

GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du 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)



- Deux cas industriels de représentation contre-intuitive du sureffectif
- Une pratique émeutière à l'ambidextrie organisationnelle : le Black Bloc
- La faillite de Kodak, un cas d'école revisité

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES

FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

Réalités méconnues

03

La « gestionnarisation » du processus de planification des grands projets industriels
Lambert LANOË

18

Le sureffectif : coût à réduire ou « slack » à favoriser ?
**Stéphane DESCHAINTE et
Salomon BERNIER-KHEDACHE**

28

Organiser l'émeute : la méthode « Black Bloc » expliquée
Louis VUARIN

Autres temps, autres lieux

42

La chute de Kodak : une affaire classée ?
Albéric TELLIER

Mosaïque

53

Les modes d'existence (in)filtrés par le discours managérial

À propos du livre de
Agnès VANDELDE-ROUGALE,
Mots et illusions : quand la langue du management nous gouverne,
Éditions 10/18, Collection Amorce, 2022
Aude MONTLAHUC-VANNOD

55

Traductions des résumés

56

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (COEIT),
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique
120, rue de Bercy - Télédock 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 68
http://www.annales.org
Grégoire POSTEL VINAY,
Rédacteur en chef
Gérard COMBY
Secrétaire général
Alexia KAPPELMANN
Secrétaire générale adjointe
Magali GIMON
Assistante de rédaction et maquettiste
Myriam MICHAUX
Webmestre et maquettiste

Membres du comité de rédaction

Grégoire POSTEL VINAY,
Président du Comité de rédaction,
Conseil général de l'Économie
Rédacteur en chef des Annales des Mines
Gilles ARNAUD,
Professeur, ESCP
Julie BASTIANUTTI,
Maître de conférences,
Directrice adjointe des Relations Internationales Université de Lille, IAE & LEM-CNRS (UMR9221)
Nicolas BERLAND,
Professeur, Université Paris IX Dauphine
Michel BERRY,
Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management
Thierry BOUDÉS,
Professeur, ESCP
Françoise CHEVALIER,
Professeur, Groupe HEC
Cécile CHAMARET,
Maître de conférence à l'École polytechnique
Sylvie CHEVRIER
Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Bernard DUCROS,
Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management
Hervé DUMÉZ,
Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Pierre MESSULAM,
SNCF
Christian MOREL,
Sociologue
Frédérique PALLEZ,
Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech
Pierre-Charles PRADIER,
Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / LabEx ReFi
Jacques SARRAZIN,
Affilié Partner, Lindsay Goldberg
Nathalie RAULET-CROSET,
Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1
Michel VILLETTE,
Professeur, AgroParisTech
Jean-Marc WELLER,
Chargé de Recherche CNRS, LATTS - Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Autres recteurs

Aurélien ACQUIER,
ESCP
Franck AGGERI,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Nicole AUBERT,
ESCP
Eric BALLOT
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jérôme BARTHÉLÉMY
ESSEC
Rachel BEAUJOLIN BELLET,
Professeur, Reims Management School
Nathalie BELHOSTE,
Reims Management School
Hamid BOUCHIKHI,
Professeur, Groupe Essec
Michel CAPRON,
Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est
Florence CHARUE DUBOC,
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Franck COCHOY,
CERTOP - Université de Toulouse
Bernard COLASSE,
Professeur, Université Paris IX Dauphine
Pascal CROSET,
Praxéo Conseil
Cédric DALMASSO
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Colette DEPEYRE
Université Paris Dauphine
Christophe DESHAYES,
Tech2innovate

Carole DONADA,
Groupe ESSEC
Corine EYRAUD
Université d'Aix-Marseille
Catou FAUST
Formatrice en management interculturel et en FLE
Alain FAYOLLE,
EMLYON Business School
Jacqueline FENDT,
ESCP
Patrice de FOURNAS,
Jouve et Associés
Sébastien GAND
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Gilles GAREL,
CNAM
Patrick GILBERT,
IAE Paris
Alain HENRY,
Agence Française de Développement
Isabelle HUAULT,
Université Paris Dauphine
Philippe d'IRIBARNE
Gestion et Société
Dominique JACQUET,
Professeur, Université Paris X Nanterre
Alain JEUNEMAITRE
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Siham JOUINI BEN MAHMOUD,
Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR
Benoît JOURNÉ,
Université de Nantes
Jean-Yves KERBOURCH,
Université de Nantes
Frédéric KLETZ,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Hervé LAROCHE,
ESCP
Pascal LEFEBVRE,
Université d'Evry-Val d'Essonne
Philippe LEFEBVRE,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Yannick LEMARCHAND
Université de Nantes
Pascal LIÈVRE
Université d'Auvergne
Philippe LORINO,
Groupe ESSEC
Rémy MANIAK,
Télécom Paristech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Éléonore MARBOT,
ESC Clermont
Etienne MINVIELLE,
INSERM
Yves MOLET
Mines ParisTech
Nicolas MOTTIS,
École polytechnique
Christophe MOUSSU,
Professeur, ESCP / LabEx ReFi
Thomas PARIS,
Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Jean-Louis PEAUCELLE,
IAE - Université de la Réunion
Jérôme PELISSE
GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)
Brigitte PEREIRA
EM Normandie - IAE Caen
Xavier PHILIPPE
Neoma Business School
Gérard de POUVOURVILLE
ESSEC
Emmanuelle RIGAUD
LACRESSE,
Reims Management School
Jean-Claude SARDAS,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jérôme SAULIÈRE
AFD
Blanche SEGRESTIN
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jean-Pierre SEGAL
École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société
Jean-Baptiste SQUET,
Reims Management School
Thierry WEIL,
Mines ParisTech, La Fabrique de l'Industrie

Publication

Photo de couverture :
Anonyme, *Dolls' house of Petronella Oortman*, embroidering, c. 1686 - c. 1710. Amsterdam, Rijksmuseum
Photo © Rijksmuseum
Iconographie :
Alexia KAPPELMANN
Mise en page :
Myriam MICHAUX
Impression :
Duplprint Mayenne

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 RAPPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & 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

Chaque décision communiquée aux auteurs a été discutée collectivement en comité de rédaction. Elle est systématiquement motivée, rapports des recteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

ACCEPTÉ POUR PUBLICATION : L'article sera publié dans la revue. Le comité peut éventuellement préconiser quelques corrections mineures.

DEMANDE DE V2 (DEUXIÈME VERSION) OU V3 (TROISIÈME VERSION) : L'article pourrait éventuellement faire l'objet d'une publication après un travail ponctuel. Il s'agit généralement d'approfondir ou de préciser certains points, voire de répondre à des interrogations suscitées par l'article. Le cas échéant, les auteurs sont priés de joindre à la nouvelle version de leur article une « note aux recteurs » décrivant de façon détaillée les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes recteurs qui assurent l'évaluation. Les réunions du comité de rédaction se tenant à échéances régulières, il n'y a pas de date imposée pour la remise d'une V2 ou d'une V3. *Nota bene* : la demande de V2 ou de V3 ne préjuge en rien de la publication de l'article *in fine*.

REFUSÉ : L'article ne pourra faire l'objet d'une publication. Voir la rubrique « Les critères de rejet » *infra*.

REJET / RE-SOUMISSION : Le matériau est jugé original et intéressant mais l'article pêche sur de trop nombreux points. Un travail de refonte très substantiel est requis. Si un nouvel article est soumis, il pourra être évalué par d'autres rapporteurs.

Gérer & Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en anglais.

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 & 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 NORMATIFS 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

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

alexia.kappelmann@finances.gouv.fr

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.

La « gestionnarisation » du processus de planification des grands projets industriels

Par Lambert LANOË

Chercheur en sciences de gestion à l'IMT Atlantique - Laboratoire d'Économie et de Management Nantes-Atlantique

Dans cet article, nous visons à analyser le processus d'élaboration des plannings de réalisation de grands projets industriels se caractérisant par une complexité multidimensionnelle. Ces grands projets doivent en effet répondre à des enjeux politiques majeurs, impliquant une forte exposition médiatique, et induisent également une complexité temporelle faisant de la planification une activité essentielle à leur réussite. Dans ce cadre, nous verrons dans un premier temps comment des ambitions politiques déconnectées des réalités industrielles conjuguées à une « gestionnarisation » de ces organisations ont conduit à la construction de plannings stratégiques fictionnels, artificiellement affranchis de la réalité. Dans un second temps, nous verrons que cette situation accroît les écarts de représentation entre les acteurs des projets, et conduit à des problématiques délétères en matière de construction et d'évaluation de la charge de travail.

Introduction

Dans cet article, nous visons à analyser et à comprendre le processus d'élaboration des plannings de réalisation de grands projets industriels. La planification ayant été peu étudiée en tant qu'activité à part entière, nous cherchons ici à l'appréhender en tant qu'activité complexe, fondamentalement collective, et impliquant un « travail d'articulation » (Strauss, 1992 ; Tillement et Gentil, 2016). En vue de comprendre la manière dont se déroule cette activité, il s'agit de recueillir le point de vue subjectif des acteurs (Journé, 2005) relatif à cette activité et le contexte organisationnel dans lequel elle se réalise. En effet, si l'activité de planification doit permettre d'anticiper les actions à venir, de lisser la charge de travail, et d'ajuster les ressources (humaines, techniques et financières) d'un projet, le contexte dans lequel se réalise ce dernier déterminera fortement son action.

Cette recherche a ainsi été conduite au sein d'organisations publiques qui réalisent des « méga-projets » industriels se caractérisant par une complexité multidimensionnelle. Ces grands projets doivent répondre à des enjeux politiques majeurs, impliquant une forte exposition médiatique, et induisent également une complexité temporelle faisant de la planification une activité essentielle à leur réussite. Mais bien qu'elle soit considérée comme une activité éminemment stratégique et essentielle aux projets, la planification n'est toutefois pas considérée comme « cœur de métier » dans ces entreprises, et est à ce titre sous-traitée à des organisations spécialisées.

Dans ce cadre, nous verrons dans un premier temps comment des ambitions politiques déconnectées des réalités industrielles conjuguées à une « gestionnarisation » de ces organisations ont conduit à la construction de plannings stratégiques fictionnels, artificiellement affranchis de la réalité. Dans un second temps, nous verrons que cette situation accroît les écarts de représentation entre les acteurs des projets, et conduit à des problématiques délétères en matière de construction et d'évaluation de la charge de travail. Autrement dit, nous verrons comment l'organisation de ces grands projets industriels, en mettant fortement l'accent sur la délivrance dans le respect des coûts et des délais, tout en relativisant le sujet de la qualité du travail réalisé, entraîne en réalité un accroissement des risques (en termes de coûts et de délais, notamment).

Revue de littérature : à quoi correspond l'activité de planification au sein de grands projets industriels ?

Dans cette première partie, nous verrons que la réalisation de grands ensembles industriels se caractérise par une « pluri-distribution » – sociotechnique, spatiale, temporelle – faisant de la planification un enjeu majeur. Si le découpage théorique du planning ne rend pas compte du caractère itératif des opérations, c'est de l'interaction entre les différents niveaux de planning que dépend la capacité de l'organisation à gérer les aléas de l'activité, et à assurer ainsi la réussite du projet. Dans ce cadre, la planification

n'en est pas moins soumise aux évolutions politiques, économiques et organisationnelles qui déterminent les conditions de réalisation des projets.

La complexité multidimensionnelle des grands projets industriels et l'enjeu de la planification

La réalisation de grands ensembles industriels représente un défi multidimensionnel majeur (technique, économique, réglementaire) auquel s'ajoutent souvent de fortes répercussions politiques et sociales, et dont la conception, la construction et l'assemblage se caractérisent par un degré de complexité élevé (Giard *et al.*, 1993).

- Une complexité technique tout d'abord, car ces projets requièrent des connaissances scientifiques, techniques et technologiques hautement spécialisées, qui doivent permettre d'articuler des composants, des systèmes et des grands ensembles fonctionnels intrinsèquement complexes. De plus, une grande partie des matériels installés sont liés à des enjeux variés⁽¹⁾ (Boutinet, 1993), et l'ampleur des changements techniques introduits dans un projet est ainsi susceptible d'en réduire la probabilité de sa réussite (Bryson *et al.*, 1993).
- Une complexité organisationnelle ensuite, car les étapes de ce type de projet industriel sont nombreuses. Dès lors, l'imbrication des différentes phases de réalisation induit de forts enjeux de gouvernance et exige une maîtrise industrielle d'ensemble, particulièrement complexe à concevoir et à coordonner, du fait de la multiplicité d'acteurs organisationnels hétérogènes et juridiquement indépendants (Ahola *et al.*, 2014), ainsi que du besoin de gérer de façon itérative les différents processus, en plus des aspects financiers, juridiques et politiques (Asquin *et al.*, 2005 ; 2006).
- Une complexité temporelle enfin, car la réalisation de ces grands ensembles s'inscrit sur un temps long, la durée de vie de ces projets variant d'une dizaine à plusieurs dizaines d'années, avec une période préalable aux chantiers et à la construction effective, consacrée à leur préparation et à la réalisation des études. Dès lors, une telle durée de projet implique un double enjeu de récupération des étapes antérieures du projet (Bakker *et al.*, 2011), de gestion de leurs conséquences actuelles et futures (Midler, 1994), et de conservation de la « mémoire organisationnelle » (Dérieux, 2016).

