'architecte-gestionnaire de chantier</b></p> <p>Gestion de chantier ou dossier, exploitation de documents techniques, logiciels d'architecture, nouvelles techniques, gestion-comptabilité, économie</p>	Très souvent
<p><b>Défaillance de pilotage des formations nécessaires à l'agence</b></p> <p>Manque de gestion des compétences techniques, pas d'évaluation des formations réalisées par les collaborateurs, absence de formation pratique, manque de transfert formalisé de connaissances de l'architecte</p>	Souvent
<p><b>Difficultés du travail en équipe</b></p> <p>Difficultés pour construire une équipe d'ingénierie architecturale, manque de décisions fermes de la part du gérant</p>	Très souvent
<p><b>Manque d'instrument de pilotage d'agence (planification, contrôle)</b></p> <p>Difficultés de gestion des urgences, défauts dans la gestion interne des chantiers, absence de mise à jour des listes des contacts prestataires extérieurs et maîtres d'ouvrage, déficit d'outils de pilotage de chantier, manque de pilotage stratégique de l'agence à moyen terme, absence de positionnement stratégique (marché de la construction en bois, bâtiments BBC...), pas de contrôle de gestion des activités</p>	Toujours

Tableau 3 : Synthèse des dysfonctionnements dans l'animation des équipes.

<sup>(9)</sup> Légende : Toujours (90% à 100% des agences) ; Très souvent (89% à 65%) ; Souvent (64% à 50%) ; Assez souvent (49% à 30%) ; Parfois (15% à 29%) ; Sans mention (- de 15%).

<sup>(10)</sup> Légende : voir la note n°9 ci-dessus.

Les défaillances de la qualité de fonctionnement ont un impact important sur le degré de mobilisation des acteurs.

### Un manque d'animation et de management des équipes internes

La formation initiale d'architecte prépare mal les gérants à être des managers d'agence (voir le Tableau 3 de la page précédente) : « *Je me rends compte que je ne pourrai jamais former une de mes collaboratrices à assurer seule la gestion d'un chantier, car je n'ai vraiment pas le temps de le faire...* ». La montée en compétences, tout comme la construction d'équipes de travail, est insuffisante pour pouvoir stimuler les énergies : « *Quand j'ai des questions et des besoins, en termes d'études, j'ai des réponses sur le chantier, car, en interne, il y a un manque de réponse et de transmission du savoir* ». On note une difficulté à prendre du recul par rapport au quotidien et une incapacité à se projeter au-delà des activités de dessin et de création architecturale : « *Il y a un manque d'anticipation sur les prestations préalables des chantiers. Les dossiers d'exécution et les marchés d'entreprises sont bouclés de façon trop tardive* ». De nombreuses carences de mobilisation des collaborateurs peuvent être associées au manque d'outils et d'indicateurs de pilotage des heures passées sur un projet, c'est-à-dire à la rentabilité d'une activité architecturale facturée : « *Il nous manque une visibilité sur le nombre d'heures que l'on passe sur un projet. Actuellement, on ne compte pas nos heures. Nous n'avons pas d'outil pour pouvoir appréhender la rentabilité des dossiers* ».

Les défaillances de qualité de fonctionnement et les déficits de mobilisation se conjuguent à un manque de qualité des prestations pour expliquer les situations dégradées des agences.

### Des insuffisances dans la qualité des prestations

L'appréciation du service est fortement liée aux attentes des clients ; les échanges ne sont pas fluides, et vis-à-vis des clients, il manque une définition des règles du jeu et un affichage d'une politique commerciale fait défaut : « *Les réunions clients sont tardives et on ne*

*peut pas être là (...); cela crée des pertes d'informations* » ; « *Dans les contrats, on propose au client un forfait global. Cela ne représente pas forcément le temps que l'on y a passé* » (voir le Tableau 4 ci-dessous).

Ces trois grands thèmes d'analyse du fonctionnement des agences d'architecture nous ont conduits au thème central du rôle du gérant-architecte : celui-ci est aujourd'hui « coincé » entre la dimension artistique de son métier (ce pourquoi il l'a sans doute choisi) et son rôle de manager autodidacte, qui apparaît indispensable dès lors qu'il souhaite pérenniser l'activité de son agence (FILSER, 2005).

### Quel avenir stratégique pour ces six agences ?

Les agences étant confrontées à une crise économique et identitaire, l'étude de la dualité entre le développement interne/externe et le recentrage sur le métier d'architecte-créateur/manager-dirigeant apparaît centrale et pose la problématique du rôle du *gérant-architecte*. Pour les six agences qui ont consacré des ressources-temps au développement de leur activité managériale, nous avons établi *a posteriori* une typologie des différentes situations stratégiques rencontrées (voir la Figure 1 de la page suivante).

Nous avons relevé des écarts entre les volontés stratégiques initiales des agences, au début des recherches-interventions, et les choix stratégiques élaborés au cours (ou à la suite) de la démarche. *L'expression initiale de chaque direction d'agence sur les objectifs stratégiques et sa vision de l'avenir de l'agence constituent notre référentiel de départ. Les objectifs stratégiques (représentés par des flèches en pointillés dans la Figure 1 de la page suivante) illustrent, suivant leur direction, le type de fonction gérant-architecte souhaitée. Le second temps est celui de l'inflexion stratégique observée à partir de la présentation du diagnostic effet-miroir (les trajectoires observées pour chaque agence sont représentées par des flèches en traits pleins dans la Figure 1 de la page suivante).*

L'agence 1 a choisi, après la recherche-intervention, de se concentrer sur ses ressources internes et de développer son potentiel humain. Son gérant a été le seul à mettre en application des contrats d'objectifs

	Fréquence d'apparition <sup>11</sup>
<b>Défauts de communication avec les maîtres d'ouvrage</b> Malentendus avec les maîtres d'ouvrage qui sont à l'origine d'incompréhensions sur le rendu architectural, difficultés de facturation des croquis et plans réalisés en plus, contentieux, non respect des échéances lors du chantier de construction	<b>Souvent</b>
<b>Perfectionnement nécessaire des relations avec les partenaires externes</b> Relances des prestataires internes et sous traitants : rendus hors délai, non respect de la qualité attendue, déprogrammation sans prévenir de réunions de chantier (perte de temps due à l'éloignement).	<b>Souvent</b>
<b>Besoin de consolider le pilotage financier</b> Difficultés de facturation et d'encaissement, faible reconnaissance de l'expertise architecturale, absence de facturation des heures réalisées, manque de rentabilité des projets	<b>Souvent</b>

Tableau 4 : Synthèse des défauts de qualité des prestations.

<sup>(11)</sup> Légende : voir la note n°9.

périodiques, avec rétribution de ses collaborateurs. Il n'a pas augmenté l'effectif et ne souhaite pas de développement externe, ni changer de positionnement sur son marché. Il veut renforcer sa capacité à être « manager » afin que ses collaborateurs développent leurs techniques et leurs compétences architecturales. Le temps qu'il consacre à la création architecturale n'a pas été significativement modifié, mais il a dégagé une journée par semaine pour satisfaire à des responsabilités institutionnelles.

L'agence 2 a souhaité se recentrer sur les projets publics pour lesquels elle justifie d'une véritable expertise. Suite au départ d'un architecte, la gérante-architecte a équilibré son temps entre la gestion de l'agence et la technique architecturale. L'objectif, pour cette agence, était d'améliorer la qualité de vie professionnelle de tous en réduisant les dysfonctionnements afin d'absorber la charge de travail de l'architecte parti et non remplacé, sans pour autant réduire le chiffre d'affaires.

Dans l'agence 3, les débuts ont été chaotiques, la situation économique était très préoccupante : une perte de 100 000 euros liée à un défaut de paiement d'un client avait entraîné un retard de 3 mois dans le versement des salaires et une forte crise sociale interne, avec un licenciement pour faute grave. À la fin de la démarche, l'agence est revenue à son effectif initial et a eu pour projet d'ouvrir une autre agence, située à 70 kilomètres du premier site. Le gérant souhaite « garder la main sur les projets architecturaux les plus importants », mais

aussi dégager du temps pour manager ses collaborateurs et gérer les deux agences.

La 4<sup>ème</sup> agence a un positionnement stratégique atypique. Bien avant la recherche-intervention, ses deux gérants-architectes s'étaient centrés sur l'expertise judiciaire. Ils souhaitaient également transmettre, sous dix ans, une agence qui soit rentable et reconnue à la pointe de l'expertise judiciaire. Les temps internes dédiés à la formation des salariés ont été plus nombreux et focalisés sur la stratégie qualité *via* un développement managérial important.

L'absence de plan stratégique à long terme caractérisait l'agence 5. La gérante-architecte voulait céder son agence à l'architecte travaillant avec elle, pour pouvoir partir à la retraite au bout de cinq ans. Cependant, après le diagnostic, elle ne voulait plus prendre sa retraite sans avoir fait ce qu'elle n'avait jamais réussi à faire, à savoir « de l'architecture, des concours, pour le plaisir de créer ». Elle a recentré sa stratégie externe sur les concours<sup>(12)</sup> pour sortir l'agence de son image d'architecture technique spécialisée dans la réhabilitation de bâtiments publics. Elle s'est associée avec l'architecte salarié pour préparer sa succession, ce dernier devant piloter l'activité dite « classique » en développant ses compétences en gestion d'agence. Sa vague vision stratégique initiale de maître d'apprentissage est devenue un axe stratégique affirmé et bien concret qui lui a permis d'en intensifier la mise en œuvre (voir la Figure 1 ci-dessous).

<sup>(12)</sup> Concours : mise en compétition de maîtres d'œuvre sur des prestations déterminées appréciées par un jury en vue de la passation d'un contrat de maîtrise d'œuvre.

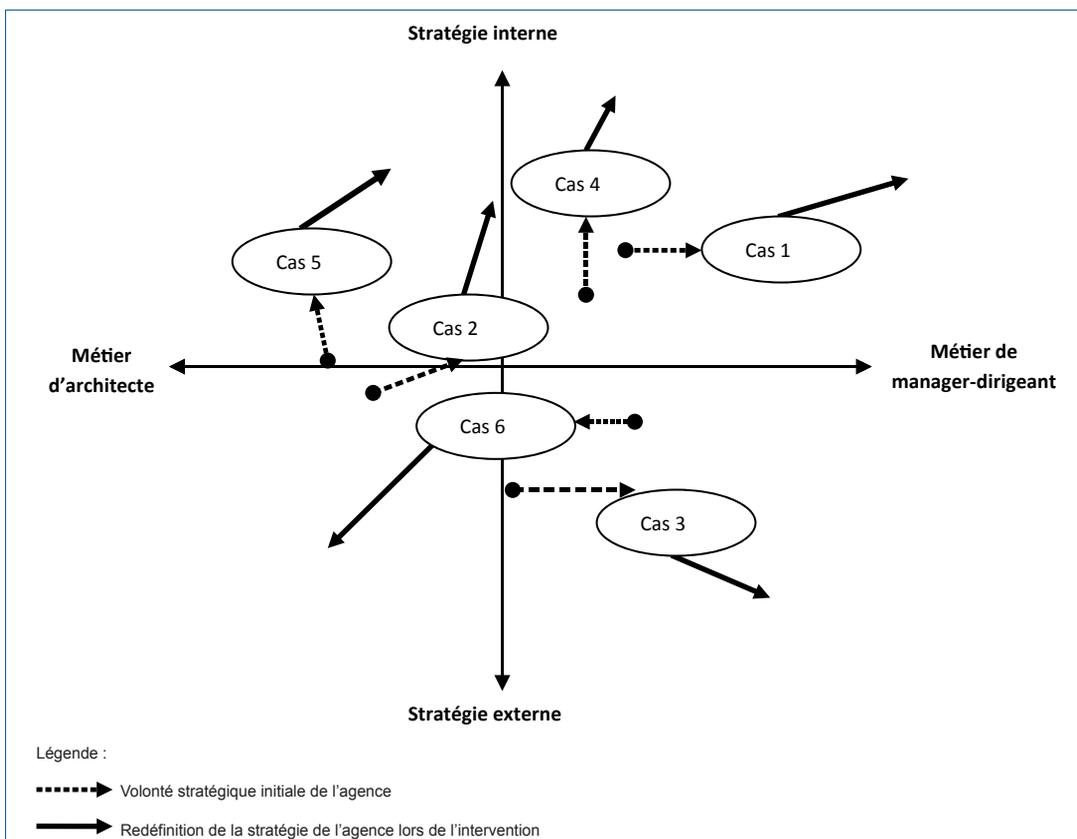


Figure 1 : Typologie des différents cas d'évolution de la fonction de gérant-architecte.

L'agence 6 a été la seule à voir ses deux gérants (en couple, à la ville) opter pour une stratégie franche d'architectes-créateurs, à la fin de la démarche. La compatibilité jugée par eux difficile entre une activité artistique et un métier de manager les a conduits à maintenir les us et coutumes « managériaux » internes. Ce choix de ne pas poursuivre le changement initié a engendré des départs de personnel. Suite à des difficultés financières, ils ont décidé de poursuivre sans salarié et en adoptant une nouvelle structure juridique. Leur objectif était alors de gagner en liberté architecturale en diminuant les contraintes managériales.

L'observation de la fonction de gérant-architecte nous a permis de suggérer une typologie exploratoire. Selon l'appréhension de la stratégie et du métier, nous avons identifié quatre idéaux-types de la figure du gérant architecte (voir la Figure 1 de la page précédente) : maître d'apprentissage, techno-architecte, architecte artiste ou développeur diva.

Les agences 2 et 6 ont été les seules à avoir infléchi leur vision stratégique lors de la démarche, au point de changer d'idéal type (voir la Figure 1 de la page précédente). Le cas 2 est passé d'une posture d'architecte-artiste à une stratégie proche de celle de maître d'apprentissage, mais sans s'éloigner pour autant de la famille du techno-architecte. La probabilité d'une volatilité stratégique entre ces deux idéaux-types est forte, un changement à court terme étant tout à fait possible. Le cas 6 est différent, c'est celui qui s'éloigne le plus de toute fonction managériale intégrée. Il est probable que la recherche-intervention a renforcé une envie latente de prise de décisions stratégiques majeures pour l'agence. Notons que les autres cas observés n'ont certes pas migré d'un idéal type vers l'autre, mais qu'ils ont intensifié la mise en œuvre réelle de leurs choix stratégiques (cas 1, 3 et 4), ou changé clairement de direction à l'intérieur même d'un idéal-type (cas 5). Enfin, il est significatif que les gérants-architectes des agences 5 et 6 aient eu l'idée d'une évolution stratégique de leur rôle vers une fonction de « maître d'apprentissage ». Le processus de changement enclenché grâce au diagnostic a modifié le regard stratégique des deux gérants-architectes de l'agence 6, tandis que l'évolution stratégique n'a pas changé pour le gérant-architecte de l'agence 5, qui a simplement été conforté dans son choix initial.

Au regard des résultats, nous constatons que la fonction de gérant-architecte a évolué vers la recherche d'une *équibration entre le métier d'architecte-créateur et celui de manager-dirigeant*. Dans 5 des 6 cas rencontrés, le gérant-architecte a développé son rôle de manager-dirigeant en mettant en œuvre des actions d'innovation internes et externes.

## Vers la réconciliation des métiers d'architecte et de manager-dirigeant ?

Cette recherche a permis d'observer des évolutions du fonctionnement interne ainsi que le développement de pratiques managériales. Après les avoir décrites, un rapprochement est opéré entre ces pratiques rénovées,



Photo © Coll. Dagli Orti / THE PICTURE DESK

« Les architectes toscans », détail de la fresque « Laurent le Magnifique et les Arts » de Giovanni da Sangiovanni.

« Les architectes ne parlent jamais d'argent : ils ont tort. L'argent est la condition de notre liberté intellectuelle. »

l'évolution des projets stratégiques et les performances économiques des différentes agences.

### Les évolutions organisationnelles et managériales observées

La démarche a initié dans les agences une meilleure *communication interne* avec l'ensemble du personnel. Les processus de diagnostic, de définition de projets et de constitution de groupes de travail ont conduit à une meilleure compréhension mutuelle de leurs contraintes professionnelles et personnelles par les acteurs et au développement d'une écoute et d'une empathie entre salariés et gérants. Cette dynamique a débouché sur la co-construction et la mise en place d'un spectre très large d'actions, en fonction des objectifs prioritaires et de la stratégie externe de chacune des agences.

Trois agences qui conduisaient une stratégie de *croissance interne* (cas 2, 3 et 5) ont mis en place progressivement des actions visant à augmenter leur *taux de facturation et d'encaissement*, qui constitue une cause majeure de défaillance dans la plupart des agences étudiées. À titre d'exemple, voici les principales actions conçues par ces agences<sup>(13)</sup> :

- élaboration d'un plan d'actions de relance des clients pour obtenir le paiement des honoraires, ou demander des honoraires complémentaires (cas 1) ;

<sup>(13)</sup> Les chiffres entre parenthèses désignent les agences qui ont mis en place ces actions.

- création d'un indicateur Facturation et arrêt des prestations pour les clients présentant un retard de paiement important (cas 2) ;
- modification du contrat type des clients pour y insérer une clause d'honoraires complémentaires et l'affichage (en interne) du contenu des dossiers de permis de construire pour limiter les rejets par l'administration et les organismes d'habilitation (cas 3) ;
- délégation de la préparation des factures, des relances et du pointage des paiements par l'architecte à ses collaborateurs (cas 3) ;
- mise en place d'un tableau de trésorerie de l'agence sur 12 mois glissants (cas 4) ;
- création d'un outil de suivi financier des dossiers d'expertise judiciaire afin de repérer en particulier les provisions et les étapes clés de la facturation (cas 4) ;
- identification des modifications de marchés sur la « fiche suiveuse chantier » afin d'accroître la rentabilité des projets et d'améliorer le ratio temps passé/honoraires facturés (cas 5).

Deux agences sur trois ont atteint leurs objectifs de croissance grâce au chiffre d'affaires *effectivement* réalisé (voir le Tableau 5 de la page suivante). La 3<sup>ème</sup> agence, qui a subi un gros impayé, n'a pas pu les atteindre (de plus, elle se situait durant la recherche-intervention dans un contexte de forte décroissance).

En outre, les agences ont conçu, puis mis en place des actions visant à *accroître l'efficacité* du travail *tant dans la phase de conception architecturale que dans la phase de construction* afin de pouvoir consacrer moins de temps au règlement des dysfonctionnements. Parmi ces actions, nous avons noté une forte attente, de la part des salariés et des gérants, de *méthodes de travail partagées* et communes *facilitant l'entraide et la coopération*, telles que :

- la mise en place de réunions (hebdomadaires ou mensuelles) pour maintenir la dynamique interne et poursuivre les actions d'amélioration (cas 1 et 3),
- une restructuration faite en commun de l'arborescence du serveur et des méthodes de classement pour faciliter les recherches dans les fichiers (cas 1, 2 et 5) ;
- la création d'outils communs : fiches explicatives de gestion des calques, descriptions des activités-types par dossier (cas 5) ;
- la mise en place de listes de diffusion pour l'envoi des comptes rendus de réunions de chantier (cas 3) ;
- la mise en place d'une opération collective de rangement/classement de l'agence (d'une journée complète par semestre et réunissant l'architecte et tous ses collaborateurs) (cas 2 et 3).

Par ailleurs, des *modalités plus fiables de transmission des informations* ont été instaurées, associées à davantage de temps consacré par l'architecte à ses collaborateurs :

- instauration de réunions de travail bilatérales (par dossier ou projet) intégrant une dimension de *formation intégrée* de l'architecte vers ses collaborateurs (cas 3) ;
- au retour des réunions de chantier, consignation

par l'architecte des informations importantes dans un cahier de transmission utilisé également par ses collaborateurs pour lui répondre, ce dispositif palliant le problème posé par les horaires en décalage des uns et des autres (cas 2) ;

- mise en place d'une concertation et d'une négociation régulières en interne sur les dépassements des temps prévisionnels des dossiers en cours (cas 3 et 6).

Des actions de *délégation* de la part des architectes *vers leurs collaborateurs* ont permis de *réduire des délais et des attentes* :

- mise en place d'une *mission de gestion* auprès de la personne chargée de l'accueil physique et téléphonique (cas 2, 4 et 6) des clients des agences ;
- recrutement d'un collaborateur pour se déplacer sur les chantiers et soulager l'architecte (cas 1 et 3) ;
- suite au départ d'un collaborateur, mise en place d'une répartition de ses tâches entre l'architecte-gérant et son personnel (cas 3) ;
- affectation des dossiers aux collaborateurs pour réduire les occurrences de tâches mal assumées et les glissements de fonctions entre personnes (cas 1, 2 et 4) ;
- découplage des activités de conception et de suivi des chantiers pour accroître l'intérêt pour leur travail des architectes-dessinateurs et leur permettre de mieux visualiser leurs erreurs de conception lors de la phase de construction (cas 1).

De nombreuses *actions de création de potentiel* ont été entreprises en *faveur du personnel* :

- des conditions matérielles de travail améliorées : achat d'un téléphone par personne (cas 2), réfection totale de l'agence pour pouvoir accueillir un nouveau collaborateur (cas 1) ;
- des actions de *formation interne ou externe* pour accroître les compétences professionnelles, par exemple en marchés publics (cas 1), en Haute Qualité Environnementale (cas 2) ou encore en calcul des surfaces réglementaires (cas 5).

Enfin, nous avons observé de *nouvelles pratiques des ressources humaines*, telles que la mise en place d'entretiens annuels d'évaluation, des augmentations de rémunérations associées à un travail enrichi ou encore des primes d'intéressement collectif ou individuel.

Cette forte dynamique collective observée en quelques mois rejoint l'analyse de certains auteurs (tels que TERRIN, 2009 ; RAYNAUD, 2009...) pour lesquels il existe un énorme potentiel interne de capacité créatrice, de coopération et de cohésion au sein des agences d'architecture.

### Quels impacts sur les performances économiques des agences ?

Les stratégies externes de développement des agences ont été autofinancées grâce à la baisse des dysfonctionnements internes et à des réallocations de temps des gérants dédiées au management de leurs agences respectives.

Comment comprendre le lien entre cette dynamique interne et l'évolution des performances économiques des agences ? Nous nous sommes efforcés de mettre en évidence les impacts d'actions visant une plus grande *efficacité interne* et une plus grande *efficacité externe* sur la restructuration des activités et de la gestion du temps des acteurs de l'agence. Cette restructuration a eu à son tour des effets économiques que l'on a pu observer dans les comptes annuels, qui, en fonction de la stratégie poursuivie, ont consisté soit en une *augmentation significative de leur chiffre d'affaires*, soit en une *amélioration de leur valeur ajoutée sur coûts variables*, soit enfin, dans le cas 5, en un *effondrement du chiffre d'affaires*, mais avec une baisse plutôt contenue de sa contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables<sup>(14)</sup> (SAVALL et ZARDET, 2008 ; CAPPELLETTI, 2010). Ces résultats sont détaillés dans le Tableau 5 ci-dessous.

Dans trois des cas étudiés, le *résultat net après impôts* a augmenté respectivement de 23 %, 20 % et 150 %. Dans le 4<sup>ème</sup> cas, il a diminué de 98 % du fait d'un impayé d'un montant de 77 000 euros. Néanmoins, le fait que la contribution horaire à la valeur ajoutée/coûts variables ait peu baissé signifie que l'agence a limité les hémorragies internes qu'elle subissait l'année précédente. Enfin, ses perspectives étaient tout à fait optimistes en termes de carnet de commandes.

Nous avons schématisé le cercle vertueux d'actions-résultats (voir la Figure 2 de la page suivante) et mis en évidence le fait que les leviers de la dynamique sont multiples, et que leurs impacts le sont tout autant, faisant ainsi émerger une représentation holistique et systémique de la création de valeur dans ces agences. L'accroissement de l'efficacité interne et de la qualité

de vie professionnelle ont permis de dégager du temps et de réduire les défauts de qualité des prestations de services fournies. Cela a réduit les délais de livraison des chantiers et accru le nombre des chantiers réalisés. Il s'en est ensuivi un développement du chiffre d'affaires et de la marge que sont venues accentuer des actions ciblées de facturation et de pilotage actif des encaissements.

La situation économique française n'étant pas plus favorable en 2010 qu'en 2009, nous pouvons considérer que ces améliorations de performances économiques sont engendrées par la dynamisation du potentiel humain des agences d'architecture et par l'investissement incorporel qu'elles ont consenti.

### Vers une conciliation des rôles d'architecte et de manager ?

Les actions d'amélioration du fonctionnement et des pratiques managériales ont eu aussi des effets significatifs et positifs sur l'exercice du métier d'architecte (voir la Figure 2 de la page suivante). En effet, toutes les actions observées ont abouti à réduire la charge de travail de gestion courante et de régulation des dysfonctionnements assumée par les architectes *au profit de l'exercice de leur métier premier, celui d'architecte*.

Certains d'entre eux ont réduit leur temps de travail de 70 à 50 heures par semaine (cas 2), en prenant 2 semaines de congés dans l'année, contre 4 jours seulement auparavant (cas 1). Dans certaines agences, des actions de formation des collaborateurs ont permis de développer de nouvelles activités, telle, par exemple, que la réponse à des appels d'offres publics. Le Tableau 6 de la page suivante met en évidence une amélioration *conjointe* de l'exercice des métiers d'*architecte* et de *manager-dirigeant*, qui montre que ces deux métiers ne sont pas antinomiques.

Néanmoins, les observations faites dans le tableau 6 de la page suivante mériteraient d'être réitérées pour s'assurer de la stabilisation de cette amélioration conjointe des deux facettes du métier d'architecte.

<sup>(14)</sup> La contribution horaire à la valeur ajoutée/coûts variables représente la création de valeur ajoutée générée par une heure de travail. Elle se mesure par le rapport [chiffre d'affaires - charges variables] / nombre d'heures d'activité. L'augmentation de cet indicateur signifie une amélioration de la performance économique globale *quelle que soit la situation économique de l'entreprise* : stagnation voire récession (numérateur stable) ou croissance (numérateur en augmentation) (voir le Tableau 6 de la page suivante).

	Agence 1			Agence 2			Agence 3			Agence 5		
	2009	2010	Évolution									
Chiffre d'Affaires (1)	257 424 €	266 757 €	4%	305 805 €	351 098 €	15%	281 153 €	418 700 €	49%	380 091 €	231 719 €	-39%
Charges Variables (2)	47 798 €	41 800 €	-14%	53 240 €	49 830 €	-6%	307 301 €	261 633 €	-15%	25 980 €	12 744 €	-50%
Marge sur coûts variables (1-2)	209 626 €	224 957 €	4%	252 565 €	301 268 €	19%	-26 148 €	157 137 €	700%	354 111 €	218 975 €	-38%
Effectifs équivalent temps plein	4,3	4,3	0	3,55	3,2	-11%	7,5	6	-25%	4	3	-25%
Heures attendues (3)	8 342 h	7 442 h	0	6310,6 h	5273,35 h	-19%	12 337 h	9 870 h	-25%	7172 h	4948 h	-31%
Résultat net	15 149 €	18 707 €	23%	15 180 €	18 735 €	20%	-144161€	77 658 €	150%	13 400 €	184 €	-98%
Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts variables (1 - 2) / 3	25 €	30 €	25%	40 €	57 €	42%	-2 €	16 €	900%	49 €	44 €	-10%

Tableau 5 : Évolution des performances économiques des agences (2009/2010)<sup>(15)</sup>.

<sup>(15)</sup> Quatre des 6 agences impliquées nous ont communiqué leurs résultats économiques.

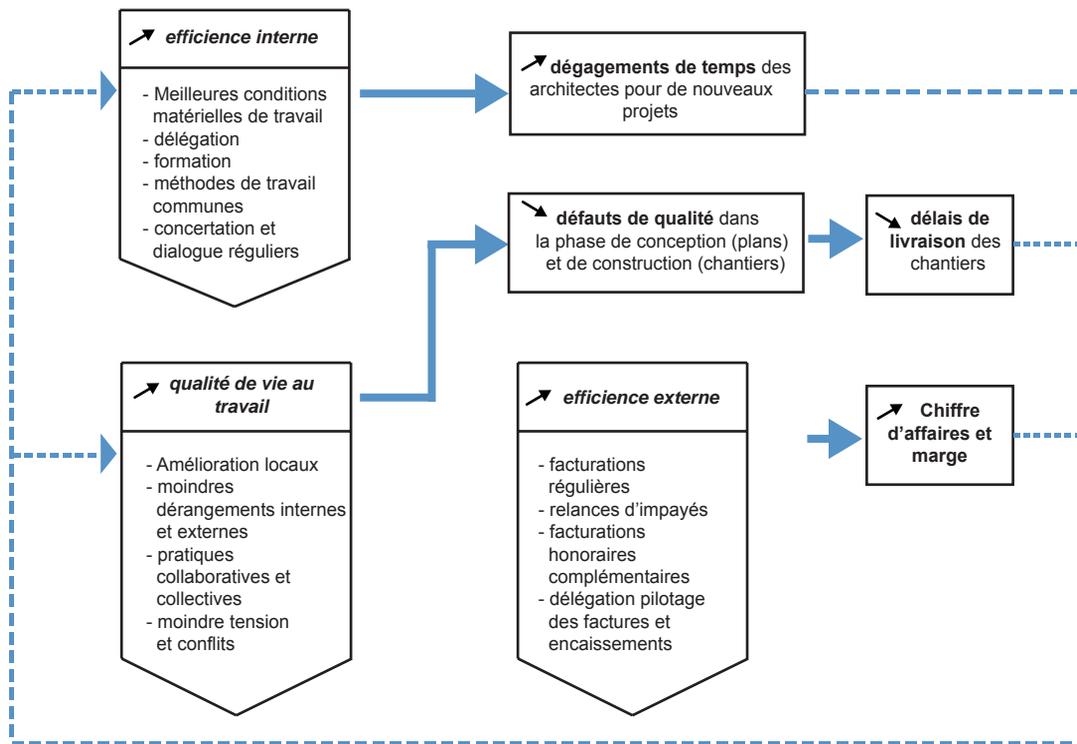


Figure 2 : Un cercle vertueux d'actions-résultats.

Exercice du métier d'architecte	Exercice du métier de manager-dirigeant
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du temps passé en conception architecturale grâce à une réduction des activités de gestion courante et de régulation des dysfonctionnements de l'agence</li> <li>• Développement du rôle de « maître d'apprentissage » vis-à-vis de ses collaborateurs</li> <li>• La démarche de recherche-intervention a permis aux dirigeants d'explicitier leur projet architectural et de prendre des dispositions pour réussir à le mettre en oeuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation à l'importance de la communication-coordination-concertation interne avec les collaborateurs de l'agence</li> <li>• Développement du temps passé en entretiens individuels, en réunion collective pour préparer de façon concertée le plan d'actions prioritaires de l'agence</li> <li>• Mise en place d'indicateurs de pilotage et de gestion permettant de sécuriser la gestion financière et de libérer mentalement le gérant de ses angoisses financières</li> </ul>

Tableau 6 : Développements conjoints observés des métiers d'architecte et de manager-dirigeant.

## Conclusion

L'activité de création et de conception architecturale est collective. Elle appelle un fonctionnement en équipe de projet multidisciplinaire. Cela nécessite un *renouvellement profond de la conception architecturale et urbaine*, ainsi que des interactions entre les acteurs professionnels (MIDLER, 1998), et cela invite à une *remise en question des méthodes de travail des architectes et du fonctionnement humain et organisationnel des agences* (TERRIN, 2009). Cette recherche exploratoire ne prétend pas mesurer, ni tester des liens de causalité entre pratiques de fonctionnement, pratiques de management et choix stratégique. Néanmoins, nos résultats sont corroborés par les résultats de recherches conduites auprès d'autres professions libérales (CAPPELLETTI, 2010).

Notre démarche, centrée initialement sur les pratiques managériales, a finalement été un levier qui a permis d'aider les architectes à définir leur projet stratégique grâce aux interactions entre les gérants et leurs équipes. Elle a engendré une dynamique rapide (en moins d'un an), avec un dispositif adapté progressivement et régulièrement pendant huit mois. Certes, elle recèle d'importantes limites, mais elle a ouvert une voie, en montrant que le renforcement de la cohésion interne et de la qualité de vie professionnelle a constitué un atout distinctif, et probablement une condition liminaire, pour affronter ensuite leur environnement externe et retrouver pleinement l'attrait de leur métier originel.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADEME, Rapport « Regard sur le Grenelle », 2008.
- AUBOUIN (N.), COBLENCÉ (E.) & KLETZ (F.), « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir*, (4), pp. 191-214, 2012.
- BERRY (M.), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, École polytechnique, CRG, Paris, 1983.  
<http://crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/publications/pdf/2007-04-05-1133.pdf>
- CALLON (M.), « Rapprochement possible entre activités de service et les pratiques architecturales », in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains*, vol. 3, Plan urbanisme Construction, Architecture, Euroconception, 1998.
- CAPPELLETTI (L.), « Le management de la relation client des professions : un nouveau sujet d'investigation pour le contrôle de gestion », *Management & Avenir*, n°31, pp. 339-363, janvier 2010.
- CHADOUIN (O.), « Profession architecte », *Métropolitiques*, 14 octobre 2011.  
<http://www.metropolitiques.eu/Profession-architecte.html>
- CHADOUIN (O.), *Être architecte - Les vertus de l'indétermination : de la sociologie d'une profession à la sociologie du travail professionnel*, Presses Universitaires Limoges, 2007.
- CHAMPY (F.), *Les architectes et la commande publique*, Presses Universitaires de France, 1998.
- DAPA, Enquête 1998, *Bulletin de l'Observatoire de la scolarité et de l'insertion professionnelle*, n°2, 1999.
- DAUGE (Y.), « Métiers de l'architecture et du cadre de vie », Rapport d'information n°64, fait au nom de la Commission des Affaires culturelles du Sénat, 2004.
- FILSER (M.), « Le management des activités culturelles et de loisirs : questions stratégiques et état des recherches académiques », *Management & avenir*, 2005/3, pp. 179-189, 2005.
- GAUTIER (J.), « Sociologie de l'architecture : l'architecture sociologique d'un champ professionnel en mutation », mémoire de DEA, Université de Tours, 2005.
- GAUTIER (J.), *Complexification du marché du travail et orientation professionnelle : analyse des fondations d'un projet professionnel chez de futurs architectes*, Cereq, 211, 2007.
- HAUMONT (B.), « Premiers parcours professionnels des diplômés en architecture », in PROST (R.) & al., Rapport final « Prospective des métiers de l'architecture », Paris, Mission sur le bilan et la prospective des métiers de l'architecture, 1985-1986-1987, pp. 140-168, 1987.
- HODDÉ (R.), « Architectes hors l'architecture. Les métiers du troisième cercle », *Les cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, « Métiers », n°2/3, Éditions du patrimoine, pp. 135-145, novembre, 1999.
- MIDLER (C.), « Nouvelles dynamiques de la conception dans différents secteurs industriels : quels enseignements pour le bâtiment ? », in *L'élaboration des projets architecturaux et urbains*, vol. 3, Plan urbanisme Construction, Architecture, Euroconception, 1998.
- MOULIN (R.), GROS (P.), LAUTMAN (J.), MARTINON (J. P.) & SCHNAPPER (D.), *Les architectes ; métamorphoses d'une profession libérale*, Paris, Calmann-Lévy, 1973.
- NOGUE (N.), « La crise en chiffres, les agences face à la crise », *Revue AMC Le Moniteur*, n°190 et 193, 2009, 2010.
- PALANT-FRAPIER (C.), « L'émergence des bureaux d'études techniques en France autour de 1950 », *Entreprises et histoire*, 2, pp. 100-110, 2013.
- RAYNAUD (D.), « Contrainte et liberté dans le travail de conception architecturale », *Revue française de sociologie*, n°2, vol. 45, pp. 339-366, 2004.
- RAYNAUD (D.), « La profession d'architecte à l'épreuve de l'égalitarisme contemporain », *The Tocqueville Review*, n°2, vol. 29, pp. 127-150, 2008.
- RAYNAUD (D.), « La "crise invisible" des architectes dans les Trente Glorieuses », *Histoire urbaine*, 25, pp. 129-147, 2009.
- RINGON (G.), *Histoire du métier d'architecte en France*, PUF, 1997.
- SAPIRO (G.), « Les professions intellectuelles entre l'État, l'entrepreneuriat et l'industrie », *Le Mouvement Social*, 2006/1, pp. 3-18, 2006.
- SAVALL (H.) & ZARDET (V.), *Maîtriser les coûts et les Performances Cachées. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Éd. Economica, 5<sup>ème</sup> édition 2010, Prix Harvard l'Expansion de Management Stratégique, 1987.
- SAVALL (H.) & ZARDET (V.), *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique - Observer l'objet complexe*, Éd. Economica, 2004.
- SAVALL (H.) & ZARDET (V.), « Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations », *Revue Sciences de Gestion-Management sciences - Ciencias de gestión*, n°64, pp. 61-89, 2008.
- TAPIE (G.), *Les architectes : mutations d'une profession*, Éd. L'Harmattan, 2000.
- TERRIN (J. J.) (dir.), *Maître d'ouvrage, maîtres d'œuvre et entreprises, de nouveaux enjeux de pratiques de projet*, Paris, Éd. Eyrolles, 2005.
- TERRIN (J. J.), *Conception collaborative pour innover en architecture : processus, méthodes, outils*, Éd. L'Harmattan, coll. Questions contemporaines, 2009.
- VIAL-VOIRON (V.J.) & CARTILLIER (M.), « La mise en place d'un axe stratégique : la formation au sein du Conseil régional de l'Ordre des architectes de Rhône-Alpes », in SAVALL (H.), ZARDET (V.) & BONNET (M.), *Management des Professions Libérales Réglementées*, Éd. Economica, pp. 52-58, 2010.

# Le « grand retour » des majors du pétrole à la faveur du troisième choc pétrolier

## Classes d'entreprises et groupes stratégiques de l'industrie pétrolière

Par Rodolphe GREGGIO

Professeur de classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), Lycée Carnot, Paris

et Benoît MAFFÉI

Directeur de recherche, École des hautes études commerciales (EDHEC), Paris

Le secteur pétrolier se caractérise depuis un certain nombre de décennies par un profond paradoxe : tout en ayant été exclues des gisements les plus rentables par des vagues de nationalisations intervenues notamment depuis les années 1970, et bien que désormais largement minoritaires en termes de parts de la production mondiale, les multinationales occidentales du pétrole ont réussi à conserver un solide *leadership* financier, technologique et stratégique, tandis que l'autonomie des opérateurs issus notamment des pays émergents demeure, quant à elle, tout à fait relative. La stabilité des positions comparées des acteurs présents dans la filière pétrolière induit à proposer une interprétation en termes de « classes d'entreprises », de préférence à la catégorie communément admise de « groupes stratégiques » - autrement dit à privilégier une subdivision sectorielle en catégories d'entreprises relativement étanches (bien qu'en constante rivalité/collaboration entre elles), dont les stratégies sont surdéterminées par des contraintes géopolitiques et industrielles qu'il est difficile de subvertir.

La dernière décennie a vu la production des grandes multinationales du pétrole d'origine occidentale diminuer fortement, érodant d'autant la part de ces acteurs historiques dans les exportations, et ce au moment même où (paradoxalement) leur effort d'investissement triplait. Le recul tendanciel de leurs parts de marché et la remise en cause de leur rentabilité, entamés au tournant des années 1970 avec les grandes nationalisations des pays de l'OPEP, semblent s'être poursuivis, mais, cette fois-ci, au profit des groupes chinois, et dans une moindre mesure de ceux d'Asie du Sud-est et de la Communauté des États Indépendants (CEI).

De 2004 à 2013, la production des « 5 majors »<sup>(1)</sup>, lointaines héritières des « 7 sœurs », a reculé de 25 % environ, et celle des « 11 majors »<sup>(2)</sup> de 13 %. À l'heure

actuelle, on peut estimer que les grands groupes occidentaux n'extraient plus qu'environ un cinquième du pétrole mondial<sup>(3)</sup>, soit la moitié de la production des entreprises nationales d'hydrocarbures des pays de l'OPEP et qu'ils ne disposent plus que de 16 % des réserves. La part relative de leur chiffre d'affaires s'est considérablement réduite et leurs bénéfices ont eu tendance à stagner en dépit des cours très élevés du brut<sup>(4)</sup>.

Pourtant, ces multinationales occidentales du pétrole semblent avoir surmonté leur crise historique : toujours

<sup>(1)</sup> Les cinq leaders mondiaux : ExxonMobil, Shell, BP, Chevron et Total.

<sup>(2)</sup> Les Majors 5 auxquelles on ajoute ConocoPhillips/Phillips66, ENI, Valero, Statoil, Repsol et Marathon (autrement dit, les grandes entreprises anglo-saxonnes, ainsi que les opérateurs d'une Europe soucieuse de son indépendance énergétique).

<sup>(3)</sup> Les entreprises nationales d'hydrocarbures des pays de l'OPEP représentaient 40,6 % de la production mondiale de pétrole en 2013, contre 19,5 % pour les Majors 5, 5,3 % pour les groupes de taille moyenne des États-Unis, 2 % pour les groupes canadiens, 1,5 % pour les groupes occidentaux de taille moyenne, 5,8 % pour les groupes chinois, 2,6 % pour les groupes du Sud-est asiatique, 1,3 % pour les groupes indiens, 0,8 % pour les groupes coréens et japonais, 12 % pour les groupes de la CEI, 8 % pour les groupes latino-américains et 0,6 % pour les petites entreprises pétrolières.

<sup>(4)</sup> Une tendance semblable à l'érosion s'observe pour les immobilisations, au profit des groupes chinois et latino-américains (en raison du colossal programme d'investissements du brésilien Petrobras).

aux premières places dans les classements des entreprises mondiales tous secteurs confondus, elles conservent des atouts considérables, notamment une rente technologique qui devrait leur permettre de faire face à l'épuisement des gisements en production ainsi qu'à l'augmentation prévisionnelle de la demande<sup>(5)</sup> - autrement dit leur ouvrir la voie, probablement sans alternative, vers l'exploitation de gisements non conventionnels situés dans des environnements très hostiles et aux coûts de production très élevés<sup>(6)</sup>.

Cette tension stratégique invite à approfondir la portée des bouleversements économiques et politiques des dernières décennies dans l'industrie pétrolière (nationalisations, mondialisation, essor des hydrocarbures non conventionnels), et notamment à étudier leur impact réel sur l'hégémonie des leaders traditionnels. Elle conduit à interroger le concept de groupe stratégique (entendu comme l'« ensemble des entreprises appartenant à une même industrie et poursuivant des stratégies homogènes ») et son degré d'applicabilité au domaine pétrolier et à ses leaders.

Confrontées à de puissantes dynamiques adverses, privées de leurs rentes les plus substantielles, menacées dans leurs équilibres financiers, en particulier en raison de l'obligation pour elles de reconstituer leurs réserves dans des conditions de plus en plus problématiques, ces majors ont dû élaborer des stratégies implacables de reconquête impliquant leur retour à la rentabilité, le maintien de leur avantage technologique et un redéploiement géographique.

## Une rentabilité substantielle

L'analyse financière du secteur pétrolier se heurte à des difficultés méthodologiques quasi insurmontables : des degrés de diversification hors du pétrole très variables<sup>(7)</sup>, l'opacité des comptes des groupes publics des pays rentiers<sup>(8)</sup>, de fortes incertitudes

quant aux réserves<sup>(9)</sup>. Cependant, si l'on se réfère à un échantillon assez significatif<sup>(10)</sup> (même s'il est fortement biaisé du fait qu'il exclut en particulier les entreprises publiques aux rentes les plus importantes, dont le saoudien Aramco, leader mondial incontesté), on peut estimer que les grands groupes occidentaux se situent dans la moyenne sectorielle aussi bien de par leur marge commerciale que de par leur rentabilité industrielle (l'efficacité industrielle des leaders est nettement supérieure à celle des entreprises de taille inférieure, mais ce sont les grands opérateurs des pays émergents, à l'exception notable de la Chine, qui apparaissent particulièrement productifs - même si la plupart d'entre eux se contentent d'exploiter les rentes naturelles nationales). En revanche, ce sont bien les majors qui parviennent le plus souvent à maximiser la rentabilité de leurs investissements<sup>(11)</sup>.

Dans tous les cas, ces majors détiennent plus du tiers des fonds propres des entreprises de la branche et sont, en général, faiblement endettées (avec un ratio frais financiers/chiffre d'affaires, en 2013, de 0,31 % - contre une moyenne sectorielle de 0,73 %), à l'opposé d'un grand nombre d'opérateurs émergents<sup>(12)</sup>. Cette abondance s'explique certes par le degré de risque élevé qui caractérise le secteur des hydrocarbures. Mais, de toute manière, les entreprises les plus rentables n'avaient aucune raison de faire jouer un hypothétique effet de levier : à la suite du troisième choc pétrolier, les grands groupes possédaient des trésoreries si florissantes que l'investissement le plus profitable qui s'offrait à elles consistait à racheter des titres et à annuler ainsi une fraction de leur capital.

---

• en ne publiant pas de comptes, ces entreprises rendent plus difficile l'évaluation de leurs coûts de production, et donc celle de leurs rentes pétrolières.

Toutes les grandes entreprises du secteur ont en fait recours à des sociétés de *trading* pour écouler leurs productions, et les transactions sont dans la grande majorité des cas enregistrées dans des pays tiers offrant des conditions fiscales très favorables (tout en garantissant un respect strict du secret des affaires).

<sup>(9)</sup> Les groupes pétroliers doivent (en théorie) comptabiliser les droits miniers qu'ils possèdent. Or, les réserves possédées par les différentes entreprises ne sont pas comparables d'un point de vue juridique : disposant d'un monopole géographique, les groupes publics sont propriétaires de leurs ressources (souvent colossales), alors que les entreprises privées doivent continuellement découvrir de nouveaux gisements pour compenser les volumes extraits. Le niveau de ces réserves, tel qu'il est publié, est de surcroît soumis à des stratégies de communication qui ne sont pas identiques (survalorisation pour obtenir des quotas de production supérieurs dans le cadre de l'OPEP, ou afin de faire progresser les cours des actions, pour les entreprises cotées ; minoration, au cas où l'on souhaiterait éviter un effritement du cours du baril ; dissimulation des découvertes afin de lisser les variations de ce dernier).

<sup>(10)</sup> Voir le tableau en annexe.

<sup>(11)</sup> Voir le tableau en annexe. La rentabilité financière des entreprises d'Asie du Sud-est, d'Inde et de la CEI est également très élevée. En revanche, celle des entreprises latino-américaines souffre de la situation difficile de Pemex (véritable compte annexe du Trésor mexicain) et de celle de Petrobras, consécutive à la réalisation d'un programme d'investissement surdimensionné pour un opérateur unique et à des détournements de fonds massifs.

<sup>(12)</sup> Lorsque ce ratio excède 3 %, la situation d'une entreprise est tenue pour difficile. Au-delà de 5 %, elle est considérée comme irrémédiablement compromise.

<sup>(5)</sup> D'après l'AIE (Agence Internationale de l'Énergie), la demande devrait passer de 87 à 100 millions de barils par jour d'ici à 2030-2035.

<sup>(6)</sup> L'AIE estime à 6 % le rythme moyen de la baisse de la production des gisements ayant dépassé leur pic de production : seule l'augmentation de l'extraction de ressources non conventionnelles devrait permettre de compenser un tel repli.

<sup>(7)</sup> Contrairement aux multinationales émergentes, les groupes occidentaux sont souvent des conglomerats relativement diversifiés : le recul de leur chiffre d'affaires peut dans bien des cas être interprété comme résultant d'une stratégie de diversification en dehors du *core business*.

<sup>(8)</sup> Les États ne publient pas de documents financiers relatifs à leurs entreprises publiques pétrolières s'ils en sont les propriétaires exclusifs (parmi les pays membres de l'OPEP, seul le Venezuela diffuse les comptes financiers actualisés et audités de son entreprise nationale des hydrocarbures, Petróleos de Venezuela SA), et ce principalement pour trois raisons :

- ces entreprises publiques constituent la principale source de financement de leurs autorités de tutelle, ce qui contribue à la dégradation de leurs performances financières ;
- une grande partie de leur production n'est pas commercialisée à des prix correspondant aux cours mondiaux : subventions aux produits pétroliers destinés au marché intérieur, déconnexion des prix des livraisons consenties à certains pays réputés « amis » dans le cadre de diplomatie pétrolières plus ou moins secrètes ;

Les fondements de cette rentabilité doivent d'abord être recherchés dans la taille. Au tournant des années 2000, pour surmonter la crise induite par la langueur persistante des prix du contre-choc pétrolier et les surcapacités de production, les majors ont été autorisées à procéder à des fusions défensives tout à fait classiques<sup>(13)</sup>, même si la branche est soumise à un

<sup>(13)</sup> Exxon et Mobil en 1999, Chevron (qui avait déjà absorbé Gulf Oil en 1984) et Texaco (qui avait déjà absorbé Getty Oil en 1984) en 2000-2001, Total Fina et Elf au cours des années 1999-2000. BP a fusionné avec l'américain Amoco en 1998 et a absorbé Arco en 1999. Shell a procédé à des échanges d'actifs avec Texaco et Mobil pour rationaliser ses structures, puis il a acquis Pennzoil-Quaker State en 2002. En 2001, Conoco et Phillips Petroleum ont fusionné à leur tour. En 2005, le quatrième groupe des États-Unis, Valero Energy, a racheté le huitième, Premcor (raffinage). La même année, Marathon Oil a achevé sa fusion avec Ashland, tandis que Chevron faisait l'acquisition d'Unocal en 2005 (pour le soustraire au chinois CNOOC). En 2006, Burlington Resources a été racheté par ConocoPhillips, et, en 2010, XTO (qui avait acquis Hunt Petroleum en 2008) est devenu une filiale d'Exxon. Même le Japon n'est pas resté à l'écart du mouvement : en fusionnant Nippon Oil et Nippon Mining en 2011, l'Archipel s'est doté d'une entreprise dont la taille reste toutefois sensiblement inférieure à celle de ses homologues chinois.

processus permanent de concentration qui concerne non seulement les leaders, mais aussi les entreprises de taille intermédiaire<sup>(14)</sup>, dont le nombre est en baisse aux États-Unis<sup>(15)</sup>, ainsi que les entreprises parapétrolières (raffinage, études géophysiques)<sup>(16)</sup>.

<sup>(14)</sup> Ainsi d'Anadarko rachetant Kerr Mc-Gee (en 2006).

<sup>(15)</sup> À ne pas confondre avec les quelque 60 000 producteurs de pétrole indépendants, qui sont des propriétaires fonciers exploitant les seuls gisements situés à la verticale des terrains qui leur appartiennent.

<sup>(16)</sup> Un domaine constitué désormais en oligopole (après la fusion des sociétés Halliburton et Dresser Industries, Schlumberger et Camco, Baker Hughes et Western Atlas). En France, les sociétés Technip et Coflexip ont été fortement incitées à fusionner en 2001, donnant ainsi naissance au premier groupe européen d'ingénierie et de services pétroliers. Cela expliquerait pour partie la hausse des prix des services parapétroliers. Cette situation n'empêche non moins les entreprises publiques que les sociétés privées d'avoir de plus en plus recours à ce type de prestation : les secondes y voient un gage de flexibilité et d'efficacité, tandis que les premières cherchent à bénéficier d'avancées technologiques sans avoir à conclure des accords de partenariat avec des sociétés privées, celles-ci étant le plus souvent originaires des grands pays importateurs de pétrole.



Photo © Agence Estado/ZUMA/REA

La Présidente du Brésil, Dilma Rousseff, lors de l'inauguration de la plateforme pétrolière P-56 de Petrobras, à Angra dos Reis (Brésil), juin 2011.

« L'équipement du gisement pétrolier supergéant de Kashagan (au Kazakhstan) et la création du district industriel gazier de Ras Laffan (au Qatar) ont été les deux plus importants chantiers industriels de la décennie passée : à bien des égards, le colossal programme d'investissement en cours pour exploiter les gisements pétroliers *offshore* situés au large des côtes du Brésil (évalué entre 200 et 250 milliards de dollars) a pris le relais. »

Cette stratégie de recherche de la taille critique enclenche un ensemble de mécanismes, *a priori* vertueux : la réduction des coûts et les économies d'échelle, en premier lieu, mais aussi la capacité de financer de gros projets susceptibles de dégager en retour suffisamment de gains pour envisager d'éventuelles autres fusions (même si le troisième choc pétrolier a raréfié de telles opérations, devenues, de ce fait, très onéreuses). L'industrie des hydrocarbures est un secteur à très haute intensité technologique employant peu de personnel par rapport aux investissements engagés<sup>(17)</sup>, et seule la rentabilité des grands groupes occidentaux autorise la réalisation des projets les plus ambitieux, qui représentent aujourd'hui les opérations industrielles les plus coûteuses tous secteurs confondus. L'équipement du gisement pétrolier supergéant de Kashagan (au Kazakhstan) et la création du district industriel gazier de Ras Laffan (au Qatar) ont été les deux plus importants chantiers industriels de la décennie passée : à bien des égards, le colossal programme d'investissement en cours pour exploiter les gisements pétroliers *offshore* situés au large des côtes du Brésil (évalué entre 200 et 250 milliards de dollars) a pris le relais.

Mais la taille comporte un autre avantage, à savoir une répartition des actifs de nature à réduire le risque subi par l'ensemble ainsi constitué. Seules les multinationales sont en mesure de neutraliser le hasard par une politique à la fois ambitieuse et redistribuant convenablement le risque, en particulier *via* la mutualisation au sein de consortiums avec d'autres opérateurs (sans oublier les stratégies d'optimisation fiscale, consistant, par exemple, à compenser les pertes sur le marché du gaz aux États-Unis par les gains sur celui du pétrole). *A contrario*, l'industrie pétrolière est très risquée pour ceux qui ne peuvent qu'insuffisamment diversifier leurs investissements et ne peuvent dès lors qu'espérer compenser des pertes prévisibles par des gains potentiels. Pour les entreprises issues des pays émergents, une telle mutualisation des aléas est d'autant moins envisageable qu'un nationalisme rigoureux les prive d'une certaine liberté d'action.

Au-delà de la taille, la rentabilité des majors provient d'un deuxième paramètre, la plus grande maîtrise de la chaîne de valeur *via* une stratégie de focalisation accrue. Ces groupes ont eu tendance à rationaliser leurs activités, voire à se désengager d'un aval (raffinage, pétrochimie, distribution) beaucoup moins rentable que l'amont (recherche et production), alors que, par exemple, les entreprises des pays industriels importateurs asiatiques<sup>(18)</sup> ont une production relativement limitée et sont spécialisées dans les activités aval<sup>(19)</sup>.

<sup>(17)</sup> Pour autant, les dépenses de R&D demeurent faibles, le secteur pétrolier mettant surtout en œuvre des avancées obtenues dans d'autres domaines.

<sup>(18)</sup> La Corée du Sud, le Japon, Singapour et Taïwan.

<sup>(19)</sup> Les contraintes techniques (le transport du pétrole brut est plus aisé que celui des produits raffinés, ce qui justifie la localisation des raffineries à proximité des zones de consommation) finissent par prendre le pas sur les arbitrages financiers.

De même, les multinationales occidentales ont, pour le moment, relativement délaissé l'exploration des hydrocarbures non conventionnels : absence de réelles synergies, rentabilité faible et aléatoire, comme le prouve le cas des PME américaines engagées dans le secteur (à cause de la multiplication des forages, de l'épuisement prématuré des gisements, de l'effondrement des prix du gaz sur le marché domestique des États-Unis). De fait, la montée en puissance des hydrocarbures de roche mère (également appelés pétrole et gaz de schiste) - en particulier aux États-Unis - a été en grande partie préparée au sein des laboratoires publics de recherche, tandis que les multinationales ont été plutôt surprises par cet essor.

Mais même si les majors se recentrent sur leur cœur de métier, elles n'en poursuivent pas moins leur stratégie traditionnelle de maîtrise de l'ensemble de la filière. À cet égard, l'indépendance des PME, notamment de celles qui sont engagées dans l'exploration des ressources non conventionnelles, mérite d'être questionnée. Comme l'activité de prospection est hautement capitalistique, les apports en fonds propres doivent être complétés par des crédits bancaires. Or, il apparaît que les banques accordent dans cette branche des prêts en fonction de critères qui diffèrent de ceux que l'on applique ailleurs : la pression des majors, dont les PME ne sont bien souvent que des ramifications officieuses, n'y est sans doute pas étrangère.

Financés dès le départ par de grands groupes qui les utilisent secrètement comme intermédiaires ayant pour mission d'explorer des zones particulièrement risquées d'un point de vue technologique et politique, ces éclaireurs ne sont de surcroît pas à l'abri d'un rachat pur et simple, en cas de réussite (en particulier dans les hydrocarbures non conventionnels, seule échappatoire possible en définitive à l'épuisement des gisements classiques). Il n'est donc pas à exclure que les multinationales anglo-saxonnes, peu désireuses de s'exposer, aient laissé de petites entités expérimenter des technologies dont la mise au point avait requis plusieurs décennies (avec l'aide des parapétroliers) et qu'elles aient ensuite, selon un processus darwinien classique, comblé leur retard et consolidé leur domination en les rachetant, une fois leur succès avéré<sup>(20)</sup>, contrebalançant ainsi leur relative cécité dans d'autres domaines<sup>(21)</sup>.

Mais la vocation des grandes structures n'est pas nécessairement de concentrer l'ensemble des opérateurs occidentaux. En ce qui concerne les complémentarités entre firmes diverses, il faut davantage raisonner en termes de taille (les rachats de petits producteurs sont très sélectifs et certaines PME réussissent à

<sup>(20)</sup> Depuis lors, la chute des prix du gaz naturel aux États-Unis a obligé certaines de ces multinationales à déprécier les actifs dont elles avaient fait l'acquisition dans ce secteur.

<sup>(21)</sup> Comme le montrent les énormes investissements dans la filière du gaz naturel liquéfié.



Photo © Agence Xinhua/ZUMA/REA

Équipe de forage profond opérant sur la première plateforme de forage chinoise en Mer de Chine du Sud, mai 2012.

« Les opérateurs chinois sont particulièrement engagés dans un processus de rattrapage technologique, notamment avec le lancement, en 2012, en Mer de Chine, de la première plateforme pétrolière produite dans les chantiers navals chinois. »

préservent leur indépendance<sup>(22)</sup>, et les pétroliers occidentaux de taille moyenne sont parvenus à maintenir globalement leurs positions et enregistrent parfois une forte croissance<sup>(23)</sup> ou en termes de spécialisation (explora-

<sup>(22)</sup> Quelques nouvelles petites entreprises ont enregistré une forte progression de leurs activités, dans le contexte porteur du troisième choc pétrolier (c'est notamment le cas de l'irlandais Tullow Oil ou du suédois Lundin Petroleum). Même si leur poids total reste marginal, à l'échelle mondiale, elles remplissent une fonction de découverte et d'impulsion qui est cruciale pour l'économie de certains pays. De fait, l'exploration pétrolière continue d'être une aventure entrepreneuriale exaltante. Elle est confiée, dans la quasi-totalité des cas, à des professionnels aguerris ayant acquis une expérience reconnue dans les grands groupes et bénéficiant, à ce titre, de la confiance indispensable des bailleurs de fonds. Les réussites sont minoritaires, mais suffisamment rentables pour que les recettes des gagnants couvrent les pertes des perdants (si l'on raisonne au niveau du secteur d'activité) et pour que les leaders du marché puissent trouver leur compte dans leurs stratégies d'investissement.

<sup>(23)</sup> Principalement ceux qui sont originaires des États-Unis (Apache, EOG Resources, Hess, Murphy Oil, Noble Energy, Occidental Petroleum, Tesoro, Western Refining), ainsi que l'australien Woodside Petroleum, l'autrichien OMV, le canadien Suncor (grâce à la fusion avec PetroCanada) et le portugais Galp Energia.

tion et équipement, en amont, notamment de gisements considérés comme financièrement inintéressants ou bien situés dans des zones jugées trop risquées du point de vue politique, et raffinage et distribution, en aval). Les majors exercent surtout une influence indirecte, jouant un rôle central dans l'organisation des systèmes industriels nationaux et internationaux : en sélectionnant leurs fournisseurs, elles favorisent certains pôles, au détriment d'autres.

En définitive, il apparaît surtout que les grandes firmes multinationales du pétrole détiennent une capacité de planification stratégique inégalée et qu'elles seules sont en mesure de prévoir avec suffisamment de précision l'évolution de la consommation à long terme et de programmer en conséquence la mise en production des gisements en fonction de leurs coûts marginaux d'exploitation. Il n'est pas inopportun à cet égard de rapprocher la valorisation d'une partie du considérable potentiel pétrolier de l'Iraq (rendue possible par l'invasion américaine de 2003) de la croissance de la demande en provenance des pays asiatiques émergents (principalement de la Chine, qui apparaît rétrospectivement la principale bénéficiaire du changement de régime politique à Bagdad).

## Une domination technologique écrasante

Par-delà leurs performances financières et stratégiques, les majors assoient leur prééminence sur leur maîtrise des technologies les plus avancées. De même qu'avec la taille, la rentabilité entretient des relations dialectiques avec l'innovation : le coût des projets entrepris s'explique par le haut niveau de technicité de ces derniers, et donc par leur degré de risque. Exclues par les soubresauts de l'histoire des gisements les plus accessibles (principalement dans le golfe Persique), les leaders occidentaux se voient contraints de se rabattre sur les investissements les plus complexes, et donc les plus aléatoires.

Qu'il s'agisse d'affronter des environnements naturels aux conditions extrêmes ou d'optimiser l'exploitation des gisements grâce à des techniques dites de récupération assistée (qui visent à maximiser le taux d'extraction des hydrocarbures), les majors détiennent de façon quasi-monopolistique les technologies les plus performantes<sup>(24)</sup>, ce que devrait renforcer le phénomène du déplacement tendanciel de la production vers les gisements non conventionnels.

Toutes les grandes multinationales occidentales ne se situent pas pour autant sur la frontière technologique : si c'est le cas pour les plus connues d'entre elles (Exxon, Shell, BP, Chevron, Total, ConocoPhillips, ENI), les autres se sont concentrées sur certaines activités<sup>(25)</sup>. Réciproquement, quelques entreprises pétrolières des pays émergents (les chinois CNPC et CNOOC, le russe Lukoil, le brésilien Petrobras et le malais Petronas) mènent de véritables politiques volontaristes de rattrapage technologique. Les opérateurs chinois sont particulièrement engagés dans un tel processus (notamment avec le lancement, en 2012, en Mer de Chine, de la première plateforme pétrolière produite dans les chantiers navals chinois) et ils aspirent à maîtriser l'ensemble des savoir-faire nécessaires à l'extraction des pétroles non conventionnels. Les ambitions de ces nouveaux acteurs se sont concrétisées, parfois de façon spectaculaire, au cours de ces dernières années par quelques acquisitions majeures<sup>(26)</sup>.

Conscientes du danger de la montée d'une possible concurrence, les multinationales occidentales n'hésitent pas à afficher leur hostilité à l'encontre de transferts de technologie qui sont, en outre, susceptibles de générer d'épineuses confrontations géopolitiques : ainsi, la faiblesse de la coopération des multinationales

occidentales avec PetroVietnam dans des zones à la souveraineté contestée de la Mer de Chine s'explique par une volonté de ne pas heurter la susceptibilité du puissant leader régional. Dans certains cas, les États eux-mêmes obligent leurs multinationales à interrompre leurs relations avec certains de leurs partenaires : dans le cas de l'Iran, ce sont les capitales occidentales qui ont imposé à ces multinationales de rompre toute relation avec la compagnie nationale de ce pays (la NIOC). Mais il arrive que ces politiques isolationnistes plus ou moins complètes relèvent de l'initiative des États du Sud eux-mêmes, peu désireux à leur tour de voir émerger une nouvelle concurrence.

La dépendance technologique des exploitants du Sud doit cependant être resituée dans le cadre général d'une stratégie foncièrement différente de celle des grands leaders du Nord. Si ces opérateurs consacrent en général moins de ressources à leurs investissements, c'est d'abord à cause de l'effet d'éviction engendré sur le reste de l'économie, sans compter que le secteur pétrolier est généralement très peu créateur d'emplois : pour contrer ces phénomènes, ces pays ont donc tout intérêt à faire appel à des investisseurs étrangers afin de réserver leur épargne nationale, souvent limitée, à des branches susceptibles de bénéficier au plus grand nombre.

Et il est vrai que la contrainte qui pèse sur les investissements des opérateurs émergents est aussi liée au fait que ces derniers sont le plus souvent censés poursuivre d'autres objectifs que la rentabilité : à la différence des entreprises du Nord, celles du Sud sont tenues de financer les budgets de leurs États d'origine. Au-delà d'une corruption endémique, elles font office de « bailleurs de fonds » pour des États impécunieux, ce qui contribue certes à consolider leurs positions au sein de leurs économies rentières respectives, mais non sans entraver la planification de leur développement<sup>(27)</sup> et non sans plonger davantage encore leurs pays dans le mécanisme fatal de la « malédiction pétrolière » (encore que seul le Venezuela en ait été réellement victime *stricto sensu*), compte tenu du faible niveau de développement économique des pays exportateurs antérieurement à l'exploitation de leurs gisements d'hydrocarbures.

De fait, davantage qu'elles ne jouent la carte du rattrapage technologique, les entreprises émergentes mènent en général des politiques moins ambitieuses. Elles souhaitent en priorité accroître leur taille et maîtriser l'ensemble des activités de l'industrie des hydrocarbures - les politiques de désintégration et de spécialisation ne sont guère de mise dans les nouveaux pays industriels asiatiques et rentiers. Plus précisément, il s'agit pour ces opérateurs d'accroître avant tout leur valeur ajoutée : ainsi, les entreprises publiques de la péninsule arabe, dont les ressources sont faciles à exploiter, visent d'abord à augmenter la valeur ajoutée de leurs exportations en développant l'industrie pétrochimique sur leur propre territoire.

<sup>(24)</sup> C'est la raison pour laquelle, dans l'industrie pétrolière, l'opposition entre entreprises publiques et opérateurs privés est beaucoup moins pertinente que celle entre entreprises optimisant l'exploitation de leurs ressources et acteurs se contentant de tirer profit des richesses nationales.

<sup>(25)</sup> Le raffineur Valero, le norvégien Statoil (spécialisé dans l'*offshore*), voire l'espagnol Repsol (celui-ci étant toutefois affecté par la scission décidée par l'argentin YPF, ce dernier ayant préféré Chevron pour exploiter les hydrocarbures non conventionnels), ainsi que Marathon Petroleum.

<sup>(26)</sup> L'espagnol Cepsa par l'IPIC d'Abu Dhabi (en 2011), le canadien Nexen par CNOOC (en 2012), le britannique Coastal Energy, là encore, par l'IPIC (en 2013).

<sup>(27)</sup> C'est notamment le cas pour l'Angola, l'Azerbaïdjan, la Guinée équatoriale, l'Iraq, le Kazakhstan, le Kurdistan, le Nigeria et le Tchad.

## Un redéploiement géographique dans les contrées émergentes entre rapports de force et coopérations

De la même manière qu'elles coopèrent entre pairs au sein de consortiums, les majors mènent avec les opérateurs originaires du Sud des stratégies certes concurrentielles, mais aussi collaboratives. Exclues des champs les plus rentables et faciles à exploiter, obligées de se reporter sur des gisements plus techniques, leur savoir-faire se révèle indispensable aussi bien pour la mise en production de ces derniers que pour l'optimisation de l'exploitation de gisements traditionnels voués à un inéluctable processus d'épuisement.

Ces majors pourraient bénéficier ainsi dans un proche avenir de l'entrée en production de nouveaux fronts pionniers pétroliers dans lesquels ils ont considérablement investi et qui devraient leur permettre d'obtenir des marges de manœuvre géopolitiques supplémentaires. À cet égard, la diplomatie pétrolière des grandes puissances occidentales, en premier lieu des États-Unis, du Royaume-Uni et de la France, est au cœur du regain de puissance de ces firmes multinationales - même si, paradoxalement, on constate de leur part une autonomie croissante par rapport aux diplomaties des pays d'origine, comme l'illustre le progressif désengagement de Total des pays du « pré carré » africain (Gabon, Cameroun, Congo-Brazzaville) au profit de gisements aux perspectives bien plus prometteuses (en premier lieu, au Nigéria et en Angola) : l'éloignement temporel tend à distendre les liens entre les anciens colonisateurs et leurs ex-colonies.

Une bonne illustration d'un tel redéploiement géographique nous est donné par le cas de l'Iraq, qui est devenu accessible depuis l'intervention américaine de 2003, alors qu'il était initialement dépourvu des ressources financières nécessaires et qu'il représente le plus important potentiel de croissance dans un futur proche (avec ses gisements supergéants de Majnoun et de West Qurna), ainsi que par celui du Kazakhstan, lequel posséderait des gisements supergéants - tels que celui de Kashagan - présentant des difficultés techniques spécifiques (à l'instar d'autres pays d'Asie centrale). Programmée pour les décennies à venir, l'augmentation de la production de ces deux pays devrait permettre de compenser en partie le déclin des gisements ayant dépassé leur pic de production. Et si les découvertes effectuées dans la partie orientale de l'Afrique se confirment (canal de Mozambique), il est certain que les multinationales valoriseront en priorité ces ressources : leur environnement géopolitique est favorable et leurs coûts d'exploitation sont du même ordre que dans le golfe de Guinée. Il ne faut pas omettre non plus les nouvelles perspectives apparues dans certains pays du Nord, comme le Canada : requérant des dépenses colossales, l'exploitation des sables bitumineux est de fait incompatible avec quelque forme de nationalisme pétrolier que ce soit.

A *contrario*, la crise du vénézuélien PDVSA (Petróleos de Venezuela SA) peut être analysée comme étant la conséquence de la rupture de ses liens avec les leaders

technologiques, à la suite de la révolution chaviste. Après de notables progrès, au début des années 2000, réalisés grâce à ses relations avec les multinationales, PDVSA s'est enfermé dans une spirale de déclin en excluant celles-ci de la valorisation de son gigantesque potentiel pétrolier et en contribuant ainsi à enfoncer le pays dans une crise structurelle. Les opérateurs émergents (principalement russes et chinois) qui ont pris le relais ne disposent pas des savoir-faire requis pour extraire le pétrole extra-lourd de la ceinture de l'Orénoque<sup>(28)</sup>. De même, l'exploitation des gisements en eaux très profondes de Cuba suppose que ce pays s'associe aux multinationales occidentales ou, à défaut, à la major brésilienne Petrobras<sup>(29)</sup>.

Tout en rappelant le Venezuela, l'exemple russe constitue un cas intermédiaire. Les relations de Moscou avec l'Occident sont soumises à de fortes vicissitudes : si la décennie 1990 s'est caractérisée par une ouverture aux majors occidentales qui a permis, en réalité, une renaissance économique, les années 2000 ont été marquées par un retour du nationalisme et une reprise en main de l'industrie pétrolière par la Russie, conduisant à une relative fermeture du secteur et, par conséquent, à une sous-valorisation de son potentiel, alors que le principal enjeu auquel l'industrie pétrolière mondiale est confrontée à moyen terme est précisément la modernisation de ce secteur en Russie<sup>(30)</sup>. Mais le Kremlin est tout à fait conscient de la dépendance de l'économie du pays vis-à-vis de l'exportation des hydrocarbures et du fait que le développement de ses opérateurs nationaux dépende en priorité de transferts de technologies auxquels seules les multinationales occidentales sont en mesure de procéder. C'est pourquoi, s'il a mené une politique très offensive pour contrer la perte des parts de marché de Gazprom, et s'il a repris le contrôle de son industrie pétrolière quitte à surendetter Rosneft, il cherche à nouer des partenariats avec les majors (la coopération entre Exxon et Rosneft pour l'exploration de la mer Noire en est une preuve). Mais le principal enjeu réside dans le développement des champs pétrolifères de Sibérie orientale. Or, les entreprises russes sont incapables à elles seules de relever les défis que pose leur exploitation : climat extrême et géologie complexe, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, extension et rénovation nécessaires de l'immense réseau d'oléoducs, acceptation de conditions financières qui soient attractives pour les investisseurs étrangers (devenus réticents à la suite de la russification imposée de TNK-BP), rivalité entre les entreprises pétrolières et les entreprises gazières domestiques autour de l'allocation des budgets d'investissement dans un contexte de croissance durablement limitée, nécessaire sécurisation des débouchés vers le Japon et surtout vers la Chine (qui, pour sa part, n'entend pas devenir dépendante des hydrocarbures russes et qui s'est donc d'ores et déjà tournée vers le Kazakhstan pour le

<sup>(28)</sup> L'Equateur s'est engagé dans une voie similaire, mais ses gisements localisés en Amazonie ne présentent pas de difficulté technique majeure pour leur exploitation.

<sup>(29)</sup> Voire à Pemex, ou à des acteurs russes qui ont bénéficié de transferts de technologies.

<sup>(30)</sup> Ce pays est le deuxième exportateur, et parfois le premier.

pétrole et vers le Turkménistan pour le gaz). Le report *sine die* de plusieurs projets gaziers en zone arctique suite au développement des gaz de schiste aux États-Unis et aux transformations des flux d'exportation qui en ont résulté n'est pas préjudiciable seulement pour Gazprom, il l'est également pour les entreprises occidentales qui devaient les exploiter conjointement avec ce consortium germano-russe.

Cela explique que la plupart des entreprises émergentes se soient engagées dans des politiques de coopération avec les acteurs du Nord. À l'exception de ceux de l'Iran, du Venezuela et de l'Équateur, les opérateurs des pays de l'OPEP entretiennent d'étroites relations stratégiques avec les multinationales occidentales, aussi bien pétrolières que parapétrolières. Le cas du Mexique, pays non membre de l'OPEP, mais pionnier (1938), avec l'ex-URSS, dans la nationalisation de cette branche, est, à cet égard, emblématique : le développement de son *offshore* profond, nécessaire pour compenser l'épuisement de ses gisements historiques, l'oblige à une collaboration plus déterminée avec les leaders technologiques.

Cette coopération entre multinationales occidentales possédant les meilleures technologies et savoir-faire et leurs homologues émergentes titulaires des droits de propriété prend parfois la forme de géométries relationnelles plus complexes. Petrobras illustre bien une telle configuration : son considérable programme d'investissement ayant pour finalité d'exploiter les gisements localisés dans les couches pétrolières antesalifères situées au large des côtes brésiliennes oblige les entreprises pétrolières, tout comme les fabricants d'infrastructures, à repousser les frontières technologiques<sup>(31)</sup>. Mais si le consortium appelé à exploiter le gisement supergéant de Libra, au large de Santos, associe Petrobras à deux multinationales (Total et Shell), ce qui représente une assurance technologique, il regroupe aussi deux opérateurs chinois (CNPC et CNOOC) qui lui apportent leur garantie financière<sup>(32)</sup> - une telle solution a probablement aussi pour avantage, aux yeux de Brasilia, de tenir à distance les multinationales des États-Unis<sup>(33)</sup>.

De même, un consortium-type formé afin d'exploiter les gisements en eaux très profondes du golfe de Guinée associe l'entreprise nationale des pays concernés, des multinationales occidentales maîtrisant la technologie et des intérêts chinois (qui sécurisent leurs approvisionnements en cofinçant ces investissements considérables). Une telle répartition des fonctions est cohérente avec le nouvel ordre économique issu de la mondialisation. Lorsque ConocoPhillips décida, en 2013, de se désengager du consortium exploitant le gisement supergéant de Kashagan, il voulut céder sa part à

l'indien ONGC, mais le gouvernement kazakh, usant de son droit de préemption, la revendit au chinois CNPC. Cette décision peut s'interpréter selon des critères aussi bien politiques (la volonté d'Astana d'entretenir de bonnes relations avec Pékin, en rééquilibrant ainsi sa relation de dépendance vis-à-vis de l'ex-puissance coloniale russe) qu'économiques (l'importance et la solvabilité du marché chinois, par rapport à celui de l'Inde).

À cet égard, le redéploiement des majors dans certains pays émergents est également soumis à de subtils jeux géopolitiques visant à neutraliser l'influence de tel ou tel pays (souvent de l'ancienne puissance coloniale ou tutélaire). Ainsi, le Kazakhstan préfère tenir à bonne distance les opérateurs russes (lesquels, de toute façon, ne disposent pas des compétences requises pour optimiser la valorisation de ses richesses). De même, il est important, pour le Brésil et pour la plupart des pays d'Amérique latine, de ne pas donner l'impression qu'ils livrent leurs gisements de pétrole aux intérêts états-uniens (même si, souvent, les tropismes géopolitiques sont subordonnés aux exigences technologiques et même si le principe de réalité finit par l'emporter sur les passions idéologiques).

Cela explique que les majors jugent la plupart du temps préférable d'avancer en quelque sorte masquées. Bien que leur capital et leur domaine d'activité se soient fortement internationalisés, elles continuent d'être perçues, en matière de politique pétrolière (et souvent à juste titre) comme les bras séculiers des gouvernements de leurs pays d'origine. C'est pourquoi le retour de groupes considérés depuis longtemps comme des vecteurs de domination économique et politique, et dont les actifs ont jadis été nationalisés, passe souvent par le biais d'entreprises parapétrolières, qui ont l'avantage d'être plus présentables tout en entretenant des liens privilégiés avec les majors. Discrète et mal connue, l'influence de ces parapétroliers sur les opérateurs nationaux n'en est pas moins cruciale (les liens entre Aramco et Halliburton sont tout à fait décisifs, la nationalisation de son pétrole par le royaume wahhabite signifiant, entre autres choses, un subtil passage de relais des pétroliers des États-Unis aux parapétroliers de ce même pays).

À côté de vrais faux départs et de retours plus ou moins dissimulés, les multinationales du pétrole n'en avancent pas moins leurs pions d'une façon tout à fait officielle, comme le prouve le déplacement de balancier, des contrats dits « de service » vers ceux dits « de production ». Depuis les vagues historiques de nationalisations, elles avaient eu tendance à être cantonnées, dans le meilleur des cas, au statut de prestataires de services généralement rémunérés à un taux fixe par baril. À présent, les majors voient s'ouvrir de nouvelles perspectives autrement plus intéressantes, et ce, parfois, dans les mêmes pays qui les avaient jadis exclues des paysages pétroliers nationaux, grâce à la signature de « contrats de partage de production » (un fixe, plus un variable par baril), voire par le biais de véritables prises de participation dans le capital (concession partagée), mais sans que pour autant ne se dessine un authentique retour au statut, traditionnel, de la concession.

<sup>(31)</sup> Neutraliser la puissance corrosive de couches de sel d'une profondeur dépassant parfois deux kilomètres constitue un véritable défi.

<sup>(32)</sup> Dans ce cas, les multinationales chinoises visent prioritairement à maîtriser les technologies d'exploitation des hydrocarbures à très grande profondeur afin de valoriser les ressources localisées en mer de Chine.

<sup>(33)</sup> Même si le pays n'a de toute façon pas vocation à devenir un important exportateur de pétrole.

## Conclusion

Les classements officiels des firmes pétrolières doivent être remis en perspective, en relativisant, là plus encore qu'ailleurs, la notion de frontière de l'organisation, surtout dans une branche où le secret et les liens avec la politique sont si déterminants, et où les contraintes technologiques ainsi que l'ampleur des risques incitent les opérateurs à mener de concert des stratégies concurrentielles et des stratégies relationnelles, et ce dans des cadres géopolitiques complexes et non exempts de contradictions. Il n'en demeure pas moins que par rapport à d'autres industries, le secteur pétrolier se caractérise par une certaine stabilité de long terme dans les rapports de force entre grandes catégories d'acteurs : la mondialisation économique n'aura donc provoqué qu'une remise en cause marginale des positions respectives des firmes.

Le passage d'une catégorie d'entreprise à une autre est demeuré un événement assez exceptionnel. Seules quelques petites sociétés ont réussi à accéder au statut d'opérateur intermédiaire. Quant aux entreprises pétrolières des pays émergents, elles éprouvent les plus grandes difficultés à passer de la catégorie de firme publique (souvent monopolistique) à celle de multinationale capable de rivaliser avec les acteurs historiques majeurs. Seuls deux candidats ont été admis au sein de ce cercle restreint de l'élite au cours de la dernière décennie : Petrobras et Marathon Petroleum. Alors que dans la branche automobile, par exemple, les grands sous-traitants ont réussi à gagner en autonomie, voire à s'imposer en tant que partenaires de rang égal face aux constructeurs, le « *Big oil* » a maintenu son incontestable suprématie stratégique.

Une telle inertie doit être interprétée comme étant la résultante du poids de la dimension politique dans la branche pétrolière : croisée avec le paramètre omniprésent de la « chance », elle y relativise fortement l'impact du pur « mérite ». Mais le rôle de la technologie y est tout aussi déterminant, contrairement au secteur de l'automobile, par exemple, où l'avance d'un constructeur est d'abord attribuable au coût de revient, c'est-à-dire que celle-ci reste subordonnée à des impératifs stratégiques et de *marketing* (le choix d'une cible de marché).

Le maintien d'une hiérarchie stricte entre firmes pétrolières incite à proposer le concept de « classes d'entreprises », de préférence à celui de « groupes stratégiques ». Ce dernier, en théorie dénué d'ambiguïtés, révèle en réalité un degré d'applicabilité tout à fait conditionnel. Au demeurant, la notion de groupe stratégique présuppose l'existence d'une véritable concurrence caractérisée non seulement par un grand nombre d'offres, mais aussi par de réels degrés de liberté dans les choix de politique générale. Or, contrairement

à d'autres branches<sup>(34)</sup>, le monde du pétrole demeure dominé par la logique de rente : ce sont les paramètres géologiques et géographiques qui fixent le niveau du profit différentiel, les contraintes géopolitiques et les relations avec les États qui imposent aux entreprises, en grande partie, leurs positionnements géographiques et, par voie de conséquence, leurs niveaux de rentabilité.

Opposer, dans ces conditions, les stratégies de coût à celles reposant sur la différenciation de l'offre n'a guère de sens : la qualité des hydrocarbures produits est standardisée par des traitements chimiques appropriés (qui sont répercutés dans les coûts de revient) et les paramètres liés au *marketing* sont relégués au second plan, tandis que l'image de marque des compagnies ne remplit pas de fonction équivalente à celle des firmes produisant et distribuant des biens de consommation.

Monde de la rente par excellence, le secteur pétrolier ne permet donc pas d'étalonner en toute légitimité des entreprises aux profils extrêmement particuliers. La nature de leurs relations avec les États, le degré de leur contrôle des gisements, leur niveau d'intégration en amont et en aval et leur niveau de diversification, leur maîtrise des réseaux de distribution, leur capacité à nouer des alliances avec les concurrents et leurs choix technologiques sont autant de paramètres qui se prêtent mal à toute comparaison. Les critères requis pour évaluer les stratégies mises en œuvre doivent, par conséquent, être définis en fonction des catégories spécifiques dont relèvent les entreprises en question, de leur « classe » en somme : préservation de leur position dominante, pour les multinationales les plus importantes ; capacité des entreprises d'origine occidentale et de taille moyenne à maintenir leur indépendance ; rattrapage de leurs retards technologiques, pour les firmes des pays émergents ; capacité des acteurs rentiers à optimiser la gestion des ressources nationales et nécessité pour les petits opérateurs de découvrir de nouveaux gisements.

C'est ainsi que le concept de « classe d'entreprise » permet d'éclairer un des principaux paradoxes du secteur pétrolier, qui est un domaine extrêmement capitalistique tout en étant moins concentré que d'autres (comme l'automobile ou l'aéronautique), du fait que le processus d'oligopolisation s'y heurte au souci de préserver une certaine indépendance nationale, à la division implicite des tâches entre multinationales et petites entreprises et à la forte différenciation de leur chaîne de valeur.

<sup>(34)</sup> De façon quasi paradigmatique dans la pharmacie ou encore dans les assurances. Mais même l'application du concept de groupe stratégique au secteur de l'automobile pose problème en raison du nombre limité des constructeurs.

### Annexe statistique : rentabilité des entreprises pétrolières par catégorie (en %)

L'échantillon comprend 160 entreprises publiant des états financiers complets et actualisés : sont exclues les entreprises publiques ne diffusant pas de rapport financier (en particulier les grands groupes des pays du Moyen-Orient), les divisions « hydrocarbures » non cotées de groupes privés, ainsi que les entreprises non cotées. Entre parenthèses : nombre d'entreprises par classe. Calculs réalisés par les auteurs.

<b>Rentabilité commerciale (résultat net / chiffre d'affaires)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Grands groupes occidentaux (13)	5,7	5,0	5,7	6,7	6,2	5,5
Groupes de taille moyenne des Etats-Unis (21)	8,2	-2,9	12,2	11,3	7,4	8,5
Groupes occidentaux de taille moyenne (19)	5,5	7,7	6,7	5,3	5,8	2,6
Groupes canadiens (7)	21,1	7,8	12,3	10,7	5,3	7,8
Groupes sud-coréens (3)	0,6	3,0	2,7	2,4	0,7	-0,1
Groupes japonais (6)	-0,5	0,8	2,4	3,1	2,3	2,8
Groupes chinois (5)	4,2	6,8	6,5	5,0	4,3	4,3
Groupes d'Asie du Sud-est (5)	20,5	12,4	10,5	12,0	9,1	10,9
Groupes indiens (9)	3,7	5,8	5,3	4,2	3,3	3,7
Groupes de la CEI (8)	12,9	12,5	12,2	12,0	11,2	10,5
Groupes latino-américains (7)	5,9	5,3	5,8	4,4	-1,2	8,8
Groupes des autres pays émergents (4)	1,3	4,1	3,6	2,9	3,5	2,8
Petites entreprises (53)	11,3	-29,1	21,0	49,1	7,8	-6,2
<b>Ensemble (160)</b>	<b>6,6</b>	<b>5,6</b>	<b>6,6</b>	<b>6,7</b>	<b>5,4</b>	<b>5,9</b>
<b>Rentabilité industrielle (marge opérationnelle / actif non circulant)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Grands groupes occidentaux	22,5	12,2	13,1	22,0	21,0	16,3
Groupes de taille moyenne des Etats-Unis	10,1	-1,4	9,1	9,8	7,4	8,4
Groupes occidentaux de taille moyenne	16,3	11,1	11,3	11,0	11,3	7,7
Groupes canadiens	16,7	5,4	8,7	11,0	6,4	8,2
Groupes sud-coréens	13,6	5,6	6,8	11,5	4,8	5,2
Groupes japonais	3,3	7,7	13,1	15,8	14,0	12,3
Groupes chinois	14,6	10,7	10,2	11,6	9,6	7,9
Groupes d'Asie du Sud-est	43,6	30,7	23,2	32,7	29,7	26,8
Groupes indiens	22,0	19,3	18,3	20,8	16,3	15,3
Groupes de la CEI	21,2	13,3	14,6	18,5	15,5	11,6
Groupes latino-américains	33,4	18,6	17,8	21,6	19,4	17,0
Groupes des autres pays émergents	18,1	16,0	15,1	20,6	11,7	1,8
Petites entreprises	4,0	-3,1	-1,4	2,5	6,1	3,0
<b>Ensemble</b>	<b>21,0</b>	<b>11,7</b>	<b>12,9</b>	<b>18,1</b>	<b>16,0</b>	<b>13,3</b>
<b>Rentabilité financière (résultat net / capitaux propres)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Grands groupes occidentaux	19,8	11,3	13,7	18,6	16,8	13,5
Groupes de taille moyenne des Etats-Unis	11,3	-2,7	11,8	11,7	7,8	9,1
Groupes occidentaux de taille moyenne	13,7	12,5	11,2	10,1	10,8	4,9
Groupes canadiens	23,1	6,2	10,7	10,7	5,1	7,7
Groupes sud-coréens	2,0	7,4	7,7	8,9	2,5	-0,3
Groupes japonais	-2,4	2,9	8,6	11,2	8,2	9,5
Groupes chinois	7,1	9,5	11,5	10,8	9,6	9,1
Groupes d'Asie du Sud-est	28,3	19,3	16,0	20,3	15,7	17,7
Groupes indiens	15,9	19,0	17,9	16,2	13,6	14,8
Groupes de la CEI	18,8	11,8	12,6	13,0	12,2	10,2
Groupes latino-américains	15,8	8,4	7,4	7,0	-2,3	15,0
Groupes des autres pays émergents	7,8	15,7	15,9	16,5	18,2	14,0
Petites entreprises	4,0	-7,6	6,0	13,2	2,7	-2,3
<b>Ensemble</b>	<b>16,5</b>	<b>9,8</b>	<b>12,2</b>	<b>14,2</b>	<b>11,4</b>	<b>11,4</b>

Un net tassement des performances globales est observable à partir de 2012 : par-delà des cours du brut historiquement très élevés, la surabondance de l'offre de pétrole est annonciatrice d'un nouveau contre-choc qui s'est déclenché de fait en 2014. Mais, surtout, le tableau montre sans ambiguïté que les « classes d'entreprises » se caractérisent par des taux de marge commerciale, d'efficacité industrielle et de rentabilité financière très sensiblement différents.

## BIBLIOGRAPHIE

BELTRAN (Alain) (dir.), *Oil Producing Countries and Oil Companies, From the Nineteenth Century to the Twenty-First Century*, Collection Enjeux internationaux, n°14, Bruxelles, Éditions PIE Peter Lang, 2011.

COLL (Steve), *Private Empire, ExxonMobil and American Power*, New York, The Penguin Press, 2012.

COOPER (Andrew Scott), *The Oil Kings*, Simon & Schuster, New York, 2011.

ESPINASA (Ramon), « L'apogée et l'effondrement de PDVSA, trente ans après la nationalisation », *Problèmes d'Amérique Latine*, n°57-58, pp. 67-91, été-automne 2005.

GREGGIO (Rodolphe) & MAFFEI (Benoît), *Le pétrole : le troisième choc et la malédiction pétrolière*, Paris, Economica, 2014.

GUSTAFSON (Thane), *Wheel of Fortune, The Battle for Oil and Power in Russia*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 2012.

TAVERDET-POPIOLEK (Nathalie), « La dépense de R&D en quelques chiffres clé avec un éclairage particulier sur le secteur énergétique », *Revue de l'énergie*, n°599, pp. 5-17, janvier-février 2011.

VASQUEZ (Humberto), *Venezuela extra heavy Oil, The largest Oil Reserve worldwide waiting for a Take-off to satisfy the growing Energy Demand of the 21<sup>st</sup> Century*, Schriftenreihe Politikwissenschaft Band 16, Verlag Doktor Köster, Berlin, 2009.

YI (Tan), *The Oil and Gas Services Industry, a Comparison of Business Strategies*, Palgrave-MacMillan, New York & Houndmills Basingstake, Hampshire-UK, 2010.

### Publications périodiques

BP, *BP Statistical Review*, London.

CHALMIN (Philippe) (dir.), *Rapport Cyclope*, Paris, Economica.

Comité Professionnel du Pétrole, *Le Pétrole*, Rueil-Malmaison.

International Energy Agency, *Oil Information*, Paris.

PERRIN (Francis) (dir.), *Pétrole et gaz arabes*, Paris.

# La traduction du français en anglais transforme-t-elle le sens du discours des présidents des sociétés du CAC 40 ?

Par Michaël VALLÉE

Enseignant-chercheur, EDC Paris Business School

Ce travail se propose de montrer des différences dans les traductions du français en anglais des messages des présidents des sociétés du CAC 40. Alors que la traduction en anglais devrait être le plus fidèle que possible au texte original en français, on observe des contextes dans lesquels certains choix de traduction marquent de grandes différences. La tendance générale consiste à présenter en français l'entreprise de manière factuelle et neutre, alors que la traduction en anglais en donne une vision beaucoup plus positive et valorisante.

## Introduction

Cet article est un travail exploratoire se proposant de mettre en lumière les différences rhétoriques qui existent entre les versions originelles en français des messages des présidents des sociétés du CAC 40 et leur traduction en anglais. Étant donné l'importance des messages des présidents et de la place prépondérante qu'ils occupent dans les rapports annuels, on pourrait s'attendre à ce que la traduction en anglais soit le plus fidèle que possible au texte de départ. Toutefois, alors même que cette traduction ne répond pas à des contraintes spécifiques, ce n'est pas tout à fait le cas. La présence de certaines régularités dans les traductions en anglais (dans les textes d'arrivée, par conséquent) peuvent être observées en employant des stratégies discursives (et de communication) qui se révèlent parfois bien différentes de celles du texte en français. Nous nous attacherons, grâce à ces différences, à analyser comment se manifeste la vision de l'entreprise et de ses acteurs à travers les langues française et anglaise dans les messages des présidents des sociétés du CAC 40 et à montrer qu'il existe des régularités de traduction qui sont fonctions de certains contextes.

Nous nous proposons dans une première partie de définir les enjeux de cette recherche puis, dans un deuxième temps, d'illustrer notre propos par des exemples tirés du corpus de citations que nous avons étudiées.

## Enjeux de la recherche

Dans cette étude, nous avons procédé à l'analyse d'un corpus composé de discours de plusieurs présidents de sociétés du CAC 40 (que l'on peut trouver dans les rapports annuels établis par ces dernières)<sup>(1)</sup>. Nous avons analysé deux années consécutives, 2010 et 2011, afin de voir si des régularités de traduction apparaissaient, tout d'abord dans les messages des présidents d'une même année, puis d'une année sur l'autre. Le choix des sociétés du CAC 40 nous permettait de délimiter un corpus de messages rédigés en français<sup>(2)</sup>, et puis d'analyser les variations dans leurs traductions en anglais (sous tous les aspects linguistiques : différences syntaxiques, lexicales et verbales).

La perspective que nous adoptons dans cet article prolonge la définition apportée par J. Moeschler et A. Reboul, qui affirment que « l'analyse de discours est la sous-discipline de la linguistique qui tente d'expliquer un grand nombre de faits (anaphores, temps verbaux, connecteurs, etc.) en recourant à une unité supérieure à la phrase, le discours, et à des notions permettant de le définir (cohérence, mémoire discursive, etc.). » (1998, p. 14).

<sup>(1)</sup> Pour cette étude, nous avons analysé des messages des présidents de cinq sociétés appartenant à des secteurs d'activité proches ou, au contraire, très éloignés (Bouygues, Peugeot, Schneider Electric, Vallourec et Vinci).

<sup>(2)</sup> Nous avons contacté toutes les sociétés qui constituent la base de notre corpus afin de nous assurer que le texte de départ était bien en français et que la traduction avait pour objectif d'être le plus fidèle que possible au texte original.

L'analyse de discours, dans le cadre d'une approche linguistique, est assez récente en sciences de gestion. Elle porte sur différents supports d'étude. Nous citerons des recherches portant sur le discours managérial (RIVIÈRE, 2005) ou sur le discours des dirigeants (SEIGNOUR, 2005 ; D'ALMEIDA et MERRAN-IFRAH, 2005). De même, on peut mentionner l'analyse du discours des opérateurs (DETCHESSAHAR, 2001), ainsi que l'analyse des sites Internet des sociétés (COUPLAND, 2005) et celle de discours relatifs au développement durable dans les rapports des sociétés du CAC 40 (IGALENS, 2007).

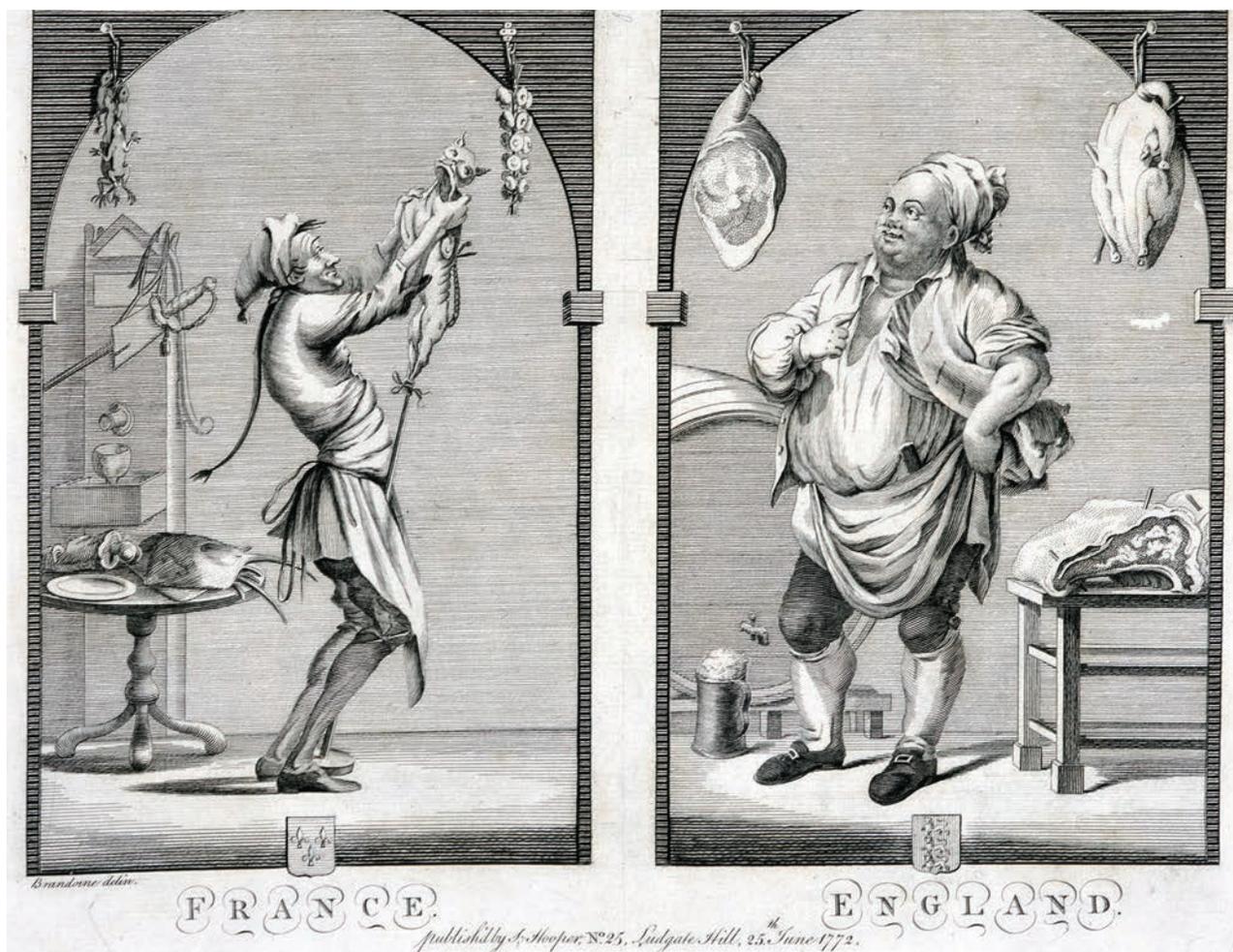
Notre étude se concentre sur les messages des présidents des sociétés du CAC 40 en effectuant une analyse de la traduction de ces messages, afin d'y repérer d'éventuelles différences en termes de rhétorique et de communication qui apparaissent lors de leur traduction du français en anglais.

Par *rhétorique*, il faut entendre ici tout ce qui est utilisé dans le discours pour persuader son auditoire. Puisque, d'une part, les rapports annuels des sociétés ont pour fonction, comme le souligne Igalens, « d'informer les actionnaires pour qu'ils achètent ou conservent

les actions de la société » (2007, p. 133), et puisque, d'autre part, les messages des présidents se trouvent au début de ces rapports annuels, leur rôle et leur place sont donc prépondérants. Cela se vérifie notamment en ce qui concerne leur auteur lui-même, qui, comme le précise Igalens, représente « la plus haute autorité » (2007, p. 135). De plus, en raison de l'importance du message, on ne peut négliger la volonté de convaincre le lecteur, ce qui peut s'interpréter comme une opportunité de mettre en scène l'entreprise, comme le décrit Iribarne dans son article (2009, pp. 101 et suivantes).