Outre cette complexité multidimensionnelle, ces « méga-projets » industriels s'ancrent dans des enjeux politiques majeurs. Ils renvoient notamment à des missions d'investissements pour l'aménagement du territoire, ainsi qu'à des enjeux en matière d'emploi. En effet, faisant affiche de figure de proue de leurs filières industrielles respectives, leurs conditions de réalisation ont un impact social et économique lourd dans l'avenir de ces dernières. Dans ce contexte, l'intensité de l'exposition médiatique de ces « méga-projets » est à la hauteur des ambitions politiques qu'ils portent, renforçant de fait la pression qui pèse sur eux.

⁽¹⁾ Sécurité, environnement, économie, performance, qualité, productivité, etc.

Dans ce cadre, compte tenu de leur durée, les risques susceptibles d'affecter gravement le planning d'ensemble de ces grands projets sont nombreux et de nature diverse⁽²⁾. Ils requièrent d'opérer de multiples arbitrages dès les premières étapes de la planification d'un projet, en vue de les réduire autant que possible. C'est pourquoi la planification constitue à la fois un outil et une activité essentiels à la réussite d'un projet industriel, dont le lien a été largement démontré⁽³⁾ (Leidecker et Bruno, 1984 ; Dvir *et al.*, 2003 ; Fillippi et Sydow, 2016).

La planification, un phasage linéaire théorique pour gérer une réalité itérative

Mintzberg (1994) décrit la planification comme l'effort de formalisation des activités de prise de décision par la décomposition, l'articulation et la rationalisation. Pour comprendre l'activité de planification au sein de grands projets, il est intéressant de décrire sommairement les étapes de réalisation d'une installation industrielle et son lien avec le planning (Raynal, 2003). On trouve ainsi :

- Une phase conceptuelle pendant laquelle les principales options techniques sont élaborées. Cette étape explique et justifie les options retenues, et définit les grandes lignes du projet ainsi que ses coûts. C'est sur la base de cette étape qu'est prise la décision de faire ou de ne pas faire le projet et que le délai de réalisation du projet est fixé. Ce délai sera toutefois d'autant plus difficile à tenir que l'expérience est faible ou que des difficultés viennent entraver le déroulement du projet.
- Une phase de remontage du projet permettant, avant décision d'engagement, de conforter ou réorienter les choix techniques et d'établir le devis prévisionnel du projet. Cette étape permet de définir l'ouvrage, sans plan d'exécution, de façon à pouvoir lancer des consultations de prix auprès des fournisseurs. Lors de cette phase, un planning général est établi afin de fixer les dates « objectifs » et les « jalons » du projet.
- Une phase d'études de réalisation dont le degré d'avancement est déterminant. En ce sens, les études sont construites par accroissement progressif du niveau de détail sur le dessin, la modélisation et les calculs. Elles permettent ainsi de définir le fonctionnement détaillé des systèmes de l'installation et les performances fonctionnelles souhaitées des équipements, de façon à procéder, sur cette base, à leur achat. Au fur et à mesure du déroulement du projet, le planning général s'étoffe et donne naissance à des sous-réseaux détaillés, qui permettront de définir les charges de travail et d'assurer par la suite un suivi de l'avancement physique des travaux de montage.

⁽²⁾ Notamment des risques industriels, financiers, techniques, technologiques, organisationnels, réglementaires, sociaux, sociétaux.

⁽³⁾ Serrador et Turner (2015) ont notamment collecté des données sur 1 386 projets, et établi une relation significative entre leur succès et la qualité des livrables de planification. Il ressort toutefois de cette recherche que le projet moyen ne consacre pas assez de temps à la planification en amont pour maximiser sa réussite.

- Une phase de qualification des fournisseurs et des matériels, qui implique d'obtenir les données techniques des fournisseurs et les paramètres fonctionnels des équipements indispensables à la finalisation des études fonctionnelles des systèmes et des études d'installation détaillées.
- Une phase de réception des matériels et des équipements, de travaux de construction et de montages de l'installation, qui regroupe l'ensemble des opérations de mise en place des équipements dans des bâtiments conçus à cet effet. Pendant la phase de construction et de montage, le planning est révisé mensuellement, compte tenu des travaux réalisés et des délais ré-estimés en concertation avec les fournisseurs. Suivant le bon déroulement des travaux, les dates « objectifs » sont ou non reconsidérées.
- Une phase d'essais de démarrage et de mise en service de l'installation avant de pouvoir transférer l'installation industrielle à son exploitant.

Les projets sont donc découpés en phases, en jalons, mais aussi entre intervenants, et entre métiers, faisant des activités de planification et de coordination des enjeux centraux à la bonne réalisation de ces projets. Toutefois, ce phasage ne rend pas compte du caractère itératif des opérations, ni des choix organisationnels mis en place pour tenir les exigences (Globokar, 2004). Dans ce contexte, une difficulté au démarrage pour les planificateurs et les acteurs du projet est de devoir travailler sans disposer de toutes les données réelles, qui ne vont s'agréger qu'au fur et à mesure de l'avancée du projet.

La planification, une activité interstitielle et paradoxale

Du fait de son caractère itératif, le planning joue trois rôles principaux (potentiellement contradictoires) : l'anticipation, la résilience et l'*accountability* (Tillement et Gentil, 2016). Le travail de planification vise ainsi à traduire la stratégie du projet en termes de délais et de séquences de réalisation à partir des éléments issus de la remontée des métiers, des sites et des sous-traitants, en y intégrant les contraintes réglementaires et économiques. La structuration du projet et du planning doit ainsi permettre d'assurer la mise en cohérence des plans de charge et l'analyse capacitaire entre les visions à court, moyen et long terme. Pour gérer cette complexité, trois niveaux de planning sont généralement construits et visent à répondre à des enjeux différents :

- Le planning stratégique : c'est le niveau « macro-temporel » de gestion globale du projet, qui détermine les grands jalons du programme, le « chemin critique » et le flux de montage d'un projet. Il est de la responsabilité du commanditaire du projet et est principalement utilisé en amont du projet à des fins de « conviction » des acteurs décisionnels politiques, institutionnels et financiers pour obtenir le lancement du projet ; et au cours du projet à des fins de *reporting* et de contrôle dans une visée médiatique (interne ou externe à l'organisation).
- Le planning projet : c'est le niveau « meso-temporel » de gestion des ressources du projet, qui correspond au planning opérationnel du projet sous la responsabilité

du chef de projet. Il est le seul point de convergence des différents plannings contributeurs (étude, site, fournisseurs). En ce sens, il joue un rôle d'intégration des éléments des différents plannings, et vise à trouver le compromis optimal en cas de difficulté.

- Le planning opérationnel : c'est le niveau « micro-temporel » de gestion des activités du projet, qui comprend les plannings du site, des fournisseurs, et des entités d'études, et qui vise à assurer une fonction de coordination entre les entités. Il contient les activités détaillées à réaliser à la semaine, et reflète ainsi une vision du terrain qui doit être régulièrement comparée aux objectifs du projet.

De nombreux travaux montrent de fait l'importance de l'articulation des temporalités pour la bonne réalisation du projet (Brookes *et al.*, 2017 ; Orlikowski et Yates, 2002 ; Stjerne et Svejenova, 2016). En effet, c'est de l'interaction entre ces différents niveaux « macro-méso-micro » de planning que dépend la capacité de l'organisation à prendre connaissance et à gérer les aléas de l'activité, et à assurer ainsi la stabilité et la réalisation de l'ensemble du projet. En fournissant un support commun de communication pour l'ensemble des acteurs du projet, la planification participe de fait à la définition des activités à réaliser, à la désignation des acteurs devant les réaliser, et à dire quand et comment elles devront être réalisées.

La planification, une activité soumise au contexte organisationnel

S'il existe un lien positif entre la planification et la réussite d'un projet, Bryson *et al.* (1993) ont montré qu'un certain nombre de variables contextuelles influencent directement les aspects du processus de planification et de mise en œuvre du projet, puis influencent indirectement les résultats du projet par ce processus. L'instabilité de l'environnement politique, économique et organisationnel peut dès lors rapidement réduire les chances de succès d'un projet.

Or, il s'avère que les mondes du travail ont profondément évolué ces cinquante dernières années par des transformations multiformes bien identifiées par la littérature (Gomez, 2013) : financiarisation de l'économie, mondialisation des marchés, renforcement de la relation clients, ouverture à la concurrence de secteurs auparavant protégés, accélération des temps de communication du fait des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication)... Les repères traditionnels du travail ont ainsi été bouleversés, ce qui interroge sur la meilleure façon de gérer de grands projets dans un environnement économique et politique instable. Le phénomène de « gestionnarisation » des organisations (Metzger et Craipeau, 2011) a notamment introduit un changement de paradigme dans leur fonctionnement en inversant le sens donné à l'activité de gestion (de Gaulejac, 2005).

Le concept de « gestionnarisation » peut être défini comme la « naturalisation d'une logique gestionnaire qui devient dès lors l'aune de vérité à laquelle toute activité doit se plier » (Robert, 2014, p. 209). Autrement dit, il s'agit d'un processus où la logique gestionnaire s'impose comme une évidence et prend le pas sur

celle de l'activité, conduisant dès lors à un renversement de priorité entre l'activité gérée et l'outil de sa gestion. Ce qui caractérise la gestionnarisation, c'est sa tendance à s'étendre à tous les domaines d'activité, des plus élémentaires (indicateurs de productivité d'une tâche) aux plus englobants (indicateurs macro-économiques pour comparer la performance des États-nations). Ce phénomène, aussi qualifié de « gestionnite » (Detchessahar et Grevin, 2009), génère une inflation des instruments de gestion dans l'organisation, et favorise l'émergence d'une « gouvernance par les nombres » (Supiot, 2015) se traduisant par un pilotage de plus en plus centré sur des indicateurs. La gestionnarisation est ainsi susceptible de favoriser le développement d'une vision simplificatrice des activités de production, conduisant à une « invisibilisation » du travail (Gomez, 2013 ; Cleach et Tiffon, 2017 ; Lanoë, 2019).

Dès lors, si les évolutions contextuelles (politiques, économiques, organisationnelles) dans lesquelles se réalise l'activité de planification déterminent fortement son action, il s'agit de comprendre de quelle façon le phénomène de « gestionnarisation » détermine cette activité, et influence en ce sens la réalisation des projets. Par cette recherche, nous visons à analyser les différents niveaux de planning de méga-projets industriels réalisés dans des organisations publiques « gestionnarisées », pour en comprendre les effets sur l'activité de planification aux niveaux macro- (qui renvoie à la gouvernance et à la stratégie de l'organisation), méso- (qui renvoie aux collectifs de travail de l'organisation) et micro-organisationnels (qui renvoie aux personnes qui composent l'organisation).

Terrain

Cette recherche a été conduite au sein de grandes entreprises publiques réalisant des méga-projets industriels et étant entrées, à partir de la fin des années 1980, dans une phase de mutation institutionnelle se traduisant par une « gestionnarisation » progressive de leurs organisations. Le « tournant gestionnaire » enclenché dans les années 1980, soutenu par les réformes mises en place dans les pays de l'OCDE, a conduit à l'avènement du « Nouveau Management public » (Gangloff, 2009), qui trouve sa source sous l'emblème d'un courant théorique prêchant une plus grande responsabilisation des acteurs sur les résultats, le passage à une « logique client » (et non plus d'usager), une plus grande flexibilité managériale, et le recours à l'utilisation de mécanismes de marché au sein de l'organisation tels que la contractualisation et la concurrence (Dujarier, 2015).

Les profonds bouleversements qu'ont connus (et connaissent encore) ces organisations publiques sont concomitants des transformations radicales en matière d'approches, de méthodes et d'outils de la gestion publique. Comme nous le verrons, le phénomène de gestionnarisation a une incidence notable sur l'activité de planification des grands projets industriels réalisés dans ces entreprises.

Pour le comprendre, nous nous sommes appuyés pour cette recherche sur trois terrains dont les objets initiaux de la demande étaient très différents :

- Le premier (A) s'appuie sur la construction d'un retour d'expérience visant à définir les déterminants organisationnels qui concourent à l'efficacité et la fiabilité d'une opération de construction d'un projet industriel dont le caractère prototypique impliquait qu'il ne pouvait pas être planifié stratégiquement à l'avance. La planification initiale de ce projet a été construite dans un contexte où, face à une technologie et un projet singuliers, l'organisation était confrontée à une perte de compétences techniques et organisationnelles, qui a accru la complexité de gestion et de réalisation du projet.
- Le deuxième (B) s'inscrit dans plusieurs projets de déconstruction d'ouvrages, et visait à analyser l'évaluation de la charge de travail, la construction de la planification de l'activité, et ses écarts vis-à-vis du travail réel. Ces projets portent des enjeux sociétaux et environnementaux, mais également des ambitions internes de développement à l'international. Des effets de série sont ainsi recherchés entre ces projets pour tenter de réaliser des économies d'échelle, et réduire conséquemment le coût et la durée des chantiers. La planification de ces projets constitue donc une activité stratégique visant à trouver un équilibre dans le plan de charge entre les ressources dédiées aux différents projets.
- Le troisième (C) est une analyse des conditions de travail lié à un vaste projet de régénération d'infrastructures de transport dans un contexte de saturation des bureaux d'ingénierie. Ce réseau fait l'objet depuis quelques années de travaux de régénération d'ampleur, mais ces derniers connaissent des retards importants dans le planning de réalisation, liés à un déficit de ressources et à la priorisation d'autres opérations au détriment du programme de renouvellement.

Si ces trois terrains portent donc sur des objets différents (de conception, de déconstruction et de régénération), ils ont tous connu des difficultés et des retards en matière de planification. Leur analyse nous a permis de prendre en compte les différentes étapes d'un projet, depuis sa conception jusqu'aux phases d'amélioration et de retour d'expérience. Ils nous ont également permis de nous intéresser aux conditions de travail de multiples acteurs participant à la réalisation de ces grands projets industriels.

Ces trois terrains nous ont donné matière à instruire le lien entre l'activité de planification de méga-projets industriels et le phénomène de « gestionnarisation » auquel ces organisations sont sujettes. Il s'agissait ainsi de réaliser une analyse macro-, méso- et micro-organisationnelle de l'activité de planification au sein de grands projets industriels, pour comprendre les impacts du phénomène de « gestionnarisation » de ces organisations publiques sur les trois niveaux de cette activité. Les trois terrains permettront de mettre en lumière des illustrations de ces effets à chaque niveau d'analyse.

Méthodologie

Cette recherche est basée sur une étude de cas multiples dont l'objectif consiste à comprendre un phénomène nouveau ou révélateur (Eisenhardt, 1989 ; Gombault, *in* Roussel et Wacheux, 2006) que sont les effets de la gestionnarisation sur l'activité de planification. Si nous avons réalisé une analyse de données techniques, prescriptives et organisationnelles tirées de documents divers (archives, documents projets, documents d'entité, politique d'entreprise, baromètres et bilans sociaux, rapports institutionnels, techniques et scientifiques, etc.), notre principale source de données repose sur des entretiens individuels et collectifs, formels et informels.

En effet, nous avons réalisé 160 entretiens semi directifs : une quarantaine d'entretiens avec des dirigeants d'unités d'ingénierie, une vingtaine d'entretiens avec des représentants de l'encadrement et des responsables de projet, une vingtaine d'entretiens avec des planificateurs de différents niveaux (programme, intermédiaire, opérationnel), et plus de 80 entretiens avec des ingénieurs et techniciens opérant à différentes fonctions au sein du projet (études, achat et chantier, notamment) (voir le tableau ci-dessous).

Ce panel d'acteurs⁽⁴⁾ nous a ainsi permis d'intégrer les représentations des divers acteurs qui interviennent à tous les stades du projet, sur des questions d'ordre théorique, technique et fonctionnel dans leur domaine de référence, en y assumant des responsabilités relatives à la qualité, aux coûts, aux délais et à la réglementation.

De par le caractère semi directif des entretiens, nous avons pu articuler la littérature avec les résultats tout en demeurant dans une approche de recherche inductive. Si la consultation de la littérature en amont nous a en effet aidés à élaborer des hypothèses de recherche et des domaines à explorer au cours des entretiens, les questions d'entretiens étaient larges et laissaient la possibilité aux personnes rencontrées de formuler ce qui posait problème selon elles. Au fur et à mesure de

⁽⁴⁾ Les personnes interrogées étaient essentiellement issues de formation « technique » (écoles d'ingénieurs, licence technique ou d'écoles de métiers) et de spécialités diverses (électrotechnique, chimie, physique, génie civil, matériaux, mécanique...). Ces personnes étaient majoritairement des hommes entre 25 et 70 ans, travaillant dans leur entreprise depuis moins d'un an et jusqu'à plus de 35 ans.

l'avancée de l'enquête, ces éléments ont donné lieu à la production d'hypothèses testées en entretien et croisées entre les différentes catégories d'acteurs. Elles ont ainsi permis de faire émerger des convergences et des contradictions, qui renvoyaient à des représentations distinctes des problèmes de l'activité.

Le codage ouvert⁽⁵⁾ (Strauss et Corbin, 1990) de ces éléments a été le support de la construction de nos analyses pour découvrir, par une approche de "grounded theory", les catégories d'effets induits par les nouveaux modes d'organisation sur les individus et les collectifs de travail. L'ensemble du matériau récolté et retranscrit a ainsi été codé en nous appuyant sur la méthode utilisée par Grévin (2011) dans ses travaux. Nous avons préféré nous reposer sur des unités d'analyse de sens définies à partir des catégories identifiées au fur et à mesure de l'analyse, plutôt que des unités de texte désincarnées de leur signification.

Dans ce cadre, nous estimons que la validation interne et externe des résultats de nos travaux est forte pour les raisons suivantes. D'une part, la saturation des entretiens pour chaque terrain avec la récurrence des mêmes éléments, le développement d'une connaissance détaillée des contextes par une présence prolongée sur les terrains, et la triangulation du système de production de données, soutiennent une validation interne des résultats. D'autre part, la construction d'un échantillon satisfaisant la représentativité des phénomènes sociaux, l'abondance d'informations contextualisées autorisant le transfert à d'autres contextes, et le niveau d'abstraction d'analyse permettant de dépasser les terrains décrits, viennent satisfaire une validation externe des résultats.

Résultats : la création des conditions de l'échec et l'inversion de la logique du planning

Le « schéma contractuel d'ensemble » a des répercussions importantes sur la réalisation des projets, puisqu'il en détermine le planning initial. En ce sens, nous nous intéressons dans cette partie à la façon dont les ambitions politiques déconnectées des réalités

⁽⁵⁾ Toutes les catégories de codage ont émergé au cours de l'analyse des retranscriptions des entretiens. Ces catégories ont par la suite été mises en relation afin de faire émerger progressivement un modèle théorique.

Répartition des entretiens	Terrain A	Terrain B	Terrain C
Dirigeants	18	5	7
Encadrants et responsables de projet	21	8	12
Planificateurs	12	11	9
Ingénieurs et techniciens	32	17	10
Total : 162	83	41	38

industrielles et associées à une « gestionnarisation » de l'organisation ont conduit à la construction de plannings stratégiques fictionnels. Cette situation de déconnexion entre les acteurs responsables du planning stratégique, ceux opérant aux niveaux des plannings projet et opérationnel, et ceux en charge de mettre en œuvre l'activité telle qu'elle est organisée, est susceptible d'induire des risques majeurs pour les projets, notamment que le planning stratégique et son suivi deviennent une fin en soi pour une partie des acteurs, en lieu et place de la réalisation des activités.

Des ambitions politiques déconnectées des réalités industrielles

Si l'on considère généralement un projet comme réussi lorsqu'il respecte ses objectifs en matière de coût et de délai, cette réussite ne peut toutefois se résumer à ces éléments (Shenhar *et al.*, 2001). En effet, aux objectifs de temps et de budget, la maîtrise de l'organisation des grands projets industriels doit également répondre à un enjeu majeur de qualité. Et ce tryptique « QCD » (pour qualité, coût, délai) est ordonné. Traditionnellement, la prédominance des critères évolue selon le stade d'avancement du projet. En ce sens, c'est l'attention portée sur la qualité en amont qui doit permettre de respecter par la suite les coûts et les délais.

Dans ce cadre, une décision politique relative au lancement d'un méga-projet ne permet pas de contourner les étapes successives liées à la réalité physique et industrielle du projet. Mais selon Dumez (2012), trois raisons président à la prolifération des méga-projets : l'opportunité du progrès technologique, la visibilité médiatique du décideur politique, et l'appât du gain financier pour les acteurs.

« Les politiques et les commerciaux ont les mêmes démarches : ce qui va plaire au client pour le commercial et à l'électeur pour le politique, c'est une promesse... mais après, c'est à l'industriel qu'il revient de mettre en œuvre ces promesses. Est-ce que le technicien pourra suivre ? » (Ingénieur d'études).

Comme on peut le lire ci-dessus, le temps de l'industrie n'est ni celui de la politique, ni du commerce. Mais quels que soient les terrains que nous avons pu investiguer, il s'avère qu'au lancement des projets, la perception de leur réussite tenait davantage dans le fait de remporter l'accord du démarrage que dans leur réalisation concrète. Autrement dit, l'essentiel était moins de « bien faire » que de « bien vendre ».

On retrouve dans ce phénomène une forme inversée du « paradoxe d'Icare »⁽⁶⁾, où le choix est fait d'organiser et de créer les conditions d'un échec final à ces projets de façon à obtenir le succès de leur lancement. Cela rejoint également les travaux de Flyvberg (2010) sur les raisons majeures à la systématisme de la surévaluation des revenus générés et de la

sous-estimation des coûts des grands projets⁽⁷⁾. La durée prévisionnelle de ces projets tend ainsi à être sous-évaluée (Globokar, 2004, p. 88).

Du point de vue de l'intérêt général et de la bonne marche des projets, les décisions prises lors du lancement apparaissent donc comme inefficaces et largement critiquables. En revanche, du point de vue des acteurs politiques, ces décisions semblent consciemment rationnelles (telle que l'on peut la définir dans les travaux de Simon, 1991⁽⁸⁾). C'est pourquoi la détermination des coûts et des délais des projets apparaît comme volontairement artificiellement affranchie de la réalité.

Et dans un tel contexte, les décideurs politiques opteront d'autant plus pour la poursuite des projets qu'ils n'auront pas à en assumer l'échec opérationnel. En effet, ce qui pose particulièrement problème dans cette situation, c'est que les acteurs (politiques), qui créent cette situation d'échec annoncé, la transmettent finalement à d'autres acteurs (industriels) en charge de réaliser le projet et d'assumer l'échec et les risques associés⁽⁹⁾.

La dimension macro-organisationnelle du planning et la construction d'un planning stratégique artificiellement affranchi de la réalité : l'exemple du projet de conception « A »

Dans ce contexte d'ambitions politiques fortes, l'estimation de la durée de réalisation du projet de conception d'installation industrielle « A », que nous avons étudié, était 33 % inférieure à la durée moyenne de ce type de projet réalisé en France et dans le monde au cours des cinquante dernières années.

« Le délai n'était pas réaliste et les coûts étaient réduits pour être en-dessous du concurrent. La planification était complètement délirante ! On savait que le planning initial avait au moins deux ans dans la vue, mais on n'avait pas le droit de dire qu'on ne tiendrait pas. C'est la conformité aux enjeux politiques qui a fait qu'on n'était plus dans la réalité industrielle... » (Dirigeant).

Comme on peut le lire ci-dessus, cette situation a conduit les acteurs du projet – des dirigeants aux ingénieurs en passant par les planificateurs – à faire état de budget et de planning prévisionnels déconnectés des réalités industrielles. En effet, la définition du planning stratégique du projet répondait moins à une logique industrielle permettant de respecter les jalons

⁽⁷⁾ Premièrement, les politiciens impliqués dans la production de prévisions sont trop optimistes concernant la viabilité des projets, afin de les faire approuver. Deuxièmement, les coûts et les risques sont souvent sous-estimés dans les réponses aux appels d'offres des entreprises, car les pénalités contractuelles en cas de retard sont souvent faibles par rapport aux bénéfices potentiels tirés de la participation au projet. Dès lors, les coûts et les risques réels n'apparaissent que lorsque la construction est bien engagée.

⁽⁸⁾ Au sens où ces décisions émanent d'un processus conscient d'adaptation des moyens aux fins.

⁽⁹⁾ Shenhar *et al.* (2001) expliquent en ce sens que ce sont les chefs de projet qui doivent assumer la responsabilité totale des résultats commerciaux du projet.