En raison de l'importance du message et de la position d'autorité de la personne qui en est la source, il serait légitime de penser que la traduction anglaise doit rester le plus fidèle que possible au texte de départ. Toutefois, comme nous allons le mettre en évidence, cela n'est pas le cas, alors même qu'elle n'est soumise, par exemple, à aucune contrainte syntaxique.

Nous souhaitons donc examiner comment s'expriment ces différences de traduction et, s'il est possible, de déterminer les contextes dans lesquels elles apparaissent.



« Le cuisinier français et le cuisinier anglais », caricature anglaise de 1772.

« Alors que le français met en avant une présentation de l'entreprise, de ses acteurs et de ses résultats de manière neutre et factuelle, la traduction en anglais s'attache à apporter une présentation plus valorisante, plus engagée. Elle affiche de ce fait une vision plus positive et/ou plus optimiste de l'activité de l'entreprise. »

## Une certaine régularité dans les différences de traduction

L'analyse du corpus fait ressortir une différence importante assez générale entre le texte de départ et le texte d'arrivée. Alors que le français met en avant une présentation de l'entreprise, de ses acteurs et de ses résultats de manière neutre et factuelle, la traduction en anglais s'attache à apporter une présentation plus valorisante, plus engagée. Elle affiche de ce fait une vision plus positive et/ou plus optimiste tant de l'activité de l'entreprise que des paramètres de celle-ci.

C'est notamment le cas dans les exemples ci-après.

**Exemple 1 : Le redressement de la situation financière de PSA Peugeot Citroën a permis de procéder**, par anticipation, en 2010 et début 2011, au remboursement complet du prêt de 3 milliards d'euros accordé par l'État français en 2009 (*Message de Thierry Peugeot, Peugeot, 2010*).

**Traduction :** *Thanks to our improved financial situation, we were able to make an early repayment in 2010 and the beginning of 2011 of the entire €3 billion loan granted by the French government in 2009.*

**Exemple 2 : Le renforcement du partenariat avec Dongfeng** dans le cadre de la *joint-venture* commune DPCA et la signature d'un accord avec Chang'an pour la création d'une seconde *joint-venture* en Chine concrétisent la volonté de développement du groupe sur ce marché essentiel. (*Message de Thierry Peugeot, Peugeot, 2010*)

**Traduction :** *We took tangible steps to spur our development in China by enhancing our partnership with Dongfeng through our DPCA joint venture and signing an agreement to create a second joint venture in this essential market with local manufacturer Chang'an.*

Ces deux exemples en français illustrent une tendance assez affirmée dans les messages des présidents qui consiste à effacer les pronoms personnels en position sujet qui pourtant désigneraient les personnes à l'origine de l'action. En anglais, en revanche, l'insertion d'un sujet agissant est régulière (à travers le pronom personnel *we* et à travers le déterminant possessif *our*), alors même qu'il n'apparaît pas en français.

Le sujet introduit est ici *we*, ce qui permet d'avoir un engagement et une identification collectifs des acteurs de l'entreprise à poursuivre les objectifs visés par l'auteur du message, qui marque ainsi une volonté collective de les atteindre. *We* reste à la fois assez vague pour ne pas individualiser et assez précis pour montrer qu'il y a une unité dans les choix qui sont faits par et pour l'entreprise. Cet engagement et cette identification sont également appuyés par l'emploi de *our* dans "*our improved financial situation*" et dans "*our DPCA joint-venture*". Le français reste, quant à lui, abstrait, évoquant « *la situation financière* » et « *la joint-venture commune DPCA* ».

La traduction en anglais marque volontairement un choix insistant beaucoup plus sur l'engagement et sur la volonté des acteurs de l'entreprise, puisqu'il serait tout

aussi possible d'avoir une structure fidèle au texte de départ en utilisant le syntagme nominal comme sujet, sans avoir à passer par un groupe verbal, en écrivant, par exemple : "*The (ongoing) improvement of our financial situation ... (has) enabled...*".

Cette idée est aussi mise en valeur dans l'exemple suivant.

**Exemple 3 :** [...] pour répondre à l'augmentation de la population mondiale et aux besoins de développement des pays émergents, **il faut** commencer par économiser une énergie de plus en plus rare et chère, et donc par proposer des solutions **permettant de faire mieux** en consommant moins. **Il faut** aussi permettre aux plus démunis, [...] (*Message de Jean-Pascal Tricoire, Schneider Electric, 2010*).

**Traduction :** [...] *in order to respond to the growing world population and the development of emerging countries, we must start by saving the increasingly rare and expensive energy, and therefore propose solutions that allow all of us to do more while using less. We must also provide the underprivileged population, [...].*

Il s'agit ici, dans la traduction anglaise, de marquer beaucoup plus fortement cet engagement qu'il ne l'est dans le texte originel, en français. Alors que l'obligation correspond à une structure impersonnelle en français, la traduction anglaise marque une volonté d'imposer une obligation propre à l'entreprise et à ses acteurs pour atteindre les objectifs fixés par le président de Schneider Electric. Cette différence stylistique dans la traduction en anglais permet de souligner que les acteurs de l'entreprise vont tous dans la même direction et qu'ils forment une unité en partageant ses valeurs. On peut d'ailleurs observer l'ajout de "*all of us*", qui n'est pas présent en français, mais qui permet une valorisation plus importante que le texte de départ en y ajoutant l'idée qu'il est de l'intérêt de tous de poursuivre et de tenir les objectifs fixés. L'emploi de "*all*" est en effet un moyen de renforcer cette idée (étant donné qu'il n'est pas nécessaire en anglais). On aurait pu avoir "*to allow us to do more while using less*" pour mieux « coller » au texte de départ, mais cela n'aurait toutefois pas permis d'insister autant sur cette volonté de partager des valeurs communes.

Cette idée d'engagement et d'action pour l'entreprise est également soulignée dans les exemples ci-après.

**Exemple 4 : La dynamique de croissance** de l'activité est allée de pair avec celle des prises de commandes (*Message de Xavier Huillard, Vinci, 2011*).

**Traduction :** *Accompanying the growth in our business activities has been a rise in new orders.*

**Exemple 5 : Au-delà** des incertitudes économiques de court terme [...] (*Message de Xavier Huillard, Vinci, 2011*).

**Traduction :** *Looking beyond the immediate economic uncertainties [...]*

Les deux traductions se caractérisent par le recours à une structure verbale illustrée par des verbes de

processus (*accompany* et *look*) qui désignent une volonté d'agir (même si le sujet n'est pas exprimé), alors que ce n'est pas le cas en français. Il est intéressant de noter que le passage à un groupe verbal ne représente pas une obligation de traduction, ni même une contrainte syntaxique. On pourrait trouver d'autres variantes, avec une structure nominale comme "*The dynamic growth*", "*The sustained growth*" ou "*The growth momentum*". Il en va de même pour l'exemple 5 pour lequel il serait possible d'avoir "*Beyond the immediate economic uncertainties*", sans passer par une structure verbale. Toutefois, avec ce genre de traduction, l'engagement et la volonté d'action seraient moins marqués. Les choix qui ont été faits correspondent donc à une volonté de valorisation plus forte en anglais qu'en français.

Cette différence d'engagement entre le français et l'anglais peut aussi se révéler en présence d'un groupe verbal, comme en témoigne l'exemple suivant.

**Exemple 6 : Pour accompagner cette croissance**, nous devons doter notre outil industriel de nouvelles capacités (*Message de Jean-Paul Parayre*, Vallourec, 2011).

**Traduction :** *To respond to such growth, we have to add new capacity to our industrial infrastructure.*

Alors que dans le texte de départ, **Pour accompagner cette croissance** introduit une action de manière factuelle, la traduction insiste plus sur l'engagement des acteurs de l'entreprise et sur la volonté d'atteindre des objectifs en utilisant "*to respond*". La valorisation est également beaucoup plus importante en anglais, avec l'emploi de "*such*", qui est surajouté par rapport au texte de départ. On peut noter que ce choix n'est pas non plus lié à une contrainte syntaxique, puisqu'il serait tout à fait possible de traduire par une structure verbale fidèle au français, comme : "*To accompany this growth*", ou par des variantes tout aussi acceptables comme "*to keep pace with this growth*" ou "*to meet the needs of*". Toutefois, ces variantes n'auraient pas mis en lumière un engagement de l'entreprise et une valorisation aussi appuyés que la traduction qui a été privilégiée en anglais.

Les différences de traduction sont également marquées dans le choix de formes verbales, comme dans les exemples qui suivent.

**Exemple 7 :** Le monde est un inépuisable gisement de projets à développer, et Vinci **n'a jamais eu autant d'atouts pour concrétiser ces opportunités** (*Message de Xavier Huillard*, Vinci, 2011).

**Traduction :** *The world is an inexhaustible source of projects waiting to be developed, and VINCI stands ready to grasp these opportunities from a position of strength.*

**Exemple 8 :** En 2010, les ventes des véhicules Peugeot et Citroën **ont atteint** leur niveau record avec plus de 3,6 millions de véhicules commercialisés dans le monde (*Message de Thierry Peugeot*, Peugeot, 2010).

**Traduction :** *For Peugeot and Citroën, 2010 was a record year with more than 3.6 million vehicles sold worldwide.*

Les deux exemples en français sont construits à l'aide du passé composé, alors que la traduction en anglais témoigne de la présence de verbes d'état, à l'image de "*to stand*" et de "*to be*".

Le passé composé est employé pour marquer une transition entre deux points temporels, il permet d'insister sur les conséquences de l'action présentée. Il s'agit donc d'informations factuelles en insistant sur la temporalité et sur le changement d'état entre deux instants.

La traduction en anglais, quant à elle, ne met pas en lumière ce changement d'état. Au contraire, le choix d'un verbe d'état illustre la volonté de ne pas marquer ce changement entre deux instants, puisque la caractéristique de ce type de verbe est précisément de n'avoir ni début ni fin. Il s'agit donc d'indiquer une continuité et d'insister à la fois sur une constance et sur la valorisation de l'entreprise et de son activité en anglais.

Le choix lexical signale lui aussi un positionnement plus positif en anglais qu'en français, avec un engagement et une volonté d'agir plus fortement soulignés dans le septième exemple avec "*grasp these opportunities*" et un degré de valorisation beaucoup plus appuyé, avec "*from a position of strength*".

Cette idée se retrouve dans la traduction du huitième exemple, avec "*2010 was a record year*". Le fait de mettre au premier plan l'année associée à un verbe d'état permet d'introduire une qualité qui est décrite par une expression, qui renvoie à une forme d'excellence pour 2010 ne cherchant pas à en distinguer les différents instants, mais la qualifiant d'exceptionnelle.

Cet exemple illustre également une traduction particulière en anglais par rapport au français, à l'instar des exemples ci-après.

**Exemple 9 :** En Amérique latine, le processus d'amélioration de notre situation est engagé et, en Russie, **les premiers véhicules ont été produits** dans la nouvelle usine de Kaluga (*Message de Thierry Peugeot*, Peugeot, 2010).

**Traduction :** *In Latin America, the process has now been initiated for us to improve our situation. And in Russia, the year saw the first vehicles roll off the line at our new plant in Kaluga.*

**Exemple 10 :** Nous l'avons [le modèle] conforté aussi dans deux champs de diversification majeurs : les infrastructures ferroviaires, **avec l'entrée en vigueur** du contrat de concession de la ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux, plus important partenariat public-privé de ce type lancé en Europe [...] (*Message de Xavier Huillard*, Vinci, 2011).

**Traduction :** *The model was further confirmed in two keys areas of diversification. First, in rail infrastructure, 2011 saw the start-up of the concession contract for the Tours-Bordeaux high-speed line, the largest public-private partnership of its kind in Europe.*

**Exemple 11 :** Le groupe Bouygues réalise une bonne année 2011 avec des performances opérationnelles solides et une excellente activité commerciale dans le pôle Construction (*Message de Martin Bouygues*, Bouygues, 2011).

**Traduction :** *2011 was a good year for the Bouygues group, which saw robust operating performances and excellent commercial activity in its construction businesses.*

Quand il s'agit de montrer un point marquant ou un tournant dans l'activité de l'entreprise, la traduction en anglais antépose l'année de ce changement ou de cet élément significatif. Cela permet de distinguer un moment particulier dans l'activité de l'entreprise. Il est ainsi question de marquer temporellement la vie de l'entreprise et d'indiquer des phases spécifiques à l'aide de dates.

En français, l'année n'est pas utilisée en tant que sujet, ce qui indique que l'insistance temporelle concernant les activités de l'entreprise n'est pas aussi appuyée qu'en anglais. Ce choix est d'autant plus intéressant qu'il n'est pas contraint syntaxiquement (dans les exemples précités). En effet, la date n'apparaît pas dans le texte de départ des exemples 9 et 10 et il serait tout à fait possible, dans l'exemple suivant, d'avoir la date placée au tout début mais introduite par la préposition *in*, ce qui permettrait de continuer avec une structure verbale, comme en français, avec "*the Bouygues group*" en tant que sujet. La structure du français pourrait même être conservée, à l'instar de "*the Bouygues group recorded / had a good year 2011*". Enfin, il est rare de proposer en anglais une structure avec une date comme élément de départ puisqu'il ne s'agit pas d'une structure syntaxique habituelle, sauf dans les cas où il est nécessaire d'insister sur quelque chose d'important, comme c'est le cas ici avec un événement, un changement ou une évolution de l'activité de l'entreprise qui doit être mis en lumière. Le choix de traduction qui a été fait dans ces exemples témoigne donc d'une insistance plus forte en anglais qu'en français sur l'activité de l'entreprise et sur son engagement à réussir.

Il apparaît également des changements lexicaux ou syntaxiques entre le français et l'anglais, ce qui offre une valorisation plus forte de l'entreprise et de ses acteurs à travers une perspective qualitative de celle-ci en anglais, alors que le discours en français s'attache à décrire son activité sous un angle plus quantitatif et factuel, comme en témoignent les exemples suivants.

**Exemple 12 :** Pour continuer à proposer les solutions permettant d'extraire le pétrole et le gaz dans des environnements toujours plus complexes, construire des centrales électriques toujours plus propres et mettre au point des solutions tubulaires et des structures à la fois plus résistantes et plus légères, la capacité d'innovation du groupe reste un atout maître. **Cette capacité** repose en grande partie sur l'expérience et le savoir-faire de nos équipes, [...] (*Message de Jean-Paul Parayre, Vallourec, 2011*).

**Traduction :** *To continue offering solutions allowing companies to extract oil and gas in increasingly complex environments, build ever-cleaner power plants and design tubular solutions and structures that are both lighter and resistant, the Group's ability to innovate remains a key strength. This asset mainly depends on the experience and know-how of our teams, [...]*

**Exemple 13 :** Solide et tonique : ainsi apparaît une nouvelle fois Vinci, à l'issue de l'année 2011 (*Message de Xavier Huillard, Vinci, 2011*).

**Traduction :** *Solid and Vigorous once again best sum up the state of VINCI, at the close of 2011.*

**Exemple 14 :** Elle nous permettra aussi, dans les pays [...] d'engager à temps les mesures d'adaptation nécessaires pour mieux rebondir lors du retour à la croissance (*Message de Xavier Huillard, Vinci, 2011*).

**Traduction :** *We have the room we need to make timely adjustments in these countries [...] so they can be poised to bounce back all the more vigorously once growth returns.*

**Exemple 15 :** VSB, notre nouvelle usine intégrée au Brésil, et VM2, notre tuberie bientôt mise en service aux États-Unis témoignent des ambitions de Vallourec sur le continent américain, qui est le plus porteur pour nos activités (*Message de Jean-Paul Parayre, Vallourec, 2011*).

**Traduction :** *VSB, our new integrated plant in Brazil, and VM2, our pipe mill which shall soon be operational in the United States, clearly demonstrates Vallourec's ambitions in the Americas, our most profitable region.*

**Exemple 16 :** [...] pleinement confiants dans le potentiel de croissance à long terme de nos métiers. Inscrits au cœur des problématiques d'aménagement urbain, de mobilité, d'énergie et de communication, ces métiers n'ont jamais eu autant d'avenir (*Message de Xavier Huillard, Vinci, 2011*).

**Traduction :** [...] *fully confident in the long-term growth potential of our businesses. They are so central to the challenges of urban development, mobility, energy and communications that their future is indeed more exciting today than ever.*

**Exemple 17 :** [...] Vinci va de l'avant dans un monde qui change, prêt à relever les défis de demain (*Message de Xavier Huillard, Vinci, 2011*).

**Traduction :** *VINCI is forging ahead in a changing world, fully prepared for tomorrow's challenges.*

**Exemple 18 :** PSA Peugeot Citroën a conforté sa position de deuxième constructeur européen (*Message de Thierry Peugeot, Peugeot, 2010*).

**Traduction :** *PSA Peugeot Citroën strengthened its position as Europe's number two carmaker.*

**Exemple 19 :** Notre bilan solide et notre forte génération de trésorerie nous mettent en position de saisir de nouvelles opportunités et d'accélérer notre déploiement stratégique (*Message de Jean-Pascal Tricoire, Schneider Electric, 2010*).

**Traduction :** *Our solid balance sheet and our strong cash generation put us in a good position to seize new opportunities and to accelerate our strategic deployment.*

**Exemple 20 :** [En 2010]. Toutes les activités, dans toutes les régions, renouent avec la croissance et le chiffre d'affaires *pro forma*, en intégrant Areva Distribution sur une base annuelle, franchit les 20 milliards d'euros

(Message de Jean-Pascal Tricoire, Schneider Electric, 2010).

**Traduction :** *All its businesses and regions renewed with growth. Including Areva Distribution on a full year, the pro forma sales exceeded EUR20 billion for the first time.*

Cette idée d'emphase est tout d'abord illustrée avec l'exemple 12. En français, le terme « capacité » est employé à deux reprises, dans « la capacité d'innovation », puis avec « cette capacité ». Puisqu'il s'agit du texte de départ, on aurait pu s'attendre à l'emploi des termes équivalents en anglais. Or, le premier « capacité » est rendu par *"ability"*, alors que le deuxième est traduit par *"this asset"*. On pourrait supposer, dans ce deuxième cas, que le terme *"asset"* a été choisi pour éviter une répétition en anglais. Cette dernière est cependant présente en français et il est possible, même en souhaitant éviter la répétition, de proposer en anglais un terme aussi factuel que « capacité », en l'occurrence *"capacity"*. Il est alors possible de conclure que non seulement le choix qui a été fait pour la traduction en anglais n'était pas obligatoire, ni même contraint afin d'éviter une répétition, mais qu'il valorise beaucoup plus l'activité de l'entreprise que ne le faisait le terme employé en français.

La différence dans la valorisation entre le français et l'anglais est aussi significative dans l'exemple 13, qui correspond au début du message du président de Vinci. Dans la version française, on remarque une description faite par deux adjectifs qui viennent décrire la société pendant l'année 2011. En anglais, cependant, les deux qualificatifs sont utilisés en tant que sujets, ce qui permet de les mettre davantage en valeur qu'en français et, surtout, on constate l'emploi de *"best"*, qui est ajouté par rapport au texte de départ. Il ne s'agit pas là non plus d'une contrainte liée à la syntaxe ou à la traduction, étant donné que son emploi n'est pas nécessaire, si l'on souhaite rester fidèle au texte de départ. Si le choix de la structure proposée dans la traduction est conservé, il est tout à fait possible de supprimer *"best"* afin d'obtenir *"Solid" and "Vigorous" once again sum up...* La présence de *"best"* confère donc une emphase supplémentaire au discours en anglais, en insistant plus sur le dynamisme et la robustesse de l'entreprise par rapport au français.

Cette même idée est présente dans l'exemple 14 où « mieux » est traduit par *"all the more vigorously"*. Ce choix est d'autant plus intéressant qu'il n'apparaît pas non plus dans le discours en français et qu'il n'est pas nécessaire de l'exprimer sous cette forme. On aurait pu s'attendre à des structures plus proches du texte de départ, comme *"to bounce back more easily"* ou *"to better bounce back"*, voire même *"to bounce back once growth returns"*.

Or, l'expression qui a été choisie a une valeur très qualitative, ajoutant une idée d'intensité et de force au rebond, ce qui en fait une sur-traduction par rapport au texte de départ. La traduction met donc en lumière une valorisation beaucoup plus importante par rapport au français et donne de ce fait une perspective de l'entreprise et de son activité différente entre les deux

langues. Cette idée d'emphase se retrouve également dans l'exemple 15, où « témoignent des ambitions de Vallourec » est traduit par *"clearly demonstrates Vallourec's ambitions"*. Aucune contrainte de traduction ne permet d'expliquer la présence de *"clearly"*, en anglais. L'emploi de *"demonstrates"* seul aurait été parfaitement acceptable pour traduire le verbe « témoigner ». L'ajout de *"clearly"* apporte une valorisation plus forte par rapport au français et permet d'insister sur l'engagement de l'entreprise dans sa volonté de développement.

Cette vision différente et plus qualitative apparaît également dans l'exemple 16. La traduction en anglais présente une caractérisation beaucoup plus positive, comme en atteste, d'une part, l'intensifieur *"so"* (qui n'apparaît pas en français) et, d'autre part, la traduction *"is indeed more exciting than ever"*, pour laquelle *"more exciting"* (qui n'apparaît pas non plus en français) apporte au discours une tonalité résolument optimiste et très encourageante quant à l'avenir de l'entreprise, de ses acteurs et de celui des actionnaires. Ces expressions instaurent une frontière différente dans l'argumentation qui est donnée, entre le français et l'anglais, ce qui a pour effet de mettre en avant un regard beaucoup plus positif sur l'activité de l'entreprise dans la traduction anglaise.

Cette différence de degré et de positionnement de frontière se manifeste aussi dans les exemples 17 et 18. Les traductions *"fully prepared"* pour « prêt à relever » et *"strengthened its position"* pour « a conforté sa position » signalent un point de vue différent dans la manière d'argumenter et de considérer les actions qui sont à mener ou qui ont déjà été réalisées. Alors que le français indique un point de départ ou une nouvelle étape dans les démarches à venir, avec « prêt à relever », la traduction en anglais privilégie un état indiquant que ces démarches ont déjà été anticipées et que tout a déjà été mis en place pour que l'entreprise réussisse. Cette vision de l'entreprise est d'ailleurs confirmée par le cas génitif utilisé dans *"tomorrow's challenges"*, qui indique que les défis sont considérés comme un acquis pour la personne qui s'exprime. Il est intéressant de noter que le choix qui a été fait pour la traduction ne répond, là encore, ni à une contrainte syntaxique ni à une contrainte pragmatique. En effet, *"fully"* a été ajouté lors de la traduction, mais son emploi n'est pas obligatoire dans cet exemple. Une autre traduction aurait ainsi pu être envisagée : par exemple, *"prepared to face tomorrow's challenges"* ou *"ready to face tomorrow's challenges"* ou encore *"ready to meet tomorrow's challenges"*.

Cette différence de points de vue et de positionnement de frontière est aussi corroborée dans *"strengthened its position"*, qui permet une valorisation plus forte en anglais qu'en français. Alors que la structure « a conforté sa position » indique une continuité dans son rang de constructeur en Europe, la traduction présente, avec le verbe *"strengthen"*, un renforcement de sa stature au niveau européen, illustrant, de cette manière, un dépassement de frontière en anglais, par rapport au français, dans la vision de l'activité de l'entreprise. Dans cet exemple, le choix de la traduction du verbe

« conforter » par “*strengthen*” ne résulte, là encore, ni d’une contrainte syntaxique ni d’une contrainte pragmatique. Il aurait été tout à fait envisageable de proposer les structures “*confirm (its position)*” ou “*consolidate (its position)*”. La traduction permet donc une valorisation plus importante en anglais qu’en français à travers le verbe choisi indiquant ainsi une volonté plus forte et une démarche plus volontariste de l’entreprise et de ses acteurs.

Cette différence de vision se retrouve dans l’exemple 19 avec la traduction de « nous mettons en position de saisir de nouvelles opportunités » par “*put us in a good position to seize new opportunities*”. L’ajout de “*good*” suggère une valorisation plus forte en anglais qu’en français, insistant sur le fait que l’entreprise est un acteur économique à part entière et qu’elle est pleinement engagée dans le développement de son activité. Cela est d’ailleurs confirmé par le fait que “*good*” ne répond ni à une contrainte syntaxique ni à une contrainte pragmatique dans cet exemple. En effet, cet adjectif n’est pas nécessaire et ne répond pas à la traduction d’un terme du texte originel. Il serait tout à fait acceptable d’avoir “*put us in a position to seize new opportunities*” à la place, ce qui représenterait une traduction fidèle du français. Cet ajout de “*good*” montre donc qu’il y a un déplacement de frontière, avec une valorisation de l’entreprise beaucoup plus marquée en anglais qu’en français.

De la même manière, ce déplacement de frontière et cette différence de valorisation sont illustrés dans l’exemple suivant, avec la traduction de « franchit les 20 milliards d’euros » par “*exceeded EUR20 billion for the first time*”. L’ajout de “*for the first time*” témoigne non seulement du fait que l’activité reste soutenue, mais aussi que tout est mis en œuvre pour qu’elle continue de progresser, suggérant ainsi des perspectives et des résultats encore plus significatifs dans les années à venir. Cette insistance sur le chiffre qui a été franchi n’était pas nécessaire en anglais puisque l’expression « *pour la première fois* » n’est pas mentionnée en français. Il aurait été possible de proposer un syntagme servant à introduire une illustration de ce fait, comme “*for instance*” ou “*this is particularly true with*”... La traduction qui a été proposée en anglais permet, par conséquent, d’insister beaucoup plus sur le fait que l’entreprise et ses acteurs vont dans le même sens, faisant preuve de la même volonté de se dépasser pour faire progresser le chiffre d’affaires.

Enfin, cette différence de vision peut être observée dans ce dernier exemple.

**Exemple 21** : La robustesse de notre modèle **se lit aussi** [...] dans la maîtrise de notre endettement, qui **s’est réduit** de 470 millions d’euros par an (*Message de Xavier Huillard*, 2011).

**Traduction** : *The sturdiness of our model is clearly visible [...] and our debt management, as debt was cut by € 470 million in the last year.*

La traduction en anglais valorise plus fortement l’action menée par l’entreprise, avec l’emploi de “*clearly visible*”, par rapport à « se lit aussi ». On peut remarquer que la valorisation induite par “*clearly*” n’est pas liée à une

contrainte syntaxique, puisque l’adverbe n’est pas présent en français ; il aurait été parfaitement acceptable de mettre “*also*”, ce qui aurait été un choix plus fidèle par rapport au texte de départ.

Cette différence de valorisation est aussi clairement exprimée dans la traduction de « s’est réduit » par “*was cut*”. Le discours porte ici sur la réduction de l’endettement. Alors qu’il aurait été tout à fait acceptable d’avoir “*as debt was reduced*”, respectant ainsi fidèlement la traduction du verbe « *réduire* », c’est le verbe “*cut*” qui a été utilisé. Ce choix témoigne là encore d’une volonté de donner une représentation plus volontariste et plus positive de la réduction de l’endettement que ne le faisait le texte en français.

## Conclusion

Cet article a permis de montrer des variations importantes entre le français et l’anglais dans les traductions des messages des présidents des sociétés du CAC 40. Tandis que le français présente l’entreprise et son activité de manière factuelle et assez neutre, la traduction en anglais introduit une valorisation plus forte, alors même que l’on pourrait s’attendre à une traduction beaucoup plus fidèle du texte de départ (étant donné que ces choix de traductions ne répondaient à aucune contrainte spécifique).

Ces variations dans la traduction marquent une différence de frontière dans la rhétorique et dans l’argumentation proposées en français et en anglais, ce qui indique que le regard porté sur l’entreprise, sur son activité ainsi que sur ses acteurs diffère entre les deux langues.

Nous souhaitons donc prolonger ce travail ultérieurement afin de voir, tout d’abord, s’il serait possible d’établir une grille des stratégies de traduction (et de communication) qui soit prédictive, en fonction des constructions et des points abordés au sujet de l’entreprise lors du passage du français à l’anglais, et de proposer ensuite une explication des motivations de ces différences de traduction.

## BIBLIOGRAPHIE

ALVESSON (M.) & KARREMAN (D.), “Taking the Linguistic Turn in Organisational Research: Challenges, Responses, Consequences”, *Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol. 36, pp. 136-158, 2000.

BENVÉNISTE (E.), *Problèmes de linguistique générale*, 2 volumes, Gallimard, 1974-1966.

BROWN (J.S.) & al., *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21<sup>st</sup> Century Organizations and Management*, Elsevier, 2005.

COUPLAND (C.), “Corporate Social Responsibility as Argument on the Web”, *Journal of Business Ethics*, n°62, pp. 355-366, 2005.

CHUQUET (H.) & PAILLARD (M.), *Approche linguistique des problèmes de traduction anglais-français*, Ophrys, 1987.

- CZARNIAWSKA (B.), « De la polyphonie dans l'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°159, novembre/décembre, pp. 359-371, 2005.
- D'ALMEIDA (N.) & MERRAN-IFRAH (S.), « Le récit patronal : la tentation autobiographique », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°159, novembre/décembre, pp. 109-125, 2005.
- DECAUDIN (J.M.), *La communication marketing*, Economica, 2003.
- DETCHESSAHAR (M.), « Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°39, janvier-février-mars, pp. 43-56, 2001.
- D'IRIBARNE (P.), « Entre français et anglais : une entreprise se met en scène », *Langage et société*, n°129, pp. 101-118, 2009.
- DUCROT (O.) & SCHAEFFER (J.M.), *Nouveau dictionnaire encyclopédique des sciences du langage*, Seuil, 1995.
- FISHER (W.R.), "Clarifying the Narrative Paradigm", *Communication Monographs*, n°56, pp. 55-58, 1989.
- GIROUX (N.) & MARROQUIN (L.), « L'approche narrative des organisations », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°159, novembre/décembre, pp. 15-44, 2005.
- GUILLEMIN-FLESCHER (J.), *Syntaxe comparée du français et de l'anglais*, Ophrys, 1981.
- IGALENS (Jacques), « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 10, n°2, pp. 129-155, 2007.
- MARTIN (J.) & al., "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 438-453, 1983.
- REBOUL (A.) & MOESCHLER (J.), *Pragmatique du discours*, Paris, A. Colin, 1998.
- REBOUL (O.), *Introduction à la rhétorique*, PUF, 2001.
- RIVIÈRE (A.), *Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie ?*, communication aux 14<sup>èmes</sup> Rencontres Histoire et Gestion, IAE de Toulouse, 24 et 25 novembre, 2005.
- SEIGNOUR (A.), *Proposition d'analyse approfondie des discours. Une illustration par l'analyse textuelle d'un discours de dirigeant*, communication aux 14<sup>èmes</sup> Rencontres Histoire et Gestion, IAE de Toulouse, 24 et 25 novembre, 2005.
- TAYLOR (J.R.) & LERNER (L.), "Making Sense of Sensemaking: How Managers Construct their Organization Through their Talk. Studies in Cultures", *Organizations and Societies*, vol. 2, pp. 257-286, 1996.

# La coopétition, une stratégie stabilisatrice des filières traditionnelles ?

## *Une histoire raisonnée de l'indication géographique protégée « Volailles fermières des Landes »*

Par Stéphanie PETZOLD

Enseignant-chercheur, Kedge Business School

et Marie CARPENTER

Maître de conférences, Télécom École de Management

La coopétition fait l'objet de nombreuses recherches portant sur des secteurs technologiques. Mais elle concerne également de nombreux autres secteurs dans lesquels les entreprises ont un besoin de ressources complémentaires pour rester compétitives. C'est le cas de l'agroalimentaire, qui est pourtant aujourd'hui encore en manque d'études empiriques à ce sujet. Dans cet article, à partir de l'étude du cas de l'IGP « Volailles fermières des Landes » (VFL), nous nous interrogerons, d'une part, sur la façon dont les acteurs d'une filière engagée dans un processus de labellisation telle qu'une IGP (Indication Géographique Protégée) gèrent le nécessaire arbitrage entre la coopération et la concurrence et, d'autre part, sur l'impact de cet arbitrage sur la pérennisation d'une IGP. Nous mettrons en perspective les résultats d'une démarche d'histoire raisonnée effectuée dans le contexte de cette filière avec ceux obtenus dans les secteurs technologiques, ce qui nous permettra d'apporter des éléments de réponse à la question de l'effet stabilisateur (ou non) d'une stratégie de coopétition dans une filière traditionnelle, en l'occurrence, l'agroalimentaire.

### Introduction

Le développement fulgurant des dénominations européennes liées à l'origine des produits traduit un dynamisme collectif au sein de l'industrie agroalimentaire européenne. Parmi ces dénominations, l'IGP (Indication Géographique Protégée) caractérise un produit dont le lien avec un terroir existe à l'un ou l'autre de ses stades de production et/ou de transformation ou d'élaboration. En 2013, la France est le pays qui compte le plus grand nombre de ces IGP<sup>(1)</sup>.

Le processus d'obtention et de pérennisation de l'IGP repose sur une action collective des fournisseurs de produits agroalimentaires. Cette démarche offre

la possibilité de fédérer un grand nombre d'acteurs autour d'une dynamique de positionnement régional. Néanmoins, comme les acteurs d'une filière donnée restent en compétition, cette action collective aboutit *in fine* à des situations de coopétition<sup>(2)</sup>.

Aujourd'hui, les relations de compétition et de coopération sont de plus en plus concomitantes dans de nombreux secteurs ayant besoin de ressources complémentaires. C'est ce qui explique que les stratégies de coopétition fassent l'objet de recherches notamment dans des secteurs technologiques, comme les technologies de l'information et de la communication (TIC),

<sup>(1)</sup> Base DOOR.

<http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html?locale=fr>

<sup>(2)</sup> FOURCADE (C.), « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, n°167, pp. 183-201, 2006.

l'Enterprise Resource Planning (ERP)<sup>(3)</sup>, l'armement<sup>(4)</sup>, ou encore l'aérospatial<sup>(5)</sup>.

Toutefois, la nécessité de poser un regard globalisant et dynamique sur ces relations apparemment antinomiques reste d'actualité<sup>(6)</sup>. Or, les stratégies de coopération restent mal connues dans les secteurs traditionnels, en particulier dans les secteurs agroalimentaires.

Rusko (2011)<sup>(7)</sup> a montré qu'une tradition de coopération dans l'industrie forestière finlandaise contribue significativement au succès de la filière forêt-bois de ce pays.

Mais qu'en est-il des secteurs traditionnels français, notamment de l'agroalimentaire, qui ont eux aussi leurs spécificités ?

Dana et Granata (2013)<sup>(8)</sup> ont, quant à eux, mis en évidence le fait que l'état d'esprit collaboratif régnant dans les *clusters* du vin a pour effet de freiner une compétition pourtant indispensable au succès de la stratégie coopérative de ces derniers. Mais qu'en est-il des filières organisées différemment ?

Dans cet article, nous nous interrogerons sur la façon dont les stratégies de coopération, qui sont nécessaires à la création et au maintien d'une IGP et qui entraînent le développement de stratégies de coopération, favorisent (ou au contraire menacent) le maintien d'une IGP au sein d'une filière agroalimentaire donnée. À travers l'étude du cas de la dénomination Volailles fermières des Landes (VFL), ce travail aura plus précisément pour objet, d'une part, d'étudier le processus d'arbitrage entre coopération et compétition et, d'autre part, d'analyser l'impact du résultat de cet arbitrage sur le maintien ou non de l'IGP considérée.

Nous tenterons ainsi de répondre à la question suivante : « la coopération est-elle une stratégie stabilisatrice dans le contexte d'une filière traditionnelle ? ».

Pour pouvoir répondre à cette question, nous avons dû tenir compte non seulement de la nature et de l'intensité des relations entre les différents acteurs, mais aussi de

l'historique de leurs relations. Pour cette raison, nous avons choisi de nous focaliser sur le cas d'une filière en particulier, celle de la VFL, et d'aborder celle-ci par le biais d'une démarche d'histoire raisonnée.

Si nous avons choisi la dénomination VFL, c'est parce que ce cas permet de mettre en évidence « toutes les difficultés que recèle une démarche collective lorsque subsiste entre les industriels impliqués une concurrence forte qui déborde largement l'IGP »<sup>(9)</sup>.

L'enjeu de la démarche IGP, qui a été entreprise afin de promouvoir le poulet des Landes dans les années 1990, a consisté à restituer une tradition d'élevage de volailles en liberté (dans un environnement forestier) et à rattacher celle-ci à un territoire : les Landes. L'histoire de l'appellation Volailles fermières des Landes<sup>(10)</sup> montre que l'action volontariste des acteurs, au cours des premières années de la démarche, a consisté à transformer une pratique courante de polyculture en une activité d'élevage plus intensive présentant toutes



Photo © Frédéric Decante/BIOSPHOTO

Un poulet Label Rouge en plein air.

« L'enjeu de la démarche IGP, qui a été entreprise afin de promouvoir le poulet des Landes dans les années 1990, a consisté à restituer une tradition d'élevage de volailles en liberté (dans un environnement forestier) et à rattacher celle-ci à un territoire : les Landes. L'histoire de l'appellation "Volailles fermières des Landes". »

<sup>(3)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & GUEGUEN (G.), « Stratégies de "coopétition" au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas SAP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°1, pp. 109-130, 2005 ; PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & LE ROY (F.), « Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n°3, pp. 97-130, 2009 ; et PELLEGRIN-BOUCHER (E.), LE ROY (F.) & GURAU (C.), "Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability, Technology Analysis 1", *Strategic Management*, vol. 25, Issue 1, pp. 71-89, January, 2013.

<sup>(4)</sup> DEPEYRE (C.) & DUMEZ (H.), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, n°176, pp. 99-110, 2007.

<sup>(5)</sup> FERNANDEZ (A.S.) & LE ROY (F.), « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV », *Revue Française de Gestion*, n°204, pp. 155-169, 2010.

<sup>(6)</sup> YAMI (S.) & LE ROY (F.), *Stratégies de coopération - Rivaliser et coopérer simultanément*, De Boeck, 2010.

<sup>(7)</sup> RUSKO (R.), "Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n°2, pp. 311-320, 2011.

<sup>(8)</sup> DANA (L.P.) & GRANATA (J.), « Évolution de la coopération dans un cluster : le cas de Waipara, dans le secteur du vin », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 26, n°4, pp. 429-442, 2013.

<sup>(9)</sup> JULLIEN (B.) & SMITH (A.), « Comment analyser les Indications Géographiques Protégées sans préjuger de leurs singularités », *Cahiers du GRES*, n°7, 2004.

<sup>(10)</sup> SABERAN (A.) & DECK (O.), *Landes en toute liberté. L'histoire du poulet jaune des Landes*, AVFL, 2005.

les caractéristiques d'une activité industrielle, mais sans en avoir l'image négative – par opposition avec le poulet industriel (produit en Bretagne, notamment).

Dans un premier temps, nous présenterons l'analyse stratégique de l'IGP réalisée en termes de coopération, de compétition et de coopétition en tenant compte du contexte de labellisation. Dans un deuxième temps, nous présenterons les résultats de l'étude, dont nous discuterons dans une troisième partie.

## L'IGP entre coopération et coopétition

L'IGP est un système de protection collective qui impose certaines contraintes aux différents opérateurs d'une filière en bénéficiant. En contrepartie, elle permet de valoriser un savoir-faire lié à une zone géographique donnée, le terroir. Dans cette première partie, notre objectif est de resituer l'IGP par rapport aux différentes stratégies auxquelles peuvent recourir les acteurs d'une filière de l'agroalimentaire.

### La démarche d'histoire raisonnée

Nos objectifs ont nécessité une étude de cas détaillée longitudinale<sup>(11)</sup>. La méthodologie qualitative adoptée pour cette étude exploratoire s'inspire d'une démarche d'histoire raisonnée<sup>(12)</sup> permettant de comprendre et d'évaluer les choix des firmes dans leurs contextes. Le développement d'une étude de cas par données secondaires s'avère utile pour enrichir nos connaissances dans des secteurs d'activité où les dynamiques concurrentielles complexes rendent difficile (voire impossible) un projet de recherche primaire.

Au lieu d'abandonner ces terrains de recherche très propices et souvent précurseurs d'événements qui vont se produire ailleurs, Lazonick (2012) appelle à une recherche qui « rattrape l'histoire » en incitant les chercheurs à se plonger dans les multiples informations qui sont aujourd'hui disponibles quasi instantanément en ligne pour étudier les événements sectoriels et les réactions des uns et des autres aux évolutions marquantes.

Dans notre cas, il s'est agi de retracer la chaîne des événements dans la filière jusqu'à l'acquisition du label et au développement induit par ce dernier au niveau de la distribution de masse dans les années qui ont suivi.

Pour cela, nous avons repris des retranscriptions d'interviews réalisés auprès des acteurs clés de la filière (12, entre 2002 et 2004) à l'occasion d'une recherche conduite dans le cadre d'une collaboration avec la Chambre régionale d'Agriculture et la direction régionale de l'Agriculture et de la Forêt, qui mobilisait des financements conjoints du Conseil régional d'Aquitaine et du Fonds européen de développement régional, et qui comparait entre elles quatre filières sous IGP. Ces entretiens ont été réalisés auprès :

- d'un responsable de l'appellation ;
- de deux responsables au sein d'entreprises de transformation de la volaille, dont le siège social se situe en région aquitaine ;
- de trois responsables au sein d'entreprises de transformation de la volaille, dont le siège se situe hors de la région aquitaine ;
- de trois responsables des groupements de producteurs en région aquitaine ;
- de trois chefs de rayons de grandes et moyennes surfaces de la région aquitaine.

Cette « réutilisation de données qualitatives »<sup>(13)</sup> a été associée à une analyse d'ouvrages, de documents administratifs et de coupures de presse afin de compléter le matériau, de l'actualiser et d'assurer une triangulation des données.

<sup>(11)</sup> YIN (R.K.), "Case Study Research, Design and Methods", Sage Publications, 1994.

<sup>(12)</sup> LAZONICK (W.), *Who Needs a Theory of Innovative Enterprise?*, International Joseph A. Schumpeter Society Conference, Brisbane, Australie, 2-5 juillet, 2012.

<sup>(13)</sup> CHABAUD (D.) & GERMAIN (O.), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, 9:3, pp. 191-213, 2006.

### L'IGP : une coopération autour de la préservation d'un savoir-faire lié à un territoire

Les dénominations comme l'IGP sont de plus en plus utilisées dans les filières agroalimentaires pour développer une stratégie de différenciation par l'origine d'un produit<sup>(14)</sup>. Mais l'obtention d'une IGP n'est en rien une garantie de succès sur des marchés concurrentiels et exigeants.

En étudiant 21 produits d'appellation d'origine contrôlée (AOC) et IGP européens, Barjolle et Sylvander (2003)<sup>(15)</sup> ont identifié un certain nombre de conditions de leur succès. Parmi celles-ci figure ce que les auteurs appellent la coordination de la filière, qui apparaît cruciale. Cette coordination est facilitée par l'existence d'un acteur leader et tend à être sujette à des contraintes claires imposées par les distributeurs (en particulier sur les marchés anglo-saxons).

Une particularité des filières agroalimentaires françaises est l'existence des interprofessions. Le rôle de celles-ci<sup>(16)</sup> est de contribuer à la structuration de la filière au moyen d'accords conclus par des représentants des acteurs de la production, de la transformation, du négoce et de la distribution. Les interprofessions contribuent notamment à une gestion favorisant une régulation des marchés par une meilleure adaptation des produits (sur les plans quantitatif et qualitatif) et par leur promotion. Elles jouent généralement le rôle d'organismes de défense et de gestion (OGD) pour la démarche collective que représente l'IGP : *il ne peut y avoir d'IGP qu'à la condition expresse qu'une interprofession ait été créée*.

Une enquête réalisée par Fort et al. (2007)<sup>(17)</sup> montre que ce mode de gouvernance collective des signes de qualité est le gage d'un dynamisme plus important en matière d'innovation. Néanmoins, les signes non territorialisés apparaissent systématiquement plus innovants que les signes territorialisés, et ce, sur toutes les dimensions de l'innovation. Aussi ces auteurs se demandent-ils si les procédures de spécification des produits liés au territoire et appuyés sur une tradition n'aboutiraient pas, en fait, à une standardisation progressive des produits et des procédés.

Fourcade (2006)<sup>(18)</sup> avait déjà mis en avant le fait que les modes de coopération classiques et la promotion des signes d'origine et de qualité de type AOC et IGP en termes de production s'essoufflaient, face à un environnement turbulent. D'après cet auteur, les limites

<sup>(14)</sup> FORT (F.), PEYROUX (C.) & TEMRI (L.), « Mode de gouvernance des signes de qualité et comportements d'innovation. Une étude dans la région Languedoc-Roussillon », *Économie Rurale*, n°302, pp. 23-39, novembre-décembre, 2007.

<sup>(15)</sup> BARJOLLE (D.) & SYLVANDER (B.), *Facteurs de succès des produits d'origine certifiée dans les filières agroalimentaires en Europe : marché, ressources et institutions*, INRA Prod. Anim., 16(4), pp. 289-293, 2003.

<sup>(16)</sup> CORONEL (C.) & LIAGRE (L.), *Les interprofessions agroalimentaires en France*, note de synthèse, ministère français des Affaires étrangères, mars, 2006.

<sup>(17)</sup> *Op. cit.*

<sup>(18)</sup> FOURCADE (C.), « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, n°167, pp. 183-201, 2006.

de ces approches résident dans les modalités de coordination et de gouvernance adoptées. Le dépassement d'un modèle strict de type AOC s'articule autour d'un nouveau bien commun plus complexe, fondé, par exemple, sur le modèle mixte marque/label.

Dans ces conditions, les différentes configurations d'entreprises organisées en coopération territorialisée dans le secteur agroalimentaire offrent une grande diversité de types de collaboration incluant des situations de coopération.

### L'IGP : de la coopération à la compétition

Les acteurs impliqués collectivement dans une démarche IGP et l'interprofession qui la porte restent en compétition, car ils gèrent des portefeuilles de produits et/ou de marques plus développés. De ce fait, les démarches de création et de maintien d'une IGP constituent un contexte favorable à l'émergence de stratégies de coopération.

Les relations coopératives sont complexes, car elles sont construites sur des logiques diamétralement opposées : la logique concurrentielle, d'une part, et la logique de coopération, d'autre part<sup>(19)</sup>. Parmi les facteurs explicatifs de la mise en œuvre de stratégies de coopération<sup>(20)</sup>, on trouve une volonté collective de conquérir un marché et le caractère innovant du projet quand l'entreprise impétrante ne dispose pas à elle seule des ressources nécessaires pour atteindre cet objectif.

En valorisant un savoir-faire traditionnel, l'IGP permet de se différencier sur des marchés de plus en plus concurrentiels et de conquérir un segment de marché. Les stratégies coopératives et concurrentielles qui en découlent peuvent concerner de nombreux acteurs fortement impliqués dans la filière considérée, parfois aussi bien dans la production que dans la transformation et la commercialisation des produits. L'étude d'une filière agroalimentaire impose alors de se positionner dans la lignée de Brandenburger et Nalebuff (1995)<sup>(21)</sup>, qui proposent une conception large de la coopération incluant toutes les relations entre des firmes qui peuvent être complémentaires entre elles.

Par ailleurs, les relations coopératives sont instables<sup>(22)</sup>, du fait qu'elles combinent affrontement et coopération en une succession d'actions et de réactions stratégiques des firmes. D'après Dumez et Jeunemaître

<sup>(19)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & LE ROY (F.), « Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n°3, pp. 97-130, 2009.

<sup>(20)</sup> FERNANDEZ (A.S.) & LE ROY (F.), « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV », *Revue Française de Gestion*, n°204, pp. 155-169, 2010.

<sup>(21)</sup> BRANDENBURGER (A. M.) & NALEBUFF (B. J.), "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, july-august, pp. 57-71, 1995.

<sup>(22)</sup> DAGNINO (G. B.), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°76, pp. 87-98, 2007.

(2005)<sup>(23)</sup>, les firmes ne peuvent pas s'affronter et coopérer en même temps. Par conséquent, si des stratégies d'affrontement et de coopération peuvent coexister, c'est soit sur un mode diachronique soit parce que les entreprises qui coopèrent sur un plan se font concurrence sur un autre.

Avec l'IGP, on se retrouve dans la situation où affrontement et coopération sont développés en même temps, mais pas sur le même plan. La coopération (ici, une coopération avec les concurrents et avec les autres acteurs de la filière) sous-tend les stratégies adoptées par les acteurs au cours de la période de développement de l'IGP.

D'après Bengtsson et Kock (1999)<sup>(24)</sup>, la coopération apparaît lorsqu'une firme bénéficie d'une position forte sur son marché tout en ayant un besoin important de disposer de ressources extérieures. Dans les processus d'obtention d'une appellation IGP, on remarque effectivement que la démarche nécessite souvent un capitaine de filière en position forte qui entraîne les autres acteurs et soit capable de maintenir un minimum de cohésion afin de garantir le succès de la démarche<sup>(25)</sup>. Néanmoins, à tout moment, ce *leadership* peut être contesté : la structure de filière joue donc un rôle non négligeable dans ce type d'engagement.

Une stratégie collective (définie comme la mobilisation commune de ressources et la formulation d'actions communes au sein de collectifs d'organisation) peut prendre plusieurs formes<sup>(26)</sup>, qui peuvent être appréhendées en termes de relations horizontales entre concurrents en situation de substituabilité sur le plan de l'offre, en termes de relations verticales, avec une complémentarité entre entreprises au sein d'une filière, et en termes de relations transversales entre firmes en situation d'« additivité annexe ». Cette approche est particulièrement intéressante, car elle fournit un cadre d'analyse et de réflexion sur les modalités de coordination entre les différents acteurs impliqués dans ce type de démarche, ainsi que sur leurs orientations stratégiques<sup>(27)</sup>. Et c'est en revenant de manière dynamique sur l'historique de ces relations qu'il est possible de mieux appréhender les évolutions de la concurrence et

de la coopération dans un secteur donné<sup>(28)</sup>.