⁽⁶⁾ Miller (1992) utilise le « paradoxe d'Icare » pour les grandes entreprises dont les victoires et les prouesses les conduisent bien souvent à des excès les entraînant tout droit à leur perte.



Photo © SMK

Nicolai Abildgaard, *The Construction of Copenhagen's Dock in the Reign of Christian VI*, huile sur toile, 1786-1787. Copenhagen, Statens Museum for Kunst.

« Cette situation de déconnexion entre les acteurs responsables du planning stratégique, ceux opérant aux niveaux des plannings projet et opérationnel, et ceux en charge de mettre en œuvre l'activité telle qu'elle est organisée, est susceptible d'induire des risques majeurs pour les projets, notamment que le planning stratégique et son suivi deviennent une fin en soi pour une partie des acteurs, en lieu et place de la réalisation des activités. »

fixés, qu'à une annonce politique à laquelle les acteurs du projet n'avaient d'autre choix que de s'y conformer en tentant de limiter les retards.

Dans ce contexte, nous avons vu que de l'interaction entre les plannings stratégique, de projet et opérationnel dépend la capacité de l'organisation à gérer les aléas de l'activité et, partant, à assurer la réalisation de l'ensemble du projet. Or, comme l'évoque ce planificateur, la situation décrite ci-avant tend à conférer un caractère fictionnel au planning stratégique, les objectifs de coûts et de délais irréalistes conduisant à une déconnexion entre les différents niveaux de planning.

« J'ai fait un planning avec la vérité des prix et du planning, et on m'a dit que c'était inentendable, même en interne, et qu'on le conservait mais qu'on ne communiquerait pas dessus, parce que c'était un désaveu sur le projet » (Planificateur projet).

Dans ce cadre, si le planning stratégique se focalise sur les jalons structurants dans une logique de contrôle et d'*accountability*, il le fait sans chercher à refléter la réalité opérationnelle à un niveau « macro-organisationnel », ou à coordonner les différents métiers et fonctions du projet. Cette situation conduit à inverser la logique même d'utilisation et de construction des différents niveaux de planning.

« Au début, ce qui est remonté par les opérationnels est plutôt honnête. Mais après, il y a de la perte en ligne, et du coup, c'est démotivant pour eux quand ils se rendent compte que le planning N1 ne correspond pas à ce qu'ils ont fait remonter. On passe du temps à construire un planning qui tient la route, puis le directeur de projet arrive et dit : "D'accord, c'est très bien, mais vous mettez quatre mois de moins", parce qu'il faut qu'il tienne sa com'. Mais c'est repousser pour mieux sauter, parce que les problèmes seront là et il faudra bien les traiter » (Planificateur programme).

Comme on peut le lire ci-dessus, il ne s'agit plus désormais de faire en sorte que les différents plannings interagissent de façon à ce qu'ils reflètent la réalité de l'avancement du projet, mais plutôt à dissimuler les aléas pour que le planning opérationnel corresponde aux objectifs fixés par les plannings de stratégie et de projet. Cette situation conduit les planificateurs à « écrire l'histoire », en construisant des plannings artificiellement affranchis de la réalité, qui détournent non seulement le regard du travail réel mais qui contribuent également à faire exister une autre réalité.

« Cette situation de dissimulation nous impose "d'écrire l'histoire" et de défendre des scénarios auprès des opérationnels, auxquels on ne croit pas. Pour tenir, on essaie de se décorrer de ce qu'on pense et de ce qu'on croit... On décrit juste le planning. Mais ça devient intenable comme situation, parce que plus on attend, plus on est dans un flou artistique, plus ce sera difficile de mobiliser les gens » (Planificateur projet).

Répondant moins à une logique industrielle qu'à une annonce politique, le planning stratégique apparaît donc comme irréaliste aux yeux des acteurs travaillant sur le projet, déconnecté d'une quelconque possibilité de respecter les jalons fixés. Pourtant, les acteurs des projets n'ont d'autre choix que de s'y référer en tentant au mieux de limiter les retards, faisant ainsi porter le poids de son atteinte aux acteurs opérationnels.

Et bien que le planning stratégique soit considéré comme irréaliste, les acteurs de la planification sont d'autant plus tenus de s'y référer qu'il se trouve « mis sous tutelle » d'un grand cabinet de conseil en management, qui effectue ses prestations auprès de dirigeants et les conseille sur la stratégie de l'entreprise.

« Le cabinet X a été nommé pour nous assister sur la réalisation du projet... En réalité, c'était une mise sous tutelle du projet. [...] Ces gens n'avaient pas de compétence particulière mais ils mettaient en place une forme de contrôle permanent. Mais le problème, c'est que c'est bien beau de donner des leçons mais c'était complètement déconnecté de la réalité » (Planificateur projet).

On retrouve dans la description faite par ce planificateur une situation mise en évidence par Dupuy (2015, pp. 215-217) dans le recours aux cabinets de conseil. Ici, le rôle exercé par ces consultants externes est celui que Dujarier (2015) qualifie de « planneur », ces derniers interviennent à distance des situations de travail concrètes. Une distance à la fois topographique, temporelle et fonctionnelle qui vise à légitimer le plan et les décisions stratégiques, quitte à nier la réalité venant les contredire. Cette mise sous tutelle renforce ainsi la tendance à faire en sorte que le planning opérationnel corresponde aux objectifs fixés par le planning stratégique. Autrement dit, elle ne fait que renforcer cette logique d'inversion de la logique de la planification.

La dimension méso-organisationnelle du planning, la « gestionnarisation » de l'organisation et la remise en cause du métier : l'exemple du projet de déconstruction « B »

Dans ce contexte de déconnexion entre ambitions politiques et réalités industrielles, les entreprises étudiées ont opté pour la mise en œuvre de réformes organisationnelles internes visant à résoudre des problématiques politiques et stratégiques qui les dépassent. Elles sont en effet entrées dans une phase de mutation institutionnelle se traduisant par une « gestionnarisation » progressive de leurs organisations.

D'un point de vue managérial, compte tenu des contraintes économiques de ces projets, les nouvelles formes d'organisation du travail mises en place se focalisent essentiellement sur la maîtrise du temps (notamment en matière de chasse aux temps jugés improductifs) faisant de fait de la planification un enjeu majeur de la bonne marche des projets (Clarke, 1999). C'est dans ce sens que ces organisations instaurent progressivement, à l'instar d'autres grandes entreprises françaises et internationales, la démarche « excellence opérationnelle et démarche performance », dérivée des démarches de *lean management*⁽¹⁰⁾. Dans une même logique de réponse en matière d'efficacité, de réactivité et de productivité, elles mettent également en place une organisation du travail en « mode projet » (Kellogg *et al.*, 2006 ; Goussard, 2017), dont les qualités attendues portent essentiellement sur le respect des coûts et des délais.

⁽¹⁰⁾ Cette démarche vise à orienter l'organisation du travail en direction du principe du « juste-à-temps », lequel conduit à un travail collectif en flux tendu (Petit, 2018 ; Ughetto, 2012).

Ces nouvelles formes d'organisation du travail introduisent de nouveaux systèmes de mesure standardisés que l'on retrouve notamment sous la désignation de « livrables ». À travers eux, les savoirs techniques empiriques et le déroulement des activités se trouvent subordonnés à des processus de fonctionnement et des critères d'efficacité gestionnaires, bien souvent construits dans la recherche d'un « idéal de performance » (Dujarier, 2006). La logique du projet prend ainsi progressivement le pas sur celle du métier.

Dans ce cadre, lors de la définition du planning du projet de déconstruction d'ouvrages « B », le plan de charge des projets est moins construit sur la détermination du contenu des livrables, que sur un engagement à la réalisation d'un volume d'heures d'activité. Chaque projet s'assure que son appel de charge est finançable au regard du budget dont il dispose pour l'ensemble de ses livrables (au regard des coûts et délais fixés initialement), en faisant une évaluation du volume d'heures associées à son appel, et en le comparant à un registre de « valeurs repères » par macro-livrables, construit par les métiers.

Pour illustration, lors de la définition du plan de charge, les services d'ingénierie faisaient état d'une centaine de milliers d'heures manquantes dans l'année pour la réalisation du plan de charge des projets. Dans ce contexte, l'un des services d'ingénierie a reçu un appel de charge des projets qui dépassait de plus de 60 % sa capacité à faire. Cette difficulté obligeait de fait à opérer des arbitrages entre études et projets pour déterminer ce qui doit être fait ou non.

« On a regardé ce qui était demandé par rapport aux capacités à faire de l'ingénierie... et là, ça a explosé ! Donc, les directeurs ont donné comme consigne aux chefs de projet : "On n'est pas capables de tout faire, proposez-nous des optimisations sévères et donnez-nous les impacts sur les heures d'ingénierie" » (Encadrant bureau d'études).

Les projets ont dû ainsi analyser et déterminer ce qui est indispensable à leur activité pour conserver la maîtrise de leur « chemin critique », et choisir quels livrables seraient susceptibles d'être décalés d'une année sur l'autre. Cette phase d'arbitrage conduit concrètement les projets à « rogner leurs marges » lorsqu'elle induit un décalage temporel dans la réalisation des études, augmentant par là-même les risques pour la bonne tenue du projet.

Dans ce contexte, les projets tendent à considérer la production des livrables sous un angle quantitatif – basé sur une opération comptable d'un calcul d'heures –, tandis que les métiers l'abordent sous un angle opérationnel – visant à répondre à une demande de production. Mais faute d'une discussion préalable sur le « comment », au profit d'une focalisation sur le « combien », l'estimation réalisée par les projets en matière d'heures pour la construction du budget-temps est bien souvent inférieure à la charge effective et aux gabarits des livrables construits par les métiers. En ce sens, la « gestionnarisation » du processus de planification conduit à établir une vision simplificatrice de la réalité, rendant de fait difficile la gestion de l'équilibre charges / ressources.

En effet, malgré ces arbitrages, à la fin de l'année N pour ce service, l'exercice N + 1 conduisait à un appel de charge des projets excédant de 10 % la capacité à faire du service d'ingénierie. Dans ce contexte, quatre solutions envisageables ont été présentées pour pallier cet excédent d'appel de charge de la part des projets : une augmentation des effectifs internes du service d'ingénierie, mais qui s'opposait à la politique de recrutement de l'entreprise ; un transfert entre services d'ingénierie susceptibles de prendre en charge des heures d'études, sous réserve de disposer des compétences nécessaires ; un accroissement du recours à la sous-traitance en dépassant le seuil fixé de 30 %, au risque de perdre la maîtrise industrielle du projet ; et une accentuation de la pression mise par les projets au niveau des études (aller plus vite, déroger à certains référentiels, réduire les prestations).

La dimension micro-organisationnelle du planning, l'« invisibilisation » du travail et l'émergence du « sale boulot » : l'exemple du projet de régénération C

Le processus de planification de l'activité constitue une forme d'« articulation continue » entre plusieurs phases temporelles : une planification stratégique à long terme, une planification du projet à moyen terme, et une planification opérationnelle à court terme. Et au cours de la réalisation des projets, la stratégie industrielle de l'organisation est amenée à évoluer afin de s'adapter aux événements et aléas qui surviennent au fil du temps (réglementaires, techniques, humains...).

L'évolution de la stratégie industrielle a donc un effet direct sur l'activité opérationnelle dans la mesure où certaines demandes de livrables qui n'étaient pas prévues vont apparaître tandis que d'autres qui étaient planifiées ne seront plus à réaliser, ou à une échéance ultérieure. Dans ce cadre, si les principales contraintes des projets apparaissent très tôt dans le processus global de planification de la charge de travail, les régulations demeurent fréquentes et indispensables. La construction du plan de charge donne ainsi lieu à des ajustements en cours d'année compte tenu des aléas de l'activité.

Ces régulations nécessitent des capacités d'agir, qui tendent néanmoins à se réduire au fur et à mesure de l'avancée du projet. Or, comme l'explique cet ingénieur d'études, la capacité de régulation des aléas des agents opérationnels est particulièrement réduite du fait des dysfonctionnements en matière d'évaluation de la charge de travail.

« Comme on a zéro marge pour absorber le moindre aléa, tout le monde fonctionne à 100 % en permanence. Donc, tout se passe comme si on tentait de faire une planification efficace de l'activité, mais sans tenir compte de la réalité... En gros, on a une approche gestionnaire de la planification de l'activité... » (Ingénieur d'études).

Lors de la définition des plannings opérationnels du projet de régénération d'infrastructure « C », des écarts de représentation sont apparus entre les acteurs au niveau de l'évaluation de la charge de travail. En théorie, dans le processus du plan de charge, la

capacité à faire de l'ingénierie est considérée comme constante, c'est-à-dire sans fluctuation sur l'année, et les centaines de livrables à réaliser pour les projets devraient être réparties harmonieusement entre les ingénieurs d'études. En réalité, la courbe mensuelle d'activité de l'ingénierie présente un pic lors du premier semestre, car les projets ont une vision plus claire de leurs besoins à un horizon temporel rapproché, et l'affectation des activités implique de réaliser un arbitrage entre l'ensemble des livrables à produire et les compétences d'ingénierie disponibles dans le service pour le faire. Par conséquent, loin d'une vision théorique d'une charge de travail lissée sur l'année, la répartition de la charge de travail au sein des études présente un déséquilibre entre les deux semestres, et implique de repenser l'affectation des livrables en tenant compte des compétences disponibles au sein du service.

Et en principe, toutes les activités des entités d'études des centres d'ingénierie, réalisées pour le compte des projets, doivent apparaître dans le plan de charge, y compris si l'activité est rajoutée en cours d'année. Toutefois, il n'est pas exigé d'évaluer la charge des activités ou contributions strictement inférieures à 50 heures. Par conséquent, l'outil ne reflète pas la multitude de demandes qui émanent des projets sans être tracées. Si ces demandes complémentaires peuvent passer au travers de l'outil, c'est parce qu'elles sont parfois inférieures à 50 heures de travail, ou parce qu'elles ne donnent pas toujours lieu à la production d'un livrable. Alors qu'elles ne sont pas prises en compte dans le plan de charge, ces activités sont néanmoins réalisées au détriment des activités planifiées, tandis que les heures de production sont consommées.

« Notre travail ne se voit pas dans des indicateurs qui sont dans le rouge, parce que d'autres problèmes ont dû être résolus, mais n'ont pas été tracés » (Ingénieur d'études).

Cette situation n'est pas sans générer des difficultés. Elle conduit tout d'abord à ce que seuls les temps de développement soient pris en compte. Les autres temps (coordination, formation, échanges), indispensables à la continuité du travail, s'ajoutent ainsi de façon informelle aux temps de production planifiés. Dans ce contexte, les agents contournent le processus de planification en imputant des heures en partie fictives sur les grands projets. Des heures de formation sont par exemple imputées sur le projet même si elles n'en traitent pas, parce que les agents ne semblent pas avoir de temps prévu à cet effet.

« On nous demande d'inscrire nos heures non pas en fonction de ce qu'on réalise vraiment, mais de façon à ce que ça respecte le volume d'heures qui a été déterminé en amont. Et les managers et nous, on est objectivés sur l'atteinte de 90 % d'heures productives du collectif de travail sur les projets. [...] on est objectivés sur notre capacité à tricher dans ce système ! » (Ingénieur d'études).

En répondant aux demandes qui leur sont adressées, les agents se retrouvent donc à dégrader leurs indicateurs d'activité, conduisant à la saturation des équipes de production. Tous les interlocuteurs que nous avons pu rencontrer – y compris des membres de la direction –

s'accordent en effet à reconnaître l'existence d'une tension structurelle entre les contraintes de production et les ressources disponibles pour y faire face⁽¹¹⁾. Cette situation sous-capacitaire chronique devient anxiogène lorsque les choix et les renoncements doivent être opérés par les acteurs eux-mêmes, faute d'arbitrage collectif, de priorisation hiérarchique, de reports de la part des strates de la direction. Par conséquent, c'est le rythme du travail qui s'accélère et c'est à l'agent de prendre sur lui pour réaliser l'activité.

La planification : une activité à la fois « stratégique » et non « cœur de métier », et donc « externalisable »

Les activités du projet étant à la fois cloisonnées et fortement interdépendantes, leur articulation *via* la planification est déterminante. Pourtant, la valorisation et la reconnaissance de cette activité n'en sont pas moins ambiguës. En effet, la planification est définie comme stratégique dans ces entreprises, tout en étant considérée comme une activité commune (Hayes et Hopkins, 2014).

On constate que ce métier, auparavant interne aux entreprises étudiées, a été progressivement sous-traité à des entreprises spécialisées, l'activité – bien que définie unanimement comme stratégique pour l'entreprise – n'étant pas perçue par la direction comme « cœur de métier », conduisant à une forme de « division morale » (Hugues, 1996) du travail de planification, certaines activités étant plus valorisées que d'autres.

« Vu de nous, la compétence de planification n'est pas une compétence sensible. On a des planificateurs au siège, mais sur site, les fonctions de planification ne sont pas vues comme sensibles. Pour moi, là où la planification doit être forte et articulée, c'est au niveau des projets et non des sites, car c'est à la maille des projets qu'il y a la vision la plus précise de l'ensemble des activités qu'il y a à réaliser » (Dirigeant).

Un certain nombre d'arguments sont ainsi avancés pour justifier cette sous-traitance de l'activité de planification. Tout d'abord, les entreprises sous-traitantes seraient plus « compétentes » que les entreprises donneuses d'ordre en matière de planification. De plus, la planification serait un métier où il serait difficile de bâtir des carrières internes dans l'entreprise, ce qui compliquerait le maintien des compétences. Un autre argument repose sur le choix de n'externaliser que la partie « opérationnelle » de la planification, en conservant en interne le pilotage du planning de stratégie et projet, ce qui ne nuirait pas à la qualité globale du planning. Enfin, le dernier argument repose sur le *benchmark* réalisé et qui montre que de nombreuses entreprises ont également eu recours à ce type d'externalisation.

⁽¹¹⁾ Une direction de l'un de nos terrains fait notamment état d'une centaine de milliers d'heures d'ingénierie manquantes par an pour la réalisation de son plan de charge, soit l'équivalent de 60 salariés.

Ces arguments sont pour autant contestés par les planificateurs, notamment sur la conception de la planification comme une activité hors « cœur de métier » qui se traduirait par une simple maîtrise d'un outil de gestion.

« Pour moi, le planning ça reste un cœur de métier chez nous... Je ne comprends pas qu'on externalise une telle activité, car tout ce qu'on fait dessine la réalisation du projet d'un bout à l'autre. Le planning, ce n'est pas juste un empilement de barres sur un tableau Excel ! Et c'est un vrai métier de savoir bâtir quelque chose de cohérent en matière d'enchaînement ! » (Planificateur projet).

Par ailleurs, l'argument d'une externalisation partielle de l'activité consistant à sous-traiter intégralement la planification opérationnelle et à conserver en interne le pilotage stratégique apparaît limité. En effet, nous avons pu constater que, pour certains projets, plus de la moitié des effectifs concernés par cette dernière activité étaient des prestataires.

Selon nos interlocuteurs, lorsque le métier était internalisé, c'était l'expertise technique ou la connaissance du terrain qui appuyaient et justifiaient la prise de parole. Il y avait, de manière générale, une prédominance de l'expertise technique fondée sur l'expérience accumulée par l'agent au cours de sa carrière (connaissance des métiers, de l'activité, du secteur, du matériel et des procédures de l'entreprise, développement d'un réseau d'acteurs...), qu'il pouvait réinvestir dans l'activité de planification.

Désormais, le « profil » des planificateurs prestataires nous a été décrit comme issu de grands projets industriels (aérospatiale, défense, télécommunication, BTP, automobile) et pas nécessairement du secteur de l'entreprise, et encore moins de l'activité liée au projet à réaliser.

Cette situation interroge sur le statut et la légitimité actuels du planificateur au regard de la connaissance de l'entreprise, de ses métiers, et de sa culture. Dans un contexte de planification sous-traitée, il apparaît que les temps de circulation et d'accès à l'information peuvent être variables suivant les personnes, les entités ou les services concernés. En effet, il apparaît clairement que la planification est une activité nécessitant une connaissance approfondie des *process* internes, impliquant le développement d'une relation de confiance avec les acteurs de l'entité, et requérant une certaine légitimité pour être en capacité d'alerter, d'être entendu et de « résister » au sein de l'organisation.

« Quand on est prestataire, on est clairement moins bien intégrés, on a moins d'informations, on a moins de plus-value à apporter, on est moins pertinents... et l'équipe finit par penser qu'on ne sert à rien... [...] Le problème, c'est que les retours des métiers ne sont pas toujours complets, donc on construit le planning avec les informations qu'on a, mais on sait qu'il y a des choses cachées... et plus on approche de la fin du projet, plus c'est difficile de les rattraper » (Planificateur opérationnel externe).

Le manque d'expertise technique et d'ancrage des planificateurs dans l'entreprise accentue ainsi le risque de produire des plannings déconnectés du réel, qui ne soutiennent pas l'activité, conduisant à un

désengagement progressif des acteurs opérationnels – qui ne voient plus l'intérêt de cette activité et ne font plus remonter les informations du terrain –, renforçant de fait le caractère fictionnel du planning (Tillement et Gentil, 2016).

Un processus à l'origine d'une inversion du tryptique « QCD »

La « gestionnarisation » du processus de planification se traduit par une logique gestionnaire qui s'impose comme une évidence et prend le pas sur celle de l'activité, conduisant dès lors à un renversement de priorité entre l'activité gérée et l'outil de sa gestion. Ces dispositifs de gestion – à la fois prescriptifs, productifs et contrôlants – encadrent à distance le travail d'ingénierie qui – y compris dans son aspect le plus informel et intangible – doit s'inscrire dans un système de mesure visant l'objectivation de toutes les tâches contribuant au processus de conception et de production (Petit, 2018). Cette situation conduit ainsi à ce que la planification devienne une fin en soi.

En se transformant en « machine de gestion »⁽¹²⁾, l'outil de planification devient une prescription incontournable, mais perd sa fonction première de support aux métiers dans l'organisation. Le dispositif de planification stratégique permettant de suivre les jalons prend donc progressivement le pas sur l'activité réelle, l'évaluation de l'atteinte des objectifs des agents opérationnels étant essentiellement fondée sur le respect des délais. Dès lors, l'agent opérationnel, son travail et sa fonction, s'effacent derrière les dispositifs de gestion, la représentation de l'efficacité organisationnelle se fondant sur la croyance des responsables dans ces instruments.

Désormais, il ne s'agit plus de s'assurer de la qualité pour respecter les coûts et les délais, mais plutôt de faire du respect des coûts et des délais des objectifs cardinaux, quitte à les atteindre au détriment de la qualité. Focalisée sur les livrables, les délais de production, le pilotage de l'activité par les limitations des ressources plutôt que par le contenu du travail lui-même, la représentation gestionnaire entre ainsi en contradiction avec ce que les agents considèrent être un « travail de qualité » (Bonfond, 2019 ; Clot, 2008).

En effet, cette approche fondée sur la « culture du résultat » apparaît comme le reflet d'une représentation réductrice du « métier », et ne semble pas toujours pertinente pour garantir la qualité du travail et des livrables. En ce sens, leur production sous la pression du respect des coûts et des délais se réalise bien souvent sur la base de cahiers des charges insuffisamment précis ou de données d'entrées incomplètes, et se traduit par des livrables inaboutis ou n'étant pas à la qualité attendue. Cette situation implique des reprises de livrables, ce qui entraîne des complications pour les autres corps de métier, et génère *in fine* des surcoûts et des retards importants pour le projet une fois le chantier en cours.

⁽¹²⁾ Nous reprenons ici le terme employé dans les travaux de Jacques Girin (1983).

Ce type d'organisation tend ainsi à inverser le tryptique classique « Qualité-Coûts-Délais » (QCD), en mettant fortement l'accent sur la délivrance dans le respect des coûts et des délais, tout en relativisant le sujet de la qualité du travail réalisé ; la principale régulation de l'activité se traduit par une dégradation des conditions de travail des agents, et entraîne en réalité un accroissement des risques pour ces projets (en termes de coûts et de délais, notamment). En effet, en comparaison de leurs plannings stratégiques initiaux respectifs, tous les projets analysés avaient en commun d'afficher des dérives importantes en matière de coûts – de l'ordre de plusieurs centaines de millions à plusieurs milliards d'euros – et de délais de réalisation – de une à plus de dix années de retard selon les projets. Ces résultats vont dans le sens des travaux réalisés sur la fréquence et l'ampleur des différences entre les coûts réels et estimés des méga-projets (Flyvberg *et al.*, 2002). À ceci s'ajoute le fait que la spécificité de ces « méga-projets » – liée à leur exposition médiatique, à leur poids financier et aux enjeux politiques qu'ils portent – les rend particulièrement sensibles au mécanisme de psychologie économique connu sous le nom d'« escalade d'engagement » (Arkes et Blumer, 1985)⁽¹³⁾.

Discussion

Dans une organisation, chaque niveau possède un langage propre visant à qualifier et à penser les situations de travail réel. En effet, le « travail d'organisation » (de Terssac, 2003) se réalise principalement par la construction de règles et d'une compétence collective dans l'action, où le partage du langage constitue le ciment du métier et des catégories professionnelles qui l'habitent. Les éléments qui ont été présentés dans cette recherche sur l'activité de planification et la construction des plans de charge nous conduisent toutefois à affirmer l'existence de profonds écarts de représentation sur le travail, ses conditions, sa charge et son organisation entre les différents acteurs.