Dans le contexte d'une filière agroalimentaire engagée dans un processus de création d'une IGP, l'ensemble de ces relations cohabitent, à savoir les relations horizontales (entre producteurs et, surtout, entre transformateurs), les relations verticales amont (entre producteurs et transformateurs) et les relations transversales (entre l'ensemble des acteurs de la filière).

L'analyse de ces relations constitue à nos yeux une grille permettant d'analyser la dynamique de coopération au sein de la filière VFL, une grille sur laquelle nous nous appuyerons pour mettre en évidence les résultats de cette dynamique.

## Le cas de l'IGP « Volaille fermière des Landes »

Après avoir dressé le panorama des enjeux économiques et précisé le fonctionnement de la filière de la volaille française<sup>(29)</sup>, nous analyserons la dynamique de coopération au sein de la filière VFL, puis nous mettrons en évidence les résultats de cette dynamique.

### Les enjeux économiques et le fonctionnement de la filière française de la volaille

Le début du XXI<sup>e</sup> siècle marque un tournant pour le marché français de la volaille, avec l'arrêt brutal d'une période de croissance importante depuis les années 1990. Les producteurs et les transformateurs français doivent faire face sur leurs marchés domestiques comme sur leurs marchés d'exportation à la concurrence de pays européens (Belgique, Pologne, Allemagne) à laquelle s'ajoute la concurrence de pays émergents (Brésil, Chine et Thaïlande). Dans le même temps, des changements dans les comportements alimentaires favorisent le développement des produits transformés et découpés (ailes de poulet marinées, etc.) au détriment du traditionnel poulet entier à rôtir. Ces produits sont généralement plus chers, mais ils mettent peu en valeur la qualité du produit de base et/ou son origine géographique.

À partir de 2007, la crise des économies européennes entraîne une stagnation de la demande et favorise les produits basiques au détriment du segment des « poulets Label », dont le positionnement plutôt haut de gamme devient alors un inconvénient. La filière connaît une crise aiguë qui conduira, entre autres, à la liquidation, en août 2012, de l'entreprise bretonne Doux Frais. Face à une demande domestique stagnante et à une mise en concurrence permanente de la part de la grande distribution en France et à l'étranger, la filière française va chercher à s'adapter en actionnant deux leviers stratégiques principaux, celui des gains de productivité (en matière d'abattage, par exemple) et celui de la valorisation des produits volaillers.

<sup>(23)</sup> DUMEZ (H.) & JEUNEMAÎTRE (A.), « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°1, pp. 27-48, mars, 2005.

<sup>(24)</sup> BENGTSOON (M.) & KOCK (S.), « Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n°3, pp. 178-190, 1999.

<sup>(25)</sup> CARPENTER (M.) & PETZOLD (S.), « La face cachée des labels - IGP et grande distribution, une analyse réseau du pruneau d'Agen », *Gérer et Comprendre*, septembre, n°101, pp. 26-37, 2010.

<sup>(26)</sup> ASTLEY (W.G.) & FOMBRUN (C.J.), « Collective strategy: social ecology of organizational Environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, pp. 576-587, 1984.

<sup>(27)</sup> FOURCADE (C.), « Les systèmes agroalimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, n°167, pp. 183-201, 2006.

<sup>(28)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & LE ROY (F.), « Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n°3, pp. 97-130, 2009.

<sup>(29)</sup> Basé sur les entretiens menés auprès des acteurs et le rapport Xerfi, « L'industrie de la volaille », septembre, 2013.

La transformation et la conservation de la viande de volaille représentaient en 2011 un chiffre d'affaires d'environ 7 milliards d'euros (dont 17 % à l'export). Le secteur employait 26 451 personnes, mais la plupart des quelque 400 sociétés de fabrication de viande de volaille en France étaient des entreprises artisanales employant moins de 10 salariés.

Plus de la moitié des firmes se répartissaient entre les Pays de la Loire, l'Aquitaine, Midi-Pyrénées et la Bretagne. La forte intégration entre éleveurs de volailles et industriels de l'abattage/transformation constitue une forte barrière à l'entrée. Elle s'opère d'abord à travers l'intervention des coopératives agricoles, qui sont représentées sur ce marché par trois acteurs clés : Terrena, Triskalia et Maïsadour, qui dominent dans le Sud-Ouest. Ils sont en concurrence avec des groupes agro-alimentaires familiaux, notamment avec LDC, leader du poulet Label avec sa marque phare Poulet de Loué. LDC se démarque de ses concurrents coopératifs par le fait qu'il s'agit d'un groupe spécialisé dans le poulet, alors que les coopératives sont diversifiées en amont (céréales, pour Maïsadour), horizontalement (foie gras, pour Maïsadour) ou en aval (volailles transformées, avec des marques comme Douce France ou Gastronomes, pour Terrena).

Ainsi, le poids des activités volaillères dans l'ensemble des activités des groupes, leurs structures et leurs localisations géographiques font des acteurs du secteur des acteurs hétérogènes pour lesquels le dossier IGP Landes ne va pas revêtir la même importance stratégique (voir le Tableau 1 ci-dessous). L'enjeu principal reste néanmoins pour tous d'optimiser l'arbitrage entre, d'une part, une offre de produits haut de gamme labélisés et, d'autre part, une offre diversifiée de produits transformés plus ou moins innovants.

Dans ces conditions, certains groupes se sont spécialisés géographiquement et ont continué de faire des IGP leur priorité stratégique, alors que d'autres, plus diversifiés géographiquement et porteurs de portefeuilles de labels liés à l'origine et de marques multiples ont eu tendance à les considérer comme accessoires.

### Analyse de la dynamique de coopération au sein de la filière VFL

Notre étude nous a permis de mettre en évidence les principaux faits marquants liés aux relations verticales amont, aux relations transversales et aux relations horizontales qui se sont tissées au sein de la filière.

#### Les relations verticales amont : des prémises de collaboration

À la fin des années 1950, les producteurs arrivent à convaincre les volaillers des Landes<sup>(30)</sup> d'établir un prix-seuil par poulet dans l'optique de sécuriser les revenus des producteurs. En contrepartie, les abatteurs devaient pouvoir compter sur un mode de production plus régulier et davantage programmé. Toutefois, cet accord initial n'a pas résisté aux pressions à la baisse des prix, et en l'espace d'un an l'engagement collectif n'était plus tenu que par deux volaillers sur douze, les autres ayant préféré revenir à un mode d'approvisionnement sur le marché, au meilleur prix.

La montée en puissance de la grande distribution et de la concurrence du bassin de l'ouest de la France

<sup>(30)</sup> On appelle « volailler » l'acteur qui « met en marché ». Il s'agissait traditionnellement de grossistes qui distribuaient auprès des détaillants les produits qu'ils achetaient auprès des producteurs et/ou des abattoirs. Avec l'intégration verticale, lesdits volaillers ont intégré l'abattage, qu'ils ont généralement alimenté en s'adossant à des groupements de producteurs.

Groupe	CA 2012 \$ (en M€)	Nombre d'employés	Nombre d'adhérents	Filiale de poulet labélisé	Marque(s) de poulet	Siège Région	Importance de l'activité volaille
Groupes coopératifs							
Terrena	4.478	12.000	22.000	Gastronome	Gastronome	Ancenis, Pays de la Loire	51% agro- alimentaire
Triskalia (Ronsard)	2.300 (130)	5.000	18.000	Ronsard	Label Rouge : des Landes, du Sud- Ouest, de l'Orléanais, de l'Ain, du Charolais, & AOP Bresse	Landerneau, Bretagne	5,7%
Maïsadour	1.370	4.500	8.000	Les Fermiers Landais	St Sever	Mont-de- Marsan, Aquitaine	14%
Groupe familial							
LDC	1.923	16.000		LDC Sablé	Loué, Le Gaulois, Maître Coq	Sablé-sur- Sarthe, Pays de la Loire	69%

Tableau 1 : Acteurs industriels clés de la filière volaille française.

(Bretagne et Pays de la Loire) au cours des années 1960 a permis de fédérer l'ensemble de la filière autour d'une démarche de qualité et de certification de la qualité : c'est ainsi que les Landais ont inventé le Label Rouge, qui a été apposé sur un poulet en 1965.

Largement repris ailleurs dans d'autres bassins, les Labels Rouges ont permis de faire reconnaître un « second marché » du poulet et d'éviter l'éviction qui les menaçait en tant que bassins de production ne pouvant rivaliser avec les volumes produits et abattus dans l'Ouest français. Cet accord sur la qualité est généralement assorti d'une organisation commune du marché également inventée dans les Landes : les producteurs et les volaillers instaurent un accord pour optimiser le positionnement du Label Rouge par sa rationalisation en période creuse et par la vente de l'excédent en tant que poulets standards. Pour s'assurer des revenus corrects, les deux groupes acceptent de contribuer à une caisse de « péréquation » qui se remplit grâce à une hausse (légère) des prix lors des périodes fastes.

L'analyse de l'évolution des relations verticales amont met en évidence le fait qu'une coopération est nécessaire à la survie des producteurs et au bon fonctionnement de la filière. Toutefois, ces relations ne vont pas sans heurts en raison de l'importance des enjeux en termes de régulation des niveaux de production et de prix. Par ailleurs, elles aboutissent à un fort niveau d'interdépendance entre les acteurs.

#### **Les relations transversales : vers l'émergence de l'IGP**

En 1996, l'obtention de l'IGP pour les volailles des Landes prolonge la situation dans laquelle le Label Rouge avait placé la filière depuis les années 1960. Le cadre interprofessionnel imposé par l'IGP représente toutefois un défi supplémentaire puisqu'entre-temps les acteurs de l'ouest de la France ont investi dans la région pour bénéficier à la fois de l'expansion du marché des poulets Label Rouge et du positionnement « haut » du Label Landais. Ainsi, Maïsador, acteur local historique du secteur, va devoir cohabiter dans l'Association VFL (l'interprofession) avec Ronsard (Coopagri), Terenna et LDC (qui commercialise les Poulets de Loué).

En intégrant les volets « plein air » et « liberté », l'IGP VFL induit des surcoûts non négligeables, qui amènent certains acteurs de la région désireux d'alléger ces contraintes à développer des produits « hors IGP », qui permettent aux abattoirs de contourner le label et d'en réduire les contraintes pour les éleveurs.

Par ailleurs, la mise sur le marché des produits sous IGP implique un effort collectif pour faire connaître le produit et ses qualités auprès des consommateurs et amener ceux-ci à accepter des prix se situant au-dessus de la moyenne des prix des poulets Label Rouge. Gérée et financée par l'interprofession, cette promotion collective profite néanmoins de manière inégale aux différents acteurs, car ceux-ci sont en concurrence forte dans un cadre qui dépasse largement l'IGP, certains préférant alors privilégier leur propre marque plutôt que l'IGP.

Malgré l'installation, au sein de la filière, de plusieurs couches de relations transversales associées à la démarche IGP, certains acteurs se sentent plus ou moins concernés, et la concurrence cohabite avec la coopération.

#### **Les relations horizontales : une pression sur les prix qui favorise la concurrence**

L'acteur dominant de la filière Maïsador-Fermier Landais-Arrivé a défendu le positionnement haut de gamme de l'IGP VFL. Mais les surcoûts engendrés sont contestés par au moins deux autres opérateurs de poids, Terrena et LDC. En effet, les challengers n'ont jamais pu positionner leurs produits vendus sous cette IGP aussi favorablement que le leader parvenait à le faire avec sa marque, Saint-Sever. Ainsi, les coûts de communication collective, qui semblent profiter davantage au leader qu'aux suivants, paraissent excessifs à ces derniers.

L'alternative conçue par LDC consiste notamment à développer des marques capables de valoriser plusieurs produits labels ou plusieurs IGP. Ainsi, si des groupes comme LDC ou Terrena jouent la concurrence par les prix en ce qui concerne les IGP « standard », ils essaient dans le même temps de s'en prémunir en développant des marques ombrelles (Peyac chez LDC, et Douce France pour Terrena) sous lesquelles sont proposées diverses IGP que ces groupes ont dans leur portefeuille.

L'analyse des relations horizontales entre concurrents montre que la pression du marché (en particulier sur les prix) impose à chaque acteur de se positionner d'un point de vue concurrentiel.

#### **Résultats de la dynamique de coopération au sein de la filière VFL**

Les relations tissées par le biais de la construction de l'IGP ont poussé les opérateurs dans deux directions majeures : la première est celle de la restructuration de la filière, tandis que la seconde est celle de l'émergence d'un nouveau label, « Volailles fermières du Sud-Ouest ».

#### **La restructuration de la filière en deux pôles : vers un renforcement des positions**

Le réseau VFL tel qu'il s'était constitué au moment de l'obtention de l'IGP (voir le Schéma 1 de la page suivante) a, après une période de relative stabilité, connu une restructuration (voir le Schéma 2 de la page 43). Celle-ci était le résultat non seulement d'une opportunité de circonstance, mais elle tenait aussi au bilan que les différents acteurs avaient pu tirer des résultats de l'IGP dans leur portefeuille d'activités.

Une restructuration importante de la filière commence en 2009, avec l'achat d'Arrivé par LDC. En effet, l'Autorité de la Concurrence oblige alors LDC à se séparer de sa participation dans la société coopérative agricole Les Fermiers Landais. Cette décision déclenche une croissance externe importante pour Maïsador : en effet, cette coopérative landaise reprend ladite participation dans Les Fermiers Landais, après quoi elle

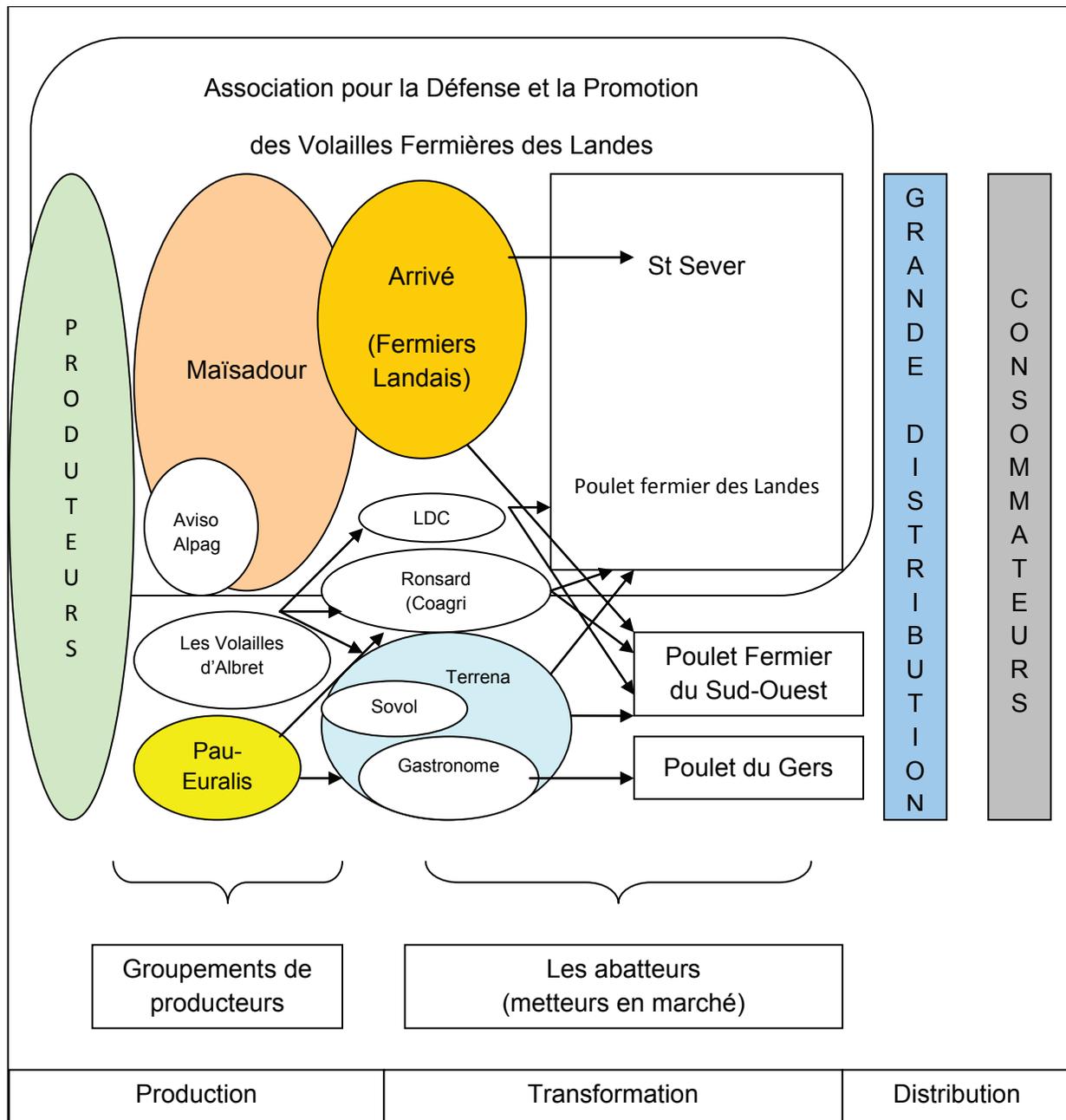


Schéma 1 : Le réseau « VFL » au moment de l'obtention de l'IGP.

fusionne ses activités « volaille » avec celles de la coopérative des Pays de la Loire, Terrena, en 2010. L'accord alors passé dans ce cadre répartit les rôles entre les deux coopératives : Maisadour s'occupe de la filière en amont et continue de commercialiser les produits destinés à la restauration, et Terrena, à travers sa filiale Gastronome, se concentre sur la commercialisation de produits destinés à la grande distribution. Ce rapprochement permet d'offrir aux acteurs de la grande distribution une alternative à l'offre haut de gamme de LDC en positionnant le poulet fermier Saint-Sever sur le même segment que la marque nationale, Loué<sup>(31)</sup>.

Les objectifs visés par la structure commune Les Fermiers du Sud-Ouest alors créée pour rassembler les bassins de production de Terrena (Landes) et de

Maïsadour (Gers) sont d'acquiescer de la visibilité, de relancer la marque Saint-Sever<sup>(32)</sup> et d'augmenter leur activité de 10 % en trois ans, sur un marché de plus en plus européen sur lequel les distributeurs sont de plus en plus forts et qui évolue de manière favorable aux produits transformés - sur lesquels LDC est bien positionné.

Ainsi, les mouvements stratégiques qui s'opèrent à l'issue des tiraillements entre coopération et concurrence amènent les principaux acteurs de la filière à marquer plus clairement les territoires de chacun et à développer leurs avantages concurrentiels stratégiques.

<sup>(31)</sup> AUBRIL (Sylvain), « Terrena et Maïsadour unis dans la volaille », LSA, 15 avril, 2010.

<sup>(32)</sup> La marque Saint-Sever bénéficie d'une bonne image de marque qui lui permet de se positionner au même niveau de prix que Loué, le leader sur le marché. Cependant, elle n'a qu'une distribution faible, avec moins de 50 % de présence sur le territoire national. Une grande opération de communication a été réalisée pour soutenir ses nouvelles ambitions en 2012.

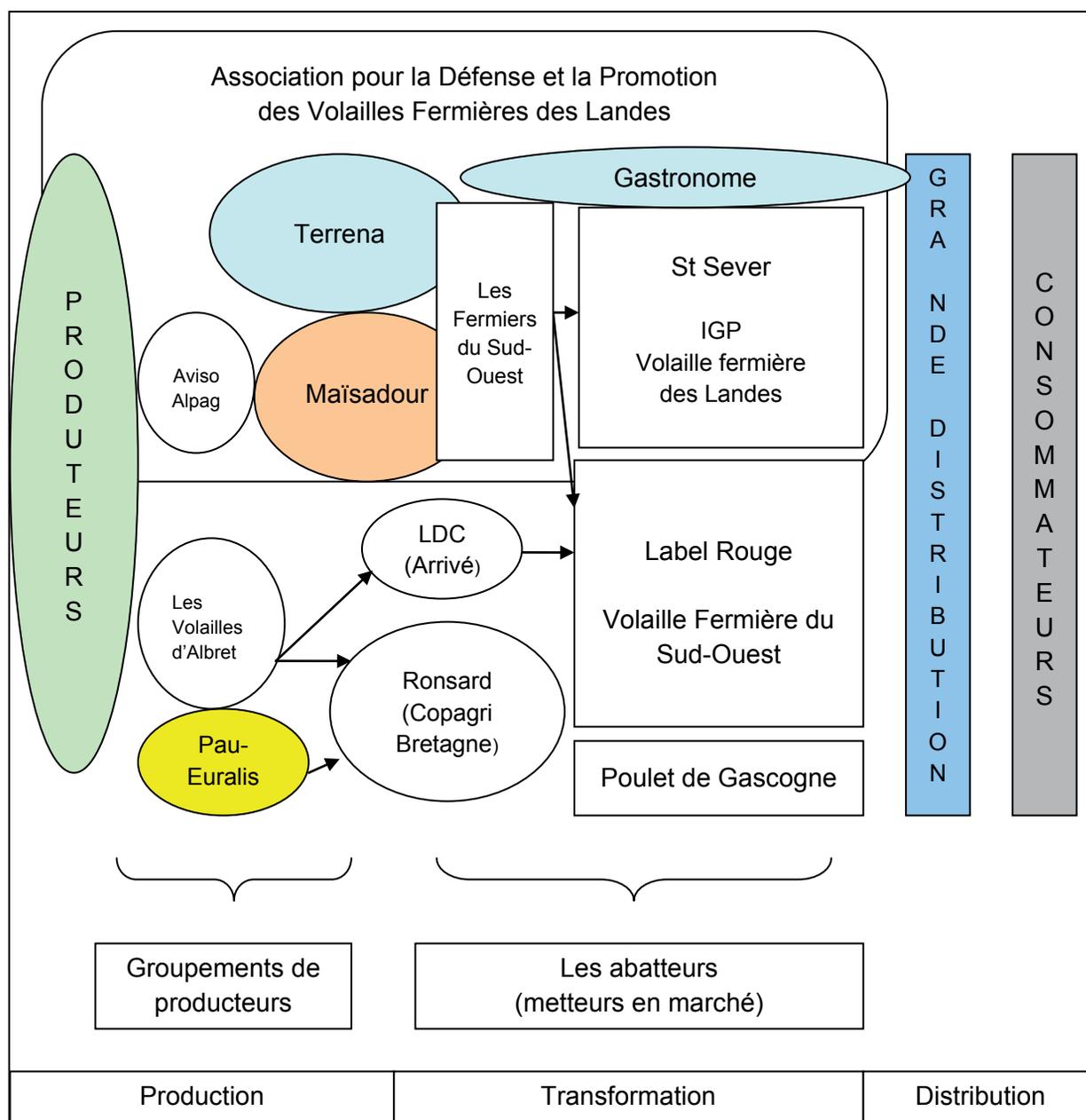


Schéma 2 : Le réseau « VFL » après restructuration.

### Le lancement du label Volailles fermières du Sud-Ouest

Parallèlement à cette restructuration, un pôle alternatif se renforçait dans la filière autour d'un nouvel acteur collectif, Sequoia, qui, après avoir tenté en vain d'obtenir une IGP Volailles fermières du Sud-Ouest, devait se contenter d'utiliser un Label Rouge.

Le Label Rouge en question reprenait le cahier des charges standard des poulets Label, qui est moins contraignant - et qui génère, par conséquent, des surcoûts moindres que celui de l'IGP VFL - en ce qui concerne l'élevage en liberté des poulets. Ainsi, avant que Maïsador et Terrena ne lient leur sort, on trouve dans les rayons des grandes surfaces deux types de poulet sous Label Rouge provenant du même territoire : le premier (Maïsador) bénéficie également de l'IGP VFL et entend en faire un outil de soutien à sa stratégie de défense d'un positionnement haut de

gamme du poulet des Landes, de manière générale, et de sa marque Saint-Sever, en particulier, tandis que l'autre (Terrena) fait valoir une dénomination « Volailles fermières du Sud-Ouest » (VFSO) sans mention d'IGP : considérant qu'il était vain d'espérer obtenir une valorisation en grande distribution des surcoûts associés au cahier des charges du poulet des Landes, les promoteurs des poulets VFSO ont préféré dégrader le cahier des charges.

Dans ces conditions, la dissidence de Sequoia vis-à-vis de la démarche IGP VFL portée par l'interprofession historique présente un risque de confusion dans l'esprit du consommateur<sup>(33)</sup> (voir l'illustration 1 de la page

<sup>(33)</sup> CHAILLOUET (Dominique), « Volailles fermières du Sud-Ouest cherchent IGP désespérément », 10 juillet 2011. [http://www.socopag.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1124:volailles-du-sud-ouest-cherche-igp&catid=17:origines-et-qualites&Itemid=38](http://www.socopag.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=1124:volailles-du-sud-ouest-cherche-igp&catid=17:origines-et-qualites&Itemid=38)

suivante), et pose question quant à l'avenir de l'IGP. Le risque aval se double d'un risque amont, car la possibilité pour les éleveurs de commercialiser leurs poulets avec une marque régionale sans les contraintes de l'IGP risque fort de réduire le bassin d'approvisionnement de l'IGP VFL. En se regroupant avec Terrena, auparavant défenseur de l'IGP, Maïsadour se positionne dans une entité dont le nom, Les Fermiers du Sud-Ouest, laisse entendre, tout d'abord, que ce regroupement lie son activité « volailles » à une aire géographique qui s'étend au-delà des seules Landes, et, en second lieu, que son hostilité à l'évolution du cahier des charges n'est ni totale ni définitive.

En 2014, le groupe Les Fermiers du Sud-Ouest présente sa marque Saint-Sever comme son « fer de lance sur le segment GMS, grâce à son poulet jaune Label Rouge ».

Aucune référence n'est faite à l'IGP, même si l'argumentaire commercial reprend celui qui avait jusqu'alors servi à la défendre : le site des Fermiers du Sud-Ouest explique ainsi que la marque nationale Saint-Sever a pour avantage de présenter « une alternative de choix aux poulets de Loué », d'offrir « un discours de marque bien différencié, centré sur le savoir-faire volailler et la gastronomie » et de fournir aux responsables des linéaires concernés « une marque dynamisante pour leur rayon ». Sur le site de la marque Saint-Sever, on trouve la définition du sigle IGP, mais plus aucune référence n'est faite à l'IGP VFL. On y explique par ailleurs que les poulets de la marque Saint-Sever sont, « comme ceux de Loué », nourris sans OGM, une obligation qui n'est inscrite ni dans le cahier des charges de l'IGP VFL ni dans celui du Label Rouge Sud-Ouest.

Cette mise en avant de la marque sans référence aucune au territoire des Landes fragilise encore l'avenir de l'IGP VFL en tant que potentielle marque nationale. Sans une campagne nationale de distribution et de promotion, son rôle futur dans les stratégies de valorisation des productions promues auprès des producteurs et/ou des distributeurs restera cantonné à celui d'une marque de niche positionnée en haut de gamme. Cela souligne la difficulté qu'il y a à pérenniser des solutions de coopération, qui sont, par définition, régulièrement menacées par des déséquilibres en termes de bénéfice et de coûts pour les acteurs de tous les niveaux de la chaîne de valeur.

## Discussion

Les stratégies de coopération développées dans le contexte de l'IGP ont amené la filière à se restructurer en deux pôles dans lesquels les acteurs, en se regroupant et en orchestrant ainsi la concentration de leur offre, cherchent à développer leurs avantages concurrentiels respectifs. Dans ce contexte, deux organisations majeures s'affrontent, dont l'une continue pendant une période déterminée de plaider en faveur de l'IGP existante, alors que l'autre tente de s'en éloigner en proposant une nouvelle appellation au cahier des charges moins contraignant. Finalement, l'IGP ne sera le fer de lance d'aucune des deux organisations, mais

son existence aura servi à marquer le territoire de chacun. Son rôle futur n'est pas forcément celui qui lui était initialement promis, mais son développement - et sa contestation - ont largement contribué au dynamisme des acteurs sur le territoire. Paradoxalement, alors que la compétition semble dominer la coopération, la coopération permet aux acteurs de la filière d'asseoir leurs positions. Ce paradoxe semble s'expliquer par les exigences contradictoires de la grande distribution, qui, d'un côté, a besoin d'offres larges dans lesquelles la différenciation a toute sa place et qui, d'un autre côté, négocie impitoyablement les prix.

Ainsi, le contexte de l'IGP met en avant des résultats contraires à ceux que Pellegrin-Boucher et Gueguen (2005)<sup>(34)</sup> ont obtenus dans leur étude des stratégies de coopération dans les systèmes d'affaires technologiques. Dans ces derniers, en effet, les firmes ont la possibilité de nouer des relations partenariales avec de nombreux types d'acteurs non concurrents, et les stratégies de coopération leur permettent d'asseoir leur position avant d'envisager des situations de coopération. Or, dans le cas de notre étude, ce sont les situations de coopération elles-mêmes qui permettent aux acteurs d'asseoir leurs positions.

Si les différences entre les secteurs étudiés peuvent être un facteur explicatif, les relations de pouvoir entre les acteurs semblent l'être tout autant. En effet, l'IGP agroalimentaire s'organise autour des arbitrages que rendent les organismes régulateurs et qui structurent à la fois les relations entre concurrents et les relations entre fournisseurs et clients. Dans les systèmes d'affaires technologiques, ce sont les normes et les standards qui imposent des évolutions aux différents acteurs et c'est autour de ces enjeux que se dégagent des opportunités partenariales avec des firmes non concurrentes. Ainsi, les relations de pouvoir entre les acteurs et la position sectorielle des acteurs - que Fernandez et Salvétat (2009)<sup>(35)</sup> ont reprises pour amorcer une discussion sur le caractère plus ou moins contraint de la coopération - pourraient expliquer ce décalage entre nos résultats et ceux obtenus par Pellegrin-Boucher et Gueguen (2005)<sup>(36)</sup>. En effet, dans notre cas, l'acteur central n'a pas pu clairement dominer et imposer ses choix aux autres acteurs en amont, contrairement à SAP qui a pu le faire dans son écosystème spécifique.

<sup>(34)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & GUEGUEN (G.), « Stratégies de "coopétition" au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas SAP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°1, pp. 109-130, 2005.

<sup>(35)</sup> FERNANDEZ (A.S.) & SALVÉTAT (D.), *Les relations de coopération dans les filières aéronautiques et spatiales : stratégies délibérées ou modes de relations contraints ?*, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Grenoble, 2009.

<sup>(36)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & GUEGUEN (G.), « Stratégies de "coopétition" au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas SAP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°1, pp. 109-130, 2005.



Illustration 1 : Publicité de la marque Ronsard parue dans un magazine spécialisé de la distribution, en juillet/août 2011.

Par ailleurs, l'instabilité des relations, une caractéristique de la coopération<sup>(37)</sup>, est patente dans la filière VFL, ce qui nous amène à nous demander si les relations s'étant développées dans ce contexte sont à même de rendre la situation viable à long terme.

Là encore, paradoxalement, la coopération semble servir les intérêts de l'acteur leader de l'IGP, étant donné qu'elle lui permet non seulement de maintenir le processus, mais aussi de le renforcer en agrandissant son pôle d'influence et son contrôle, par le jeu des concentrations. Et même si l'IGP est contestée par les acteurs majeurs de la filière contraints de fournir de larges gammes de produits à des prix différents pour satisfaire la demande du marché de masse, l'IGP Landes, grâce à tout le travail de construction de la filière, a encore la possibilité de trouver sa place dans de larges portefeuilles de produits proposant des marques propres, des marques de distributeurs (MDD), des labels, etc.

Ainsi, le contexte de l'IGP met en avant des résultats similaires à ceux obtenus par Pellegrin-Boucher et Leroy (2009)<sup>(38)</sup> pour les filières des TIC. Ces auteurs montrent en effet que la coopération est une stratégie instable mais durable, car aucune entreprise ne peut se passer ni des avantages de la coopération ni de ceux de la concurrence. La durabilité de la coopération comme stratégie n'implique pas que celle-ci soit stable. Les relations avec les rivaux peuvent évoluer très vite, et l'intensité de la coopération comme celle de la concurrence peuvent être très fluctuantes.

Malgré des conditions de marché totalement différentes et des évolutions moins rapides, notre cas montre, de la même manière, que les intensités de la coopération et de la concurrence varient dans le temps, cela s'expliquant en grande partie par les exigences du marché, en aval. Dans leur étude du cas des industries de défense, Depeyre et Dumez (2007)<sup>(39)</sup> montraient déjà le rôle possible du client dans les phénomènes de coopération en indiquant que des clients puissants pouvaient pousser les fournisseurs à nouer entre eux des relations de coopération.

Concernant une activité moins « technologique », notre cas, s'il ne peut se confronter directement aux résultats de leur recherche, les rejoint sur ce point principal, les exigences de la grande distribution tant au niveau des prix qu'à celui de la diversité de l'offre jouent un rôle clé dans l'évolution des stratégies des acteurs de filières agroalimentaires.

<sup>(37)</sup> DAGNINO (G. B.), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°76, pp. 87-98, 2007.

<sup>(38)</sup> PELLEGRIN-BOUCHER (E.) & LE ROY (F.), « Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n°3, pp. 97-130, 2009.

<sup>(39)</sup> DEPEYRE (C.) & DUMEZ (H.), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, n°176, pp. 99-110, 2007.

## Conclusion

L'analyse des relations entre les acteurs de la filière VFL montre des oscillations entre coopération et concurrence, à divers degrés d'intensité. Nous pouvons en tirer trois conclusions principales quant à l'effet stabilisateur de la coopération.

La première conclusion est que la coopération permet aux acteurs de la filière d'asseoir leur position pour une certaine période.

La seconde est que la coopération ne peut favoriser le maintien de l'IGP qu'à la condition que celle-ci soit régulatrice à la fois des relations amont et des relations aval. Si tel est le cas, la coopération peut permettre de stabiliser la filière le temps nécessaire pour voir émerger et se développer des stratégies de positionnement des acteurs tout au long de la filière.

Enfin, la troisième conclusion est que l'IGP crée un sous-espace de marché pour lequel l'effet stabilisateur de la coopération apparaît d'autant plus fragile que l'ensemble du marché reste en situation de concurrence et qu'il privilégie l'innovation et la conquête de nouveaux sous-espaces de marché. Associé aux conditions tendues du marché, cet état de fait accroît les risques d'instabilité de la coopération.

Confrontés à ceux issus de la recherche dans les secteurs technologiques, qui sont plus avancés dans les recherches sur la coopération, nos résultats constituent un apport pour une meilleure compréhension des stratégies de coopération dans le secteur agroalimentaire. Et contrairement à ce qui se passe dans les *clusters* du vin<sup>(40)</sup>, on constate que, comme la compétition domine la coopération contrainte dans le cadre de l'IGP, la coopération permet à la filière de se structurer clairement et de lui assurer un certain succès en lui donnant la possibilité de proposer de larges gammes de produits satisfaisant aux exigences de la distribution.

Le caractère exploratoire de cette recherche focalisée sur l'IGP laisse cependant de nombreux points en suspens qui mériteraient d'être approfondis. En raison des limites de la méthodologie que nous avons retenue, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que les mêmes résultats pourraient être trouvés dans le cas d'autres dénominations valorisantes ou d'autres labels de qualité et pour tous les types de filières agroalimentaires. Par ailleurs, alors que notre cas d'étude laisse envisager un lien positif entre la coopération et la dynamique et la performance des acteurs, ce lien mériterait d'être testé.

<sup>(40)</sup> DANA (L.P.) & GRANATA (J.), « Évolution de la coopération dans un cluster : le cas de Waipara dans le secteur du vin », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 26, n°4, pp. 429-442, 2013.

# La carte, le territoire et les outils de gestion

Par Régis MARTINEAU  
Groupe ESC Troyes

Nous proposons de décrire le fonctionnement des outils de gestion en utilisant la métaphore cartographique. En effet, une carte géographique et un outil de gestion ont ceci en commun qu'ils sont tous deux des artefacts physiques qui représentent des objets extérieurs (la première, un territoire, et le second, une organisation) en les simplifiant afin d'aider un sujet à s'y orienter (un voyageur, pour la carte, et un manager, pour l'outil de gestion). La connaissance des cartes étant bien plus avancée que celle des instruments de gestion, c'est d'elles que nous tirons quelques pistes de réflexion pour la conception d'outils de gestion mieux adaptés.

Omniprésents dans les organisations et dans les discours des managers, l'outil de gestion reste pourtant insaisissable. Il est difficile à définir et l'on emploie aussi bien chez les praticiens que chez les auteurs académiques des dénominations diverses pour le désigner (l'outil, l'instrument, le dispositif, la technologie, la machine de gestion, etc.). De plus, les auteurs qui veulent le décrire et l'analyser sont amenés à mobiliser une telle diversité de traditions théoriques que pour pouvoir pleinement l'appréhender, on devra parcourir tous les territoires des sciences de gestion. Il se confond avec la gestion, et reflète toute la complexité de cette discipline, ainsi que les incertitudes qui l'entourent.

Pour mieux saisir l'outil de gestion, nous proposons ici une métaphore qui permet d'éclairer le mécanisme intime de son fonctionnement. L'outil de gestion fonctionne, selon nous, comme une carte géographique. Tout comme celle-ci assure une médiation entre un voyageur et un territoire, un outil de gestion assure une médiation entre un manager et l'organisation dans laquelle il évolue. D'un côté, la carte et l'outil de gestion sont des représentations formelles, simplifiées et abstraites, ce sont des « abrégés » (BERRY, 1983). De l'autre, le territoire et l'organisation sont concrets et infiniment complexes, ils sont la réalité que l'on tente de décrire.

La caractéristique commune à ces deux artefacts (que sont la carte géographique et l'outil de gestion) est donc qu'ils sont des détours simplifiés<sup>(1)</sup> par rapport au réel. Comme l'analyse Christian Jacob (1992) chez

qui nous reprenons la plupart des réflexions sur les cartes présentées ici : « *Là où la vision panoramique du paysage permet de saisir une infinité d'informations (couleurs, végétations, événements anecdotiques), la vision de la carte saisit d'emblée l'essentiel : une structure schématique, des contours et des limites, un découpage et un ensemble de relations. Toute carte sélectionne son objet et fait abstraction de ce qui distrairait de l'essentiel. (...) La carte schématise le réel, en le catégorisant.* » (JACOB, 1992, p. 43). Grâce à elle, le voyageur se rend plus vite à son point d'arrivée, le stratège positionne plus efficacement ses troupes sur le champ de bataille et l'empereur organise son territoire et se protège de ses ennemis. Tout comme un voyageur en territoire inconnu, un manager ne passe pas son temps à explorer les moindres recoins de l'organisation avant d'arriver à s'y repérer. Les outils sont là pour lui donner des repères : ainsi, l'organigramme l'aidera à trouver les bonnes personnes ; le budget l'aidera à identifier les ressources de l'organisation ; la cartographie des processus lui permettra de suivre le parcours d'un *input* jusqu'à sa sortie sous forme d'*output* et la matrice SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats*) lui permettra d'analyser son environnement concurrentiel. Grâce à ces instruments, l'infinie complexité du territoire organisationnel est réduite à quelques catégories et à quelques repères, qui permettent au manager de réfléchir, de décider et d'agir plus efficacement. De là découlent les avantages liés à l'utilisation des instruments de gestion dans les organisations : à l'instar des cartes géographiques, ce sont des outils de communication, de transmission de connaissances et de mémoire - des outils pour l'action.

<sup>(1)</sup> Une carte est toujours une représentation en miniature de ce qu'elle représente. Umberto Eco (1998) s'est amusé à imaginer tous les paradoxes d'une carte à l'échelle 1/1. Jacob (1992) fait remarquer, à ce propos, que c'est ce qui différencie un tableau impressionniste représentant un paysage d'une carte géographique. Les deux représentent un territoire, mais le premier tente d'en restituer toute la complexité, quand l'autre le schématise.



La Méditerranée orientale et la Mer Noire selon la Table de Peutinger, copie de 1264 d'une carte de l'Empire romain du III<sup>e</sup> siècle.

« "Toute carte sélectionne son objet et fait abstraction de ce qui distrairait de l'essentiel. (...) La carte schématise le réel, en le catégorisant." Grâce à elle, le voyageur se rend plus vite à son point d'arrivée, le stratège positionne plus efficacement ses troupes sur le champ de bataille et l'empereur organise son territoire et se protège de ses ennemis. »

Se met donc en place un mécanisme de médiation entre trois entités (voir la Figure 1 de la page suivante) :

- un sujet, armé de ses capacités d'interprétation et de ses connaissances, qui cherche à comprendre une situation ou à agir sur un objet extérieur, pour réaliser une action réfléchie ;
- un artefact, qui propose une médiation (un « détour ») entre le sujet et l'objet ;
- enfin, un objet qu'un individu s'efforce de connaître afin de le « maîtriser ».

À l'instar de la carte qui représente de manière simplifiée et codifiée le territoire que le voyageur souhaite découvrir, arpenter et connaître, l'outil de gestion est lui aussi une représentation simplifiée et codifiée de l'organisation (l'activité organisée, réelle et concrète) que

le manager<sup>(2)</sup> souhaite connaître et/ou sur laquelle il souhaite agir. La carte et l'outil ne sont pas des détours obligés : le voyageur ou le manager ont aussi un rapport direct avec le territoire ou l'organisation qu'ils explorent, mais tout en conservant la possibilité de recourir plus ou moins fréquemment aux instruments dont ils disposent.

Les cartes géographiques sont depuis bien longtemps l'objet de la réflexion d'historiens et de philosophes. L'outil de gestion, encore trop souvent insaisissable et invisible, se trouvera éclairé par la visibilité et la relative fascination dont les cartes géographiques ont toujours bénéficié. Par cette métaphore, nous espérons rendre plus clairs quelques-uns des mécanismes invisibles du fonctionnement des outils de gestion. Chacun des points que nous aborderons ci-après explorera une de leurs caractéristiques communes.

<sup>(2)</sup> Nous utilisons ici le terme « manager » pour mieux illustrer notre propos. Mais, bien sûr, cela vaut pour tout individu (ou pour tout groupe d'individus) amené à mobiliser un outil de gestion.

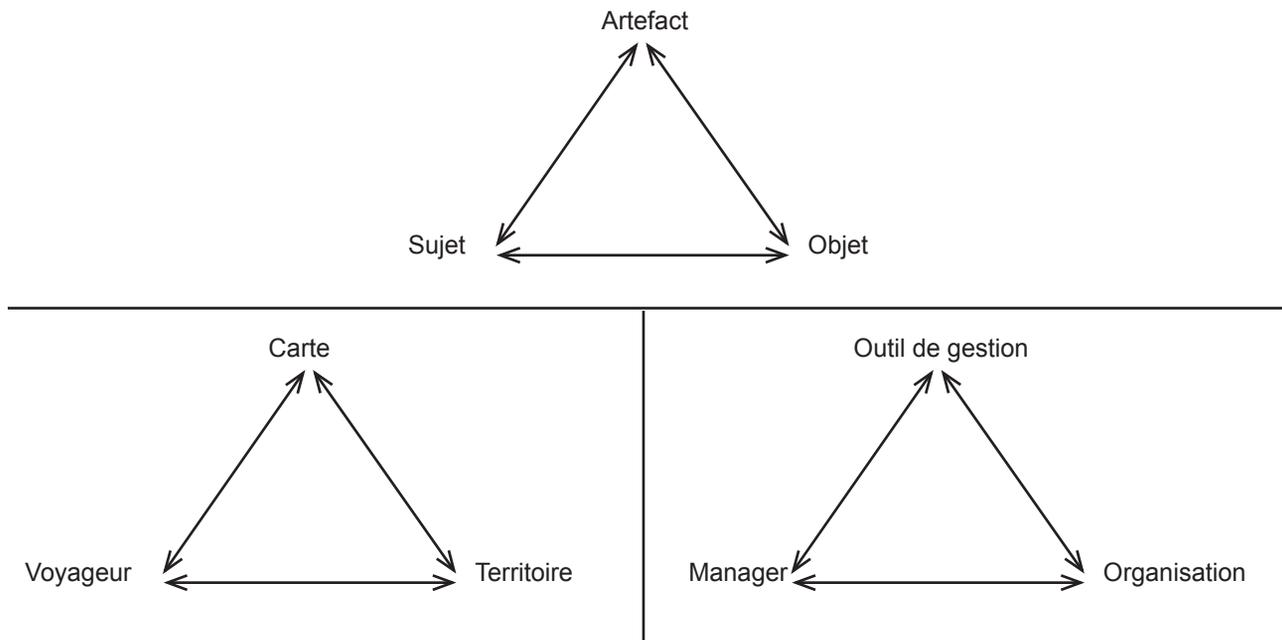


Figure 1 : Une médiation entre trois entités.

## Cartes géographiques et outils de gestion : l'évanouissement dans la médiation

Dans son rapport à la réalité représentée, l'artefact a tendance à s'évanouir aux yeux du sujet plongé dans l'action. Tout se passe comme si le triangle - sujet/artefact/objet - disparaissait au profit d'une représentation dyadique (LORINO, 2002) (voir la Figure 2 ci-dessous).

La carte est un objet paradoxal : elle s'évanouit dans sa fonction, « dans l'opération visuelle et intellectuelle qui en déploie le contenu (...). On décrit la topographie et le relief, on nomme des lieux et on les insère dans un environnement géographique, on mobilise un savoir

toponymique et géographique plus qu'on ne s'arrête sur un dispositif abstrait de lignes, de formes, de couleurs et d'inscriptions. » (JACOB, 1992, pp. 29-30). Le voyageur qui cherche son chemin n'a guère le loisir de s'interroger sur la pertinence de la carte dont il dispose.

En ce qui concerne les outils de gestion, le même phénomène explique leur part d'invisibilité : le manager qui manipule un indicateur n'arrête sa pensée ni au système ni au vocabulaire comptables, ni à l'opération mathématique qui l'a produit : il construit et imagine l'organisation, et il prend les décisions qui en découleront au moment même où il en prend connaissance. Ainsi, une réunion financière n'est nullement le moment et le lieu, pour un décideur, de remettre en cause le calcul de l'EVA (*Economic Value Added*). Bourguignon

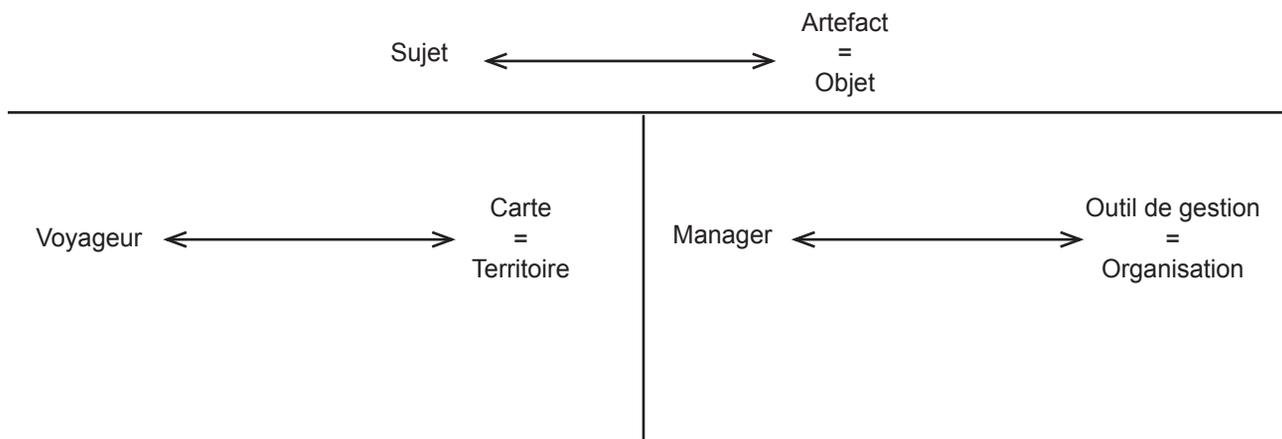


Figure 2 : L'évanouissement dans la médiation.

(2005) montre comment les instruments de gestion réifient les rapports humains, faisant passer subrepticement de la subjectivité pour de l'objectivité qui ne sera plus discutée par la suite. Ce processus de réification explique le pouvoir occultant de l'outil de gestion, qui provient de ce phénomène d'évanouissement dans la médiation. Il aboutit à une lecture particulière (et donc partielle) de l'organisation, mais celle-ci est masquée et peu évidente (quasi invisible) pour un individu plongé dans le « feu de l'action ».

Cela crée un effet de réel : « *La carte a, ainsi, un pouvoir, un effet ontologique : la carte, c'est le lieu où les choses sont : la réalité, c'est tout ce qui est sur la carte.* » (JACOB, 1992, p. 52). Entre le concepteur et le lecteur, il y a une illusion visuelle : d'un côté, pour le concepteur, la carte est une construction, un assemblage de données, un travail ; mais de l'autre, pour le lecteur, c'est un processus achevé, dont les échafaudages scientifiques ont disparu. Bien sûr, cette illusion ne tient que si le concepteur de la carte et son « œuvre » sont investis d'une autorité dans l'imaginaire social. La carte bénéficie d'une présomption de réalité véhiculant un savoir sur un monde socialement constitué validé par un consensus, une tradition, un statut institutionnel. Pour l'utilisateur ordinaire qui n'en partage pas les secrets de fabrication, la carte ne s'offre qu'à la croyance ou au scepticisme. En revanche, pour un lecteur averti (géographe, cartographe ou historien), la carte s'offre à la critique et à la déconstruction.

L'outil de gestion bénéficie de cette même sorte de prestige social et institutionnel. Le consultant, l'expert ou l'enseignant ne se privent pas de jouer de cette autorité accordée aux instruments de gestion qui sont le plus souvent tenus pour « vrais » (BOURGUIGNON, 2010).

Lorsque l'outil de gestion s'évanouit au point d'« être » la réalité aux yeux de l'individu agissant, on parlera de « technicisme gestionnaire ». Découlant souvent d'une croyance exagérée dans la rationalité des instruments, le technicisme gestionnaire survient lorsque le manager adapte son comportement à l'outil plutôt qu'à la réalité. Les manifestations de cette dérive sont légion dans les entreprises. Dujarier (2012) montre cette réalité des « managers à distance » qui conçoivent des outils de gestion pour des terrains qu'ils n'ont parfois jamais arpentés. Boussard (2008) parle d'*illusion du contrôle* pour désigner cette impression qu'ont les managers de contrôler l'organisation, alors qu'ils n'en pilotent que les outils, créant des mythes de rationalité (MEYER et ROWAN, 1977).