Les situations de travail n'ayant de sens qu'à travers le point de vue de ceux qui y sont subjectivement engagés (Goffman, 1991), il est logique que chaque professionnel développe un rapport subjectif aux situations de travail dans lesquelles il est impliqué. Mais la « gestionnarisation » du processus de planification induit une réification progressive de toutes les dimensions du travail – identitaire, relationnelle, cognitive... – afin d'y appliquer les techniques de la rationalisation instrumentale. Et sous l'effet de cette « gestionnarisation », l'écart tend à se creuser entre la représentation « gestionnaire » du travail et la représentation « subjective » du travail (Dejours, 1996), conduisant à l'existence de langages opposés.

⁽¹³⁾ Selon ce principe, les décideurs préféreront poursuivre les projets coûte que coûte, niant en soi les échecs à venir, à la fois pour des raisons politiques et médiatiques, mais également par la peur de perdre les « coûts irrécupérables », c'est-à-dire d'ores et déjà engagés pour ces projets.

Dans ce contexte, le niveau « macro » du planning s'impose comme une évidence, et prend le pas sur les dimensions « méso » et « micro » de gestion des ressources et des activités du projet, conduisant dès lors à un renversement de priorité entre l'activité gérée et l'outil de sa gestion. Mais quand l'écart entre travail prescrit et travail réel va grandissant, quand seul le travail prescrit est mis en discussion (au travers des chiffres, des tableaux et des procédures), cela conduit à un déni du travail réel. Celui-ci disparaît derrière la description « gestionnaire » du travail. D'une manière générale, cette situation traduit l'existence d'un conflit entre les normes de gestion et les normes de métier, et présente le risque de voir apparaître un pilotage à distance du travail réel.

Sous couvert de mettre l'ensemble des acteurs sous tension, un planning irréaliste n'est pas sans risque pour le projet. Il contribue à la démobilisation des titulaires de contrats et de leurs sous-traitants, à la création de plannings indépendants, à un manque de transparence et de partage entre les titulaires de contrats et le donneur d'ordre sur les plannings réellement mis en œuvre, et à la production de livrables inaboutis, sous la pression du projet, conduisant à des reprises de travaux importantes par la suite. En résumé, le risque d'un planning stratégique irréaliste est de générer plus de difficultés dans la réalisation, difficultés susceptibles de se répercuter, en bout de course, sur le tryptique « QCD ».

Bryson *et al.* (1993) ont montré que l'accroissement de la communication et le recours au compromis sont source d'amélioration du niveau de réussite des projets. C'est pourquoi l'instauration d'un dialogue constructif et apaisé entre les acteurs semble indispensable pour améliorer l'adéquation entre les prescriptions, les capacités industrielles et la réalité du travail. Une coopération fondée sur un dialogue technique et industriel permanent permettant :

- de réaliser les choix de conception et de construction dans un dialogue, plus ou moins formel, entre les acteurs, et donc dans une certaine proximité ;
- d'ajuster les exigences aux réalités industrielles tout en mettant en place, le cas échéant, les moyens nécessaires à la montée en compétences des acteurs ;
- de faire face ensemble aux aléas des projets pour développer des solutions susceptibles de redresser la barre des dérives de planning ou de coût ;
- d'instaurer une instance d'arbitrage technique pour déterminer les choix de gouvernance liés aux conditions de réalisation, et rééquilibrer la relation entre la « culture projet » et la « culture métier ».

Mais un tel dialogue ne se décrète pas, il se construit et suppose que la parole soit autorisée entre les différents acteurs, et qu'ils ne se trouvent pas enfermés dans le « silence organisationnel » (Morisson et Miliken, 2000). Or, nous constatons ici les signes d'organisations souffrant d'un syndrome de « silence organisationnel », où les salariés sont conduits à ne plus remonter les difficultés ou les contradictions vécues sur le terrain, ou à ne remonter des situations qu'à faible impact. Dès lors, il convient de clarifier les responsabilités de chacun dans le pilotage de la relation, en instaurant

des instances de dialogue susceptibles de réduire les écarts de représentation entre les acteurs.

Nous avons vu que la réussite des projets est intimement liée au degré d'interaction entre les différents niveaux « macro-méso-micro » de planning. En effet, c'est du lien existant entre l'« articulation structurante » (Grosjean et Lacoste, 1999) et l'« articulation opérationnelle » (Tillement et Gentil, 2016) que dépend la capacité de l'organisation à prendre connaissance et à gérer les aléas de l'activité. Ici, les dysfonctionnements liés au planning stratégique ne se limitent pas à son caractère fictionnel, mais à l'utilisation qui est faite de cette fiction, qui détourne non seulement le regard du travail réel mais qui contribue également à faire exister une autre réalité.

On retrouve dans l'utilisation détournée de ces plannings la confusion fréquente qui est faite entre les notions d'objectif et d'indicateur lorsque ces derniers se voient dotés d'un effet normatif. La fonction d'un indicateur est au premier chef celle de fournir des renseignements sur la valeur d'une donnée ou sur son évolution. Tout indicateur n'a donc pas vocation à se traduire en objectif. L'utilité de son analyse peut se limiter à une simple lecture, une prise d'informations conduisant à une meilleure appréhension d'une situation et permettant d'orienter de façon éclairée une prise de décision (stratégique ou non). En revanche, une utilisation détournée de sa fonction peut conduire à une perte totale de sa maîtrise pour la personne qui s'y voit attachée.

C'est pourquoi nous invitons à utiliser différemment ces plannings stratégiques fictionnels en tant que supports à la confrontation des points de vue, à la réflexion collective, permettant une mise en visibilité de certaines hypothèses implicites, et du positionnement, voire des stratégies à plus ou moins long terme des différents acteurs. En ce sens, des travaux ont montré en quoi les « activités interstitielles » – qui interrogent les dimensions de coopération et de coordination au travail – participent à la fiabilité organisationnelle, mais supposent d'interroger les jeux aux frontières (Eydioux, Journé et Tillement, 2016).

L'utilisation du planning stratégique en tant qu'« objet-frontière » (Star, 2010 ; Tillement et Gentil, 2016) peut ainsi permettre d'ouvrir une discussion sur les différences de représentation relatives à la planification. Le concept d'« objet-frontière » contribue à penser et qualifier les jeux aux frontières et le travail d'articulation, en montrant qu'ils sont supportés par un dispositif organisationnel. Les plannings renferment des connaissances qui leur permettent d'agir comme des objets-frontières entre les professions et comme des dispositifs de mémoire entre les projets. Autrement dit, ils n'incarnent pas seulement la mémoire du projet, mais agissent également comme catalyseurs d'un système de mémoire distribuée fonctionnant au niveau des groupes professionnels (Cacciatori, 2008).

Cette idée renvoie aux travaux de Weick (1987) sur les dimensions paradoxales de l'usage du plan en organisation, qui vise à mettre en lumière la nécessité de penser et de discuter la stratégie d'action. Dans cette idée, le

planning stratégique, bien que fictionnel, n'a pas besoin d'être juste pour être utile dès lors qu'il permet d'agir ensemble. En ce sens, il doit « servir de base pour une conversation, pour partager des données, pour indiquer des choses, sans même démarquer un territoire réel » (Star, 2010, p. 26).

C'est pourquoi, face au décalage temporel existant entre les acteurs du projet (Globokar, 2004, p. 92), l'interaction entre les différents niveaux « macro-méso-micro » de planning implique un échange entre les différents acteurs des projets sur leurs représentations respectives du travail. Ces échanges permettent à différents mondes professionnels de se rencontrer, d'afficher leurs interdépendances, leurs contraintes mutuelles, leurs besoins en matière de soutien de production, c'est-à-dire de moyens communs, et sont en cela au service de la coopération inter-métiers et inter-organisations. Ces échanges permettent également de rendre visibles et de discuter collectivement des dysfonctionnements – luttant ainsi contre le « silence organisationnel » –, et de prendre des décisions, de négocier, d'arbitrer.

Conclusion

Le temps de l'industrie n'est ni celui de la politique, ni du commerce. Dès lors, penser *a priori* pouvoir disposer de l'industrie et de sa capacité d'adaptation pour répondre à des impératifs politiques ou commerciaux, sans toujours s'assurer de sa cohérence avec les moyens réels disponibles, n'est pas sans risque. Partant, lorsque les ambitions politiques prennent l'ascendant sur les réalités industrielles, alors l'enjeu de « vente » des projets vient déterminer leurs critères de coûts et de délais, et aboutit à la construction de plannings artificiellement affranchis de la réalité. Dans ce contexte, la « gestionnarisation » conduit à un renversement de priorité entre l'activité gérée et l'outil de sa gestion. Il ne s'agit plus de faire en sorte que les différents plannings interagissent de façon à ce qu'ils reflètent la réalité de l'avancement du projet, mais plutôt à dissimuler les aléas en faisant en sorte que le planning opérationnel corresponde aux objectifs fixés par les plannings de stratégie et de projet. Ce faisant, en mettant l'accent sur le respect des coûts et des délais au détriment de la qualité, l'organisation de ces grands projets industriels entraîne en réalité un accroissement des risques.

Références

- AHOLA T., RUSSKA I., ARTTO K. & KUJULA J. (2014), "What is project governance and what are its origins?", *International Journal of Project Management*, 32, pp. 1321-1332.
- ARKES H. & BLUMER C. (1985), "The psychology of sunk costs", *Organizational behavior and human decision process*, 35, pp. 124-140.
- ASQUIN A., FALCOZ C. & PICQ T. (2005), *Ce que manager par projet veut dire*, Paris, Édition d'organisation.
- ASQUIN *et al.* (2006), « Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », XVII^e Congrès de l'AGRH, Reims.

- BAKKER R. M., CAMBRE B., KORLAAR L. & RAAB J. (2011), "Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer", *International Journal of Project Management*, 29, pp. 494-503.
- BIDET A. (2010), « Qu'est-ce que le vrai boulot ? Le cas d'un groupe de techniciens », *Sociétés contemporaines*, 78, pp. 115-135.
- BONNEFOND J.-Y. (2019), *Agir sur la qualité du travail. L'expérience de Renault Flins*, Paris, Erès.
- BOUTINET J.-P. (1993), *Anthropologie du projet*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BROOKES N., SAGE D., DAINY A., LOCATELLI G. & WHYTE J. (2017), "An island of constancy in a sea of change: Rethinking project temporalities with long-term megaprojects", *International journal of project management*, 35, pp. 1213-1224.
- CACCIATORI E. (2008), "Memory objects in project environments: Storing, retrieving and adapting learning in project-based firms", *Research Policy*, 37, pp. 1591-1601.
- CLARKE L. (1999), *Mission improbable : using fantasy documents to tame disaster*, University of Chicago Press.
- CLEACH O. & TIFFON G. (2017), *Invisibilisations au travail, des salariés en mal de reconnaissance*, Paris, Octares.
- CLOT Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses Universitaires de France.
- DATCHARY C. (2008), « Gérer la dispersion : un travail collectif », *Sociologie du travail*, 50, pp. 396-416.
- DEJOURS C. (1996), « La communication dans les organisations : de la "pathologie" à la "distorsion intentionnelle" », in MEYNAUD H.-Y. et al. (éd.), *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*, Paris, La Découverte, pp. 247-262.
- DERIEUX S. (2016), *La transmission de la notion de travail bien fait dans l'entreprise*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- DETCHESSAHAR M. & GREVIN A. (2009), « Un organisme de santé... malade de "gestionnisme" », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 98, décembre, pp. 27-37.
- DUJARIER M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- DUJARIER M.-A. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, Éditions La Découverte.
- DUMEZ H. (2012), « Les méga-projets », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, 110, décembre, pp. 72-74.
- DUPUY F. (2015), *La faillite de la pensée managériale*, Paris, Les éditions du Seuil.
- EISENHARDT K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.
- EYDIEUX J. et al. (2016), « La fiabilité organisationnelle au prisme des activités interstitielles », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, 126, décembre, pp. 15-27.
- FLYVBJERG B., SKAMRIS M. & BUHL S. (2002), "Underestimating costs in public works projects: Error or lie?", *Journal of the american planning association*, 68, pp. 279-295.
- FLYVBJERG B. (2010), *Megaprojects and Risk. An anatomy of an ambition*, Cambridge, Cambridge University Press.
- GANGLOFF F. (2009), « Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle », *La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit*, Strasbourg.
- GAULEJAC V. (de) (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.
- GIARD V. et al. (1993), « Le temps dans la gestion des projets », in GIARD V. & MIDLER C. (éd.), *Pilotages de projet et entreprises*, Paris, Economica.
- GIRIN J. (1983), « Les machines de gestion », in BERRY M. (éd.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, rapport pour le ministère de la Recherche et la Technologie.
- GLOBOKAR T. (2004), « Compromis temporel dans la gestion des projets. Le cas de la maintenance nucléaire », *Revue française de gestion*, 152, pp. 81-96.
- GOFFMAN E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit.
- GOMBAULT A. (2006), « La méthode des cas », in ROUSSEL P. & WACHEUX F. (éd.), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck.
- GOMEZ P.-Y. (2013), *Le travail invisible, enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin.
- GOUSSARD L. (2017), « Mythes et réalités du travail par projet », *Savoir/Agir*, 40, pp. 21-27.
- GOUSSARD L. & TIFFON G. (2013), « Travailler en projets dans la R&D, contraintes temporelles et transformations du travail de recherche », *Temporalités*.
- GREVIN A. (2011), *Les transformations du management des établissements de santé et leur impact sur la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance de dynamiques de don*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'Économie et de Management de Nantes.
- GROSJEAN M. & LACOSTE M. (1999), *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, Paris, Presses Universitaires de France.
- HAYES J. & HOPKINS A. (2014), *Nightmare pipeline failures: fantasy planning, black swans and integrity management*, CCH Australia.
- HUGUES E. C. (1996), *Le regard sociologique*, Paris, Éditions EHESS.
- JOURNE B. (2005), « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8, pp. 63-91.
- KELLOGG K. C., ORLIKOWSKI W. J. & YATES J. (2006), "Life in the trading zone: Structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations", *Organization Science*, 17, pp. 22-44.
- LANOË L. (2019), *L'organisation contre le management : le rôle de régulation du manager de proximité et ses empêchements*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- LEIDECKER J. K. & BRUNO A. V. (1984), "Identifying and using critical success factors", *Long range planning*, 17, pp. 23-32.
- METZGER J.-L. & CRAIPEAU S. (2011), « La gestionnarisation de la société : de la volonté de maîtrise à la déréalisation », *Revue de sociologie et d'anthropologie*, 17-18, pp. 23-40.
- MARX K. (1859), *Fondement de la critique de l'économie politique*, tome II, Paris, Anthropos (édition de 1972).
- MIDLER C. (1994), « Temps du produit, temps du projet, temps des métiers », *Information sur les sciences sociales*, 33(1), Sage Publications, pp. 25-39.
- MILLER D. (1992), *Le paradoxe d'Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Paris, ESKA.
- MINTZBERG H. (1994), *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- MORISSON E. & MILIKEN F. (2000), "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world", *The Academy of Management Review*, 25, pp. 706-725.
- ORLIKOWSKI W. J. & YATES J. (2002), "It's about time: Temporal structuring in organizations", *Organization science*, 13, pp. 684-700.
- PETIT S. (2018), « L'évaluation comme pratique ordinaire de travail », *SociologieS*.
- RAYNAL S. (2003), *Le management par projets. Approche stratégique du changement*, Paris, Éditions d'Organisation.
- ROBERT P. (2014), « Critique de la logique de la "gestionnarisation" », *Communication & Organisation*, 45, pp. 209-222.

- ROCHA R. *et al.* (2016), « Les espaces de débat sur l'activité réelle », in JOURNE B. *et al.* (éd.), *Le retour d'expérience dans les organisations à risques, entre action managériale et dynamique de métier*, Paris, Presses des Mines, pp. 87-100.
- SERRADOR P. & TURNER R. (2015), "The planning deficit: A global quantitative study on the planning phase and project success", *Academy of Management Proceedings*.
- SHENHAR A. J., DVIR D., LEVY O. & MALTZ A. C. (2001), "Project success: A multidimensional strategic concept", *Long Range Planning*, 34, pp. 699-725.
- SIMON H. (1991), *Rationality in political behavior*, Carnegie Mellon University.
- STAR S. (2010), « Ceci n'est pas un objet-frontière ! Réflexions sur l'origine d'un concept », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4, pp. 18-35.
- STJERNE I.S. & SVEJENOVA S. (2016), "Connecting temporary and permanent organizing: Tensions and boundary work in sequential film projects", *Organization Studies*, 37.
- STRAUSS A. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- STRAUSS A. & CORBIN J. (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and technics*, Sage.
- STRAUSS A. & CORBIN J. (1990), "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria", *Qualitative Sociology*, 13, pp. 3-21.
- SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard.
- TERSSAC G. (de) *et al.* (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte.
- THÉVENOT L. (1995), « L'action en plan », *Sociologie du travail*, 37, pp. 411-434.
- TILLEMENT S. & GENTIL S. (2016), « Entre arrangements et empêchements dans le nucléaire : une analyse par l'activité de la coordination au travail », *Sociologie et sociétés*, 48, pp. 117-142.
- TILLEMENT S. & HAYES J. (2019), "Maintenance schedules as boundary objects for improved organizational reliability", *Cognition, Technology & Work*, 21, pp. 497-515.
- UGHETTO P. (2012), « Le lean : pensée et impensé d'une activité sans relâchement », *Activités*, 9, pp. 148-167.
- WEICK K. E. (1987), "Organizational culture as a source of high reliability", *California Management Review*, 24, pp. 112-127.
- WEICK K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, London, Sage Publications.

Le sureffectif : coût à réduire ou « slack » à favoriser ?⁽¹⁾

Par Stéphane DESCHAINTE

Professeur assistant à ISG International Business School

Et Salomon BERNIER-KHEDACHE

Maître de conférences à l'IRG, Univ Gustave Eiffel, Univ Paris-Est Créteil, F-77454 Marne-la-Vallée, France

Le sureffectif appartient communément aux coûts qu'il faudrait réduire. En s'appuyant sur deux cas industriels, notre recherche présente pourtant des dirigeants qui le prônent. Pour analyser ce résultat contre-intuitif, le concept de « slack organisationnel » est mobilisé. Les arguments des dirigeants se structurent alors autour de fonctions du slack organisationnel : le sureffectif permet de préparer l'avenir et de préserver les salariés. Montrer le sureffectif comme un slack à favoriser est inhabituel dans le contexte actuel et interroge plus largement les représentations courantes d'un (sur)effectif à nécessairement réduire. Notre recherche éclaire également le concept de slack organisationnel, en montrant qu'il peut être consciemment rationalisé par des dirigeants, et qu'il peut ainsi relever d'une logique managériale raisonnée.

Introduction

« Réduire les coûts », « réaliser un maximum d'économies », « passer au peigne fin toutes les dépenses », « engager des *cost-killers* »... les expressions ne manquent pas pour mettre en avant la nécessité de chasser tous les coûts jugés inutiles. Ces expressions alimentent le « mythe de l'entreprise allégée » (Beaujolin, 1997, p. 265). La notion de « sureffectif » s'inscrit dans cette logique de rationalisation dans la mesure où elle est définie comme le « personnel "en trop" » (Dubouloy et Fabre, 2002, p. 45). Ce surplus par rapport à une référence évaluée comme normale est habituellement perçu de manière négative, puisqu'il s'agit d'un coût (Bourguignon, 2005). La littérature a montré à plusieurs reprises la manière dont les dirigeants se focalisent sur les charges de personnel et leur réduction (Beaujolin, 1999 ; Kuhn et Moulin, 2012). À contre-courant de ce constat, cette recherche présente deux cas industriels dans lesquels des dirigeants défendent et favorisent du sureffectif, et cela dans un contexte macro-économique de crise.

Le concept de "*organizational slack*" (Cyert et March, 1963) est difficilement traduisible en français⁽²⁾. Il peut être compris comme du « mou », du « superflu » (David, 2012, p. 59), un surplus de ressources ou encore des marges de manœuvre à disposition des acteurs. Le sureffectif est communément admis comme un facteur de slack, que l'on l'appelle "*excess labor*" (Nohria et Gulati, 1997, p. 604)

ou directement "*human slack*" (Demirkan, 2018, p. 675). De nombreux auteurs ont montré que le slack aide les entreprises à s'adapter à leur environnement et à innover (Cyert et March, 1963 ; Bourgeois, 1981 ; Nohria et Gulati, 1997 ; Leuridan et Demil, 2021). S'appuyer sur les fonctions du slack permet alors de formaliser les apports du sureffectif dans nos cas, ce qui s'écarte de l'approche classique d'optimisation des ressources. L'analyse qui s'ensuit dévoile deux éclairages originaux sur le slack organisationnel : un ajustement inattendu du sureffectif en période de crise, et une rationalisation consciente du slack. Par ses contributions empiriques et conceptuelles, cette recherche, au croisement de plusieurs champs disciplinaires, interroge le mythe d'un effectif qu'il faudrait nécessairement réduire. Cette interrogation est favorisée par le contexte de crise entourant nos cas, qui met à l'épreuve les orientations managériales courantes.

Après avoir synthétisé la littérature abordant le sureffectif et celle détaillant les fonctions du slack organisationnel, nous présentons notre positionnement méthodologique et une description précise des deux cas industriels. La dernière partie se focalise sur la mise en perspective de ces résultats et les contributions qui en découlent.

Le sureffectif entre coût à réduire et slack organisationnel

Le sureffectif comme un coût à réduire

Bien que de nombreux auteurs utilisent le terme « sureffectif », la définition la plus claire nous semble d'abord être celle du dictionnaire Larousse. Le sureffectif est un « effectif considéré comme trop

⁽¹⁾ Les auteurs remercient les relecteurs anonymes pour leurs commentaires pertinents. Ils remercient également Emmanuel COBLANCE pour ses remarques et suggestions sur une version précédente de l'article.

⁽²⁾ Dans cet article, nous utiliserons indifféremment l'expression « slack organisationnel » ou « slack ».

important ». Cette définition est intéressante à double titre. D'abord, le terme « considéré » renvoie à la manière dont les acteurs se représentent un niveau d'effectif optimal. Puis, l'usage du « trop » rejoint la définition académique de Dubouloy et Fabre (2002, p. 45), et met en avant un surplus par rapport à une référence évaluée comme normale.

De nombreux articles ont cherché à formaliser des méthodes permettant de déterminer cette référence, à savoir, les besoins optimaux en effectif. Qu'il s'agisse de la méthode standard (Bassett, 1973) ou des nombreuses méthodes plus élaborées (Ernst *et al.*, 2004), le principe s'appuie majoritairement sur le minutage des tâches et la pensée de Taylor (1903). Ce dernier considère déjà le coût du travail comme devant être minimisé. Les travaux de Coriat (1994) ont montré la manière dont cette orientation se prolongeait dans le cadre du toyotisme avec l'idéal de « l'usine minimum », « l'usine souple », et donc de « l'effectif minimum » (p. 22).

Au-delà des critiques classiques des principes tayloristes, plusieurs auteurs (Mallet, 1989 ; Baraldi et Troussier, 1998) ont mis en avant que les méthodes pour chiffrer le volume d'effectif nécessaire (et partant, le sureffectif) portaient des représentations tendant à minimiser les besoins au strict nécessaire. Cette idée rejoint la littérature qui s'est focalisée sur les suppressions d'emplois. Après avoir remis en cause les effets forcément positifs des licenciements (Boyer, 2002), elle a montré la manière dont le pilotage des effectifs était orienté par la représentation comptable du volume d'emplois. Visibles en charge au compte de résultat et absentes de l'actif du bilan, les charges de personnel portent une « représentation financiarisée du facteur de travail » (Beaujolin, 1997, p. 67) ce qui tendrait vers une réduction des effectifs afin d'améliorer la profitabilité de l'entreprise. En effet, tout coût a une connotation négative (Bourguignon, 2005), et les effectifs en paient généralement « un lourd tribut » (Chevalier et Dure, 1994, p. 8). Portés par des idéologies managériales, les dirigeants présentent des prédispositions à se focaliser sur le sureffectif (Kuhn et Moulin, 2012). Beaujolin (1999) parle alors de « maillon faible de la rationalisation des coûts » (p. 121). La récente recherche de Bernier-Khedache (2019) démontre que cette orientation à la compression des effectifs continue d'exister à tous les niveaux du pilotage des effectifs.