## Cartes géographiques et outils de gestion : quelle objectivité ?

S'il est vrai que les cartes et les outils de gestion ont tendance à s'évanouir et à se confondre avec ce qu'ils représentent, il convient de poser la question de l'objectivité avec laquelle ils représentent le réel : le représentent-ils « bien » ? Y sont-ils conformes ?

On saisit bien la fonction représentative d'une carte : elle donne une représentation d'un territoire extérieur « objectif » aussi fidèlement et utilement qu'elle le peut. De nos jours, la géographie des continents est presque parfaitement connue et représentée. Il est loin, le temps où le navigateur, au hasard de ses pérégrinations, relevait des informations géographiques et topologiques pour participer à l'amélioration des cartes du royaume : ici, un îlot inconnu jusqu'alors ; là, un passage possible dans le Grand Nord...

Mais dans le cas de l'outil de gestion, le parallèle entre réel et représentation devient moins évident. En effet, la réalité objective du territoire d'une organisation n'est pas aussi saillante que celle d'un territoire terrestre. On sent confusément que l'organisation ne peut être décrite de manière totalement objective, ne serait-ce qu'en raison de la présence de l'humain. Les lunettes que l'on choisit de chausser pour la regarder déterminent la manière dont on la verra (de fait, les outils sont performatifs). Le contrôleur de gestion, fouillant et remodelant la comptabilité de l'entreprise, en présente une version particulière. L'organigramme choisit de représenter uniquement des relations hiérarchiques formelles, là où l'on pourrait décider de représenter aussi les influences informelles. Une cartographie des processus conçoit l'organisation à l'instar d'une « machine » qui transforme un *input* en *output*. D'autres outils de gestion conçoivent l'organisation comme un système ouvert. Les outils de gestion comportent donc une certaine représentation de la réalité, qu'ils lui appliquent : la philosophie gestionnaire (HATCHUEL et WEIL, 1992), certaines croyances et certaines valeurs (GILBERT, 1998), un schème d'interprétation générique (LORINO, 2002).

La carte, quant à elle, semble être au contraire totalement « objective ». Mais, en réalité, elle ne l'est pas autant qu'il n'y paraît.

Tout d'abord, une carte géographique n'est pas uniquement une carte de l'espace (comme la carte de France, par exemple). Il existe en effet des cartes qui représentent des phénomènes, des répartitions, des processus affectant un espace. Certaines représentent des mouvements saisonniers de populations d'autres « *un schéma cosmologique symbolisant l'ordre divin de l'univers* » (JACOB, 1992, p. 32). Elle est aussi (et le parallèle avec l'outil de gestion est ici frappant) « *une métaphore pour décrire les relations humaines, les rapports de pouvoir, les partages hiérarchiques dans un groupe social* » (JACOB, 1992, p. 32). En somme, la carte choisit ce qu'elle désire représenter.

L'outil de gestion opère précisément le même type de choix : ainsi, David (1998), par exemple, relève que certains outils de gestion sont plutôt orientés « relations », alors que d'autres sont plutôt orientés « connaissances », d'autres enfin peuvent être qualifiés de « mixtes ».

Il y a aussi des cartes qui décrivent des territoires purement imaginaires (comme la carte de la Terre du Milieu, dans *Le Seigneur des Anneaux* de Tolkien). Se situant entre réel et imaginaire, certaines cartes antiques ou médiévales mettent en garde l'explora-

teur contre des obstacles et des dangers (torrents, ouragans, monstres marins, etc...) ou lui promettent, au contraire, des merveilles.

On se prend à rêver d'outils de gestion qui représenteraient ainsi les dangers et les merveilles que l'employé « vagabond » pourrait rencontrer au détour des couloirs de son entreprise : un service informatique usant d'un dialecte inconnu, une direction générale mystérieuse entourée de légendes, une salle du personnel hospitalière, des cérémonies rituelles étranges aux yeux du profane. Plus sérieusement, on pourrait imaginer des cartes de gestion visant à représenter les zones d'incertitudes et les zones d'experts d'une organisation (CROZIER et FRIEDBERG, 1977).

Par ailleurs, la carte de géographie varie dans sa manière de représenter : plus ou moins précise, plus ou moins géométrique, plus ou moins figurative. Certaines cartes, « enfantines », se réduisent à quelques formes vagues traversées par quelques axes abscons. D'autres, presque illisibles, sont surchargées de symboles graphiques et de chiffres.

Il en va de même pour les outils de gestion. Certains budgets comptables nécessitent une formation poussée pour pouvoir les lire, tant ils sont surchargés d'informations, de symboles et de chiffres. À l'inverse, certains outils de gestion ont recours à des codes couleurs (souvent le rouge, le orange et le vert) fort simples et compréhensibles par tous pour informer d'un résultat bon, passable ou mauvais.

Ainsi, les cartes choisissent une certaine représentation du territoire. Même si la carte de France ne peut prétendre à une représentation « parfaite » de l'espace, elle souligne inévitablement certains aspects de son territoire (son réseau routier, par exemple) en en minimisant d'autres (son réseau ferré, par exemple). Le cartographe, loin de représenter passivement un espace objectif, passe son temps à faire des choix. Il en va de même pour les outils de gestion, qui reflètent une manière particulière de voir l'organisation. Bourguignon et al. (2004) ont montré, par exemple, que les instruments de gestion sont marqués culturellement et que tous ne reflètent pas une unique conception de la gestion et de l'efficacité.

## Cartes géographiques et outils de gestion : quelle confiance leur accorder ?

Puisque les cartes et les outils de gestion donnent une représentation particulière de la réalité (et donc en partie fausse), la question de la confiance que l'on peut leur accorder se pose.

Avant l'arrivée des cartes par satellite, qui laissent aujourd'hui peu de place au doute quant aux obstacles qui se dressent sur la route des voyageurs, les navigateurs devaient placer toute leur confiance dans leurs cartes. Le père François de Dainville rapporte cette anecdote : un navire échappa de peu au naufrage, en août 1555, au large de l'île Saint-Laurent. De nuit, il se

dirigeait (peut-être) vers des bancs de sable. Le pilote disposait d'une carte qui ne les signalait pas, alors qu'un marin avait en main une autre carte, qui, elle, les indiquait. Un conflit s'engagea alors autour des deux cartes concurrentes. Le commandant du bateau fut appelé pour résoudre le conflit et, naturellement, dans le doute, imagina le pire et trancha en faveur de la carte du marin pour ne pas courir le risque d'un naufrage. Le pilote y perdit la face, une carte, mais pas la vie (JACOB, 1992). Les managers sont continuellement confrontés à ce type de situation, car nous ne sommes pas encore à l'ère des outils de gestion par satellite... Ainsi, la cohérence entre divers outils de gestion est un problème récurrent dans les organisations, tant ces outils « foisonnent » (MAZARS-CHAPELON, 2010) : il n'est pas rare que des objectifs contradictoires entre eux soient promus par deux outils de gestion différents ou que telle règle intégrée à un instrument en enfrenne une autre. Il y a un problème d'« intertextualité », c'est-à-dire de cohérence entre les différents textes prétendant décrire l'organisation (DETCHESSAHAR et JOURNÉ, 2007).

La confiance que les pilotes accordaient à leurs cartes était habilitante. Mais en des temps où les cartes étaient en grande partie fausses, cette confiance était aussi désastreuse. « Cette confiance aveugle fit le malheur des marines occidentales, comme l'affirme au début du XVIII<sup>e</sup> siècle [le géographe de Louis XIV] François Le Large (...) : "Pendant plus de deux siècles, les flottes des Princes de l'Europe voguèrent comme à tâtons dans le vaste Océan, les cartes marines qui fourmillaient de fautes nuisaient plus aux pilotes qu'elles ne leur servoient... En un mot, les défauts des cartes, non seulement obligent à faire de plus grandes dépenses, parce qu'elles sont causes (...) que les vaisseaux sont plus longtemps en route qu'il ne faut, mais encore elles font périr assez souvent, ne représentant pas les écueils à leur véritable place" » (JACOB, 1992, p. 357). Attendu que de nombreux indices laissent penser que les managers placent une confiance excessive (due au technicisme) dans leurs outils et que ceux-ci sont partiellement « faux » (à tout le moins améliorables), le même diagnostic vaut pour nos entreprises : elles sont sans doute amenées à des naufrages à cause d'une confiance aveugle placée dans des outils servant à les gérer...

Cette confiance aveugle est présentée sous un jour positif dans une célèbre anecdote relatée par Karl Weick (1995). Durant des manœuvres en Suisse, une unité de reconnaissance hongroise se perdit dans les Alpes. Quand les soldats revinrent à leur base, trois jours plus tard, ils racontèrent qu'ils s'étaient perdus et qu'ils s'étaient résignés à mourir. Mais l'un d'eux trouva une carte dans sa poche. Cela les calma, ils levèrent le camp, puis retrouvèrent leur chemin « grâce » à cette carte. Mais l'on découvrit après coup que cette carte salvatrice n'était pas une carte des Alpes, mais une carte des... Pyrénées !

Cette histoire permet à Weick d'illustrer les fonctions habilitantes des artefacts et leur influence sur la cognition et sur le *sense-making*, et est largement reprise dans la littérature sur les organisations. Mais la vraisemblance

de l'histoire est sujette à caution (ROWLINSON, 2004), notamment parce qu'elle est issue d'un poème du poète tchèque Miroslav Holub (1923-1998), ce qui ne garantit en rien sa véracité historique. En fait, cette histoire aurait été plus vraisemblable (et aussi plus intéressante, pour les praticiens) si l'un des soldats, se rendant compte de l'erreur, avait dissimulé volontairement ladite carte pour éviter que ses camarades ne se laissent aller au découragement. En tous les cas, si la fonction habilitante des outils peut être salutaire, elle peut aussi être désastreuse. Ces soldats auraient tout aussi bien pu se perdre et finir par mourir à cause d'une carte erronée.

Avant l'arrivée du satellite, les explorateurs avaient pour première préoccupation lorsqu'une partie du monde restait inconnue, de répertorier ses espaces le plus fidèlement possible, notamment pour rechercher des routes navigables sûres. À cet égard, la recherche du passage vers le Nord-Ouest fut une quête épique qui dévora de nombreux navires (comme le HMS Terror et le HMS Erebus de la Royal Navy, disparus lors de la catastrophique expédition Franklin en 1845). Les gestionnaires d'aujourd'hui sont comparables aux navigateurs d'hier : ils explorent l'organisation et son environnement avec des cartes incomplètes, souvent fausses ou qui ne leur fournissent pas les informations nécessaires. Jadis, quand un navigateur découvrait un récif non répertorié et qu'il s'en sortait par miracle, il le mentionnait aux autorités cartographiques compétentes. Aujourd'hui, le manager, de la même manière, tente d'améliorer son outil de gestion lorsque celui-ci se heurte à la réalité : de mauvais indicateurs, des informations erronées, de mauvais paramètres de décision se heurtent à la résistance de la réalité du terrain, jusqu'à ce que le manager propose soit d'améliorer l'outil, soit de l'ignorer purement et simplement. On peut peut-être rêver que la science des instruments atteigne un jour le même niveau de connaissances que la carte par satellite, mais est-ce souhaitable ? Pour le moment, en tous les cas, beaucoup de zones d'ombre et de territoires inconnus de l'organisation n'ont pas encore été « répertoriés ». Il est bien connu que les outils de gestion capturent plus aisément les aspects quantitatifs de l'activité que ses aspects qualitatifs, dynamiques et processuels.

## Cartes géographiques et outils de gestion : la face sombre

Mais les choix effectués pour représenter la réalité et qui la distordent ne sont pas uniquement le fruit d'erreurs ou d'un manque d'informations sur l'objet représenté : ils peuvent aussi être volontaires. Les cartes géographiques et les outils de gestion sont en effet traversés par les idéologies, les jeux de pouvoir et les tentatives de manipulation qui font la vie collective.

Cela est d'autant plus efficace que l'effet de réel qu'ils produisent leur permet d'en prendre possession. La représentation est un « processus spéculaire, où le dispositif graphique témoigne de la violence symbolique inhérente à tout modèle, de la transformation de

*l'espace réel en figure régie par les lois de la raison et de l'abstraction, de la prise de possession conquérante de la réalité à travers son simulacre »* (JACOB, 1992, p. 44). Toute carte géographique est à la fois description et possession de la réalité.

La plus ancienne à avoir été répertoriée est gravée sur un rocher en Italie du Nord, à Capo di Ponte, au lieu-dit Bedolina : elle domine une vallée où serpente la rivière Oglio. On y voit des figures, des motifs, rectangulaires ou circulaires, et des lignes qui les relient de manière complexe. La carte gravée sur ce rocher permet d'avoir une meilleure vision, plus absolue, du territoire qu'elle représente par rapport au regard naturel, oblique, brouillé par tous les obstacles naturels qui font écran et qui déforment l'espace.

Mais cette carte rupestre n'était pas une simple table d'orientation. En effet, tous les habitants de cette vallée avaient certainement une parfaite connaissance empirique de l'espace, de la plaine et de ses zones de culture. Alors, pourquoi, à l'âge de bronze, les habitants de cette région montagneuse ont-ils ressenti la nécessité de tracer ce plan ? Vraisemblablement, il servait avant tout de cadastre avant la lettre. La carte affirmait des droits et des souverainetés en des temps qui ont vu naître la domestication des espèces animales, la sédentarisation des populations et les premières formes d'économie agricole. « La carte serait alors un instrument de gestion et de régulation de la vie collective, du fonctionnement social et économique de la communauté. Elle indique peut-être, dans son symbolisme complexe, la répartition du travail, la planification et la spécialisation des cultures, le système d'irrigation des terres et des lois qui y président, les limites de la propriété foncière attribuée à des familles ou à des groupes de familles. » (JACOB, 1992, p. 45). Une représentation gravée des récoltes devait permettre d'exprimer un droit légal. Cette carte était sans doute l'instrument collectif qui permettait d'éviter des appropriations parcellaires et arbitraires de l'espace réel.



Figure 3 : Reproduction de la carte rupestre de Bedolina.

Il en va de même des outils de gestion. En même temps que représentations de l'organisation, ils sont un moyen d'en prendre possession. Ainsi, en même temps qu'instruments d'efficacité, les outils de gestion sont aussi

des instruments de contrôle. Un indicateur de performance donne à la fois une information sur l'évolution de l'activité au regard d'un objectif et une information sur la performance d'un individu ou d'un groupe d'individus. En conséquence, cet indicateur est aussi bien une description qu'une prescription. Il prescrit les comportements et les schémas mentaux auxquels il faudra se plier ou résister. Ainsi, une fiche de poste est à la fois une information qui permet de gérer la rotation des postes et de prescrire un comportement à adopter pour faire montre des compétences attendues. L'outil de gestion, quel qu'il soit, décrit et contrôle des ressources, des finances, des individus.

« *Le rapport sémiologique entre le territoire invisible et son image cartographique dissimule une convention sociale, mais aussi un choix politique* » (JACOB, 1992, p. 353). La carte a toujours fait l'objet de truquages et de falsifications à des fins militaires relevant de la protection nationale. Ainsi, les géographes soviétiques ont reconnu en 1988 que la plupart des cartes diffusées depuis les années 1930 avaient été truquées et déformées (positions de certaines villes faussées, échelles non uniformes, dissimulation de quartiers entiers de Moscou, comme celui où siégeait le KGB, rue Bolchaïa Loubianka). En Occident, on trouve des cartes passant sous silence les bases militaires ou les installations nucléaires. Plus loin de nous, les dissimulations pouvaient prendre des formes très inventives : au XVI<sup>e</sup> siècle, deux cartographes allemands parsemèrent leurs cartes de figures humaines censées constituer

une sorte de « barrière visuelle » en raison du tabou religieux prohibant toute représentation humaine pour les Infidèles Turcs, les ennemis d'alors...

Seul l'œil critique prend le temps de s'arrêter sur la matérialité de l'outil et d'en remarquer le rôle médiateur. Ainsi, dans des traditions marxistes (de mise en évidence des rapports de domination) et bourdieusiennes (de mise en évidence de la violence symbolique), il a été montré que l'apparence de neutralité des outils de gestion occulte leur part de légitimation des hiérarchies sociales. Boje et Windsor (1993) critiquent le *Total Quality Management* (TQM), qui camoufle, sous un vocabulaire participatif, un néo-taylorisme. Oakes et al. (1998) montrent comment, dans un musée canadien, le *Business Planning Process* manipule les individus de manière à leur faire croire qu'ils choisissent leur propre stratégie, alors que celle-ci a déjà été définie à l'avance. L'outil de gestion fait l'objet de pareils dissimulations et truquages vis-à-vis de l'« ennemi extérieur » de l'organisation (la dissimulation financière, la comptabilité dite créative, dont l'affaire Enron en est un exemple particulièrement retentissant), mais aussi à l'intérieur même de l'organisation. En employant un certain langage technique difficilement accessible à tous, les outils de gestion excluent parfois volontairement certains acteurs de la prise de décision (BOLAND, 1993). Au XVII<sup>e</sup> siècle, R.P. Lubin décrit ainsi la situation des lecteurs non exercés à la cartographie (des propos qui s'appliqueraient parfaitement à un individu confronté, par exemple, à la difficulté de la lecture d'un budget,



Figure 4 : Avignon, Carte aux personnages par Braun et Hogenberg, 1575 (Archives municipales d'Avignon).

faute d'avoir suivi une formation comptable) : « *Ils y lisent des mots qu'ils n'entendent pas, ils y voient des lignes qu'ils ne connaissent point, et des figures qu'ils ne comprennent pas. Il ne faut donc pas s'étonner si, se trouvant dans un pays étranger, dont ils n'entendent pas la langue, ils ne savent où ils sont, si ils ignorent par où il faut passer, et ils s'égarer à tout moment.* » (cité par JACOB, p. 435, 1992).

## Quelques implications de la métaphore cartographique pour l'étude des outils de gestion

Filant un peu plus loin notre métaphore, nous proposons ici quelques pistes d'interrogations possibles à qui s'intéresse aux instruments de gestion.

### La question de l'échelle

Si ces artefacts sont des représentations simplifiées de la réalité, il convient de se demander jusqu'à quel point on peut les simplifier. En cartographie, ce problème d'échelle est bien connu : c'est celui du rapport entre la mesure d'un objet réel et la mesure de sa représentation. Le choix de la bonne échelle dépend bien entendu de l'utilisateur et de l'adaptation de celle-ci à son besoin. S'il s'agit d'observer la dérive des continents, il faudra une échelle élevée. En revanche, pour un randonneur, le maximum de précision est requis. Pour un navigateur, il faudra réussir à rendre compte de grandes distances lorsqu'il est en pleine mer, et des moindres détails côtiers à l'approche du continent. De même, pour des cartes sociodémographiques, l'échelle sera différente selon que l'on veut rendre compte des densités de population à l'échelle de la planète ou à l'échelle d'une région. Les avancées des nouvelles technologies permettent aujourd'hui de changer d'échelle à volonté, la topographie s'ajustant en temps réel à l'échelle choisie (cela va jusqu'au basculement sur une vue en 3D depuis le sol dans le cas de Google Earth).

La question de l'échelle, qui est si évidemment importante pour les cartes géographiques, reste singulièrement peu abordée pour les outils de gestion. Pourtant, le manager a besoin d'outils qui représentent son activité à la bonne échelle. Si celle-ci est trop élevée, le manager perdra de vue la réalité de terrain et la simplifiera à l'excès. Par exemple, il résumera l'activité annuelle d'un service à un indicateur : c'est ce que font les managers à distance de Dujarier (2012), un phénomène fort répandu dans les bureaucraties divisionnalisées. À l'inverse, une échelle trop précise empêche la prise de recul et l'obtention d'une vision globale : au sein d'une entreprise, quand chaque service suit ses propres indicateurs, il y a un risque qu'une focalisation excessive nuise à la coordination globale des services. Les systèmes d'outils qui se mettent en place naturellement dans l'organisation prennent sans doute en compte ces problématiques : à chaque niveau hiérarchique correspondent des outils d'échelles différentes et adaptées. Mais ce processus est pour l'instant plutôt improvisé, car, à notre connaissance, il est encore très peu analysé par la littérature en sciences de gestion.

Si l'on souhaite améliorer les instrumentations gestionnaires, ce type de réflexion pourrait aboutir à terme, à l'instar de Google Earth, à des systèmes de tableaux de bord qui permettraient un changement d'échelle à volonté et en temps réel.

### La question du design

On sait le soin particulier apporté par les cartographes au traitement graphique des cartes. Certaines sont de véritables œuvres d'art, elles font l'objet de collections et sont même parfois exposées dans des musées. « *Certes, le cartographe obéit à des conventions, par exemple, à celles des cartes nautiques et de l'art de son temps, avec ses répertoires de motifs et de couleurs. Mais il bénéficie d'une liberté considérable dans l'agencement d'ensemble de son dessin, dans le choix des motifs et, enfin, dans l'exercice même d'un geste graphique* » (JACOB, p. 241, 1992).

Sur le seul plan esthétique, on peut s'étonner du peu d'attention qui est portée aux outils de gestion. Souvent repoussants (connaissez-vous le logiciel Apogée ?), ils n'invitent guère à la rêverie contemplative, comme le fait généralement une carte de géographie. Encore a-t-on de la chance, s'ils ont été pensés de manière à être conviviaux (*user-friendly*). Cela tient sans doute à la rationalité qu'ils veulent afficher. Mais serait-il possible d'imaginer de « beaux » outils de gestion ?

Toutefois, là n'est pas l'essentiel. Les choix graphiques et esthétiques du cartographe reflètent une intentionnalité qui « *détermine les modes de réception de la carte, rend prévisibles certaines de ses utilisations, certaines impressions qui peuvent s'attacher à telle ou telle région représentée : inquiétante ou rassurante, familière ou inexplorée, réductible ou non à des formes empiriques ou géométriques, offrant une certaine régularité ou purement aléatoire* » (JACOB, p. 241, 1992). Il en est de même pour les outils de gestion qui, par leurs choix graphiques et esthétiques, reflètent l'intention de produire un certain effet sur l'utilisateur pour qu'il adopte le comportement souhaité.

Cette intention est celle évoquée par De Sanctis et Poole (1994) au travers du concept d'esprit de la technologie : on attend de l'utilisateur qu'il utilise la technologie dans un certain esprit, tout comme un juriste interprétant l'esprit de la loi. Assez peu exploré en sciences de gestion, cet aspect mériterait d'être davantage étudié (voir cependant Bayart (2000) ou, sur les interactions homme-machine, Suchman (2007)). Tout ce que l'on peut dire à ce stade, c'est que les outils de gestion se parent généralement d'une esthétique graphique de neutralité et de rationalité objective. Les outils comptables, en particulier, font le choix de l'austérité, confinant parfois à une certaine forme d'élitisme tant ils n'invitent pas le profane à les comprendre aisément. Plus ludiques, les tableaux de bord se parent parfois de couleurs et font davantage d'efforts pour se rendre accessibles. Les référentiels « qualité » se présentent, quant à eux, comme des catalogues ou des *checklists* semblant suggérer que l'excellence est accessible à tous. Ce type de questionnement a été approfondi tout particulièrement au sujet des présentations Powerpoint : de nombreuses études se sont

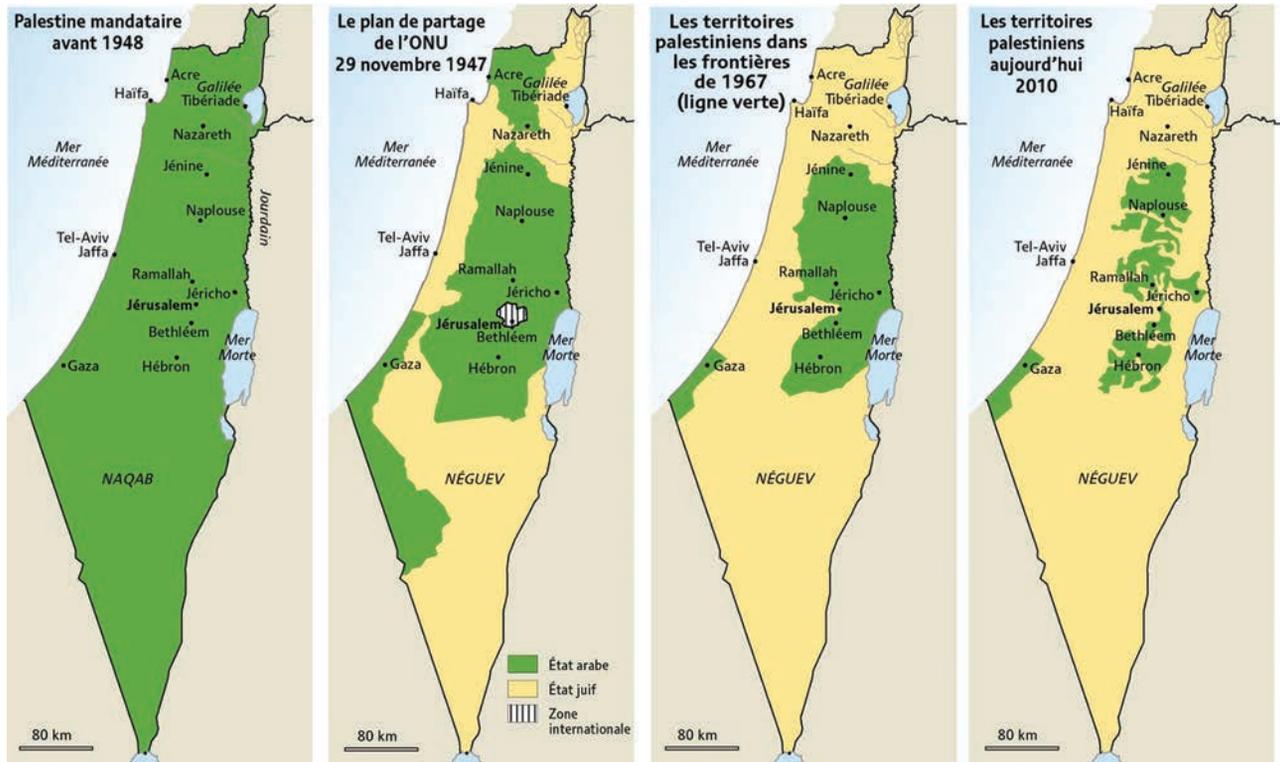


Figure 5 : Évolution du territoire palestinien, cartes de Philippe Rekacewicz.

intéressées à l'impression qu'elles produisent sur le récepteur et sur la manière dont elles structurent intentionnellement la vision du monde de ces derniers. Plus généralement, cela pose aussi la question du « genre » des outils de gestion (ORLIKOWSKI et YATES, 1994).

Il reste en effet beaucoup à faire pour classer ces outils selon leur forme graphique et leur matérialité au regard de leurs intentions. Ce type de recherche privilégierait une approche pragmatique de l'outil de gestion en dégagant systématiquement les implications pratiques, visuelles et intellectuelles des dispositifs graphiques et de leur matérialité, et en montrant comment l'outil peut déterminer certaines postures du corps et de la tête, l'accommodation du regard, sa focalisation, les itinéraires perceptifs et les cheminements intellectuels, les savoirs, les codes et les conventions mobilisés.

### La question de la résistance

La carte a l'apparence de la neutralité, dont elle « profite » pour faire passer des idéologies dominantes. En réaction s'est développé le courant de la géographie radicale, dont le principal représentant est David Harvey (1989) : ce courant entend montrer qu'un autre point de vue existe, celui des populations traditionnellement exclues des pratiques intellectuelles occidentales. En directe filiation, la cartographie radicale vise à déchiffrer, pour les dénoncer, des processus peu visibles de domination à l'œuvre en les mettant en images. Un exemple particulièrement parlant réside dans la succession chronologique de cartes réalisée par Philippe Rekacewicz, qui montre l'évolution du territoire palestinien (voir la Figure 5 ci-dessus). Ce courant s'applique à mettre des outils cartographiques

à la disposition de populations locales pour les aider à faire valoir leurs intérêts.

En sciences de gestion, il existe bien des *Critical Management Studies* (CMS), qui, à l'image de la géographie radicale, proposent des alternatives aux théories managériales dominantes afin de transformer radicalement les pratiques managériales (ADLER, FORBES et WILLMOTT, 2007). Ces CMS partagent un profond scepticisme au sujet de la morale et de la soutenabilité sociale et écologique des formes de management dominantes. En revanche, il n'existe guère (à notre connaissance) d'équivalent de la cartographie radicale en matière d'outils de gestion, c'est-à-dire la production de tels instruments ou leur mise à la disposition d'acteurs de terrain pour permettre à ces derniers de faire valoir leurs intérêts. Souhaitables ou non (nous n'aborderons pas ici ce débat), ces instrumentations de gestion « radicales » seraient en tous les cas particulièrement innovantes.

Il existe bien des cas de détournement des outils par des acteurs de terrain (BOUDREAU et ROBEY, 2005), mais ceux-ci sont généralement vus comme des subversions indésirables ou comme des anomalies. Ces expressions locales, qui prennent la forme de détournements, de déplacements ou d'adaptations (MARTINEAU, 2012) sont peu pensées et instrumentées. On trouve trace, toutefois, d'auteurs qui en appellent à la création d'artefacts « ouverts », à une forme d'expression locale provenant du terrain : les « *enabling formalizations* » d'Adler & Borys (1996), ou les « artefacts pour usages inattendus » de Robinson (1993). Mais en dehors de ces quelques pistes, il ne reste encore aux utilisateurs aliénés (et mécontents de l'être) que le recours au

sabotage sous toutes ses formes (grèves du zèle, détournements, instrumentalisations ou couplages ritualisés).

Il serait dès lors possible d'inventer des instrumentations « ouvertes ». À la manière de la cartographie radicale, les individus pourraient participer à la production d'outils de gestion qui leur paraîtraient pertinents. Au-delà de l'avantage de la co-création, ils pourraient émaner de la base et s'imposer plus aisément en fonction de leur pertinence.

## Conclusion

La métaphore que nous avons filée entre la carte géographique et les outils de gestion nous a permis d'éclairer le fonctionnement de ces outils. Au final, l'outil, en tant que représentation formalisée de l'organisation, est à la fois habilitant et contraignant. En abrégant le réel, il permet le recul, la réflexion, la communication, la coordination collective. Mais ce faisant, il permet aussi la domination, la réification, la manipulation : c'est là le « péché originel » et le paradoxe fondamental de l'outil de gestion. Mais ce péché originel ne doit pas empêcher une réflexion permettant d'inventer de nouvelles instrumentations gestionnaires.

Ces deux artefacts que sont la carte géographique et l'outil de gestion en viennent presque à se confondre. Que l'on pense à la carte rupestre de Bedolina : c'était sans doute un instrument de gestion du territoire mis à la disposition de la population de cette vallée, qui avait besoin d'en organiser la propriété et les mises en culture. En fait, on trouve tellement de parallèles entre les outils de gestion et les cartes géographiques que l'on peut être amené à se demander ce qui les différencie.

Nous pensons que la différence entre la carte et l'outil de gestion porte sur l'objet représenté. Les cartes visent à représenter un espace territorial ou physique (même les cartes les plus symboliques, qui, par exemple, vont représenter les PIB des pays ou les flux migratoires, restent ancrées dans la représentation, en arrière-fond, du territoire physique). L'instrument de gestion, lui, ne représente pas l'espace physique de l'organisation. Ce n'est pas un hasard si les plans d'évacuation que l'on trouve sur les murs des entreprises et qui en représentent son espace physique ne sont jamais appelés « outils de gestion », mais « plans ». Ils représentent des connaissances et des relations (DAVID, 1998) abstraites, et non des éléments relevant de l'espace physique de l'organisation. C'est là la particularité de l'outil de gestion que de matérialiser l'abstrait : dans ce passage de l'idéal au concret qui s'efface et échappe à la conscience réside une grande partie des réflexions critiques des sciences de l'organisation. À cet égard, dans cet éloignement par rapport au réel physique, l'outil de gestion se rapproche davantage du plan de métro que d'une carte de l'Institut Géographique National : si le plan de métro est une innovation cartographique intéressante, c'est précisément parce qu'il tend à s'affranchir de la réalité géographique des lieux qu'il représente.

Enfin, il conviendrait de se demander si les outils de gestion sont toujours effectivement nécessaires. L'outil

de gestion est le bras armé des sciences de gestion et du consultant : il est alors bien naturel qu'ils soient promus en toutes circonstances. Pourtant, il n'est sans doute pas toujours souhaitable d'instrumenter tous les aspects de l'activité, car, comme nous l'avons vu, les outils de gestion ont des effets néfastes qui sont le pendant de leurs qualités. Le voyageur expérimenté sait qu'il doit laisser leur place à la découverte, aux pérégrinations, aux rêveries et aux surprises, tout en gardant en vue son objectif final : n'est-ce pas là ce que l'on attend d'un manager talentueux ?

## BIBLIOGRAPHIE

ADLER (P. S.) & BORYS (B.), "Two types of bureaucracy: Enabling and coercive", *Administrative science quarterly*, pp. 61-89, 1996.

ADLER (P. S.), FORBES (L. C.), & WILLMOTT (H.), "Critical management studies", *The Academy of Management Annals*, 1(1), pp. 119-179, 2007.

BERRY (M.), « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique*, 1983.

BOJE (D. M.) & WINSOR (R. D.), "The resurrection of Taylorism: total quality management's hidden agenda", *Journal of Organizational Change Management*, 6 (4), pp. 57-70, 1993.

BOLAND Jr (R. J.), "Accounting and the interpretive act", *Accounting, Organizations and Society*, 18(2), pp. 125-146, 1993.

BOUDREAU (M.-C.) & ROBEY (D.), "Enacting integrated information technology: A human agency perspective", *Organization science*, 16 (1), pp. 3-18, 2005.

BOURGUIGNON (A.), "Management accounting and value creation: the profit and loss of reification", *Critical Perspectives on Accounting*, 16 (4), pp. 353-389, 2005.

BOURGUIGNON (A.), « Les instruments de gestion sont-ils éthiques ? Les enjeux de la réification », *Management, mondialisation, écologie : Regards critiques en sciences de gestion*, Paris, Hermès, pp. 163-183, 2010.

BOURGUIGNON (A.), MALLERET (V.) & NØRREKLIT (H.), "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension", *Management accounting research*, 15 (2), pp. 107-134, 2004.

BOUSSARD (V.), *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008.

CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977.

DAVID (A.), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion* (120), pp. 44-59, 1998.

DE SANCTIS (G.) & POOLE (M. S.), "Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive struc-

- turation theory", *Organization science*, pp. 121-147, 1994.
- DETCHESSAHAR (M.) & JOURNÉ (B.), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion* (5), pp. 77-92, 2007.
- DUJARIER (M.-A.), « La division sociale du travail de prescription : le management à distance », *L'Idéal au travail*, pp. 5-25, 2012.
- ECO (U.), *De l'impossibilité de construire la carte 1 : 1 de l'Empire. Comment voyager avec un saumon. Nouveaux pastiches et postiches*, Paris, Grasset, pp. 221-229, 1998.
- GILBERT (P.), *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica, 1998.
- HARVEY (D.), *The condition of postmodernity*, vol. 14, Blackwell Oxford, 1989.
- HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'expert et le système*, Economica, 1992.
- JACOB (C.), *L'empire des cartes : approche théorique de la cartographie à travers l'histoire*, Éditions Albin Michel, 1992.
- LORINO (P.), *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*, Groupe ESSEC, 2002.
- MARTINEAU (R.), « Les usages-types d'un outil de gestion des risques à l'hôpital », *Management & Avenir* (4), pp. 215-236, 2012.
- MAZARS-CHAPELON (A.), « Le foisonnement d'outils de gestion : d'un portefeuille d'outils à une "technologie en pratique" », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 13 (4), pp. 5-38, 2010.
- MEYER (J. W.), & ROWAN (B.), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American journal of sociology*, 83 (2), 340 p., 1977.
- OAKES (L. S.), TOWNLEY (B.) & COOPER (D. J.), "Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field", *Administrative science quarterly*, pp. 257-292, 1998.
- ORLIKOWSKI (W. J.) & YATES (J.), "Genre repertoire: The structuring of communicative practices in organizations", *Administrative science quarterly*, pp. 541-574, 1994.
- ROBINSON (M.), *Design for unanticipated use*, Paper presented at the Proceedings of the Third European Conference on Computer-Supported Cooperative Work, Milan, Italy ECSCW'93, 13-17 September 1993.
- ROWLINSON (M.), "Challenging the foundations of organization theory - Work", *Employment & Society*, 18(3), pp. 607-620, 2004.
- SUCHMAN (L.), *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions*, Cambridge University Press, 2007.
- WEICK (K. E.), *Sensemaking in organizations*, vol. 3, Sage, 1995.

# Des managers en formation au Louvre : usages de la peinture dans un cursus de formation continue

Par Christophe FALCOZ

Professeur associé IAE Lyon, directeur RCF Management

et Yves Frédéric LIVIAN

Professeur émérite IAE Lyon

Emmener au Louvre 24 groupes de managers pour suivre une formation au management est une expérience rare. Cet article, qui s'inscrit dans le courant des Critical Management Education, décrit la réalisation d'un module de formation portant sur la peinture comme élément de réflexion sur le Pouvoir, et s'inscrivant dans le cadre d'un programme de perfectionnement de managers d'une entreprise multinationale implantée en France. Dans ses succès comme dans ses limites, l'expérience invite à poursuivre le nécessaire renouvellement des pratiques de formation au management, enjeu de taille à l'heure où la production des élites économiques est remise en cause par une crise qui s'éternise.

La nécessité de renouveler la formation au management est aujourd'hui partagée par de nombreux analystes. Des ouvrages et des articles appellent à de profonds changements<sup>(1)</sup> et certains d'entre eux commencent à être mis en œuvre par des universités et des Écoles de Commerce : pluridisciplinarité, ouverture aux humanités, alternance... La crise financière de 2008 a mis en évidence la responsabilité de l'enseignement de la gestion dans certains errements de cadres ou d'experts parfois issus des meilleurs établissements d'enseignement supérieur.

Par contre, les séminaires pour cadres dits de formation continue au management, qui occupent une place importante dans l'activité des Écoles de Commerce, des sociétés de formation et de plus en plus d'universités, n'ont pas fait l'objet d'un examen comparable.

En France, 59 000 organismes de formation continue ont formé 13 millions de salariés en 2011, consacrant en moyenne 29 heures d'enseignement à chaque stagiaire. Quelques 20 milliards d'euros (salaires et indemnités compris) ont été dépensés pour ces salariés relevant tant du secteur privé que du secteur public. De plus, le taux d'accès à la formation continue des « ingénieurs et cadres » est près du double de celui des ouvriers (57 %, contre 32 %)<sup>(2)</sup>. Enfin, les domaines proches du management absorbent à eux seuls 12 %

du nombre des heures x stagiaires<sup>(3)</sup>. Et, compte tenu des enjeux pour la fonction Ressources humaines du rôle joué par les managers dans la transformation des organisations, les questions du renouvellement des modalités pédagogiques et de la structuration des modules de formation au management revêtent une actualité certaine<sup>(4)</sup>.

Dans cet article, nous nous pencherons sur le courant théorique des *Critical Management Studies* (CMS), en particulier sur celui, plus récent, qui s'intéresse à la question de la formation critique au management (*Critical Management Education*, CME).

Une des pistes du renouvellement de ces formations préconise d'utiliser l'art comme vecteur de transformation tant des contenus que de la posture suscitée auprès des apprenants. La partie empirique de notre article reposera sur un cas d'innovation pédagogique mobilisant l'art, effectuée dans le cadre d'un programme de formation au management de l'ensemble des managers de la filiale française d'une grande entreprise allemande, et consistant à préparer des salariés à une visite du département des peintures du Musée du Louvre. Au travers de ce cas, nous chercherons, d'une part, à apporter un complément empirique novateur à

<sup>(1)</sup> Voir, notamment, le Carnegie Report intitulé *Rethinking Undergraduate Business Education* (COLBY et al., 2011).

<sup>(2)</sup> Annexe du projet de loi de finances pour 2014.

<sup>(3)</sup> Regroupement des trois rubriques suivantes : Spécialités plurivalentes des échanges et de la gestion, Développement des capacités comportementales et relationnelles, et Ressources humaines, gestion du personnel, gestion de l'emploi.

<sup>(4)</sup> Voir notamment deux rapports de l'APEC parus en 2013 : « Les métiers de la fonction RH » et « Management de proximité : regards croisés ».

ce jeune courant de recherche et, d'autre part, à appréhender les apports et les limites d'une telle approche dans la situation particulière d'une formation continue intra-entreprise.

## Appliquer les principes de « l'éducation critique en management » (Critical Management Education - CME) aux séminaires de formation

Le mouvement des CME, dont la première mention dans la littérature anglophone remonte à une quinzaine d'années (CUNLIFFE et al., 2002 ; CLEGG et al., 2003 ; CONTU, 2009), s'inscrit dans le champ plus vaste et éclectique des CMS, dont l'une des sources s'était établie au Royaume-Uni dans les années 1980. Le courant des CME reprend à son compte les dénominateurs communs des nombreux travaux se revendiquant de près ou de loin des CMS (GOLSORKHI et al., 2009) : volonté de dénaturiser et de contextualiser/historiciser les discours managérialistes, mise en exergue des asymétries de pouvoir et des formes de domination, nécessité de critiquer l'exclusivité du raisonnement instrumental, contestation de l'héritage exclusivement positiviste et fonctionnaliste véhiculé par les courants dominants de la gestion, « émancipation » des salariés (VIDAILLET et VIGNON, 2009)...

Une des conditions pour faire advenir ce renouvellement de la pensée en management est rapidement apparue comme relevant d'une capacité à revoir en profondeur l'enseignement du management, notamment celui inspiré du modèle des MBA (maîtrises en administration des affaires) américains (MINTZBERG, 2004 ; SAFRANSKI, 2010). Une importante réflexion se centre notamment sur la pédagogie, qui se doit de favoriser l'apprentissage par l'action, l'expérience personnelle des « formés » et la contestation des idées reçues (KAYES, 2002 ; BOJE et ARKOUBI, 2009). L'approche CME propose également de ne pas donner trop de poids aux techniques, celles-ci étant souvent devenues des « recettes », mais plutôt de favoriser la réflexivité de l'apprenant de manière à le faire passer de « technicien neutre » à « agent conscient » (FRENCH, GREY, 1996, p. 66).

Ces recommandations sont les bienvenues, mais une partie d'entre elles s'appliquent davantage aux formations initiales qu'aux séminaires de formation continue. Se fonder sur l'expérience des « formés » et se référer à l'action est tout, sauf nouveau, lorsqu'il s'agit d'un public de manager en activité.

D'autres voies restent à expérimenter qui permettront de confronter le cadre en activité à des manières de penser différentes et de prendre du recul par rapport à son insertion dans l'organisation et, plus généralement, dans la société. À cet égard, les initiatives basées sur l'art commencent à susciter un vif intérêt (ADLER, 2006 ; MUGNIER, 2007). Ainsi, en 2004, le Forum de Davos invite le photographe Yann Arthus-Bertrand et le réalisateur Shekhar Kapur à intervenir dans un atelier sur le thème : « Et si un artiste dirigeait votre entreprise ? ».

En 2005, le séminaire de direction de Mc Donnell Douglas accueille David Whyte, qui n'est ni économiste ni consultant mais... poète ! Depuis quelques années, la Faculté de Médecine de l'Ohio propose un séminaire d'arts visuels « Comment regarder » pour améliorer la capacité d'observation de ses futurs médecins...

Les initiatives de formation continue basées sur l'art (*Art Based Initiatives*, ABI) se présentent comme pouvant contribuer à développer la créativité (KERR et LLOYD, 2008), la réflexivité, la capacité d'observation (MITRA et al., 2010), qu'il s'agisse pour ce faire de mobiliser le théâtre, la musique ou le cinéma. On attend de l'art qu'il contribue à préparer les managers à se confronter à des environnements de plus en plus complexes, dynamiques, chaotiques et subjectifs.

Dans la vaste étendue des approches artistiques possibles, Taylor et Ladkin (2009) distinguent quatre processus par lesquels les ABI peuvent participer au développement des managers : a) le transfert d'habiletés artistiques, b) les techniques projectives, c) la compréhension des concepts (*Illustration of Essence*) et d) la création d'œuvres originales.

Dans le but de classer les différentes initiatives menées par des entreprises, Schiuma (2009) propose une matrice croisant le degré de changement (faible, moyen, élevé) obtenu dans les comportements des formés grâce à une formation mobilisant l'art avec le niveau des impacts (faible, moyen, élevé) de cette formation sur l'organisation. La position 9 présentant un niveau élevé sur ces deux axes est dénommée « transformation », elle correspond à un niveau de changement profond illustré par le cas d'ITV qui, au travers d'ateliers de forum théâtre, a mis en place une nouvelle culture de groupe, suite à de nombreuses fusions-acquisitions.

La lecture des principales publications de ce récent courant des ABI et des rares études d'ensemble existantes, nous a permis de dégager quelques constats et pistes de recherche.

Tout d'abord, il s'agit d'une littérature faiblement empirique et quasi exclusivement anglo-saxonne. Berthoin Antal (2009, p. 10 et p. 64) préconise d'ailleurs, dans son étude prospective sur la recherche dans le domaine des ABI, de réaliser des études de cas et d'aborder plus souvent la question, centrale, de l'exercice et de la distribution du pouvoir dans les relations et les processus organisationnels. Les cas d'utilisation de l'art dans des formations au management au sens large mobilisent le plus souvent le théâtre et la littérature sous la forme d'improvisations, de théâtre d'entreprise, d'ateliers d'écriture... De nombreuses expériences relèvent plutôt de la formation initiale au sein de la Wharton School, du MBA de Babson College ou de la Cranfield School of Management (SCHUIMA, 2009), d'un séminaire doctoral américain et d'un module d'un "master of science" anglais (MONAGHAN et CERVERO, 2006), mais aussi d'expériences pilotes nationales (en Suède et au Danemark, notamment). Et lorsqu'il s'agit d'usage en entreprise, ce sont souvent les mêmes employeurs qui sont cités (Lego, Novo Nordisk, Unilever, Xerox...), mais, là encore, pour des situations

très diverses qui vont de simples « divertissements » jusqu'à la transformation des pratiques, en passant par la stimulation de la créativité. Enfin, le public auquel s'adressent ces « actions artistiques en entreprise », n'est pas toujours clairement identifié, ou bien il peut différer (vendeurs, chercheurs, chefs de projet...) des populations en situation d'encadrement *stricto sensu*.

Nous allons donc analyser le cas d'une formation abordant la question du pouvoir dans le management par le biais de la peinture auprès d'un public de managers d'une même entreprise implantée en France, et ce, dans le cadre du cursus de formation interne mis en place par cette entreprise. Nous chercherons à entrevoir les impacts de cette formation aux yeux des formés et les enjeux, les apports et les limites de telles formations mobilisant l'art dans le contexte particulier de la formation continue intra-entreprise.

## Le module Art et Pouvoir

Le module Art et Pouvoir est un programme de formation mis en œuvre par la filiale française d'une entreprise industrielle multinationale d'origine allemande jouissant d'une forte notoriété et d'une importante ancienneté dans son secteur. Tous ses managers (cadres ou non cadres), soit 280 personnes, ont participé au programme de formation au management (d'une durée légèrement supérieure à quatre ans) qui avait pour but de développer leurs compétences managériales en harmonie avec les transformations organisationnelles en cours. La responsable des Ressources humaines attendait de ce cursus qu'il permît à ces managers d'accompagner efficacement leurs collaborateurs dans les changements à venir tant dans le secteur d'activité de l'entreprise que dans son organisation interne.

Le programme touchait trois populations : les animateurs d'équipes, les managers et les managers de managers (niveaux 1, 2 et 3). Il comprenait 13 « modules-clés », 9 modules « à la carte », 4 « regards décalés » et un séminaire de clôture. L'un des quatre « regards décalés » était le module Art et Pouvoir, que nous présenterons ci-après, les trois autres traitant des valeurs fondamentales allemandes (sous la forme d'une conférence) et du thème du sens dans le changement (sous la forme d'une conférence tutorée basée sur un ouvrage critique), et, enfin, d'un échange de managers en formation avec une autre entreprise allemande. Le « regard décalé » qui nous intéresse ici dure une demi-journée et vient à la suite d'un autre module (sur un jour et demi) relatif au thème des relations professionnelles et du changement et mobilisant notamment des grilles de type « analyse sociologique des organisations ». Chacun des 24 groupes est composé d'une douzaine de personnes. On notera que l'entreprise distingue ces regards décalés dans la présentation du cursus pour en souligner le caractère « original et nouveau » ; ils durent au total trois jours, sur un parcours de 13 jours en moyenne.

Le module Art et Pouvoir avait pour but premier de stimuler la réflexion sur la légitimité du pouvoir, sur ses symboles, sur les formes d'autorité et les dynamiques

relationnelles à l'œuvre dans une organisation. Il s'agissait aussi de montrer les liens entre l'exercice du pouvoir et divers facteurs de contingence (comme le contexte culturel ou le genre), l'entreprise étant une filiale française d'un groupe international de nationalité allemande et où un tiers des postes d'encadrement sont occupés par des femmes.

Le module consiste en une visite sélective du département de peintures du Musée du Louvre. Une première phase d'introduction (qui se tient dans une salle de formation située non loin du musée, d'environ une heure trente) est organisée en cinq temps. Après avoir sensibilisé le groupe sur les signes tangibles du pouvoir dans leur entreprise grâce à un débat (présentation de soi, temps, langage, avantages en nature et image de l'entreprise), des architectures de sièges sociaux de grands groupes (dont celui de leur entreprise « challenger » du groupe Bouygues) sont projetées, une projection qui est suivie d'un débat sur le lien entre les différents styles de management et l'architecture. Puis, la notion de *leadership* est interrogée, avec la projection de tableaux représentant les 4 vertus cardinales (la Force, la Prudence, la Sagesse et la Tempérance).

Une réflexion sur les liens entre l'art de la guerre et le management stratégique est ensuite suggérée à travers le tableau de Charles Le Brun (1619-1690) intitulé *Alexandre et Porus*, qui fait référence à la magnanimité du chef vainqueur face au vaincu et permet d'établir un parallèle avec la situation de l'acheteur et de l'acheté dans le cas d'une fusion d'entreprises.

Enfin, la projection du portrait de Louis XIV peint en 1701 par Hyacinthe Rigaud (1659-1743), qui est considéré comme un des sommets de la représentation de l'absolutisme, permet à l'animateur de s'intéresser à la symbolique des couleurs, à la composition du tableau en lien avec la mise en scène du pouvoir (rideau d'apparat, surélévation, posture, cadre) et aux signes intemporels du pouvoir (épée, couronne, sceptre...) afin que les participant(e)s disposent des clés nécessaires pour comprendre les tableaux qu'ils découvriront au cours de leur visite du musée.

La seconde phase est une visite sur place, avec discussion et commentaire de six peintures représentant notamment cinq Rois de France (Jean II, Charles VII, François 1<sup>er</sup>, Henri IV et Louis XIII / Richelieu), puis Frédéric III (duc de Saxe), l'éphémère reine d'Angleterre, Anne de Clèves, et la grande salle Rubens consacrée à Marie de Médicis (soit au total 8 tableaux et une salle complète).

Outre des raisons de proximité spatiale, le choix de ces peintures a surtout été fait pour ce qu'elles donnent à voir des attributs et des conditions d'exercice du pouvoir, ainsi que du contexte dans lequel celui-ci était exercé. Pour chaque tableau, les formés sont invités à parler en premier lieu de leurs impressions personnelles face à ce qui se dégage de l'œuvre (sa composition, les signes du pouvoir représentés). Ensuite, l'animateur donne des précisions relevant de l'histoire de l'art, du contexte historique de l'œuvre et de l'histoire du personnage, avant d'ouvrir à nouveau un débat spécifique à chaque tableau.

Ainsi ont pu être évoqués, dans l'ordre de la visite, l'émergence de la figure du régnant sans référence religieuse (avec le plus vieux portrait français des collections du Louvre), la mise en scène d'un pouvoir instable, contesté et aléatoire (avec le roi Charles VII (1403-1461), souverain de Jeanne d'Arc, portraituré par le peintre Jean Fouquet vers 1450 sur fond vert, avec un rideau d'apparat), la subtile composition du grand portrait de François I<sup>er</sup> (l'épée cachée par un gant luxueux, la couronne représentée sur le dais de fond et l'ordre de Saint-Michel entouré de riches vêtements à « la mode italienne »), Henri IV et l'utilisation du portrait (ici métaphorique et antique) le montrant tel Saint-Michel

terrassant le dragon, comme moyen de propagande et de construction d'une image officielle, la « délégation » de pouvoir de Louis XIII à son ministre Richelieu et le « partage des compétences » en résultant, grâce aux deux tableaux de Philippe de Champaigne se trouvant côte à côte dans la même salle, la conception protestante du pouvoir, avec Frédéric III de Saxe ayant hébergé Martin Luther, et la dimension interculturelle du management, la volonté d'une femme mettant en scène de façon grandiloquente sa régence en lien avec sa fin tragique et la question du genre du pouvoir... Enfin, un *débriefing* est proposé, au retour dans la salle de formation, immédiatement après la visite au musée.



Photo © Coll. Dagji Orti/THE PICTURE DESK

Portrait de François I<sup>er</sup> (1494-1547), roi de France (1515-1547) – V. 1525, huile sur bois de Jean Clouet (v. 1485-1540).

« Ainsi ont pu être évoqués, [...] la subtile composition du grand portrait de François Ier (l'épée cachée par un gant luxueux, la couronne représentée sur le dais de fond et l'ordre de Saint Michel entouré de riches vêtements à "la mode italienne" »

## Contexte et méthodologie

L'analyse du module Art et Pouvoir présentée dans cet article est fondée sur l'étude des *paper-boards* remplis lors des séances organisées suite à une visite du Musée du Louvre de 24 groupes de managers ainsi que sur un questionnaire (voir l'Annexe). Sur les 63 personnes ayant participé à la dernière année du cursus (d'une durée totale légèrement supérieure à quatre ans), 41 étaient encore dans l'entreprise au moment de l'envoi du questionnaire de perception à froid du module et 14 y ont répondu (34 % de répondants). Les verbatims proposés sont à la fois tirés des réponses libres aux questionnaires et des « enseignements » écrits par les formés eux-mêmes lors de la conclusion du module.

Lorsque le cursus de formation au management (dont le module Art & Pouvoir) est conçu et déployé, l'entreprise qui en est à l'origine est florissante. Au moment de l'enquête, cinq ans après le démarrage des formations, l'entreprise est passée d'une situation stable et dominante sur son marché à celle d'une organisation ayant connu plusieurs plans sociaux, la vente d'une filiale et la remise en cause d'une fusion survenue deux ans après la mise en place du cursus.

## Réactions, retours d'expériences et enseignements à chaud

Les cinq points suivants résument les principaux enseignements qui ont émergé lors de la discussion finale, au retour de la visite au Louvre.

Même quand le pouvoir suprême est acquis à la naissance, le pouvoir reste à conquérir et sa légitimité peut à tout moment être contestée et remise en cause. Cet enseignement a des ramifications dans le thème de la violence du pouvoir, qui invite à un exercice éthique du pouvoir pour éviter les pratiques de domination, de harcèlement, de chantage, et aussi dans le fait que les femmes attendent souvent qu'on leur donne le pouvoir comme signe de reconnaissance de leurs mérites, alors que les hommes sont incités par les sociétés occidentales à prendre le pouvoir, si nécessaire par la force. Ou encore, nombre de participant(e)s ont souhaité parler du coût du pouvoir et de la forte volonté qui est nécessaire pour atteindre et conserver celui-ci - autant d'éléments qui peuvent être mis en balance aujourd'hui avec le désir d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ou avec les risques psychosociaux...

« Des femmes peuvent sur-jouer le pouvoir, pour faire comme les hommes... ».

« Plus on "monte", plus les guerres de pouvoir sont fortes, et moins la compétence est prise en compte ».

Le pouvoir a besoin de mise en scène, de théâtralisation et d'une codification très stricte des signes qui le manifestent, il est en cela performatif. Il est difficile d'être « hors-jeu » très longtemps par rapport à ces codes, d'autant moins que les équipes, à l'arrivée du manager, ont une idée de ce que devrait être le style de management de leur futur « chef » et de ce qui est admissible en termes de manifestations du pouvoir du point de vue de la culture d'entreprise, du statut, du niveau hiérarchique... Pourtant, plusieurs managers soulignent qu'ils ont besoin de se sentir à l'aise avec ces codes et d'être relativement en phase avec les valeurs qu'ils sous-tendent, et qu'à défaut ils risquent d'apparaître peu légitimes et/ou en dissonance dans leur posture managériale par rapport aux attentes de l'entreprise.

« Entre les vertus cardinales et les caractéristiques du bon leader : pas beaucoup de différences... »

« Il faut communiquer et donner à voir son autorité, sinon [il y a un] problème de légitimité ».

Le pouvoir peut être conseillé, partagé, délégué sur la base de complémentarités pour être plus efficace, même dans le cas d'un exercice absolutiste du pouvoir. L'image du manager seul décideur, autoritaire, omniscient et omnipotent que véhiculent souvent les médias (en France) sur le compte des P-DG des grandes entreprises ne résiste pas très longtemps à l'analyse (GUTHEY & JACKSON, 2005). La légitimité se construit aussi en se faisant des alliés parmi ses pairs et celles et ceux que l'on dirige, en incarnant les attentes de l'équipe et en cherchant à connaître les forces en présence au sein de son équipe. Le besoin de soutien, de réseaux et d'alliance dans l'exercice du pouvoir est souvent perçu par les participant(e)s comme un leitmotiv des histoires de ces régnants (cela apparaît avec Charles VII, Jeanne d'Arc et Jacques Cœur, ou encore avec l'évocation des alliances lors des guerres de religion).

« Il faut aussi manager son manager - et les relations de pouvoir avec lui »

« Trouver quelqu'un de complémentaire et pouvoir partager (sous forme d'alliance objective) son pouvoir avec lui, c'est bien ».

Si les femmes sont perçues encore aujourd'hui comme des personnes manipulatrices, stratèges de l'ombre, séductrices..., il faut certainement y voir le résultat, en France, de la loi salique leur interdisant de régner, sauf en cas de minorité de leur fils (régence). Face aux codes du pouvoir, les participantes verbalisent souvent la nécessité et la difficulté d'inventer des modes nouveaux d'exercice du pouvoir, de ne pas se conformer trop fortement à des codes qui n'ont été faits ni par ni pour elles... Les deux exemples peu « reluisants » donnés lors de la visite (Marie de Médicis qui a fini sa vie bannie du royaume et qui est morte chez le peintre auteur d'immenses tableaux peints à sa gloire, et Anne de Clèves, quatrième des huit épouses d'Henri VIII d'Angleterre, qui régna moins d'un an) leur font aussi prendre conscience de l'extrême rareté des référents

positifs et des cas de réussite féminine à puiser dans l'histoire de France.

« *Je suis devenue manager en faisant un remplacement - comme une régente qui craint de perdre son poste, au retour de l'"autre"* ».

« *Moi qui suis Anglais, c'est pas pareil : on a eu Elisabeth 1<sup>ère</sup> et la reine Victoria...* ».

L'influence des cultures d'entreprise et nationales sur les formes légitimes de l'exercice du pouvoir permet d'insister sur la protéiformité du pouvoir au sein des organisations. L'évocation des fondements du luthérianisme a permis à certains de mieux comprendre l'importance pour leurs collègues allemands de la rigueur morale et intellectuelle, du poids du métier et de la technique, de la qualité, de la nécessité de ne pas gaspiller son temps au travail, de la rationalité et de l'ordre, de la stricte division des tâches, de la volonté de ne pas être trop ostentatoire...

« *Le poids des cultures nationales et d'entreprise est fort, en management* »

« *Ici, en France, on est des latins catholiques. Et eux, ce sont des protestants - du Nord...* ».

La permanence des symboles du pouvoir a souvent surpris les participants. Ce dernier point a donné lieu à des débats sur le caractère oligarchique, plutôt que démocratique, de l'exercice du pouvoir dans les entreprises, sur la permanence du statut d'ingénieur et du prestige que celui-ci possède encore en France, du centralisme du pouvoir hérité de la longue période monarchique, mais qui a perduré durant la Révolution, puis avec Napoléon 1<sup>er</sup>... menant souvent à des analyses proches de celle de Philippe d'Iribarne et de sa « Logique de l'honneur ».

« *Les questions de statut, de rôles liés à ces statuts, et de hiérarchie entre statuts nobles ou moins nobles, sont encore fortes en France* ».

## Apports et limites d'une pédagogie mobilisant l'art pictural

Trois différences principales sont ressorties entre les attitudes des participants par rapport à leurs comportements dans d'autres modules « classiques ». Pour la plupart des participants, il y avait une grande curiosité au départ, et même une sorte de fierté de travailler pour une entreprise offrant une visite au Louvre, qui est considéré à juste titre en France comme un lieu prestigieux. En outre, de nombreuses personnes ont avoué qu'elles n'étaient jamais allées au Louvre auparavant. Un souhait a souvent été émis : celui de disposer d'une demi-journée (et non pas d'une heure) après cette visite pour les aider à établir des liens et à traduire encore mieux les messages perçus en les replaçant dans leurs propres contextes professionnels. La possibilité d'aborder librement les jeux de pouvoir, le management de son manager ou encore l'impact sur leurs pratiques de certains éléments contextuels sont autant d'éléments qui ont été appréciés. Fierté et plaisir, souhait d'une formation plus longue et liberté de parole : autant de

ressentis que l'on retrouve rarement, de nos jours, au sein de groupes de managers suivant une formation obligatoire proposée par leur employeur...

Le module Art et Pouvoir mobilise une méthode basée sur l'art qui est similaire à l'approche "illustration of essence" de Taylor et Latkin (2009). « L'essence » de la notion de pouvoir a été approchée, les dimensions tacites et les tabous ont été verbalisés et les liens entre gestion, culture et pouvoir ont été mis en lumière par les participants eux-mêmes.

« *De l'étude des différents tableaux et personnages représentés, il ressort que le pouvoir est une lutte perpétuelle et que le pouvoir appelle le respect d'un certain nombre de codes (attitudes, vêtements, règles relationnelles...).* »

« *Ce qui m'a marqué, c'est l'importance du code (notamment vestimentaire) et le fait que, d'un pays à un autre, ce code n'est pas le même (importance de la culture du pays).* »

Les 14 répondants ont convenu que le module différait du reste du programme de formation, tout en étant complémentaire. Cinq d'entre eux ont indiqué n'avoir pas pensé au module lors de leurs activités managériales consécutives à cette expérience. Mais les autres ont trouvé les enseignements tirés de ce module utiles lors d'interactions avec leur hiérarchie, dans le développement d'alliances au sein de projets transversaux ou encore pour décoder les jeux de pouvoir lors d'opérations de restructuration.

« *Pour moi, le module était différent, car il portait surtout sur l'image que les autres peuvent avoir de vous et [sur] ce que votre image peut véhiculer, comme informations, auprès des autres...* »

« *Je trouve surtout que ce module était très complémentaire du reste de la formation et qu'il intervenait vraiment "bien", en étant positionné en fin de cursus. Il venait imager et reprendre les différents points abordés par ailleurs.* »

L'impact de la formation sur les comportements et les attitudes sont perçus plus ou moins fortement par les 14 répondants à notre enquête « à froid ». Pour la plupart, leurs perceptions de la place du pouvoir dans l'exercice du management ont évolué grâce au module. Leurs avis étaient partagés en ce qui concernait l'évolution de leur posture managériale personnelle : une grande majorité a fait état d'une sensibilité accrue à des signes, à des symboles et à des formes de mise en scène de leur autorité. Enfin, six participants ont souligné la valeur particulière que le module a eue pour eux.

« *Oui : un impact..., en termes de positionnement. Le pouvoir se prend. Il est certes donné par l'entreprise..., mais, ensuite, il faut se l'approprier - pour exercer efficacement en tant que manager.* »

« *Je ne pense pas que ce soit ce regard décalé seul qui ait fait changer ma posture, mais un ensemble d'autres choses, dans le cursus...* »

« *Je ne dirais pas évolution, mais plutôt une sorte de prise de conscience de ces postures managériales. Je crois qu'avant, je n'y prêtais pas vraiment attention (ou*

pas de la même façon). »

« J'ai l'impression que la posture visible d'autorité que j'applique un peu plus depuis la formation rassure mon équipe, qui a besoin d'un chef [qui soit] très "leader"... »

« Étant en plein développement managérial, je forge mon expérience - et ce module décalé constitue un bon apport concret. »

Non seulement les aspects essentiels du management et du *leadership* ont été discutés en très peu de temps (5 heures), mais leur questionnement a été rendu aussi possible. Comme Taylor et Ladkin (2009) le montrent quand ils évoquent l'utilisation en formation du personnage d'Henry V à la bataille d'Azincourt, dans la fameuse pièce de Shakespeare, les participants ont pu examiner (grâce aux discussions devant les tableaux) leurs propres pratiques managériales et celles de leurs collègues, ainsi que des pratiques recommandées par leur entreprise, y compris dans le cursus de formation. L'analogie – *a priori* anachronique - avec le pouvoir de monarques est perçue comme une source de prise de recul puissante et libératrice par une partie des participants (BARRY et MEISIEK, 2010).

Selon les données disponibles, il est possible de positionner cette expérience dans la matrice de Schiuma (2009). Pour une partie des managers, l'impact individuel est élevé, au niveau « *inspirational* » (impacts faibles sur l'organisation et forts sur les managers). Certains questionnaires semblent avoir développé des capacités d'auto-évaluation, une pensée critique, et ont remis en question certaines de leurs valeurs et croyances. À notre avis, l'impact au niveau de l'organisation a été faible parce que le but du dispositif pédagogique était principalement de mettre en mouvement les représentations et les connaissances des individus, en espérant que si tous les managers assistaient à cette formation, les résultats deviendraient visibles en particulier au niveau des équipes. Comme le soulignent Barry et Miesieck (2010), les changements opérés peuvent être profonds (perception de son environnement, angle de vue d'un sujet, évolution de croyances...), mais ils ne sont pas nécessairement très simples à identifier au niveau des processus d'apprentissage organisationnel.

L'évaluation des impacts de ce module sur les individus, les équipes et les participants reste difficile, comme le remarquent Seiffter et al. (2005) et Berthoin Antal (2009). Tout d'abord, le module Art et Pouvoir était la seule partie du programme de formation qui n'ait pas été officiellement évaluée « à chaud » par le client. Le commanditaire a jugé que la mesure de la satisfaction des participants à la fin du module n'était pas réaliste. Tout d'abord parce que les objectifs ne pouvaient pas être affichés au début du module, ensuite parce que ce n'était pas la satisfaction qui était *a priori* recherchée. Le module se voulait différent, capable de provoquer un changement de regard et des habitudes d'apprentissage, autant d'éléments qui peuvent provoquer plutôt une gêne, une perte de repères, une absence de référent permettant de se comparer... Néanmoins, l'utilisation de la peinture dans un musée pour une formation au *leadership* semble être efficace pour développer une vision complexe et nuancée d'une compétence clé

du management, à savoir la construction d'une posture réflexive sur les formes d'autorité, de légitimité et de *leadership* du quotidien.

## Pour aller plus loin...

Cette expérience pédagogique entre dans la catégorie des initiatives artistiques n'ayant pas pour but de faire pratiquer de l'art, ni de faire intervenir un artiste, mais de se servir d'œuvres artistiques pour mieux faire ressentir et décrypter les phénomènes essentiels de la vie organisationnelle. Il nous paraît d'ailleurs souhaitable d'éviter des approches conduisant à faire pratiquer de l'art aux formés, surtout en contexte de formation intra-entreprise et dans une conjoncture qui laisse les managers le plus souvent en situation de doute par rapport au sens de leur action et de la stratégie de leur organisation (voire de la survie de leur propre poste). Sauf à vouloir développer la créativité et à la condition expresse d'avoir un encadrement pédagogique qui soit capable de mobiliser des compétences autour de la dynamique de groupe et de la psychologie clinique, nous avons opté pour une implication esthétique et émotionnelle distanciée.

L'art est porteur de messages sur la créativité, la cohésion d'équipe ou l'autorité qui sont de nature à aider à aborder ou à approfondir des sujets complexes et parfois difficiles à exprimer avec ses collègues. L'art contribue à créer hors de la vie organisationnelle et de ses représentations convenues un espace dans lequel une expression subjective est possible, y compris sur des sujets que l'on ne peut aborder en entreprise de manière authentique. De plus, les œuvres d'art peuvent provoquer une émotion qui va faciliter la transposition d'enseignements dans l'entreprise. Cette émotion participe d'une « réflexivité esthétique » qui peut laisser des souvenirs forts dans la pratique professionnelle, par la suite.

Restent, bien sûr, des questions nécessitant d'autres réflexions : quel équilibre trouver entre les différentes parties d'un programme de cette nature ? Comment mieux articuler les implications concrètes tirées de l'art avec les autres expériences des managers ? Quelle pédagogie mettre en œuvre pour faciliter la « traduction » des expériences émotionnelles au sein de la posture professionnelle du manager ?

Cette formation étalée sur plusieurs années contribue également à l'atteinte de certains objectifs des CME. La « contestation des dichotomies et des frontières » considérée, par exemple par Boje et Arkoubi (2009), comme l'un des piliers de la CME, est bien abordée dans cette expérience : la dichotomie entre le rationnel et l'émotionnel apparaît clairement, les dichotomies relatives aux genres ont également fait l'objet de discussions, sans parler de la séparation supposée entre le monde de la culture et celui du *business*. Le fait de vivre une expérience relative à l'art, même courte, a surpris agréablement, et a même ravi la plupart des participants. On peut penser qu'elle a contribué à ébranler quelques certitudes au sujet de ces frontières supposées infranchissables.

## ANNEXE

Le développement de « l'intelligence émotionnelle », qui permet d'éviter de faire des managers des « *individus aveugles à l'émotion, comme les daltoniens aux couleurs* » (selon l'expression de H. Mintzberg), est aussi un élément de la CME qui correspond bien à la mobilisation de l'art. Les situations artistiques peuvent révéler la richesse de l'empathie, l'apport des sensations, l'ouverture à l'expression spontanée. Elles peuvent aider à fissurer la conception uniquement rationnelle et technique des entreprises humaines, et à réconcilier la vie en organisation avec la « vraie vie », à l'extérieur.

Enfin, cette expérience montre aussi les conditions dans lesquelles il est possible de développer ce type d'initiative. L'entreprise « cliente » doit accepter de jouer le jeu et le DRH, en tant qu'acheteur de la formation, doit prendre un certain risque, celui de sortir des programmes conventionnels. Cela n'est possible que dans le cadre d'une relation de confiance avec le pédagogue, qui, lui non plus, ne doit pas se contenter des « recettes » rebattues. Il est vrai que le contexte de formation intra-entreprise crée des limites en matière d'application de certains éléments plus « radicaux » de la CME, notamment en raison des processus d'achat, de la normalisation des cahiers des charges et d'un certain mimétisme dans les contenus imaginés par les chargés de formation au sein des fonctions Ressources humaines. Les notions de responsabilité citoyenne, de combat pour le multiculturalisme et pour l'émancipation sont difficiles à appliquer dans ce type de formation. C'est sans doute ce qui explique la rareté de ce type d'exemple dans une littérature critique généralement plus prolixe sur les objectifs à atteindre que sur des expériences pédagogiques concrètes.

Sans prétendre correspondre à ces buts plus « radicaux », l'utilisation de l'art en appui ou en complément de formations plus cognitives apporte une tonalité et une ouverture remarquables. L'enthousiasme de certains auteurs en ce qui concerne le rôle de l'art est actuellement sans limite. Il s'agirait de devenir *artful* dans le management, c'est-à-dire de « se transformer à travers de profondes expériences d'apprentissage qui étendent la conscience humaine » (KERR et DARSO, 2008). D'autres vont jusqu'à affirmer que le passeport d'entrée dans les fonctions en entreprise ne sera bientôt plus les « MBA », mais les « MFA » (*Master of Fine Arts*) (Harvard Business Review en 2004).

Nous n'en sommes pas encore là, et il n'est pas certain que cela soit souhaitable. Par contre, il serait dommage de passer à côté des considérables ressources que nous proposent les disciplines artistiques pour ouvrir, renouveler et, peut-être, repenser les formations au management, voire pour interroger les fondements du management dans une période qui semble attendre une telle remise à plat avec de plus en plus d'insistance et d'impatience.

Trame du questionnaire de perception à froid

- Q1 - Pouvez-vous citer au moins un élément qui vous a marqué lors de ce module ? Si oui, précisez ce ou ces point(s).
- Q2 - Est-ce que, selon vous, ce Regard Décalé était similaire ou différent des autres modules de votre Coursus Management ? Si différent, précisez en quoi.
- Q3 - Est-ce qu'il vous est arrivé de repenser à Art&Pouvoir dans une situation de management que vous auriez vécue suite à la formation ? Si oui, décrivez cette situation ainsi que les éléments du Regard Décalé auxquels vous avez pensé.
- Q4 - Depuis Art&Pouvoir, votre perception du thème du pouvoir dans l'exercice du management a-t-elle évolué ? Si oui, dans quel sens ?
- Q5 - Diriez-vous qu'à l'issue de ce Regard Décalé, votre posture managériale a changé vis-à-vis de vos subordonnés et/ou de vos pairs et/ou de vos supérieurs hiérarchiques ? Si oui, précisez auprès de qui et comment cela se manifeste.
- Q6 - Êtes-vous plus sensible depuis cette formation aux signes, symboles et formes de mise en scène de votre autorité managériale ? Si oui, précisez comment cela se manifeste concrètement.
- Q7 - Si vous souhaitez indiquer d'autres apports ou si vous avez d'autres remarques, critiques, suggestions à formuler, n'hésitez pas à compléter ci-dessous.
- Q8 - Merci de préciser les points suivants :  
Sexe (F/H)  
Il m'arrive de travailler avec des collègues allemands ou qui sont en Allemagne (Oui/Non)  
J'ai suivi le cursus 1 ou 2 ou 3.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADLER (N.J.), "The Art & Leadership: Now that we can do anything, what will we do ?", *Management Learning*, 5 (4), pp. 486-499, 2006.
- BARRY (D.) & MEISIEK (S.), "Sensemaking, mindfulness and the workarts", *Organisation Studies*, vol. 31, n°11, pp. 1505-1530, 2010.
- BERTHOIN ANTAL (A.), "Transforming management with the arts", *Social Science Research*, 2009. [www.wzb.eu/gwd/kneu/pdf/researchreport.pdf](http://www.wzb.eu/gwd/kneu/pdf/researchreport.pdf)
- BOJE (D.) & AL-ARKOUBI (K.), "Critical management education beyond the siege", in ARMSTRONG (S.) & FUKAMI (C.) (eds), *Handbook of Management Learning, Education and Development*, New York, Sage, 2009.
- CLEGG (S.) & ROSS SMITH (A.), "Revisiting the Boundaries: Management Education and Learning in a Post-Positivist World", *Academy of Management Learning and Education*, 2 (1), pp. 85-98, 2003.
- COLBY (A.), SULLIVAN (E.T.), DOLLE (W.), SHULMAN (J.) & CARNEGIE (L.), *Rethinking Undergraduate Business Education*, San Francisco, Jossey Bass, 2011.
- CONTU (A.), "Critical Management Education", in ALVESSON (M.), BRIDGMA (T.) & WILLMOTT (H.) (eds), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford, Oxford University Press, pp. 530-536, 2009.
- CUNLIFFE (A.), FORRAY (J.M.) & KNIGHTS (D.), "Considering management education: insights from critical management studies", *Journal of Management Education*, 26 (5), pp. 489-495, 2002.
- FRENCH (R.) & GREY (C.), *Rethinking Management Education*, London, Sage, 1996.
- GOLSORKHI (D.), HUAULT (I.) & LECA (B.) (dir.), *Les études critiques en management - Perspectives critiques*, Québec, PUL, 2009.
- GUTHEY (E.) & JACKSON (B.), "CEO portraits and the authenticity paradox", *Journal of Management Studies*, 42 (5), pp. 1057-1082, 2005.
- KAYES (C.), "Experiential learning and its critics: preserving the role of experience in management learning and education", *Academy of Management Learning and Education*, 1 (2), pp. 137-149, 2002.
- KERR (C.) & DARSO (L.), "Reconceiving the artful in management development and education", *Journal of Management and Organisation*, 14 (5), pp. 474-481, 2008.
- KERR (C.) & LLOYD (C.), *Developing creativity and innovation in management education: an artful event for transformative learning*, in Proceedings of the Fourth Art of Management and Organisation Conference, 9-12 september 2008.
- MINTZBERG (H.), *Managers not MBA's*, New York, Prentice Hall, 2004.
- MITRA (A.M.), HSIEH (Y.) & BUSWICK (T.), "Learning how to look: developing leadership through intentional observation", *Family Medicine*, 31 (4), pp. 77-84, 2010.
- MONAGHAN (H.) & CERVERO (R. M.), "Impact of critical management studies courses on learners' attitudes and beliefs", *Human Resource Development International*, 9 (3), pp. 379-396, 2006.
- MUGNIER (H.), *Art et Management : du fantasme à la réalité*, Paris, Demos, 2007.
- SAFRANSKI (S.), "Management is ethic: critical management studies and professionals in the MBA program", in 13<sup>th</sup> Annual Meeting of Colleagues in Jesuit Business Education, Marquette University, Milwaukee, WI, July 8-10, 2010.
- SCHIUMA (G.), "The Value of initiatives, Mapping art-based initiatives", London, 2009. <http://www.artsandbusiness.org.uk/medialibrary/files/research/mappingABIs>
- SEIFTER (H.) & BUSWICK (T.), "Arts based Learning for management education", *Journal of Business Strategy*, 26 (5), p. 80, 2005.
- TAYLOR (S.S.) & LADKIN (D.), "Understanding arts-based methods in management development", *Academy of Management Learning and Education*, 8 (1), pp. 55-89, 2009.
- VIDAILLET (B.) & VIGNON (Ch.), « Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? », *Gérer et Comprendre*, 96, juin, pp. 62-74, 2009.

# Quand l'art parle de restructurations d'entreprises

## Dévoilement des impensés et connaissance expérientielle

Par *ABRIR* <sup>(1)</sup>

**Géraldine SCHMIDT**

GREGOR, Chaire MAI, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

**Rachel BEAUJOLIN**

GREGOR (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations de l'Institut d'Administration des Entreprises de Paris), Chaire MAI et Neoma Business School

**Damien MOUREY**

GREGOR, Chaire MAI, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

**Natalia BOBADILLA**

GREGOR, Chaire MAI, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

**Stéphane DEBENEDETTI**

Dauphine Recherches en Management, Université Paris Dauphine

**Philippe MAIRESSE**

ACTE, Art et Flux, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

**Véronique PERRET**

Dauphine Recherches en Management, Université Paris Dauphine

**François PICHAULT**

LENTIC, HEC Liège

et **Virginie XHAUFLAIR**

Chaire Baillet Latour, HEC Liège

L'art est-il susceptible d'apporter un nouveau type de connaissance sur les restructurations d'entreprises ? C'est autour de cette question que s'est construit le projet de recherche européen qui est à la base de cet article. Nous rendons compte ici des premiers résultats de ce programme de recherche qui a réuni chercheurs, artistes et acteurs des restructurations autour de productions artistiques en nous efforçant d'identifier et de qualifier la nature spécifique des connaissances que le recours à la représentation artistique peut permettre de produire. Suivant l'invitation qui nous est faite par Becker (2007) de considérer la représentation artistique comme une représentation possible et potentiellement riche de la société, nous défendons l'idée que les représentations artistiques des restructurations d'entreprises sont susceptibles d'enrichir, voire de renouveler la nature et les modes de production des connaissances académiques sur ce phénomène, plus précisément par le recours à deux œuvres artistiques de natures différentes (un travail photographique et une pièce de théâtre). Cet article présente les œuvres d'art comme un matériau riche et complexe permettant le dévoilement de certaines dimensions, délibérément ou involontairement cachées ou occultées, des processus de restructuration. Par le biais d'une connaissance expérientielle, les œuvres d'art fournissent en effet un regard décalé, tantôt complémentaire, tantôt contradictoire, sur les représentations des restructurations majoritairement proposées par la recherche académique.

<sup>(1)</sup> *ABRIR*, pour *Art-Based Research Initiative on Restructuring*, nom du collectif de chercheurs auteurs de cet article [le sigle *ABRIR* a ensuite été repris pour nommer le projet de recherche financé par l'ANR (2014-2017), qui a succédé au projet européen Arts et Restructurations (2011-2013) dont il est question dans cet article].

## Introduction

Comment produire des connaissances nouvelles, pertinentes, valides et utiles sur un phénomène aux enjeux économiques et sociétaux aussi structurants de notre société contemporaine que le sont les restructurations d'entreprises ? Quels dispositifs méthodologiques déployer pour saisir la complexité d'un processus qui entremêle une multitude d'acteurs aux logiques et aux objectifs différenciés, voire contradictoires, et une multitude de niveaux d'analyse ? Comment répondre aux lacunes et aux points d'ombre régulièrement identifiés par la littérature spécialisée sur les restructurations, qui évoque le manque d'approches en profondeur, longitudinales, qualitatives susceptibles de renseigner ce que certains identifient comme le paradoxe des « performances » des restructurations ?

C'est sur la base de ces questions initiales qu'est né le projet de recherche Arts et Restructurations<sup>(2)</sup>, qui a réuni, de novembre 2010 à mars 2012, un collectif composé de chercheurs en management, d'artistes et de praticiens (managers, syndicalistes, experts, consultants). Ce projet a reposé sur l'organisation de multiples interactions entre ses participants visant à explorer la question générale suivante : *L'art est-il susceptible d'apporter une connaissance nouvelle sur les restructurations ?*

Cinq séminaires (de deux journées chacun) ont été l'occasion de débattre d'une diversité d'œuvres artistiques (photographies, films, œuvres littéraires dont des pièces de théâtre, bandes dessinées, œuvres musicales, sculptures, installations contemporaines...) abordant directement ou indirectement des situations de restructuration.

Dans cet article, nous centrons le propos sur l'une des questions posées dans le cadre de ces séminaires et nous cherchons à *identifier* et à *qualifier la nature spécifique des connaissances que le recours à la représentation artistique peut permettre*.

Nous nous appuyons sur une sélection de deux des nombreuses œuvres qui ont été présentées et discutées lors des séminaires : ces deux œuvres (la démarche photographique *Soutien aux « Chaffoteaux »* et la pièce de Théâtre *501 Blues* de Bruno Lajara) sont en lien direct avec un cas réel de restructuration, et leur réalisation est le fruit d'un travail de co-construction entre artistes et protagonistes de celui-ci. Répondant à l'invitation de Becker (2007) de considérer la représentation d'entreprises artistiques comme une représentation possible et potentiellement riche de la société, notre contribution défend l'idée que *les représentations artistiques des restructurations sont susceptibles d'enrichir, voire de renouveler la nature et les modes de production des connaissances académiques sur ce phénomène*. Plus précisément, grâce au recours à deux œuvres

artistiques de natures différentes, nous mettons en évidence la contribution des représentations artistiques à la connaissance sur les restructurations.

Nous défendons l'idée que les œuvres d'art apportent un matériau riche et complexe permettant le dévoilement de certaines dimensions, délibérément ou involontairement cachées ou occultées, des processus à l'œuvre lors de restructurations. Les représentations artistiques fournissent souvent un regard décalé, tantôt complémentaire, tantôt contradictoire, sur les représentations majoritairement proposées par la recherche académique sur les restructurations.

## L'art, pour un discours autre sur les restructurations

### Les pratiques de restructuration : des mécanismes complexes appelant des approches méthodologiques renouvelées

Même si le phénomène des restructurations n'est pas nouveau (DIDRY, JOBERT, 2010), il a sensiblement évolué dans le temps aussi bien en termes de causes et de contextes des décisions qui y président qu'en termes de modalités et de manifestations que ce phénomène peut recouvrir, passant de l'état d'événement majeur au statut de pratiques quasi permanentes allant de restructurations de crise à des restructurations de compétitivité, de décisions réactives à des décisions plus proactives, de phénomènes visibles à des phénomènes plus silencieux, etc. Le contexte actuel de crise économique vient en raviver la fréquence, l'ampleur et l'importance des enjeux sociaux, politiques et économiques. Ces pratiques sont désormais considérées comme banales et universelles, même si, sur un certain nombre d'aspects, elles restent étroitement dépendantes du contexte dans lequel elles s'inscrivent. Parallèlement, ces pratiques apparaissent complexes et douloureuses pour les organisations et les territoires concernés, pour celles et ceux qui en subissent les effets, pour celles et ceux qui prennent les décisions, pour celles et ceux qui ont pour mission de les mettre en œuvre, et même pour celles et ceux qui y « survivent » (BEAUJOLIN, SCHMIDT, 2012) : elles sont, à ce titre, emblématiques de cette complexité organisationnelle dans laquelle plusieurs sous-univers de significations cohabitent, tout en contribuant à une même action collective (CZARNIAWSKA, 2005).

La problématique des restructurations, abondamment mise en débat dans les médias, a également inspiré des chercheurs de plusieurs champs scientifiques, depuis maintenant une trentaine d'années. Durant cette période, la littérature académique n'a toutefois que partiellement contribué à appréhender la complexité profonde et la multitude des dimensions peu visibles des situations de restructuration. La plupart des études empiriques se sont en effet employées à chercher et à caractériser les causes (ou les motivations) des décisions de restructuration et leurs effets. Datta et al. (2010) proposent une vision synoptique et critique de 91 études publiées consacrées au *downsizing*, et

<sup>(2)</sup> Le projet Arts et Restructurations s'inscrit dans le cadre du programme PROGRESS de la Commission européenne. Il a associé pendant 18 mois des chercheurs du GREGOR (IAE de Paris, Chaire MAI), de DRM (Université Paris Dauphine), du LENTIC (HEC Liège) et du WLRI (London Metropolitan University).

concluent que la recherche devrait se doter de méthodologies moins statiques, davantage longitudinales, qui chercheraient à identifier les effets non linéaires et la multiplicité des dimensions à l'œuvre dans les restructurations. De nombreuses zones d'ombre demeurent, en effet, dont la mise en lumière permettrait d'expliquer le « paradoxe des performances » des opérations de restructuration : Cornolti et Moulin (2007) invitent à rompre avec une vision souvent simpliste (financière et comptable) des mécanismes de restructuration et de leurs effets, et à prendre en compte d'autres dimensions constituant souvent autant de « coûts cachés ». Comment, alors, ouvrir la « boîte noire » des restructurations et aller au-delà du test de relations causales entre des variables ou des construits eux-mêmes difficiles à stabiliser, pour tenter de saisir ces aspects souvent cachés mais éminemment importants des restructurations, comme les émotions, les identités, les dimensions temporelles, les expériences vécues...

Si les démarches qualitatives de type ethnographique semblent les mieux à même de leur permettre de repérer ces zones d'ombre et de les éclairer, les chercheurs se heurtent rapidement à un problème d'accessibilité aux données. Sujet sensible, les restructurations ne constituent guère une porte d'entrée facile pour le chercheur-ethnologue, si ce n'est dans des démarches d'analyse « à froid », souvent plusieurs années après la survenue d'une restructuration<sup>(3)</sup>. Le caractère multi-acteurs de ces situations (BEAUJOLIN et al., 2006) ne fait que renforcer cette complexité, les chercheurs parvenant rarement à prendre en compte les rôles et les perceptions de chacune des catégories d'acteurs impliquées : la dimension éminemment *polyphonique* des restructurations nécessite alors, pour le chercheur, de trouver un délicat équilibre entre, d'une part, des forces centripètes qui assurent la cohésion de son propos et, d'autre part, des forces centrifuges qui rendent compte de la diversité (SHOTTER, 2008 ; CZARNIAWSKA, 2005 ; BAKHTINE, 1981 ; TODOROV, 1981).

### Quand les représentations artistiques « parlent » des restructurations : l'apport des travaux d'Howard Becker

Les artistes s'intéressent de plus en plus aux questions de la société contemporaine et, en particulier, aux questions afférentes aux restructurations d'entreprises. La multiplication récente de films consacrés à ce thème en est une illustration frappante : au cours de la dernière décennie, on relève la sortie de nombreux films consacrés à ce sujet, parmi lesquels nous citerons *Entre nos mains* (2010), *Les Neiges du Kilimandjaro* (2011) ou encore *La Mer à boire* (2012). La production cinématographique ne doit pas occulter tout un ensemble d'autres pratiques artistiques conçues dans le même esprit et sur les mêmes types de questions dans les domaines du théâtre, de la photographie, de la littérature, de la poésie, de la musique (dont la chanson), de la bande-dessinée...

<sup>(3)</sup> Notons cependant que, même dans le cas d'une démarche « à froid », certains interlocuteurs, dans les entreprises, se montrent très réticents à la présence d'un chercheur, craignant de « réveiller les cadavres dans les placards »...

Or, ces productions artistiques sont autant de matériaux que le chercheur peut mobiliser pour mieux comprendre ces situations de restructuration : les œuvres d'art nous « parlent de la société », au même titre que d'autres types de sources d'information (statistiques, observations, enquêtes, etc.).

Dans son ouvrage *Comment parler de la société*<sup>(4)</sup>, Howard Becker développe à l'usage des chercheurs en sciences sociales un véritable plaidoyer en faveur d'une ouverture à des méthodes venues d'autres champs, à la fois en tant que méthodes d'investigation et en tant que méthodes d'exposition. Cet auteur défend l'idée qu'il existe de nombreux modes de représentation de la société (ou de nombreux types de « rapports » sur la réalité sociale) et qu'aucun d'entre eux n'est, dans l'absolu, meilleur que les autres : chaque manière de faire est parfaitement utile à *quelque chose*, ce qui implique que l'on sache précisément ce que l'on souhaite faire, et à l'attention de qui.

À partir de cette idée, Becker avance les notions de *fabricants* et d'*usagers* (ou d'*utilisateurs*), ainsi que celle de *communauté interprétative* (un ensemble organisé de fabricants et d'usagers constituant en quelque sorte un « monde ») : les « fabricants » racontent aux « usagers » ce qu'ils savent sur la société, ils produisent des représentations de la société à destination d'un certain nombre de ces usagers.

D'ailleurs, pour qu'une représentation de la société en soit effectivement une, ces deux types d'activité sont nécessaires : « *Un objet ne représente rien du tout si personne ne porte attention à lui, si personne ne l'utilise pour parvenir à une certaine forme de compréhension. Ou, [tout] au moins, cela ne représente rien d'aucune façon sociologiquement intéressante* » (BECKER, 2010). Or, avance Becker, le partage des rôles, la « division du travail », les degrés et les modes de coopération entre fabricants et usagers varient largement d'une situation à l'autre, d'un type de représentation à l'autre : dans certains cas, les fabricants sont clairement distincts des usagers et leur laissent une grande liberté dans leur manière d'appréhender et d'interpréter leur production ; mais dans d'autres cas, fabricants et usagers sont quasiment confondus, en particulier lorsque les compétences requises pour être usager sont à peu près aussi exigeantes que celles requises pour être fabricant (c'est le cas des modèles mathématiques très sophistiqués).

Becker insiste également sur le fait que le regard de l'artiste n'est ni le regard du chercheur ni celui du praticien acteur des situations sociales. Dans une interview qu'il nous a accordée en 2011<sup>(5)</sup> et à la question de savoir si l'art peut aider à comprendre mieux et/ou autrement les restructurations, Becker répond :

<sup>(4)</sup> Traduction française de l'ouvrage *Telling about society* (Chicago University Press, 2007) publiée aux Éditions La Découverte en 2009.

<sup>(5)</sup> Interview réalisée en novembre 2011 à l'occasion du séjour parisien annuel d'Howard Becker, que nous remercions ici vivement pour la qualité qu'il a su donner à nos échanges et pour la convivialité de notre rencontre dans le cadre de la préparation de notre projet Arts et Restructurations.

*"I am tempted to answer 'yes' [...]. Very often, the thing that makes art very interesting is that the artists usually have their own interests to consider, and they don't really care about the union or their business. They want to make a piece of art [...]. If you are an artist, you can think about anything. Because in the ideal case, the artist is completely free. Usually not, but usually more free than any of the people involved in a particular organisation..."* [« Je serais tenté de répondre par l'affirmative [...]. Ce qui est très intéressant, c'est le fait que les artistes ont généralement leurs intérêts propres à prendre en compte et que peu leur importe ce qu'en pensent le (ou les) syndicat(s) ou l'entreprise. Ce qu'ils veulent, c'est créer une œuvre d'art [...]. Quand vous êtes artiste, vous pouvez penser à absolument tout. En effet, idéalement, un artiste est totalement libre. Dans la réalité ordinaire, ce n'est pas le cas, mais les artistes sont généralement plus libres que n'importe quelle autre personne engagée dans telle ou telle organisation... »].

Ainsi, les artistes qui entreprennent un travail d'analyse sociale s'attachent non pas à produire des représentations stéréotypées au travers de codes connus de tous, mais bien à « montrer à ceux qui regardent leurs images quelque chose qu'ils n'ont jamais vu. Ou, s'ils utilisent un code visuel bien connu, c'est pour que le public y découvre de nouvelles significations » (BECKER, 2007, p. 70). L'artiste a cette faculté de pouvoir mettre en valeur quelques « pépites » enfouies sous un amas d'informations plus ou moins banales et d'attirer l'attention de son public sur ces pépites parfois provocatrices, mais, en tous les cas, porteuses de sens (BECKER, 2011). Dans ce même esprit, l'artiste réfléchit également (avec plus d'intensité et de perspicacité que ne le fait un chercheur) à la manière la plus pertinente de communiquer ses résultats, à la manière la plus efficace d'incarner et de mettre en forme (de mettre en scène) ses idées « pour que les spectateurs puissent penser y avoir découvert quelque chose » - ce à quoi les chercheurs répondent en produisant de la vulgarisation scientifique à l'attention des professionnels (BECKER, 2010).

C'est à partir de ce cadre théorique (et, d'une certaine manière, épistémologique) développé par Howard Becker, associé au concept de polyphonie ou d'hétéroglossie de Bakhtine (BAKHTINE, 1981 ; SHOTTER, 2008 ; TODOROV, 1981), que nous avançons l'argument selon lequel les œuvres d'art sont des modes de représentation des restructurations particulièrement intéressants à mobiliser pour les chercheurs. Elles permettent, en tant que méthode d'investigation, de dévoiler des dimensions impensées et inaccessibles des restructurations.

## Deux représentations artistiques de deux cas de restructuration

### Démarche de recherche

Notre dispositif méthodologique consiste à placer des œuvres de création comme objets de médiation permettant d'organiser un dialogue entre artistes,

protagonistes de restructurations (dirigeants, syndicalistes, salariés, consultants) et chercheurs.

Cette démarche a reposé sur la constitution d'un groupe d'une trentaine de personnes (composé d'artistes, de praticiens et de chercheurs) qui s'est réuni au cours de cinq séminaires de deux jours chacun, sur une période de 18 mois. Chaque séminaire a été préparé en amont par la réalisation d'entretiens avec les artistes auteurs des œuvres présentées de sorte à produire une première verbalisation sur leur projet, leur démarche artistique et sur ce dont celle-ci rend compte. Chaque séance de travail en séminaire s'est déroulée de façon similaire : après la projection de la pièce de théâtre filmée (inspirée par une première restructuration) ou du visionnage des photographies (témoignant d'une autre restructuration), un débat a été engagé à partir de plusieurs points de vue (ceux des artistes, des protagonistes, des chercheurs), à l'instar du dispositif décrit par Nicolas Fraix (2012) de l'association Ciné Travail. Les journées de séminaires ont en outre été organisées de façon à favoriser les interactions. Les débats ont été filmés, permettant ainsi de revoir *a posteriori* des réactions verbales (mais aussi non-verbales) des membres du groupe pluri-professionnel. Ces enregistrements ont donné lieu à une retranscription des échanges et à une analyse de leur contenu, après avoir été visionnés par plusieurs chercheurs.

Pour cet article, nous avons travaillé plus spécifiquement sur deux démarches artistiques qui ont été débattues lors des séminaires menés dans le cadre du projet Arts et Restructurations. Deux critères ont été retenus pour le choix de ces deux cas : les œuvres sont en lien direct avec un cas réel de restructuration et la réalisation artistique est le fruit d'un travail de co-construction entre artistes et protagonistes : la démarche photographique a accompagné la lutte des « Chaffoteaux » contre la fermeture de l'usine Chaffoteaux & Maury de Ploufragan, près de Saint-Brieuc (Côtes d'Armor), et la pièce de théâtre *501 Blues* a été écrite et mise en scène par Bruno Lajara avec d'anciennes salariées de l'usine de confection de « jeans » Levi's de La Bassée (dans le département du Nord).

Plus qu'une ressource permettant de créer du débat, la démarche déployée s'apparente à un dispositif d'auto-confrontation croisée tel qu'élaboré par Clot (CLOT, 2008 ; CLOT et FAÏTA, 2000 ; DUBOSCQ et CLOT, 2010) à l'appui du cadre théorique bakhtinien, avec la création d'un espace-temps différent autorisant une certaine libération des potentiels subjectifs. Il s'est en effet agi d'organiser des confrontations autour de traces (ici, des œuvres artistiques), telles qu'elles favorisent l'émergence de controverses constituant en quelque sorte un dispositif réfléchissant (CAHOUR et LICOPPE, 2010).

Ainsi, notre questionnement porte ici sur une conception de l'art comme matériau orientant l'analyse vers la compréhension de ce à quoi ces démarches artistiques nous donnent accès, en termes d'explicitation non seulement de ce qui se joue lors d'une restructuration, mais aussi de ce que cela peut produire de manière expérientielle auprès d'une variété d'acteurs, ou « d'usagers » (au sens de Becker), notamment lorsque

ces acteurs sont mis en interaction autour de l'œuvre d'art, qui joue alors le rôle d'un artefact de médiation.

« Soutien aux Chaffoteaux » : la vie quotidienne d'un conflit

Le 18 juin 2009, la direction française de Chaffoteaux, qui appartient au groupe italien Merloni, annonce la

quasi-fermeture de l'usine de Saint-Brieuc, avec la suppression de 204 emplois, seuls quelques emplois étant maintenus dans la recherche et développement. Localement, la fermeture de cette usine a un impact fort : elle a longtemps été une entreprise phare de l'agglomération ; elle a employé jusqu'à 2 200 personnes à la fin des années 1980.



Projets d'été ? Se faire licencier



Projets d'été ? Se faire licencier



Un bon ouvrier est un ouvrier mort ?

Figure 1 : Cartes postales « soutien à Chaffoteaux », photographies de François Daniel.



Figure 2 : Calendrier des Chaffoteaux, photographie de François Daniel.

En réaction à cette annonce, les représentants syndicaux organisent des manifestations à Saint-Brieuc et à Paris, puis une occupation de l'usine. Sur le site, la direction se fait particulièrement absente, excepté quelques visites épisodiques. D'une certaine façon, le site appartient pendant cette période aux salariés qui mènent la lutte. Le conflit dure un peu plus de six mois et s'achève sur un accord prévoyant l'attribution à chaque salarié d'une prime supra-conventionnelle de 25 000 euros, la mise en œuvre de mesures de pré-traitement pour certains salariés (dispositif amiante) et la création d'une antenne-emploi.

Peu de temps après le début du conflit, un responsable d'une collectivité locale contacte les représentants du personnel et propose, pour « mettre en scène » le conflit, de faire appel à un photographe. Il embauche un photographe pour réaliser un suivi quotidien de l'occupation de l'usine. Pour les représentants du personnel, cette démarche permet de faire parler du conflit, de contribuer à rallier la population à « la cause de leur lutte ».

Le photographe s'installe dans l'usine occupée, au contact direct des salariés. Il prend des photos du quotidien de la lutte : « La première idée était de décrire ce qui se passait, de témoigner », pour « mettre en visage ces vécus ». Il imprime les photographies le soir et les

affiche le lendemain, sous la forme de séries de petits clichés : « Les images que je faisais dans la journée, je les traitais le soir, chez moi, et ensuite je les restituais tous les jours sur les murs syndicaux, on les affichait là ».

Il suit les activités organisées par les organisations syndicales (manifestations, etc.). Il crée un blog, sur lequel il poste les photographies, jour après jour<sup>(6)</sup>. Avec les responsables syndicaux, il décide d'imprimer une première série de cartes postales, sous le titre « Projet d'été ? Se faire licencier ». Ces cartes, envoyées dans toute l'Europe, ont pour vocation, explique Mme B., déléguée syndicale CGT, de « donner des nouvelles du conflit ». Dans la foulée, une deuxième série de cartes postales est réalisée autour du thème « Projet de rentrée ? Se faire licencier », ainsi qu'un calendrier qui contribuera largement à la médiatisation du conflit. Au total, le photographe reste plusieurs mois auprès des salariés, s'insérant au plus près de la vie quotidienne de leur lutte.

Ce travail porte sur relativement peu d'événements spectaculaires. Hormis la couverture de quelques manifestations, les photos racontent la vie quotidienne du conflit, avec ses parts d'attente, de travail d'organisation, mais aussi d'après-midis au soleil... Elles montrent les actions collectives et ouvertes, avec un regard quelque peu décalé : l'attente devant les cars, les conversations en marge d'un défilé, la prise de parole de leaders syndicaux au micro, l'huissier en train de constater l'occupation de l'usine, un journaliste en train de photographier le groupe des manifestants, l'écharpe d'un maire arborant sur sa veste un autocollant avec l'inscription « Pas un seul licenciement ! »...

Elles montrent aussi l'arrière-scène des bouts de négociation qui se jouent sur le site : les votes et les prises de parole lors d'assemblées générales, les salariés en train d'écouter ce que leur dit un représentant de la direction lors d'une de ses rares visites.

Elles montrent surtout l'arrière-scène de l'organisation d'un conflit avec occupation d'un site (qui, en l'occurrence, est presque abandonné par la direction) : des salariés en train de préparer des affiches, de confectonner et de servir des repas, de déjeuner ensemble devant l'usine, de jouer des percussions sur des bidons, de déplacer des palettes, de jouer aux fléchettes avec pour cibles des caricatures des dirigeants de l'entreprise, de peindre et d'installer des banderoles, de faire la sieste au milieu d'un champ de croix représentant le nombre de morts pour cause de licenciement, de montrer leur poste de travail à leur famille... Comme en témoigne le photographe : « ce sont des moments ordinaires d'une lutte, plus que des moments sensationnels ». Les enfants sont très présents sur les photos : ils accompagnent leurs parents, surtout pendant la période estivale.

Les participants au séminaire font part d'un certain étonnement face à ce qui ressort finalement comme de bons moments : pour l'un d'entre eux, « cette production nous montre des entredoux entre des événements.

<sup>(6)</sup> www.soutien.chaffoteaux.over-blog.com



Figure 3 : La vie quotidienne d'une lutte, Chaffoteaux, photographies de François Daniel.

*Dans les entredeux, on voit des gens plutôt épanouis, souriants, libérés* ». Cette dimension du vécu de la lutte est confirmée par le photographe : « *La lutte était assez joyeuse : il y a eu beaucoup de moments festifs, beaucoup de repas, des moments en commun. Pour le coup, c'était parfois gênant, pour un certain public. Un certain public ne comprenait pas que les gens soient joyeux, alors que l'usine allait fermer* ». Ce dévoilement semble révéler une part du vécu du conflit délicate à montrer, car difficile à comprendre de l'extérieur - celle d'une certaine forme de légèreté qui accompagne une situation très pesante. Pour autant, ces moments festifs peuvent être considérés comme propres aux situations de crise, comme nécessaires pour supporter la douleur et pour faire du collectif, dont la force et la solidarité viennent compenser, au moins en partie, les peurs et les souffrances individuelles. C'est aussi une forme de soulagement, voire de libération, qui se lit sur les visages, alors que le travail a pu, antérieurement, être source de souffrances. Cette prise en compte des conditions de travail peut éclairer ce qui semble ici paradoxal : la perception d'un certain soulagement, en même temps que s'exprime la crainte de perdre son emploi.

### **501 Blues et la fermeture d'une usine Levi's : les ruptures entre travail et non travail**

En mars 1999, à Yser-La Bassée, dans le département du Nord, la dernière usine française de confection de jean's Levi Strauss ferme ses portes : 541 salariés sont licenciés, dont 86 % de femmes. Au-delà du choc de l'annonce de cette décision pour les salariés, c'est tout un territoire et un monde qui s'écroulent : au début des années 1970, l'arrivée de Lévi's dans cette région, où la plupart des femmes cessaient de travailler après leur mariage, avait symbolisé l'émancipation par le travail (à la chaîne), qui plus est dans une entreprise américaine dont l'usine de La Bassée allait fabriquer le fameux jean's 501.

C'est dans ce contexte que Bruno Lajara entreprend une démarche originale qui marque le début du « théâtre documentaire ». Il organise une réunion générale à laquelle tous les salariés sont invités : il y présente son « projet », celui de lancer un atelier d'écriture avec les salariées volontaires. 25 salariées s'y inscrivent, sous la houlette de l'auteur Christophe Martin, tout en bénéficiant du soutien de l'ANPE (cet atelier d'écriture ayant été considéré comme un stage de formation) : « Les mains bleues », petit recueil des textes écrits à cette occasion, est publié en 2001<sup>(7)</sup>. Bruno Lajara propose alors de poursuivre le travail et de monter une pièce de théâtre avec les ex-salariées et sa compagnie de théâtre *Vies à Vies* sur la base de certains de ces textes. Cinq ex-salariées feront finalement partie de l'aventure. La pièce *501 Blues* sera représentée pour la première fois en mars 2001, et de nombreuses autres représentations se succéderont jusqu'en 2005, largement relayées par les médias.

La pièce est construite autour de plusieurs épisodes : tantôt des monologues, tantôt des scènes collectives au travail, tantôt des chorégraphies regroupant les cinq actrices amateurs, tantôt des projections vidéos sans acteur, tantôt des interventions (chantées ou dansées) d'un autre artiste partie prenante du projet. La dramaturgie s'organise autour de deux temps : celui du travail à l'usine avant l'annonce de sa fermeture, et celui de l'après-licenciements. Un long témoignage sur le jour de l'annonce et le jour de la fermeture marque le passage entre ces deux temps, comme si ce témoignage était une sorte de rite de passage entre le monde d'avant et le monde d'après.

De nombreuses analyses pourraient être développées à partir de cette pièce. Celle qui est délibérément retenue ici renvoie à la notion de rupture(s). La mise en scène dramatique autour du traumatisme de l'annonce

<sup>(7)</sup> MARTIN (Christophe), *Les Mains Bleues*, Lille, Éditions Sansonnet, 2001.



Figure 4 : Moments de détente pendant la lutte des Chaffoteaux, photographies de François Daniel.

de la fermeture symbolise cette idée de rupture violente et totale. Au-delà, la pièce *501 Blues* nous semble emblématique de la capacité de l'œuvre théâtrale à rendre compte, d'une part, des dimensions identitaires, matérielles et physiques et, d'autre part, de la rupture : la perte de sens, de repères, de valeurs et le bouleversement des rythmes du corps. À titre d'illustration, un passage de la pièce évoque particulièrement bien les ruptures de nature identitaire qui affectent les salariés licenciés.

Ce moment met en scène Linda, l'une des ouvrières de l'usine textile, qui est tombée malade et qui s'exprime sous la forme d'un monologue, dans un lieu qui ne semble être ni l'usine ni son domicile. Derrière elle, on aperçoit deux autres femmes aux gestes très lents faisant contrepoint au rythme quasi effréné de leur travail. Le recours au monologue symbolise d'emblée l'isolement dans lequel est tombée Linda depuis qu'elle a quitté son travail. Un parallèle est fait entre la maladie et la perte de son emploi : les deux constituent une



Figure 5 : « 29 Septembre 1997, le jour de mon anniversaire, annonce de la fermeture », photographie d'une scène de la pièce *501 Blues* de Bruno Lajara.

rupture et conduisent à l'isolement. La rupture n'est pas seulement professionnelle, elle affecte aussi toutes les sphères dans lesquelles Linda évolue : sociale, familiale, amicale, intime. Linda évoque son mari, ses enfants, ses parents, ses voisins, ses cousins...

La thématique de son monologue peut se résumer par l'une des phrases scandées par Linda : « Plus personne n'a besoin de moi », comme si ce qui était en jeu était non seulement la perte de moments de plaisir ou de joie, mais aussi la perte de son utilité sociale et familiale. De

plus en plus, Linda plonge en elle-même et reprend son monologue dans sa langue natale, le portugais : «  *Ils vont s'organiser (s'arranger) sans moi, je ne recommencerais pas à travailler. Mes enfants, j'espère qu'ils ne sont pas malades. Je suis étonnée qu'ils n'aient plus besoin de moi. Je me souviens quand, avec mon grand-père, nous remplissions une charrette de fumier, moi j'étais dessus, mon grand-père voulait me donner la main pour m'aider à descendre, j'ai sauté et je suis restée accrochée par la jupe... ».*



Figure 6 : « Plus personne n'a besoin de moi », photo d'une scène de la pièce *501 Blues* de Bruno Lajara.



Figure 7 : Gestes, rythmes et corps - Photographie d'une scène de la pièce *501 Blues* de Bruno Lajara.

Lorsqu'elle s'adresse à nous en portugais, Linda s'affranchit du besoin de se faire comprendre. Elle répond à un besoin de retrouver ses racines, comme si celles-ci étaient les seuls repères qui lui restaient d'une identité en train de s'effriter. Le souvenir qu'elle évoque d'elle-même avec son grand-père renvoie aux rapports à l'autre et aux formes d'utilité sociale et familiale qui nous structurent, mais que notre inactivité professionnelle remet en cause.

La pièce *501 Blues* est également remarquable dans sa manière de rendre compte des ruptures matérielles et physiques que représentent une restructuration et un licenciement. La pièce joue beaucoup sur les contrastes de rythmes : rythmes de la chorégraphie du début de la pièce, rythmes des gestes et des corps sur la chaîne de travail qui deviennent de plus en plus frénétiques, rythmes ralentis lorsque les ouvrières, d'un air désabusé, balaient le sol de l'usine vidée de ses machines et de ses salariés, etc. Bruno Lajara dit en quoi il fut frappé en enregistrant les bruits de l'usine par la synchronisation entre toutes les ouvrières. L'une des comédiennes, ex-ouvrière, l'exprime de manière forte : « *Quand je travaillais à l'usine, je ne vivais pas, j'étais un robot* ». Le licenciement coupe brutalement ce fonctionnement corporel, gestuel, mécanique, laissant un immense vide. Les éléments chorégraphiques de la pièce sont là pour montrer justement que derrière les corps, il y a des femmes, des personnalités, des identités - et pour détourner les gestes du travail en les transformant en chorégraphie.

### Conclusion-discussion :

#### le dévoilement de dimensions impensées et la production d'une connaissance expérientielle

Si ces deux démarches artistiques renvoient à des contextes différents et si elles s'appuient sur des formes d'expression distinctes (la photographie et le théâtre), elles constituent toutes deux un matériau riche qui nous donne à voir une série de processus à l'œuvre au cours des restructurations. La démarche artistique ouvre la voie à la compréhension de dimensions de nature esthétique, elle permet d'accéder à des réalités diffuses et difficiles à cerner. Elle laisse entendre, grâce à une approche polyphonique, simultanément ou successivement, des voix divergentes. Les démarches artistiques présentées plus haut donnent à voir les restructurations sous l'angle de la multiplicité des registres, voire de la mise en tension des paroles, des sons, des cris, des rythmes, etc.

#### Dynamique des corps et des identités : des dimensions esthétiques dévoilées par les œuvres d'art

Parmi les dimensions esthétiques de l'organisation et de la vie sociale qui sont apparues au travers des démarches artistiques présentées et mises en dialogues, nous développerons rapidement celles qui sont liées à la dynamique des corps et celles qui sont liées à la dynamique identitaire.

#### **La dynamique des corps**

Les effets des restructurations sont souvent évalués de manière abstraite et distanciée. On comptabilise les emplois perdus, on évoque les modalités des plans sociaux, on évalue l'impact financier sur l'économie locale, etc. Mais derrière les statistiques se cachent des hommes et des femmes qui souffrent dans leur corps, et pas seulement dans leur statut social. Cette négation du corps (de la personne et du territoire dans lequel elle vit) interpelle les artistes, en particulier ceux dont le corps est le principal médium d'expression, comme les comédiens. Confrontés aux processus des restructurations, ceux-ci se découvrent un devoir d'interpellation : « (...) *témoigner de l'être humain - des pieds jusqu'à la tête [...]. La ville est touchée, les corps sont touchés. Et quand j'entends "corps", j'entends : "acteurs". Ce n'est pas par hasard, si le théâtre est un des arts qui peut parler des restructurations.* »<sup>(8)</sup>.

Ce qui frappe, en particulier dans la pièce *501 Blues*, c'est la focalisation sur les corps des travailleuses, sur leurs mains bleuies, sur les gestes répétitifs du travail à la chaîne qu'elles ont intégrés jusqu'au plus profond d'elles-mêmes et qui les hantent encore, longtemps après la fermeture de l'usine. Bruno Lajara montre le lien étroit entre les corps et l'usine, la marque indélébile que cette dernière imprime sur et dans le corps des travailleuses. La fermeture a imposé un coup d'arrêt brutal dans l'existence de nombre d'ouvrières. Elle a généré une modification totale des temps et des rythmes de leur vie. Afin de rendre compte de ce choc et du temps nécessaire pour que les corps se transforment, pour que les esprits deviennent capables de s'approprier leur histoire et de l'exprimer, et pour que les pensées puissent à nouveau habiter ces corps, Lajara s'appuie sur des rythmes contrastés, de nature polyphonique, qui font alterner l'expression collective du souvenir de l'usine avec l'énonciation de points de vue et de vécus davantage individuels des travailleuses.

Les corps, appréhendés comme instrument de médiation des rapports sociaux, sont mis en scène en reconstituant les situations de travail : la pièce donne alors à voir le geste professionnel réussi et les automatismes qui permettaient son contrôle (CLOT et FAÏTA, 2000). Elle traduit aussi le caractère sexué des gestes et des mouvements des ouvrières, qui en disent long sur des savoir-faire féminins qui s'exercent hors du langage et qui risquent d'autant plus d'être exclus de la reconnaissance professionnelle (HIRITA et KERGOAT, 1988).

De manière similaire, dans sa relation photographique de la lutte des « Chaffoteaux », le photographe choisit de se centrer sur les visages des individus plutôt que sur les groupes et leurs actions collectives. Il ne traduit pas la difficulté de la lutte par des plans d'ensemble ou de situations homogènes, mais plutôt par la diversité des sentiments personnels et des histoires particulières, où se mêlent souvent les cris joyeux de leurs enfants.

<sup>(8)</sup> Extrait de l'intervention de Nathanaël Harcq, comédien, lors du séminaire de Liège du projet Arts et Restructurations.

### Une dynamique des identités (collectives)

La démarche artistique nous conduit également à appréhender une dynamique de déconstruction/reconstruction des identités collectives. Les travaux scientifiques consacrés aux restructurations insistent sur les ruptures identitaires, la perte des repères communs, le bris des solidarités, les processus de deuil et de repli sur soi.

Dans un ouvrage au titre évocateur de *Perte d'emploi, perte de soi*, fondé sur l'analyse approfondie de la fermeture de l'usine Chausson de Creil, Linhart et al. (2002) montrent en quoi le caractère jugé exemplaire du plan social n'évite pas le profond traumatisme ressenti par les salariés licenciés : le licenciement est alors une épreuve dans la trajectoire professionnelle, une véritable rupture identitaire au sens où l'identité collective était construite autour de l'entreprise. La démarche artistique éclaire une dimension moins convenue de la perte d'emploi et des luttes et des résistances qui lui sont associées : celle de la renaissance, sous une forme sans doute éphémère et quasi évanescente, de nouvelles formes identitaires consistant à refuser de « perdre la face ».

Sans doute la décision de fermeture de l'usine Levi's a-t-elle eu pour effet de briser brutalement un collectif soudé qui jouait un rôle déterminant dans l'identité de celles qui le composaient. Pour beaucoup de ces ouvrières, travailler chez Levi's, c'était avoir la fierté de faire partie d'une famille unie, et c'était aussi l'accès à une liberté en dehors de la sphère familiale. Mais *501 Blues* illustre la façon dont les travailleuses licenciées de Levi's tentent de renouer de nouveaux liens et de reconstruire peu à peu une identité et une dignité perdues en alternant les périodes de catharsis collective et de solidarité et les périodes d'isolement et de solitude.

Le processus d'expression théâtrale contribue précisément à « rendre la face » à celles qui l'ont perdue. Cela renvoie au rôle du théâtre, tant dans ses phases de création/écriture que dans celles de communication/représentation, dans l'invention et la transformation des identités collectives : le théâtre peut être vu comme « le lieu où individu et société se voient dans le miroir fidèle ou déformant de la représentation, mais aussi [comme] le lieu où les individus se constituent en groupes - même éphémères - et se donnent à voir en tant que public qui possède lui aussi une certaine existence sociale » (ALCANDRE, 2008).

Ce que le photographe nous montre du collectif des travailleurs de l'entreprise Chaffoteaux est assez insolite. En lieu et place de l'abattement, de la tristesse, du découragement, de l'abandon que l'on pouvait légitimement s'attendre à découvrir dans une telle situation, ou encore en lieu et place de la dureté des visages d'hommes et de femmes engagés dans une résistance, le photographe nous dévoile la légèreté et la convivialité de la lutte, il nous fait partager des instantanés de petits bonheurs, des moments de fête. La présence des enfants, qui donne à certains clichés les allures d'un camp de vacances, crée en nous une dissonance, en nous permettant de voir un collectif transformé et

régénéré par sa lutte. En nous montrant ce que nous ne nous attendions pas à voir, en nous le faisant ressentir au travers de la danse, du rythme, du rire, d'attitudes exprimant un soulagement, l'artiste provoque en nous des émotions paradoxales. Cette rupture de ton de nature polyphonique s'avère étonnamment riche car elle suscite chez « l'utilisateur » un sentiment d'inconfort, voire de malaise, susceptible de stimuler sa réflexivité.

### L'art pour partager une expérience et produire une connaissance expérientielle

La production artistique sur les restructurations a été mobilisée ici comme un matériau nous permettant d'appréhender des dynamiques subtiles, et donc difficiles à saisir immédiatement. Mais l'enjeu du passage par l'art n'est-il pas tout autant d'ébranler les bases du raisonnement scientifique habituel, en jouant sur les émotions, les étonnements, l'embarras, l'inconfort, etc. ?

Par sa dimension expérientielle, l'art deviendrait ainsi « *l'un des moyens par lesquels nous entrons, par l'imagination et les émotions (...), dans d'autres formes de relations et de participations que les nôtres* » (DEWEY, 2005). Il permettrait aux « usagers » (grand public, acteurs politiques, experts, chercheurs, etc.) de partager l'expérience de la restructuration au travers d'une « *méthode d'exposition* » spécifique, comme le note Becker (2007), en complément de la méthode d'investigation que nous avons développée dans cet article.

Bien sûr, les usagers ne vivent pas, à proprement parler, la restructuration dans leur corps et dans leurs émotions : il s'agit en quelque sorte d'un vécu par procuration qui fait écho à l'approche, que préconise Strati (1999, 2009), « d'observation participante imaginaire » produisant de la connaissance par un processus « d'évocation ».

Il n'en reste pas moins vrai qu'en ressentant ce que d'autres ont vécu et en dépassant le simple registre discursif, les bases sont ainsi posées pour pouvoir s'engager dans la voie de l'expérimentalisme démocratique (DORF et SABEL, 1998 ; LENOBLE et MAESSCHALCK, 2010) et sortir des routines, que Dewey qualifie de « *répétitions dramatiques* » (DEWEY, 2005). Dans une perspective pragmatique, c'est en effet l'expérimentation qui transforme progressivement les perceptions et les concepts mobilisés par les acteurs en permettant à un véritable processus de changement de se mettre progressivement en place (XHAUFLAIR et PICHULT, 2012). L'art devient ainsi un objet intermédiaire entre acteurs des restructurations et usagers, au sens donné à ce terme par Becker (2007), qui leur permet d'entrer dans un dispositif d'enquête conjointe (SABEL, 1994 ; DORF et SABEL, 1998) pour « se laisser enseigner » par la confrontation des expériences.

Les voies explorées dans ce texte sont présentées à des fins essentiellement heuristiques. Il s'agit d'autant de pistes qui devront faire l'objet d'approfondissements ultérieurs. Nous ne pouvons que plaider en faveur de la multiplication des rencontres improbables de ce

type entre chercheurs, artistes et gens d'entreprise autour des questions aussi centrales que complexes que posent les restructurations. Le malaise et l'inconfort qu'elles suscitent conduisent inévitablement à un ébranlement et à une révision des croyances et des représentations de chacun, qui sont la condition *sine qua non* de l'élaboration d'alternatives durables (LENOBLE et MAESSCHALCK, 2010).

## BIBLIOGRAPHIE

ALCANDRE (J.J.), « Théâtre et identité collective - Théâtre et interculturalité », in ALEXANDRE (Ph.) (coord.), *Culture et humanité*, Presses Universitaires de Nancy, 358 p., 2006.

BAKHTINE (M.), "Forms of Time and the Chronotope in the Novel", in HOLQUIST (M.) (Ed.), *The Dialogic Imagination: Four Essays*, Austin, University of Texas Press, Slavic Series, pp. 84-258, 1981.

BEAUJOLIN-BELLET (R.), BRUGGEMANN (F.) & PAUCARD (D.), « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management et Avenir*, 3(9), pp. 65-81, 2006.

BEAUJOLIN-BELLET (R.) & SCHMIDT (G.), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte, 2012.

BECKER (H.S.), *Les mondes de l'art*, Flammarion (Champs Arts), 2010.

BECKER (H.S.), *Comment parler de la société ?*, Paris, La Découverte, 2007.

CAHOUR (B.) & LICOPPE (C.), « Confrontations aux traces de son activité - Compréhension, développement et régulation de l'agir dans un monde de plus en plus réflexif », *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, vol. 4, n°2, pp. 243-253, 2010.

CLOT (Y.), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses Universitaires de France, 2008.

CLOT (Y.) & FAÏTA (D.), « Genre et style dans l'analyse du travail - Concepts et méthodes », *Travailler*, n°4, pp. 7-42, 2000.

CORNOLTI (C.) & MOULIN (Y.), « Pourquoi les suppressions d'emplois ne produisent-elles pas une hausse de la performance ? Éléments pour l'amélioration du modèle de calcul décisionnel », *Management et Avenir*, 11, pp. 63-92, 2007.

CZARNIAWSKA (B.), « De la polyphonie à l'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, n°159, pp. 359-371, 2005.

DATTA (D.K.), GUTHRIE (P.), BASUIL (D.) & PANDEY (A.), "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, 36, pp. 281-347, 2010.

DEWEY (J.), *L'Art comme expérience*, Paris, Gallimard, 2005-2010.

DIDRY (C.) & JOBERT (A.) (dir.), *L'entreprise en restructuration - Dynamiques institutionnelles et mobilisation collective*, Presses Universitaires de Rennes, 2010.

DORF (M.) & SABEL (C.), "A Constitution of Democratic Experimentalism", *Columbia Law Review*, vol. 98, pp. 267-473, 1998.

DUBOSCQ (J.) & CLOT (Y.), « L'auto-confrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue : objets, adresses et gestes renouvelés », *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, vol. 4, n°2, pp. 255-286, 2010.

FRAIX (N.), « Projection de films et mise en débat : l'expérience de Ciné Travail », *Travailler*, n°27, pp. 103-122, 2012.

LENOBLE (J.) & MAESSCHALCK (M.), *Democracy, Law and Governance*, Farnham, Ashgate, 2010.

LINHART (D.), RIST (B.) & DURAND (E.), *Perte d'emploi, perte de soi*, Toulouse, Éditions Erès, 213 p., 2002.

SABEL (C.), "Learning by Monitoring", in SMELSER (N.) & SWEDBERG (R.) (eds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton-New York, Princeton UP- Russell Sage Foundations, 1994.

SHOTTER (J.), "Dialogism and polyphony in organizing theorizing in organization studies: action guiding anticipations and the continuous creation of novelty", *Organization Studies*, 29(4), pp. 501-524, 2008.

STRATI (A.), *Organization and Aesthetics*, Sage, 1999.

STRATI (A.), "Do You Do Beautiful Things? ». Aesthetics and Art in Qualitative Methods of Organization Studies", in BUCHANAN (D.) & BRYMAN (A.) (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, London: Sage, pp. 230-245, 2009.

TODOROV (T.), *Mikhaïl Bakhtine : le principe dialogique*, Paris, Éditions du Seuil, 1981.

XHAUFLAIR (V.) & PICHAULT (F.), « Comment forger l'avenir après deux siècles de sidérurgie ? Les apports d'une gouvernance réflexive des restructurations », *Revue de l'IREES*, 72(1), pp. 65-90, 2012.

# Comment rendre les entreprises redevables à l'égard de la société ?

À propos du livre de Michel Capron et de Françoise Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, Éditions La Découverte, Collection : Grands Repères

Par Franck AGGERI

Professeur, MINES ParisTech, PSL research university, Centre de Gestion Scientifique (CGS), UMR CNRS i3 9217, France

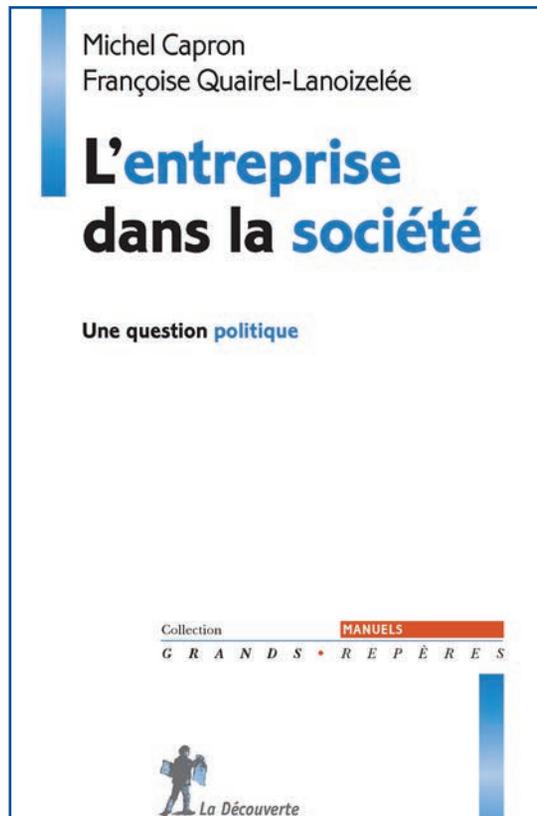
Les livres de Michel Capron et de Françoise Quairel-Lanoizelée ne laissent pas indifférents. Il y a dix ans, ils avaient fait la une de l'actualité en sortant le premier ouvrage de référence sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en langue française, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, paru aux Éditions La Découverte. Ils récidivent en sortant un ouvrage de synthèse ambitieux et didactique qui traite des relations de l'entreprise avec la société.

Outre ses qualités pédagogiques remarquables, le livre mobilise avec à-propos une variété de travaux disciplinaires pour éclairer, à la lumière de l'Histoire, les enjeux contemporains de l'entreprise dans la société.

C'est clairement un livre engagé. Contrairement à la plupart des ouvrages sur la RSE, qui sont centrés sur l'entreprise, celui-ci prend le parti de la société et demande des comptes aux entreprises. Partant du constat que l'entreprise, dotée de la personnalité morale en droit, a beaucoup plus de droits que de devoirs<sup>(1)</sup>, les auteurs s'interrogent sur les modalités qui permettraient que s'exerce une redevabilité des entreprises à l'égard de la société.

(1) Voir, à ce sujet, l'article de Julie Bastianutti et Hervé Dumez, « Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ? », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°109, pp. 44-54, mars, 2012.

La redevabilité est ici le concept clé de l'ouvrage, les auteurs le jugeant plus précis et opératoire que celui, plus polysémique, de responsabilité.



Le livre débute par une mise en perspective historique particulièrement riche des rapports entreprise-société à la fois dans les pays anglo-saxons et en Europe. À une approche libérale des relations entreprise-société, ils opposent une approche institutionnelle qui réhabilite l'action publique et politique. C'est la thèse de l'encastrement, qu'ils empruntent à Karl

Polanyi. Ils observent toutefois l'émergence, au cours des quinze dernières années, d'un phénomène de capture des rapports entreprise-société par la RSE. Or, ces rapports ne sauraient se réduire, selon eux, à l'action volontaire des entreprises et à un dialogue noué par celles-ci avec quelques parties prenantes préalablement choisies.

Ils analysent à cette aune, dans un second chapitre, la contribution des entreprises à l'intérêt général. Ils critiquent tout d'abord la théorie des parties prenantes (particulièrement en vogue dans le monde anglo-saxon), qui tend à considérer que les entreprises n'exercent pas une responsabilité, en général, à l'égard de la société, mais, en particulier, à l'égard de toute une série de parties prenantes. Les auteurs soulignent à juste titre les impasses de cette approche et la difficulté qu'il y a à définir un intérêt général à partir d'intérêts particuliers potentiellement contradictoires entre eux. Ils mettent également en évidence les difficultés de répondre aux enjeux du développement

durable à partir des concepts de RSE et de parties prenantes : d'une part, le développement durable renvoie à des enjeux de long terme pour lesquels il n'existe pas de parties prenantes et, d'autre part, les enjeux associés à la gestion des biens publics mondiaux ne sauraient être résolus uniquement par des approches volontaires émanant des entreprises.

Les chapitres suivants proposent des développements plus précis au sujet des différentes dimensions des rapports entreprise-société. Les auteurs s'intéressent tout d'abord aux modalités concrètes (notamment civiles et fiscales) d'une redevabilité (*accountability*) à laquelle les grandes entreprises cherchent le plus souvent à échapper. La réponse des entreprises à ce devoir de redevabilité consiste généralement à mettre en évidence leurs bonnes pratiques et leurs capacités d'autorégulation. C'est ce dont doutent les auteurs, qui critiquent cette pratique du *business case* qui désigne les récits enjolivés des bonnes pratiques que produisent les entreprises en matière de RSE pour vanter les mérites d'un capitalisme réconcilié avec la société.

Face à ce qu'ils qualifient de « mystification de la RSE », les auteurs soulignent l'importance de la régulation publique, tout en déplorant la faiblesse de celle-ci. À défaut de régulation publique, ils observent une prolifération de normes internationales privées qui, à l'instar de la norme ISO 26 000, se développent dans un contexte où la non-reconnaissance de l'entreprise comme sujet de droit international constitue un obstacle à l'établissement de normes publiques. Ils indiquent cependant que l'un des mérites de cette régulation privée a été de promouvoir de nouveaux standards en matière de *reporting* extra-financier et de nouvelles conceptions de la performance qui vont dans le sens d'une plus grande transparence des activités de l'entreprise à l'égard de différents publics.

Le dernier chapitre, qui se veut plus constructif, propose une conception renouvelée de l'entreprise. À la suite des travaux récents menés dans le cadre du Collège des Bernardin<sup>(2)</sup>, les auteurs y reprennent le constat que la notion d'entreprise est une catégorie mal fondée qui n'existe pas en droit, et que des réformes doivent être engagées pour faire reconnaître l'entreprise comme un sujet de droit. Le droit reconnaît en effet la société anonyme et d'autres types de société, mais il ne distingue pas les réalités concrètes des entreprises

que ces formes recouvrent. Ainsi, les auteurs suggèrent de distinguer, *a minima*, les méga-firmes dotées de pouvoirs considérables des petites entreprises entrepreneuriales. Les auteurs pointent du doigt la question particulièrement sensible de la responsabilité juridique des sociétés-mères au sujet de laquelle la jurisprudence met en évidence les difficultés à établir les responsabilités de celles-ci vis-à-vis de leurs filiales et de leurs sous-traitants. Les auteurs indiquent que l'un des chantiers pourrait consister à réfléchir à la gouvernance des entreprises en faisant entrer des représentants de la société civile et des salariés au sein des conseils d'administration. Ils terminent l'ouvrage par un appel à élargir le point de vue de la responsabilité au-delà du seul cadre individuel de l'entreprise, pour aller vers une responsabilité territoriale au sein de laquelle les responsabilités seraient partagées.

Terminons ce commentaire par quelques points que soulève la lecture de ce livre.

Face aux limites de la RSE et à celles de l'action des ONG, les auteurs en appellent à une régulation publique plus forte de certaines pratiques. Ils décrivent justement l'essor du mouvement de la RSE comme une réponse à la crise de légitimité de l'entreprise. Mais, étonnamment, ils ne discutent pas, en contrepoint, la crise de légitimité de l'action publique. Or, l'on ne peut comprendre les difficultés concrètes de la régulation sans prendre la pleine mesure de cette crise de légitimité, et notamment les difficultés à faire prévaloir des questions environnementales et sociales face à des enjeux de compétitivité dans un contexte de concurrence mondialisée. Par ailleurs, l'action publique contemporaine ne s'oppose pas frontalement aux entreprises : elle tend de plus en plus à encourager des comportements de pionniers pour organiser une course à l'innovation, c'est-à-dire pour faire en sorte que l'environnement ou la RSE deviennent à terme des enjeux de compétition entre les entreprises.

Plus généralement, on peut faire un reproche au livre : celui de ne pas présenter plus en profondeur les

logiques et les raisonnements de chaque type d'acteur en situation. L'analyse est parfois désincarnée, voire parfois un peu caricaturale, et l'on ne voit pas ce qui fait obstacle à l'adoption de certaines pratiques ou de certains instruments. Ainsi, par exemple, le *business case* ne peut simplement se concevoir comme un exercice de communication : il doit être envisagé comme un moyen de produire du sens et de mobiliser les acteurs qui peuvent être par ailleurs désorientés par la profusion d'informations dépourvues de sens que produit le *reporting*.

À ce sujet, les auteurs sont favorables à l'exercice de transparence et de divulgation d'informations qui s'impose comme une évidence aux yeux de beaucoup d'observateurs. N'y a-t-il pas, là aussi, une mystification qui mériterait d'être analysée dans le détail ? En effet, l'hypothèse sous-jacente à la divulgation des informations extra-financières est que le marché et les parties prenantes sauront en faire bon usage. Or, l'expérience montre que rien n'est moins sûr : les acteurs sont soumis à un engorgement cognitif et sont, de ce fait, incapables de traiter des informations brutes dépourvues de sens. Ce que l'on observe, c'est que l'activité de *reporting* et d'audit nourrit toute une bureaucratie, de nouvelles professions, et qu'elle crée de nouveaux marchés pour ces professions dont l'expansion devient un objectif en soi. Ne convient-il pas, à côté de la qualité des données, de s'interroger sur la qualité des actions et des stratégies conduites, ainsi que sur les conditions permettant de les répliquer et/ou de les étendre ?

Ces points étant posés, *L'Entreprise dans la société - Une question politique* est évidemment un livre important, qui mérite d'être lu et discuté. Comment, également, ne pas se réjouir des pistes qu'ouvre ce livre pour un dialogue interdisciplinaire sur ces sujets ?

<sup>(2)</sup> Voir à ce sujet Jean-Philippe Robé « Comment s'assurer que les entreprises respectent l'intérêt général ? », *L'Économie politique*, pp. 22-35, avril, 2014, et Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des idées, 2012.

# Le coût de la panne

À propos du livre de Bruno Jarrosson, *La Panne de l'intelligence stratégique - Pourquoi les peuples creusent-ils leur tombe en sifflant ?*, L'Harmattan, 2014

Par Arnaud TONNELÉ

Consultant, coach, Groupe Bernard Julhiet

Dans ses deux derniers ouvrages (*La Panne de l'intelligence stratégique*, 2014, et *Quatre stratèges dans la Seconde Guerre mondiale*, 2015)<sup>(1)</sup>, Bruno Jarrosson, consultant en stratégie, spécialiste de conduite du changement et auteur d'une vingtaine d'ouvrages, prend appui sur les deux conflits mondiaux pour développer une réflexion autour des mécanismes mentaux conduisant à la poursuite de stratégies inefficaces.

Partant de l'exemple de la Grande Guerre, l'auteur tente de comprendre non pas l'échec de certaines stratégies erronées, mais leur persistance : « L'erreur de perspective est presque inhérente à la stratégie (...). Il s'agit ici plutôt de comprendre l'entêtement dans des stratégies qui n'ont aucune possibilité de réussir. » Comment expliquer cette *durabilité de l'erreur*, cette « panne d'intelligence stratégique » ?

## Comprendre 14-18 : une tâche impossible ?

Reposons rapidement le décor.

En 1914, la pensée stratégique française est dominée par le paradigme de l'« offensive à outrance ». Tout ce que la France compte de stratèges et de penseurs distingués ne jure que par l'idée que, pour vaincre les Allemands, il

faut attaquer, et attaquer encore : il faut « percer le front », coûte que coûte, jusqu'à ce que ça marche...

Tous les généraux partagent cette vision : Joffre, Nivelle, Pétain et

Un désastre humain, d'abord : 9 millions de morts, 8 millions d'invalides. Quand les stratèges français échouent, ils ne font pas les choses à moitié...

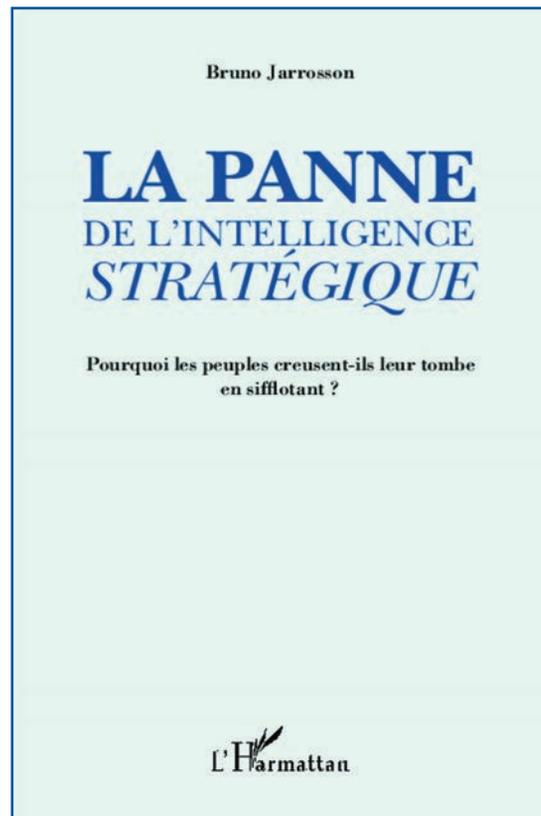
Ces chiffres illustrent les trois lois de l'Histoire, que Bruno Jarrosson pose dans son introduction :

- « Les décideurs prennent, à certains moments, des décisions qui ont des conséquences massives » ;
- « Les choses ne se passent pas comme prévu, abandonnant souvent sur le bord de la route des victimes collatérales » ;
- « En général, les victimes ne sont pas ceux qui ont pris les décisions. Les décideurs paient leurs erreurs avec la souffrance des autres : *la panne de l'intelligence stratégique tue, fait souffrir, suscite la misère.* »

Un désastre intellectuel également, car ce sont d'abord des idées qui ont mené là. Dès l'automne 1914, l'offensive à outrance échoue piteusement : toutes les attaques françaises se cassent les dents sur les mitrailleuses allemandes. Très

tôt donc, on aurait pu - on aurait *dû* - changer de méthode. Mais rien n'y a fait : avec une belle allégresse, nos grands militaires ont continué de privilégier une stratégie qui faisait 6 000 morts *par jour*.

Avec les yeux d'aujourd'hui, une telle suite dans les idées défie l'entendement. Mais pas à l'époque : les populations partageaient ces mêmes croyances



même le « grand Foch », farouche artisan de cette belle idée qui ne marchera jamais (celui-ci ne devra son salut devant l'Histoire qu'au fait d'avoir accepté - en 1917 ! - de changer de stratégie devant l'ampleur de la saignée).

Car pour un désastre, c'en fut un. Un désastre humain, et donc un désastre intellectuel.

<sup>(1)</sup> Il ne sera question ici que du premier.

aveugles, elles se laissent mener à l'abattoir (presque) sans rechigner, « en sifflant ». « Comble du ridicule, ces généraux, vaincus pour la plupart, presque toujours pris en défaut de leurs prévisions et de leurs capacités d'anticipation, ont été recyclés dans la politique : Pétain et Hindenburg sont devenus chefs d'État... »

### Un « piège abscons »

Tout cela est bien connu et documenté, inutile d'insister.

Regardons plutôt sous le capot de cette mécanique de l'erreur.

Face à l'échec, au lieu de nous interroger sur notre méthode (comme le bon sens devrait nous y inciter), bien souvent on continue, on insiste (parfois, même, cette obstination idiote réussit l'exploit de passer pour une qualité : la « ténacité », voire le « courage »)<sup>(2)</sup>. Mais la différence entre nos idées et nos résultats ne tarde pas à créer une *dissonance cognitive*, une sorte de grand écart mental entre ce à quoi nous croyons et ce que nous constatons dans la réalité.

Pour ne pas vivre cet inconfort émotionnel, on va tout faire pour réduire le hiatus :

- soit accepter de changer nos croyances du moment, pour les remplacer par des idées plus en adéquation avec le réel. C'est ainsi que l'on s'adapte ;
- soit – situation plus fréquente – résister, par orgueil, pour protéger notre estime de soi. On va tâcher de faire plier le réel pour l'aligner avec nos croyances, tant il est vrai qu'il est plus difficile de renoncer à ses idées qu'à ses résultats.

Ce deuxième mécanisme est la base de ce que l'on appelle « piège abscons » : *piège* car, une fois tombé dedans, on a du mal à en sortir ; et *abscons*, car celui qui s'y laisse prendre ne le voit même pas.

« Plus l'action a de conséquences

<sup>(2)</sup> Sur le subterfuge consistant à faire passer de la brutalité pour du « courage managérial », voir les analyses de DEJOURS (Christophe), *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Points Seuil, 2009 (1<sup>ère</sup> éd. 1998).

négatives, plus cela peut donner des raisons de poursuivre. Moins les arguments sont convaincants, et plus ils devront être affirmés avec vigueur. Plus il y a de doute, moins on peut se permettre de débattre. » Quand vous voyez un dirigeant qui ne tolère plus la discussion, vous pouvez flairer le *piège abscons* : un piège mental d'où le réel est exclu en raison de sa « non-conformité » - une sorte de déni de réalité érigé en posture.

### La supériorité émotionnelle de l'idéologie sur les faits

On le sait depuis les travaux de Damasio<sup>(3)</sup> : raison et émotions marchent main dans la main. La « panne stratégique » est intimement liée à la *maturité émotionnelle* du décideur : « Nous sommes engagés émotionnellement par nos décisions. Les faits qui montrent que notre décision n'est pas pertinente nous procurent des émotions négatives. Cet engagement émotionnel est la cause du piège abscons. »

Un piège abscons rend les faits, aussi massifs soient-ils, impuissants à percer la cuirasse des croyances. Pour la raison même qu'elle est hors du réel, l'idéologie sait qu'elle a des chances d'échouer. Du coup, elle va s'employer à fournir à son utilisateur un kit d'excuses prêt à l'emploi. Elle boucle ainsi sur elle-même, sa circularité la rend infalsifiable. Les contorsions des dirigeants politiques pour « expliquer » pourquoi-le-chômage-ne-baisse-pas-*mais-que-la-politique-menée-est-la-bonne* fournissent une assez bonne illustration du phénomène. Les faits deviennent seconds, voire secondaires.

Changer de stratégie, cela revient à reconnaître que l'on s'est trompé. La conserver (qu'elle apporte des résultats ou pas) permet de garder la tête haute. Sur le plan émotionnel, la seconde option est clairement plus attractive.

Est-ce à dire que rien n'est possible ? En fait, tout dépend de l'enjeu.

<sup>(3)</sup> *L'erreur de Descartes - La raison des émotions*, O. Jacob Poches, 2010 (1<sup>ère</sup> éd. 1995).

Lorsque celui-ci ne nous touche pas de près, que les responsabilités peuvent être diluées, il y a de fortes chances que l'idéologie l'emporte : l'action publique et les entreprises regorgent d'exemples<sup>(4)</sup>.

Inversement, lorsque l'enjeu nous concerne personnellement, il est plus probable que le réel finira par prendre le dessus. Ça n'est pas pour rien que, dans le domaine sportif, les grandes équipes font des analyses post-matches, ou que dans le domaine militaire, les unités des Forces Spéciales débriefent systématiquement de leurs missions<sup>(5)</sup>. Dans ces domaines d'activité où les résultats se paient *cash*, les stratégies évoluent en fonction de leur efficacité et les egos sont priés de rester à leur place.

### La bêtise, c'est l'erreur qui insiste

L'analyse des mécanismes de la « panne stratégique » aide à comprendre les absurdités que l'on rencontre quotidiennement dans les organisations :

- des systèmes d'information « intégrés » pharaoniques censés accroître la productivité, mais qui multiplient les temps non productifs ;
- une inflation de *reportings* visant à accroître le contrôle, mais qui ne contrôlent plus grand-chose et cassent la confiance<sup>(6)</sup> ;
- des stratégies formulées en termes exclusivement financiers, qui ne rencontrent pas la réalité de collaborateurs et peinent à s'exécuter ;
- des réorganisations incessantes sans aucun accompagnement ;
- des managers et des chefs de projet adoubés à la va-vite,

<sup>(4)</sup> François Dupuy ne dit pas autre chose : « L'idéologie domine les discours managériaux quelle que soit l'organisation considérée », in *La faillite de la pensée managériale - Lost in management 2*, Seuil, 2015.

<sup>(5)</sup> Voir OWEN (Mark), *No Hero*, chap. 7, « Débriefing opérationnel - Communiquer », tr. fr., Seuil, 2014 (1<sup>ère</sup> éd. 2014).

<sup>(6)</sup> Voir DUPUY (François), *Lost in management - La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Points Seuil, 2011 (voir ma Mosaïque « Comment se pilotent les systèmes ? » parue dans *Gérer & Comprendre*, n°106, décembre 2011).

auxquels (pense-t-on) la seule attribution d'un titre leur vaudra autorité auprès des équipes<sup>(7)</sup>.

Autant de méthodes et de « stratégies » qui ne donnent pas plus aujourd'hui qu'hier les résultats attendus, mais que l'on utilise encore et encore sans qu'aucun surveillant ne siffle la fin de la récréation.

Ce qui est troublant, nous dit Jarrosson en conclusion de son livre, ça n'est pas tant le fait que l'on puisse se tromper (l'erreur étant consubstantielle à la mise en pratique de toute stratégie), c'est le fait que l'on puisse *persister dans l'erreur*.

« Deux traits transforment l'erreur en bêtise : la culture et l'obstination. Il y a une bêtise savante, une bêtise qui croit savoir, bien plus redoutable que l'ignorance. La bêtise se distingue également de l'erreur par l'opiniâtreté. La bêtise, c'est l'erreur qui insiste. La stratégie étant incertaine, tout le monde commet des erreurs. Ça n'est pas une raison pour s'y tenir. »

Quand les dirigeants, face à l'absence de résultats, persistent encore et toujours dans leurs stratégies, s'accrochant à leurs idées tels des ministres à leur maroquin, alors le « coût de la panne » devient véritablement exorbitant.

# Marchés contestés

## *La mise en marché : une mise à l'épreuve de nos conceptions morales ?*

Compte rendu du livre, *Marchés contestés - Quand le marché rencontre la morale*, de Philippe Steiner et Marie Trespeuch (dir.), Presses Universitaires du Mirail, 2014.

Par Michel VILLETTE,  
Centre Maurice Halbwachs, ENS/EHESS/CNRS

Commerce d'enfants à adopter, commerce d'organes à transplanter, de la pornographie, des jeux en ligne, du cannabis, du tabac, des saumons transgéniques... : autant d'activités économiques qui font l'objet de vifs débats sur la question de savoir si ces activités doivent être autorisées, limitées ou interdites. Le livre dirigé par Philippe Steiner et Marie Trespeuch regroupe une série de monographies sur ce qu'ils appellent des « marchés contestés » et propose en introduction une habile théorisation de ce que ces marchés (ou quasi-marchés, ou pseudo-marchés, ou non-marchés, ou encore marchés contrariés) ont en commun.

Levons tout de suite une ambiguïté véhiculée par le titre de l'ouvrage : ce que les auteurs nomment « marché contesté » n'a strictement rien à voir avec ce que Baumol (W.), Panzar (J.C.) et Willig (R.D) (1982) nommaient « marché contestable » dans leur célèbre article *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. Cet article traitait de la concurrence et du fonctionnement optimal des marchés. Or, le livre de Steiner et Trespeuch s'inscrit plutôt dans la tradition théorique défendue, par exemple, par Neil Fligstein et Mac Adam (2012), dans laquelle on se demande quels sont les dispositifs institutionnels qui rendent les transactions possibles.

L'ouvrage étudie le rôle des entrepreneurs moraux qui militent pour

ou contre la mise en marché de marchandises moralement sensibles. Il distingue trois états de la construction sociale des marchés :

- les marchés potentiels en émergence, encore peu ou pas réglementés, comme les marchés des poissons génétiquement modifiés, de l'adoption des enfants ou encore de la revente de données personnelles collectées *via* Internet.
- les marchés qui n'ont pu (à ce jour) parvenir à une existence légale, mais qui fonctionnent néanmoins de façon illégale, et font l'objet de vives controverses sur la question de savoir si leur législation serait un moindre mal. Entrent dans cette catégorie le marché des organes à transplanter (sauf en Iran et aux Philippines, en ce qui concerne le marché des reins) et le marché du cannabis (sauf aux Pays-Bas et dans un petit nombre d'États américains).
- enfin, certains marchés faisant l'objet de contestation au nom de la morale, mais qui sont légaux. On y fait des transactions en toute légalité, à condition de respecter certaines règles. C'est le cas des jeux en ligne, du tabac, de la pornographie et du marché du funéraire. Dans tous les cas, la contestation morale interfère avec le processus de construction ou de fonctionnement des marchés et parvient parfois à en bloquer l'émergence ou à en modifier le cours.

<sup>(7)</sup> Sur tous ces sujets, voir les livres cités de DUPUY (François), ainsi que l'ouvrage de GAULEJAC (Vincent) & HANIQUE (Fabienne), *Le Capitalisme paradoxant - Un système qui rend fou*, Seuil, 2015.

Pour contraindre un marché (par des règlements, des mesures fiscales, l'imposition d'un tarif administré) ou pour en empêcher la légalisation, les entrepreneurs moraux invoquent toujours l'existence d'une population fragile qu'il conviendrait de protéger (enfants, malades, pauvres), ou même de « pervers » qu'il faudrait protéger contre eux-mêmes, dans le cas de la pornographie, ou encore de mangeurs ou de fumeurs inconscients du danger inhérent à ce qu'ils ingèrent ou inhalent.

En regard de cette population fragile à protéger, les entrepreneurs moraux invoquent le plus souvent l'existence d'une population dangereuse de marchands sans scrupules qu'il faut empêcher d'exploiter la population qualifiée de fragile. Mais il peut arriver que ce soient certains marchands qui veuillent moraliser le marché pour se mettre à l'abri de la concurrence d'autres marchands réputés moins scrupuleux.

Parfois, le débat moral se développe à front renversé, la marchandisation devenant un moyen jugé positif d'améliorer l'existence de la population fragile. C'est le cas, par exemple, des malades pour lesquels on légalise la consommation de cannabis, ou encore de la population équine dont on juge moral de financer l'élevage, même si c'est au détriment des turfistes...

Il peut arriver aussi que deux populations fragiles aux intérêts opposés se rejoignent dans la controverse : l'une est mise en avant par ceux qui s'opposent à l'émergence d'un marché, tandis que l'autre est mise en avant par

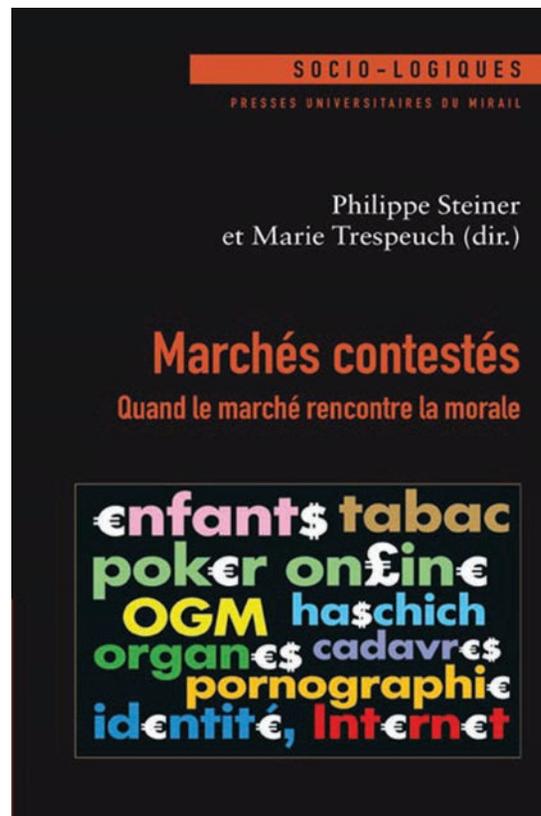
ceux qui veulent, au contraire, le légaliser. De ce point de vue, le cas du commerce des organes humains est emblématique : il met en présence, d'un côté, des malades qui ont un urgent besoin d'organes à transplanter et pour lequel le commerce d'organes pourrait être une solution efficace et, de l'autre, des pauvres, qu'il s'agit de protéger contre l'offre séduisante de marchands d'organes qui les

ces dispositifs qui sont passés en revue dans les neuf chapitres monographiques de l'ouvrage.

Les sociologues qui ont rédigé cet ouvrage ne descendent pas au niveau d'une description fine des transactions marchandes qui ont lieu sur les divers marchés dont ils traitent. Du coup, le lecteur ne peut apprécier l'écart entre ce qu'il se passe vraiment sur le terrain et les idées générales qui animent le débat public pour ou contre la mise en marché du produit concerné. Or, ni le trafic d'organes ni le commerce de la pornographie n'ont lieu dans le monde des idées.

Malgré cette réserve, je recommande la lecture de cet ouvrage, non pour ce qu'il nous apprend sur le fonctionnement des marchés, mais pour ce qu'il nous dit sur les entrepreneurs moraux - bien ou mal informés - qui ont des avis sur ce que devraient être les marchés et qui parviennent, parfois, pour un certain temps tout au moins, à infléchir le cours de l'histoire de ce qui est licite ou illicite dans les transactions.

Ce livre est une contribution à l'étude de la normalisation des activités marchandes.



incitent à risquer leur santé pour échapper à la misère.

Défenseurs de populations fragiles contre le marché ou défenseurs de populations fragiles par le recours au marché forment des alliances avec ceux qui sont pour ou contre la marchandisation de la société. Ils contribuent ainsi à la mise en place de multiples dispositifs de régulation des marchés. Ce sont

## BIBLIOGRAPHIE

FLIGSTEIN (Neil) & MAC ADAM (Doug), *A theory of Fields*, Oxford, Oxford University Press, 2012.

SAMUELSON (Paul), *Economics: an Introductory Analysis*, New York, Mc GRAW-HILL. Traduction française, sous le titre *L'Économique*, Paris, Armand Colin, 1948-1983.

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKERS READERS

## OVERLOOKED...

**Ar(t)chitects and management: The introduction of managerial tools among architects**

**Miguel Delattre**, senior lecturer, ISEOR, Magellan, Institut d'Administration des Entreprises of Lyon (IAE), University of Jean Moulin; **Renaud Petit**, senior lecturer, University of Franche-Comté, Centre de Recherches en Gestion des Organisations (CREGO), research associate at Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR); & **Véronique Zardet**, professor, ISEOR, Magellan, Lyon IAE, University of Jean Moulin

How to reconcile the artistic essence of architecture agencies with their economic and social survival? These agencies are undergoing a crisis of identity and management owing to economic, social, environmental and legal factors with which they are not prepared to cope. To better understand this phenomenon, the socio-organizational, managerial and economic position of six agencies is analyzed at a six-month interval. As an analysis of the modes of articulation between the activities of management and of architects shows, reinforcing the agencies' internal cohesion and quality of worklife is a factor of differentiation and, probably, a preliminary condition for coping with the external environment and rediscovering the full meaning of the art of architecture.

**Big Oil's comeback in the wake of the third oil shock Class of enterprise and strategic group in the oil industry**

**Rodolphe Greggio**, teacher of prep school classes for the Grandes Écoles (CPGE), Lycée Carnot, Paris; & **Benoît Mafféi** senior researcher, École des Hautes Études Commerciales (ÉDHÉC), Paris

The oil industry has been characterized for several decades by a deep-rooted paradox. The western multinational companies have been denied access to the most profitable oilfields as a result of their nationalization which occurred mainly during the seventies : they extract nowadays only a small part of the world's oil. Yet, they have consolidated their financial, technological and strategic leadership, whereas oil companies from emerging countries do not have the same unrestricted freedom of action. As there has been no substantial change in the oil business hierarchy, oil companies should be presented as actually forming "classes of enterprises" rather than be construed as "strategic groups". In other words, they constitute sets of relatively autonomous entities, which may sometimes conflict and also cooperate with each other, but whose strategies are excessively determined by geopolitical and industrial constraints which cannot be easily overcome.

**Does the translation from French into English of communications from corporate chairmen alter their meaning?**

**Michaël Vallée**, research professor, EDC Paris Business School

The aim of this study is to show how the messages from the Board chairmen of companies listed on the CAC 40 (in the annual reports) are translated into English. Even though the translations should be very similar to the French messages, some noticeable variations can be found in English. It has been observed that companies are depicted in a factual and neutral way in French whereas the English translations reveal a more positive and encouraging way of describing it.

## TRIAL BY FACT

**"Co-opetition", a stabilizing strategy in traditional sectors? A case study of a label of origin: "Free-range poultry from Landes"**

**Stéphanie Petzold**, research professor, Kedge Business School; & **Marie Carpenter**, senior lecturer, Télécom École de Management

While co-opetition has been researched significantly in the technology sector, it is also present in many other sectors of activity where firms require access to complementary resources to remain competitive. This is the case in the agri-food business which provides the setting for the case study used in this article to investigate how actors in a specific food chain engage in co-opetition. Analysis of the collective process involved in obtaining the European food label of Protected Geographic Indication generates insight into the balancing of cooperation and competition. On-going tensions suggest limits to co-opetition that regularly threaten to undermine the co-operative aspect when the outcome of co-opetition restrains the competitive freedom of certain actors to a degree that is considered greater than the benefits it confers. Comparing the results of the case study to those obtained in the technology sector allow us to examine the extent to which co-opetition strategies can have a stabilizing effect on the competitive dynamics in a more traditional sector. Geographical maps and managerial tools

**Geographical maps and managerial tools**

**Régis Martineau**, ESC Group, Troyes

Geographical maps serve as a metaphor to describe how managerial tools are used. Maps and managerial tools have in common that both of them present exterior objects

(a territory - an activity or organization) by simplifying so as to help people (travelers - managers) take bearings. Maps, since much more is known about them than about these tools, help us think about how to design better adapted tools for management.

### Managers in training at the Louvre: The art of painting in a training program

**Christophe Falcoz**, associate professor, Institut d'Administration des Entreprises (IAE) in Lyon, director RCF Management; & **Yves Frédéric Livian**, emeritus professor, Lyon IAE

Bringing 24 groups of managers to the Louvre Museum for a course in managerial studies has been an unusual experience. A training module on painting was conducted as a critical management education to foster thinking about power. It was part of an ongoing training program for managers from a multinational corporation with operations in France. This experiment's successes and drawbacks are an invitation to continue reforming training practices in managerial studies. This is a major issue at a time when the drawn-out recession is spurring questions about the production of economic elites.

## IN QUEST OF THEORIES

### What art has to say about corporate restructuring: Revealing the unthinkable and knowing from experience

**Géraldine Schmidt**, GREGOR (Research Group on the Management of Organizations), MAI Chair at the Institut d'Administration des Entreprises de Paris (IAE: Sorbonne Graduate Business School), University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne; **Rachel Beaujolin**, GREGOR, MAI Chair at the Paris IAE and Neoma Business School; **Damien Mourey**, GREGOR, Paris IAE, University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne; **Natalia Bobadilla**, GREGOR, MAI Chair, Paris IAE, University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne; **Stéphane Debenedetti**, Dauphine Research in Management, University of Paris Dauphine; **Philippe Mairesse**, ACTE, Art et Flux, University of Paris 1 Panthéon-Sorbonne;

**Véronique Perret**, Dauphine Research in Management, University of Paris Dauphine; **François Pichault**, LENTIC, School of Management (HEC), University of Liège; & **Virginie Xhaufclair**, Baillet Latour Chair, School of Management (HEC), University of Liège

Can art offer us a new sort of knowledge about corporate restructuring? This question laid at the center of a European research project that brought together researchers, artists and persons involved in the restructuring of companies. The initial findings are presented herein. The goal was to identify and describe the sort of knowledge produced through the arts. In line with Becker's (2007) suggestion to see works of art as possible and potentially fertile portrayals of society, what art reveals about the restructuring of firms can enhance the nature and modes of production of academic knowledge in this field. For this purpose, reference is made to works from different arts: cinema, photography, theater. Works of art are presented as a fertile, complex source that brings to light deliberately or involuntarily hidden aspects of corporate restructuring. By knowing from experience, works of art provide an unconventional view (sometimes complementary, sometimes contradictory) of the usual descriptions of economic restructuring contained in academic research.

## MOSAICS

**Franck Aggeri**, professeur, MINES ParisTech, PSL Research University, Centre de Gestion Scientifique (CGS), UMR CNRS i3 9217: [How to make firms pay their debt to society?](#) On Michel Capron and Françoise Quairel-Lanoizelée's, *L'entreprise dans la société. Une question politique* (Paris: Éditions La Découverte, Collection Grands Repères).

**Arnaud Tonnelé**, consultant, coach, Groupe Bernard Julhiet: [The cost of a breakdown in intelligence:](#) On Bruno Jarrosson's *La panne de l'intelligence stratégique. Pourquoi les peuples creusent-ils leur tombe en sifflant?* (Paris: L'Harmattan, 2014).

**Michel Villette**, Centre Maurice Halbwachs, ENS/EHESS/CNRS: [Disputed markets — Putting on the market, putting moral conceptions to the test:](#) On Philippe Steiner and Marie Trespeuch's (eds.), *Marchés contestés. Quand le marché rencontre la morale* (Toulouse: Presses Universitaires du Mirail, 2014).

# AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

## VERKANNT REALITÄTEN

**Architektur zwischen Design und Management :  
Geschichten über die Einführung von Management-  
konzepten in Architekturbüros**

**Miguel Delattre**, Maître de Conférences, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin, **Renaud Petit**, Maître de Conférences, Université de Franche Comté, Centre de Recherches en Gestion des Organisations (CREGO), assoziierter Forscher, ISEOR, und **Véronique Zardet**, Professor, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin

Dieser Artikel behandelt die Frage der Versöhnung zwischen der „künstlerischen Essenz“ und dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortbestand der Architekturbüros. Letztere erleben eine Identitätskrise und eine geschäftliche Positionierungskrise, denn sie sind wirtschaftlichen, sozialen, umweltpolitischen und normativen Zwängen ausgesetzt, auf die sie nicht vorbereitet waren. Um dieses Phänomen besser zu verstehen, analysieren wir die sozio-organisatorische Struktur, das Management und die wirtschaftliche Lage einer Gruppe von sechs Architekturbüros vor und nach einer Interventionsstudie, die mehrere Monate in Anspruch nahm. Die Analyse des Zusammenhangs zwischen Management und Designerberuf wird zeigen, dass die Verbesserung der internen Kohäsion und der professionellen Lebensqualität als Differenzierungsfaktor betrachtet werden kann, der wahrscheinlich eine Vorbedingung dafür darstellt, dass die externen Aufgaben bewältigt werden können und dass die Architekten ihren eigentlichen Beruf ausüben können.

**Massive Rückkehr der grössten Mineralölunter-  
nehmen im Zeichen der dritten Ölkrise  
„Unternehmenskategorien“ und „strategische Grup-  
pen“ in der Erdölindustrie**

**Rodolphe Greggio**, Professor der Vorbereitungsklassen für die „grandes écoles“ (CPGE), Lycée Carnot, Paris, und **Benoît Mafféi**, Directeur de recherche, École des hautes études commerciales (EDHEC), Paris

Seit mehreren Jahrzehnten weist die Erdölindustrie eine tiefgreifende paradoxe Situation auf. Obwohl die westlichen multinationalen Mineralölunternehmen besonders während der 70er Jahre durch aufeinanderfolgende Verstaatlichungen die ertragreichsten Ölvorkommen verloren haben, obwohl sie offensichtlich nur noch einen kleineren Anteil an der Weltproduktion besitzen, ist es ihnen gelungen, eine solide finanzielle, technologische und strategische Vorherrschaft zu behalten, während gleichzeitig die Autonomie der Ölgesellschaften der Schwellenländer begrenzt bleibt. Die Stabilität der zum Vergleich stehenden Positionen der Mineralölunternehmen gibt Anlass dazu,

eine Einteilung in „Unternehmenskategorien“ und nicht in die wohlbekannteren „strategischen Gruppen“ vorzuschlagen, das heisst, eine Aufteilung des Ölsektors in relativ abgeschottete Subkategorien anzuzeigen (auch wenn die betroffenen Firmen miteinander in direkter Konkurrenz stehen oder auch zusammenarbeiten können). Ihre Strategien werden wesentlich von geopolitischen und industriellen Zwängen bestimmt, die kaum zu umgehen sind.

**Verändert die Übersetzung vom Französischen ins Englische den Sinn des Diskurses der Generaldirektoren der CAC 40 - Unternehmen ?**

**Michaël Vallée**, Lehrbeauftragter und Forscher, EDC Paris Business School

Dieser Beitrag möchte darauf aufmerksam machen, dass die französischen Texte der Generaldirektoren der CAC 40 – Unternehmen in ihrer englischen Übersetzung eine Sinnverschiebung erfahren. Obwohl die englische Übersetzung so genau wie möglich dem französischen Original entsprechen müsste, lassen sich im Vergleich erhebliche kontextuelle Differenzen feststellen. Im Französischen besteht eine Tendenz, die Unternehmen sachlich und neutral darzustellen, während die Übersetzung ins Englische ein positiveres und aufwertendes Bild vermittelt.

## AN TATSACHEN GEMESSEN

**Der Kooperationswettbewerb, eine stabilisierende  
Strategie in traditionellen Sektoren?**

*Eine theoretisch begründete Geschichte des geschützten geographischen Gütezeichens „Volailles fermières des Landes“ (Im Feien aufgezogenes Geflügel aus Südwestfrankreich)*

**Stéphanie Petzold**, Lehrbeauftragter und Forscher, Kedge Business School, und **Marie Carpenter**, Maître de Conférences, Télécom École de Management

Es gibt zahlreiche Studien zum Thema des Kooperationswettbewerbs in technologischen Sektoren. Aber es betrifft auch viele andere Sektoren, in denen die Unternehmen ergänzende Ressourcen benötigen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Für den Nahrungsmittelsektor zum Beispiel fehlen zu diesem Thema noch empirische Studien. Auf der Grundlage einer Fallstudie zum geschützten geographischen Gütezeichen „Volailles fermières des Landes“ untersuchen wir zum einen, wie die Akteure eines Sektors, in dem Gütezeichen eingeführt werden, den notwendigen Ausgleich zwischen Kooperation und Wettbewerb erreichen, und zum anderen, wie dieser Ausgleich den Fortbestand eines

geschützten geographischen Gütezeichens beeinflusst. Wir werden die Ergebnisse der Studie aus diesem Sektor mit den Ergebnissen aus den technologischen Sektoren vergleichen und werden so dazu beitragen, die stabilisierende Auswirkung (oder nicht) einer Strategie des Kooperationswettbewerbs in einem traditionellen Sektor wie der Nahrungsmittelindustrie besser zu verstehen.

### Landkarten und Managementkonzepte

**Régis Martineau**, groupe ESC Troyes

Wir schlagen vor, das Funktionieren von Managementinstrumenten zu beschreiben, indem wir uns für die kartographische Metapher entscheiden. Tatsächlich haben Landkarten mit Managementinstrumenten etwas gemein : es sind physische Artefakte, die äußere Objekte darstellen (die Ersteren ein Territorium, die Zweiten eine Tätigkeit oder eine Organisation), um sie zu vereinfachen und somit einem Subjekt die Orientierung zu ermöglichen (ein Reisender benutzt die Landkarte, ein Manager stützt sich auf Instrumente). Da die Kenntnisse der Kartographie weiter fortgeschritten sind als diejenigen der Managementinstrumente, sollen sie uns dazu inspirieren, besser funktionierende Instrumente für das Management zu konzipieren.

### Manager zur Ausbildung im Louvre : vom Nutzen der Malerei in einem Fortbildungskurs

**Christophe Falcoz**, assoziierter Professor IAE Lyon, Direktor RCF Management, und **Yves Frédéric Livian**, emeritierter Professor IAE Lyon

24 Gruppen von Managern zu einem Fortbildungskurs für Management in den Louvre zu führen, ist eine seltene Erfahrung. Dieser Artikel, der sich auf die Schule der *Critical Management Education* beruft, beschreibt die Durchführung eines Ausbildungsmoduls, das die Malerei als Medium zur Reflektion über die Macht benutzt. Es wurde für Führungskräfte eines multinationalen Unternehmens in Frankreich konzipiert. Die Erfolge sowie die Grenzen des Konzepts regen dazu an, die notwendige Erneuerung der Ausbildung von Managern fortzusetzen, die eine entscheidende Herausforderung darstellt, denn zur Zeit wird die Heranbildung der Wirtschaftseliten immer wieder durch eine Krise in Frage gestellt, die kein Ende nehmen will.

## AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

Wenn die Kunst von Unternehmensumstrukturierungen handelt  
Bewusstmachung von Ungedachtem und erlebende Erkenntnis

**Géraldine Schmidt**, Forschergruppe im Bereich Management der Organisationen, Institut d'Administration des Entreprises de Paris (GREGOR), Lehrstuhl MAI, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, **Rachel Beaujolin**, GREGOR, Lehrstuhl MAI und Neoma Business School, **Damien Mourey**, GREGOR, Lehrstuhl MAI, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, **Natalia Bobadilla**, GREGOR, Lehrstuhl MAI, IAE de

Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, **Stéphane Debenedetti**, Forschungsgebiet Management an der Université Dauphine, **Philippe Mairesse**, ACTE, ART et Flux, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, **Véronique Perret**, Forschungsgebiet Management an der Université Paris Dauphine, **François Pichault**, LENTIC, HEC Liège, und **Virginie Xhaufclair**, Lehrstuhl Baillet Latour, HEC Liège

Vermag die Kunst, einen neuen Erkenntnistypus zum Thema der Unternehmensumstrukturierungen zu bieten? Zur Auseinandersetzung mit dieser Frage wurde ein europäisches Forschungsprojekt geschaffen, das diesem Artikel zugrunde liegt. Wir berichten über die ersten Ergebnisse dieses Programms, in dessen Rahmen sich Forscher, Künstler und Akteure der Umstrukturierungen mit künstlerischen Hervorbringungen beschäftigten, und bemühen uns dabei, die spezifische Art der Erkenntnis zu identifizieren und zu interpretieren, die durch künstlerische Darstellung wachgerufen werden kann. Im Anschluss an Becker (2007), der die künstlerische Darstellung als eine mögliche und potentiell reiche Darstellung der Gesellschaft auffasst, verteidigen wir die Idee, dass die künstlerische Wahrnehmung der Umstrukturierungen eine Bereicherung und Erneuerung der Natur und der Produktionsweise akademischer Erkenntnisse auf diesem Gebiet darstellen kann. Das Programm stützt sich insbesondere auf verschiedene Kunstwerke aus den Bereichen Film, Photo und Theater. Wir sehen in den behandelten Werken ein reiches und komplexes Material, das die Bewusstmachung gewisser Dimensionen der Umstrukturierungen ermöglicht, die absichtlich oder unbewusst verborgen oder verschleiert wurden. Kunstwerke, die sich einer empfindenden Wahrnehmung verdanken, bieten in der Tat einen anderen, bald ergänzenden, bald gegensätzlichen Blick auf die mehrheitlich akademisch geprägten Darstellungen der Umstrukturierungen.

## MOSAİK

**Wie macht man den Unternehmen begreiflich, dass sie der Gesellschaft verpflichtet sind ?**

Zum Buch von Michel Capron und Françoise Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, Éditions La Découverte, Collection Grands Repères

**Franck Aggeri**, Professor, MINES Paris Tech, PSL research university, Centre de Gestion Scientifique (CGS), UMR CNRS i3 9217, France

**Die Kosten der Panne**

Zum Buch von Bruno Jarrosson, *La panne de l'intelligence stratégique – Pourquoi les peuples creusent-ils leur tombe en sifflant ?* L'Harmattan, 2014

**Arnaud Tonnelé**, Consultant, coach, Groupe Bernard Julhiet

**Tadelnswerte Märkte**

**Die Vermarktung : eine Bewährungsprobe für unsere moralischen Begriffe ?**

Zum Buch von Philippe Steiner und Marie Trespeuch (dir), *Marchés contestés. Quand le marché rencontre la morale*, Presse Universitaires du Mirail, 2014

**Michel Villette**, Centre Maurice Halbwachs, ENS/EHESS/CNRS

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## REALIDADES DESCONOCIDAS

[Arquitectos artistas y administración. Uso de herramientas de gestión en la arquitectura](#)

**Miguel Delattre**, Profesor asociado, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Universidad Jean Moulin, **Renaud Petit**, Profesor asociado, Universidad de Franche Comté, Centro de Investigación en Administración de Organizaciones (CREGO), Investigador asociado en ISEOR, y **Véronique Zardet**, Profesora, ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Universidad Jean Moulin

Este artículo aborda la cuestión de la (re)conciliación entre “la esencia artística” y la sostenibilidad económica y social de las agencias de arquitectura. Estas últimas viven una crisis de identidad y de posicionamiento administrativo, causada por dificultades económicas, sociales, medioambientales y normativas, para las cuales no estaban preparadas. Buscamos entender mejor este fenómeno a partir de un análisis de la situación socio-organizativa, administrativa y económica inicial de un grupo de seis agencias, y su situación después de varios meses de investigación-intervención. Proponemos un análisis de las modalidades de articulación entre las actividades de gestión y el oficio de arquitecto diseñador, que demuestra que el refuerzo de la cohesión interna y la calidad de vida profesional constituye un factor de diferenciación, y probablemente una condición preliminar para enfrentar mejor el entorno externo y darle plenamente un sentido al oficio de arquitecto.

[El “gran regreso” de las “majors” del petróleo gracias al tercer choque petrolero](#)  
[Clase de empresa y grupo estratégico en la industria del petróleo](#)

**Rodolphe Greggio**, Profesor de clases preparatorias para las Grandes Escuelas (CPGE), Lycée Carnot, París, y **Benoît Mafféi**, Director de investigación, École des hautes études commerciales (EDHEC), París

Desde hace algunas décadas, el sector petrolero se caracteriza por una honda paradoja : si bien quedaron excluidas de los yacimientos más rentables por las oleadas de nacionalización que ocurrieron especialmente en los años 70, y aunque ya muy minoritarias en términos de producción relativa mundial, las multinacionales occidentales del petróleo han logrado mantener un sólido liderazgo financiero, tecnológico y estratégico, mientras que la autonomía de los operadores procedentes de los países emergentes, sobre todo, sigue siendo muy relativa. La estabilidad de las posiciones comparadas de los actores presentes en el ramo petrolero lleva a proponer una interpretación en términos de «clase de empresa» preferentemente a la de «grupo estratégico», comunmente

admitida, o sea, en términos de subdivisión sectorial en categorías de empresas relativamente herméticas (aunque en constante rivalidad/colaboración entre sí) y cuyas estrategias aparecen sobredeterminadas por imperativos geopolíticos e industriales que resulta difícil trastornar.

[La traducción de francés a inglés, ¿transforma el sentido de las palabras de los directores de las empresas del CAC 40?](#)

**Michaël Vallée**, Profesor-investigador, EDC Paris Business School

Este artículo se propone mostrar diferencias en las traducciones de francés a inglés de los mensajes de los directores de las sociedades del CAC 40. Mientras que la traducción en inglés debería ser lo más fiel posible al texto original en francés, se observan contextos en los cuales algunas traducciones muestran grandes diferencias. La tendencia general consiste en presentar en francés la empresa de manera factual y neutra, mientras que la traducción en inglés da una visión mucho más positiva y valorizante.

## LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

[La coopetición, ¿una estrategia estabilizadora de los sectores tradicionales?](#)  
[Una historia razonada de la indicación geográfica protegida “Aves de corral granjeras de las Landas”](#)

**Stéphanie Petzold**, Profesora-investigadora, Kedge Business School, y **Marie Carpenter**, Profesora asociada, Télécom École de Management

La coopetición ha sido objeto de numerosas investigaciones en los sectores tecnológicos. Pero se refiere también a muchos sectores en los cuales las empresas necesitan recursos complementarios para seguir siendo competitivas. Este es el caso del sector agroalimentario, sobre el cual aún faltan estudios empíricos a este respecto.

A partir del estudio del caso de la indicación geográfica protegida (IGP) “Aves de corral granjeras de las Landas” (VFL, por sus iniciales en francés), se analizan, por una parte, la forma en que los protagonistas de un sector comprometido con un proceso de certificación, tal como una IGP, buscan la justa medida entre la cooperación y la competencia y, por otra parte, el impacto de esta búsqueda en la sostenibilidad de una IGP. Pondremos en perspectiva los resultados de un plan de historia razonada efectuado en este sector con los resultados obtenidos en sectores tecnológicos, lo que nos permitirá aportar elementos de respuesta a la pregunta del efecto estabilizador (o no) de una estrategia de coopetición en un sector tradicional, en nuestro caso, el sector agroalimentario.

## Mapas de geografía y herramientas de administración

**Régis Martineau**, Grupo ESC Troyes

Proponemos describir el funcionamiento íntimo de las herramientas de gestión utilizando la metáfora cartográfica. En efecto, un mapa geográfico y los instrumentos de gestión son artefactos físicos que representan objetos exteriores (el primero, un territorio y, los segundos, una actividad o una organización), simplificándolos, con el fin de ayudar a un individuo a orientarse (un viajero, para el mapa/un jefe, para la herramienta de gestión). Dado que el conocimiento de los mapas está mucho más avanzado que el de los instrumentos de gestión, utilizaremos los primeros para obtener algunas pistas de reflexión para el diseño de herramientas de gestión mejor adaptadas.

## Managers en formación en el Louvre. Uso de la pintura en un programa de formación continua

**Christophe Falcoz**, Profesor asociado IAE Lyon, Director de RCF Management, y **Yves Frédéric Livian**, Profesor emérito IAE Lyon

Llevar al Louvre 24 grupos de *managers* para seguir una formación en administración es una experiencia rara. Este artículo, que se inscribe en la corriente de la *Critical Management Education*, describe la realización de un módulo de formación referente a la pintura como elemento de reflexión sobre el poder, en el contexto de un programa de perfeccionamiento de los *managers* de una empresa multinacional establecida en Francia. Gracias a sus logros y a sus límites, la experiencia invita a proseguir la necesaria renovación de las prácticas de formación en administración, problema muy importante en un momento en el que se cuestiona la producción de las élites económicas a causa de una crisis que parece interminable.

## EN BUSCA DE TEORAS

### Cuando el arte habla de reestructuración en las empresas

#### Revelación de las imprecisiones y conocimiento experimental

**Géraldine Schmidt**, GREGOR, Dept. MAI, IAE de París, Universidad París 1 Panthéon-Sorbonne, **Rachel Beaujolin**, GREGOR (Grupo de Investigación en Administración de Organizaciones del Instituto de Administración de Empresas de París), Dept. MAI y Neoma Business School, **Damien Mourey**, GREGOR, Dept. MAI, IAE de París, Universidad París 1 Panthéon-Sorbonne, **Natalia Bobadilla**, GREGOR, Dept. MAI, IAE de París, Universidad París 1 Panthéon-Sorbonne, **Stéphane Debenedetti**, Dauphine Investigación en Administración, Universidad París Dauphine, **Philippe Mairesse**, ACTE, Art et Flux, Universidad París 1 Panthéon-Sorbonne, **Véronique Perret**, Dauphine Investigación en Administración, Universidad París Dauphine, **François Pichault**, LENTIC, HEC Liège, y **Virginie Xhaufclair**, Dept. Baillet Latour, HEC Liège

¿Puede el arte aportar un nuevo tipo de conocimiento sobre las reestructuraciones de las empresas? En torno a esta pregunta se ha construido el proyecto de investigación europeo que sirve de base a este artículo. En él se presentan los primeros resultados de este programa de investigación que ha reunido investigadores, artistas y actores de las reestructuraciones en torno a producciones artísticas, tratando de identificar y calificar la naturaleza específica de los conocimientos que la representación artística permite producir. Según la invitación hecha por Becker (2007) de considerar la representación artística como una representación posible y potencialmente enriquecida de la sociedad, defendemos la idea que las representaciones artísticas de las reestructuraciones de las empresas pueden enriquecer, o incluso renovar, el tipo y los métodos de producción de conocimientos académicos sobre este fenómeno; concretamente a través de obras artísticas de carácter diferentes (una película, un trabajo fotográfico, una obra de teatro). Este artículo presenta las obras artísticas como un material rico y complejo que permite descubrir ciertas dimensiones, deliberada o involuntariamente ocultas, de los procesos de reestructuración. Por medio de un conocimiento experimental, las obras de arte brindan una mirada especial, complementaria o contradictoria, sobre las representaciones de las reestructuraciones mayoritariamente propuestas por la investigación académica.

## MOSAICO

### ¿Cómo hacer que las empresas se sientan responsables frente a la sociedad?

Comentarios sobre el libro de Michel Capron y Françoise Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, Éditions La Découverte, Collection Grands Repères

**Franck Aggeri**, Profesor, MINES ParisTech, PSL research university, Centre de Gestion Scientifique (CGS), UMR CNRS i3 9217, Francia

### El coste del fallo

Comentarios sobre el libro de Bruno Jarrosson, *La panne de l'intelligence stratégique - Pourquoi les peuples creusent-ils leur tombe en sifflant ?*, L'Harmattan, 2014

**Arnaud Tonnelé**, Consultant, Coach, Groupe Bernard Julhiet

### Mercados cuestionados

### El lanzamiento al mercado, ¿una prueba para nuestras concepciones morales?

Comentarios sobre el libro de Philippe Steiner y Marie Trespeuch (dir), *Marchés contestés. Quand le marché rencontre la morale*, Presse Universitaires du Mirail, 2014

**Michel Villette**, Centre Maurice Halbwachs, ENS/EHESS/CNRS

## AGGERI Franck

Franck Aggeri est professeur à MINES ParisTech, PSL research university, Centre de Gestion Scientifique (CGS), UMR CNRS i3 9217, France.



## BEAUJOLIN Rachel

Rachel Beaujolin est professeure de management à NEOMA Business School et est chercheure associée au GREGOR IAE de Paris, membre de la chaire « Mutations-Anticipations-Innovations ». Ses recherches portent sur les restructurations, les relations de travail et d'emploi, et les relations sociales. Elle privilégie autant que possible des démarches de recherche-action en lien avec des entreprises, des institutions publiques ou des organisations syndicales. Avec Géraldine Schmidt, elle a publié, en 2012, *Les Restructurations d'entreprises* (Repères – La Découverte). Elle est présidente par intérim du comité scientifique de l'ANACT.



## BOBADILLA Natalia

Docteur en sciences de gestion, Natalia Bobadilla est post-doctorante à l'Université Paris-Dauphine et est chercheuse à la chaire « Mutations-Anticipations-Innovations » de l'IAE de Paris. Ses recherches portent sur le downsizing, la R&D, la créativité, et sur les liens entre l'art et le management. Natalia Bobadilla s'intéresse principalement aux méthodes longitudinales, à l'observation participante et aux méthodes basées sur l'art.



## CARPENTER Marie

Marie Carpenter est Maître de conférences à Télécom École de Management au sein de l'Institut Mines-Télécom, où elle enseigne la stratégie. Ses travaux de recherche portent sur les dynamiques

d'innovation et les conditions organisationnelles et institutionnelles qui les font émerger et les soutiennent.



## DEBENEDETTI Stéphane

Stéphane Debenedetti est Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine. Il est membre de l'équipe MOST du laboratoire DRM (Dauphine Recherches en Management). Après avoir participé au projet européen « Arts & restructurations » (2011-2012), il est aujourd'hui associé au projet ANRABRIR (« l'art pour penser les mutations critiques des organisations » 2014-2017). Ses travaux portent sur la relation « art management » et s'articulent autour de trois sujets principaux : la question des œuvres en tant que partenaires épistémologiques de la recherche en management, le rôle des critiques et experts dans la dynamique de l'industrie culturelle, et l'expérience muséale du visiteur. Il a co-publié *Marketing de l'art et de la culture* chez Dunod (2014), ainsi que plusieurs articles qui ont été publiés dans *International Journal of Arts Management* et *Recherche et Applications en Marketing*.



## DELATTRE Miguel

Maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE Lyon - Université Jean-Moulin, Miguel Delattre est membre du centre de recherche ISEOR, Magellan. Pendant plus de vingt ans, il a conduit ou participé à des recherches interventions de longue durée d'accompagnement au changement au sein d'entreprises et d'organisations de tailles et de secteurs variés. Ses travaux portent actuellement sur la contribution des variables sociales aux systèmes organisationnels et au développement des performances dans les organisations. Membre de l'ADERSE et de l'AGRH (GRT « GRH et

territoire » et « leadership »), il est le responsable pédagogique du Master 2 Management des Activités Libérales Réglementées à l'IAE Lyon. [miguel.delattre@univ-lyon3.fr](mailto:miguel.delattre@univ-lyon3.fr)



### FALCOZ Christophe

Christophe Falcoz est docteur habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, professeur associé à l'IAE Lyon, chercheur associé au centre de recherche Magellan (Université Lyon 3) et responsable du Master 2 GRH en formation initiale de l'IAE Lyon. Il s'intéresse notamment aux activités qu'exercent les managers et à la carrière de ceux-ci, ainsi qu'à l'ingénierie pédagogique en situation de formation continue. En tant que formateur-consultant, il est amené à accompagner des organisations publiques et privées dans la construction de parcours de formation s'adressant à différents publics composés de managers et de dirigeants. Il anime également depuis dix ans des formations au management mobilisant la peinture, le théâtre ou le chant.

Il est amené à accompagner des organisations publiques et privées dans la construction de parcours de formation s'adressant à différents publics composés de managers et de dirigeants. Il anime également depuis dix ans des formations au management mobilisant la peinture, le théâtre ou le chant.

### GREGGIO Rodolphe

Docteur en sciences de gestion, Rodolphe Greggio enseigne l'histoire économique en classe préparatoire économique et commerciale. Il a publié une analyse de la croissance externe du groupe Fiat (*Fiat, Une crise automobile*, 2003). En collaboration avec Benoît Mafféï, il a publié un ouvrage sur l'économie et la géopolitique pétrolières (*Le pétrole, le troisième choc et la malédiction pétrolière*, 2014).

### LIVIAN Yves Frédéric

Yves Frédéric Livian est professeur honoraire des universités (IAE Lyon3). Il s'intéresse depuis une vingtaine d'années aux approches critiques du management, au sujet desquelles

il a écrit trois chapitres figurant dans des ouvrages collectifs. Il a également publié une dizaine d'ouvrages sur les thèmes de la gestion des ressources humaines et du management international. Il enseigne dans des établissements universitaires en Afrique de l'Ouest.

### MAFFÉÏ Benoît

Docteur en sciences de gestion, ancien administrateur des Communautés européennes, Benoît Mafféï est directeur d'études à l'EDHEC. Auteur de plusieurs ouvrages d'économie (notamment, *L'impuissance publique : le déclin français depuis Napoléon*, écrit en collaboration avec Amenc (N.), en 2009), il a rédigé en 2014, en collaboration avec Rodolphe Greggio, une synthèse sur la géopolitique du pétrole.



### MAIRESSE Philippe

Ingénieur (Télécom) et titulaire d'un Doctorat en arts et théorie des organisations, Philippe Mairesse est un artiste. Il est actuellement en Post-doc dans le cadre du projet ANR « ABRIR », à l'Institut ACTE (CNRS)

- Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Ses recherches portent sur l'esthétique des organisations, les processus de création, l'organisation du travail et le management de l'activité, les innovations pédagogiques, et s'intéresse aux recherches « art-based ». Il est co-chair du track « ADO (Art Design Organization) » dans le cadre du colloque EGOS qui se tiendra en 2016. Il est fondateur des « entreprises-artistes » Accès Local (1998) et GRORE IMAGES (1993). Il assure différents enseignements qui traitent du management (Université Paris Dauphine, Université Lyon 2, et dans différentes écoles de gestion et de management (Sud Télécom, Neoma)) et de l'art (Université Paris VIII, École des Beaux-Arts de Nantes). Il est l'auteur de plusieurs communications et d'un grand nombre d'articles académiques.



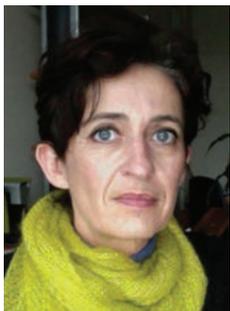
### MARTINEAU régis

Régis Martineau est docteur en Sciences de Gestion, spécialisé en management des organisations, et est professeur permanent à l'ESC Troyes. En 2009, il a soutenu une thèse portant sur la mise en usage des outils de gestion au service de la qualité à l'hôpital. Ses recherches portent plus généralement sur l'appropriation et la conception des outils de gestion.



### MOUREY damien

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris, Damien Mourey est Maître de conférences à l'IAE de Paris (Université Panthéon-Sorbonne). En 2009, il a été lauréat du prix AFC-FNEGE 2009 récompensant la meilleure thèse en Comptabilité Contrôle Audit. Ses domaines de recherche portent sur les instruments de gestion, l'évaluation des performances dans le champ de l'économie sociale et solidaire, et les usages sociaux des chiffres dans les organisations. Il est également membre permanent d'un projet de recherche, l'ANR « L'art pour repenser les mutations critiques des organisations : enjeux pour le management ». Il a publié dans de nombreuses revues nationales et internationales. Avant de rejoindre l'Université Panthéon-Sorbonne, il a exercé pendant dix années les fonctions de contrôleur de Gestion, puis de directeur du développement des performances dans différentes entreprises privées.



### PERRET Véronique

Véronique Perret est professeur de Management à l'Université Paris-Dauphine PSL. Membre du Laboratoire Dauphine Recherche en Management (UMR CNRS), elle est

responsable de l'équipe de recherche DRM Most et du programme doctoral en Sciences de Gestion de l'École Doctorale Dauphine. Ses activités de recherche s'articulent autour d'une approche critique du management qui repose sur la contextualisation et la dénaturalisation des discours et pratiques managériales et la mise en œuvre de formes alternatives de recherche et d'enseignement dans le champ des théories des organisations. Aujourd'hui, ses recherches portent plus particulièrement sur deux thèmes :

- Les relations entre l'art et le management. Dans ce cadre, elle est en charge de la coordination scientifique du projet ANR ABRIR (2014-2017) « L'art pour repenser les mutations critiques des organisations : enjeux pour l'art et le management » ;

- La spatialité des pratiques organisationnelles. À ce titre, elle co-dirige et anime le groupe thématique Stratégie, Espaces et Territoires de l'AIMS. Elle est l'auteure de plusieurs articles publiés dans des ouvrages collectifs de recherche et dans des revues comme *La Revue Française de Gestion*, *Finance-Contrôle-Stratégie*, *Organization* ou *M@n@gement*.



### PETIT Renaud

Renaud Petit est Maître de conférences à l'IUT Besançon-Vesoul - Université de Franche-Comté, et travaille au sein du Laboratoire CREGO (antenne de Besançon) - Axe RHESO. Il est également chercheur-associé à l'ISEOR. Ses travaux de recherche portent sur l'attractivité qu'exercent les organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail et la fidélisation de ces derniers, sur le développement des performances socio-économiques des organisations des secteurs sanitaire, social et médico-social, ainsi que sur le fonctionnement des microstructures.  
renaud.petit@univ-fcomte.fr



### PETZOLD Stéphanie

Stéphanie Petzold est enseignante-chercheur à Kedge Business School (site de Bordeaux). Elle y enseigne le marketing, et plus particulièrement le marketing industriel et celui de l'innovation. Ses recherches portent principalement sur le marketing et sur la stratégie en la matière des PME, et des start-ups high tech en particulier.



### PICHAULT François

Docteur en sociologie, François Pichault est professeur des universités à HEC-École de gestion de l'Université de Liège (Belgique). Il est également professeur affilié en gestion des ressources humaines à l'ESCP-Europe. À l'Université de Liège, il dirige le LENTIC, un centre de recherche et d'intervention spécialisé dans l'étude des aspects humains et organisationnels des processus de changement et d'innovation. Il a rédigé de nombreuses publications en théorie des organisations et gestion des ressources humaines. Ses domaines d'étude sont les évolutions et les rôles de la fonction RH, l'articulation entre politiques de GRH et stratégies d'entreprise, les nouvelles formes organisationnelles et leurs impacts sur le dialogue social, les nouvelles formes de transition sur le marché du travail, la question culturelle dans les pratiques de gestion et la gestion du changement. Sa dernière publication, co-écrite avec Jean Nizet, est : *Les Critiques de la gestion*, Paris, La Découverte, col. « Repères ».



### SCHMIDT Géraldine

Géraldine Schmidt est Professeure en Sciences de Gestion à l'IAE de Paris (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), où elle est directrice de la Recherche (Master Recherche et GREGOR)

et responsable scientifique de la Chaire « Mutations-Anticipations-Innovations » (MAI), qui regroupe des chercheurs, des experts et des praticiens autour des problématiques des mutations économiques, de leur anticipation et de leur gestion. Les activités de recherche de Géraldine Schmidt s'organisent, depuis plus de quinze ans, autour des questions liées à la gestion des restructurations dans les organisations marchandes et non marchandes, tant sur le plan des processus de décision que sur celui de leur mise en œuvre et de leurs effets individuels, collectifs et organisationnels. Elle a piloté le projet de recherche européen « Art et Restructurations » et participe activement au projet ANR « Art et mutations critiques du management », qui s'inscrit dans la continuité du premier. Elle est l'auteur de plusieurs articles et ouvrages académiques, dont un ouvrage sur *Les Restructurations d'entreprises* (Repères, La Découverte, 2012), co-écrit avec Rachel Beaujolin.



### TONNELÉ Arnaud

Arnaud Tonnelé est coach, consultant, formateur et conférencier.

Il accompagne les personnes, les équipes et les organisations depuis près de vingt-cinq ans. Il a commencé à la SOFRES en réalisant des audits de climat social. Il a poursuivi chez Bossard Consultants, puis chez Blédina (groupe Danone), comme consultant en conduite du changement. Depuis 2007, il intervient au sein du groupe Bernard Julhiet.

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

Publications :

- *La Bible du team-building*, éd. Eyrolles, 2015 ;
- *Conduire les changements collectifs – Intégrer le facteur humain*, éd. Julhiet, 2013 ;
- *Coacher son équipe – Développer le collectif*, éd. Julhiet, 2013 (co-écrit avec Corinne Derive) ;
- *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, éd. Eyrolles, 2011 (8<sup>ème</sup> tirage) ;
- *Stratégie et pilotage des systèmes d'information*, éd. Dunod, 2009 (chapitre sur la conduite du changement) ;
- *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre*

*Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, éd. d'Organisation, 2007.

## VALLÉE Michaël

Michaël Vallée est enseignant-chercheur à EDC Paris Business School. Il s'intéresse au lien entre les sciences de gestion et la linguistique et étudie tout particulièrement les discours des dirigeants, comme ceux des présidents des sociétés du CAC 40, et ce dans une perspective linguistique et contrastive entre le français et l'anglais. Il effectue ses recherches au sein de l'OCRE, qui est le groupe de recherche de cette école.



## VILLETTE Michel

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

EHESS, CNRS).

Il a exercé des responsabilités de cadre au sein du groupe BSN (1974), puis il a été successivement Maître de conférences à l'Université de Téhéran (Iran) (1975-76), consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'Études des Systèmes et Technologies avancées (1982-87), directeur d'études à l'Institut Entreprise et Personnel (1987-90) et professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92).

Il a publié aux Éditions du Seuil : *L'Homme qui croyait au management* (1988), et aux Éditions la Découverte : *L'Art du stage en entreprise* (1994), *Le manager jetable* (1996), *Sociologie du conseil en management* (2004), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, avec Catherine Vuillermot (2005) - ouvrage traduit en anglais par Cornell University Press, sous le titre *From Predator to Icons* (2009), et en chinois par Gold Wall Press à Pékin (2011).



## XHAUFLAIR Virginie

Virginie Xhaufclair est chargée de cours à HEC École de Gestion de l'Université de Liège et est titulaire de la Chaire Baillet Latour en philanthropie et investissement social. Elle y enseigne la philanthropie, l'éthique des affaires et la gestion des ressources humaines. Licenciée en anthropologie et communication de l'Université de Liège, elle a réalisé un doctorat en sciences de gestion à l'IAE - Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et à HEC-ULg. Entre 2001 et 2011, elle a travaillé en tant que chercheur-intervenant au LENTIC, un centre de l'Université de Liège se consacrant à l'étude et à l'accompagnement des processus d'innovation (inter-)organisationnelle. Elle a ensuite réalisé un séjour post-doctoral à la Judge Business School de l'Université de Cambridge. En 2013, Virginie Xhaufclair a rejoint le Centre d'Économie Sociale de l'Université de Liège, et a reçu le Prix des Amis de l'ULg récompensant ses travaux de recherche, des travaux portant notamment sur l'émergence de nouvelles formes de régulation sociale en lien avec la transformation du travail et des organisations. Formée au coaching, elle intervient auprès de différentes organisations pour accompagner leurs processus de changement et d'innovation sociale. En tant qu'intervenante de terrain, Virginie Xhaufclair s'intéresse plus particulièrement aux problématiques de développement local, et est partie prenante au sein de différents partenariats visant au développement de l'innovation sociale locale.



## ZARDET Véronique

Véronique Zardet est professeure en Sciences de Gestion à l'IAE Lyon - Université Jean Moulin. Elle est directrice générale de l'ISEOR et est membre du Centre de Recherche en Sciences de Gestion Magellan. Elle est également directrice du Centre EUGINOV (École universitaire de gestion innovante) à l'IAE Lyon et présidente de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ADERSE). Elle est co-lauréate du Prix Rossi de l'Institut de France (Académie des sciences morales et politiques).

Véronique Zardet est coauteur avec Henri Savall de nombreux ouvrages et articles de recherche, dont *Maîtriser les coûts et performances cachés* ; *Tétranormalisation : défis et dynamiques* ; *Recherche en sciences de gestion : l'approche qualimétrique* (Economica, 1987, 2005, 2004), ainsi que de *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, un ouvrage qu'elle a co-signé avec Henri Savall et Marc Bonnet (Éditions BIT, 2000, 2008).

zardet@iseor.com