Le sureffectif comme slack organisationnel

Cyert et March (1963) avaient pour objectif de bâtir une théorie du comportement de la firme face à certaines décisions particulières, dont celles relevant de l'allocation interne des ressources (temps, budget de dépenses, ou encore effectifs). Dans cette perspective, ils ont conceptualisé la notion de « slack organisationnel ». Le slack organisationnel correspond selon eux à « la différence entre le total des ressources et le total des paiements nécessaires »⁽³⁾ (p. 40). Il est donc couramment appréhendé comme un surplus de

ressources (Bourgeois, 1981 ; Nohria et Gulati, 1997 ; David, 2012 ; Scilien et Rozin, 2015 ; Demirkan, 2018 ; Leuridan et Demil, 2021). Le sureffectif étant par définition un surplus de ressources, il est donc l'un des facteurs de slack. Certains auteurs l'évoquent directement (Nohria et Gulati, 1997), et, de son côté, Demirkan (2018, p. 675) utilise la notion de « *human slack* », qui renvoie à des capacités et compétences en ressources humaines supérieures à ce qui est nécessaire.

À l'inverse d'un slack uniquement vu comme un gaspillage, les travaux portant sur le slack en ont identifié les fonctions organisationnelles. Chez Cyert et March (1963), le slack a d'abord une fonction d'ajustement à l'environnement de la firme. Les périodes de croissance permettent d'accumuler du slack qui servira de coussin amortisseur durant les retournements de conjoncture (pp. 40-41). La fonction de coussin amortisseur a été ensuite reprise par Bourgeois (1981), Nohria et Gulati (1997), et Demirkan (2018). Le coussin amortisseur peut prendre plusieurs formes : gisement de réduction des coûts (Cyert et March, 1963), réserves de trésorerie ou de capital (Nohria et Gulati, 1997), ou encore « *excess labor* » (Nohria et Gulati, 1997, p. 604), cette dernière forme renvoyant à la réduction du sureffectif.

La seconde fonction identifiée par Cyert et March (1963), et largement admise depuis, concerne l'innovation : le slack favorise l'adoption d'innovations dans les entreprises (p. 238). Plus largement, le slack apparaît comme un vecteur de changement organisationnel (Leuridan et Demil, 2021), il facilite notamment les changements stratégiques (Bourgeois, 1981). À travers les innovations et les changements qu'il permet, le slack a plus largement pour fonction de préparer l'avenir dans les organisations.

Au-delà de ces deux fonctions courantes, certains auteurs pointent une fonction du slack plus directement portée sur les ressources humaines. Nohria et Gulati (1997) identifient que le slack facilite la coopération et prévient l'apparition de conflits. Dans cette perspective, il réduit les situations de « surchauffe [d]es collectifs de travail » (Scilien et Rozin, 2015, p. 16), et préserve la santé des membres de l'organisation.

Identifier ces trois fonctions ne signifie pas, selon Cyert et March (1963, p. 41), que le slack est rationalisé par les acteurs : « Nous n'avons pas relevé de preuve tangible que le slack soit rationalisé consciemment dans les entreprises »⁽⁴⁾. Ce constat a été repris et corroboré par Bourgeois (1981), qui le regrette et appelle au développement de recherches dans cette voie. Symeou *et al.* (2019) affirment que leur étude contribue à la rationalisation consciente du slack, mais leur point de vue reste extérieur aux entreprises qu'ils étudient, car leur recherche s'appuie sur des bases de données et non sur des propos d'acteurs organisationnels. Leuridan et Demil (2021), quant à eux, présentent quelques situations dans lesquelles le personnel d'un service d'urgence mobilise intentionnellement du slack, et donnent alors un aperçu

⁽³⁾ « *This difference between total resources and total necessary payments is what we have called organizational slack* ».

⁽⁴⁾ « *[W]e have seen no significant evidence for the conscious rationalization of slack in business firms.* »

de discours managérial sur le slack. Pour autant, leurs travaux ne se focalisent pas sur la rationalisation consciente du slack. Les connaissances sur ce sujet restent donc embryonnaires à ce stade.

Méthodologie

Accéder à des représentations dissonantes de dirigeants nécessite une approche au plus près des décisions prises. Notre recherche s'appuie donc sur deux études de cas approfondies : IndRoue et IndSoudure. La collecte des données est constituée d'entretiens semi directifs (respectivement, douze et dix-huit), d'observations non participantes (respectivement, un et deux mois), et de données secondaires, le tout ayant été collecté en 2012-2013 pour IndRoue et 2013-2014 pour IndSoudure. L'ensemble des données collectées nous confèrent une connaissance approfondie des contextes organisationnels et de prise de décision des acteurs. Nous avons alors pu « établir le plus précisément possible l'état des connaissances des acteurs au moment où ils agissent » (Dumez et Jeunemaître, 2005, p. 996).

Au-delà de la similitude de la collecte des données, les deux cas que nous étudions présentent des similarités qui justifient leur rapprochement. Il émerge de ces deux cas des représentations positives du sureffectif. Par ailleurs, les deux entreprises sont du secteur industriel, dans un contexte macro-économique de crise. Les deux entreprises subissent une pression économique ou financière en plus du contexte macro-économique : IndRoue doit rembourser des dettes contractées lors du rachat en LBO (*leveraged buy-out* pour désigner un achat avec effet de levier), et IndSoudure s'attend à ce que chaque chantier dégage la rentabilité prévue. Enfin, tout en se focalisant sur le secteur industriel, nos deux cas sont comparables à ceux mobilisés dans d'autres études sur la même période, notamment celle de Perez *et al.* (2015), que ce soit en termes de taille ou de contexte économique particulier.

En cohérence avec notre démarche abductive, les étapes de codage ont alterné avec des détours par la littérature : après un codage thématique autour du sureffectif, l'éclairage par le concept de slack est apparu pertinent ; un codage plus théorique a alors permis d'approfondir l'analyse.

Face à la richesse de chacun des cas, les représentations positives du sureffectif proviennent d'un nombre limité d'acteurs dirigeants. En cohérence avec l'objectif de faire ressortir des représentations contre-intuitives du sureffectif, ces acteurs dirigeants sont particulièrement mis en avant dans les résultats. Au moment de la collecte de données, ils comptent près de trente ans d'expérience professionnelle, dont au moins dix en position de dirigeant. Ils sont en outre tous deux titulaires d'un MBA obtenu dans des institutions reconnues et prestigieuses.

L'exposé de chacun des cas dans la section suivante pointera en particulier deux aspects : d'une part, la manière dont le sureffectif est établi, et, d'autre part, les représentations des dirigeants face à ce sureffectif.

Le sureffectif dans deux cas industriels

Le sureffectif chez IndRoue

Présentation du cas

IndRoue est une PME industrielle installée dans le Grand Ouest depuis les années 1990. Son activité principale est la fabrication de roues en acier à partir d'une jante nue et d'un disque qu'elle emboutit, usine, puis soude à la jante. Les roues ainsi assemblées sont ensuite peintes aux couleurs souhaitées par les clients. Elles servent à des usages spécifiques : les clients sont des entreprises de transport, de génie civil, ou encore de matériel agricole.

En 2010, elle est rachetée par le PDG (X-Ponts, MBA HEC) selon un montage financier type LBO. Son chiffre d'affaires de 2011 est de 4,6 millions d'euros, pour un effectif de 18 salariés hors intérim au 31 décembre 2011. Le contexte économique d'IndRoue est fortement dégradé durant notre collecte de données : l'entreprise subit le contrecoup de la crise financière de 2008, alors qu'elle doit rembourser les dettes contractées dans le cadre du LBO. Cet aspect préoccupe particulièrement le PDG qui déclare : « Ce qui m'empêchera de dormir, c'est si j'étais pas capable de rembourser mes dettes. Ça peut arriver, hein ! Mais pour le moment, c'est pas le cas. » Le contexte financier d'IndRoue est donc pressant et incite à l'optimisation des ressources.

Identification du sureffectif

Le PDG élabore lui-même les indicateurs dont il a besoin, et les suit régulièrement. Lors des échanges, c'est lui qui produit les analyses qui en découlent. Outre des indicateurs portant sur la situation commerciale de l'entreprise (commandes en nombre et montants) et sur le service proposé (suivi des délais), le PDG suit un indicateur qui s'intitule « Utilisation des heures », représenté sous forme de graphique (voir Figure 1 page 21).

Ce graphique couvre toute la période de contact avec IndRoue (février 2012 à novembre 2013). Il est construit sur une base mensuelle (axe des abscisses) et indique les heures travaillées en fabrication (axe des ordonnées à gauche) sous la forme de barres. La courbe représente la moyenne sur trois mois glissants du coefficient d'utilisation des heures de présence (temps gamme⁽⁵⁾ divisé par les heures de présence). La graduation de la courbe se trouve sur l'axe des ordonnées à droite, en pourcentage. Enfin, le graphique présente l'objectif d'utilisation des heures (80 %, lus sur l'ordonnée à droite), par une ligne horizontale⁽⁶⁾.

La courbe permet d'identifier les sureffectifs éventuels dans l'atelier de fabrication. Sur cette base, le PDG constate du sureffectif durant les années 2011 et 2012 :

« Sur ces deux années, on a deux personnes non absolument nécessaires. »

⁽⁵⁾ Nous utilisons la dénomination interne à IndRoue. Il s'agit en fait de temps pointé, c'est-à-dire travaillé, et non d'un temps prévu (gamme).

⁽⁶⁾ Nous n'avons pas d'explication concernant la verticalité de la ligne « Objectif » à partir d'octobre 2013. Cela ne nuit nullement à la restitution de notre cas.

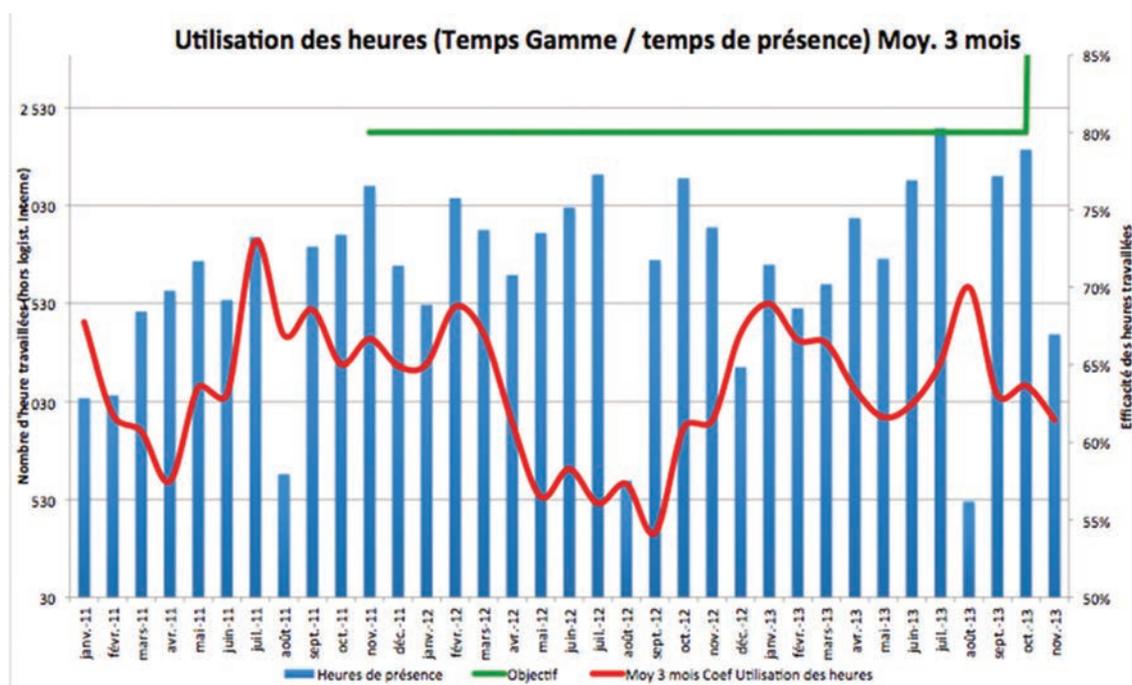


Figure 1. Utilisation des heures chez IndRoue (Source : tableau de bord IndRoue à fin novembre 2013).

Vu le niveau d'effectifs d'IndRoue, ce surplus de deux personnes est significatif : il représente environ 10 % de l'effectif global.

Dans les sections qui suivent, nous détaillons les analyses et réflexions produites chez IndRoue autour des effectifs. Dans la continuité de la présentation des indicateurs, nous débutons par la main-d'œuvre directe (MOD). Nous aborderons ensuite une situation relevant de la main-d'œuvre indirecte (MOI).

Explications du PDG sur le sureffectif dans l'atelier

Le PDG mentionne tout d'abord des raisons « techniques » au sureffectif :

« [Q]uelque part, c'est parce que on a des effectifs qui sont incrémentaux. Quand on augmente de 1, on augmente de 5 %, même plus, de 7 % le coût salarial. Donc, on ne peut pas faire tout en même temps. [...] Si on était 150 personnes, tout ça, je dirais ça... On le verrait même pas ! On n'en parlerait pas. »

Dans cet extrait, deux raisons techniques semblent se combiner. La première est relative à la taille de l'entreprise pour expliquer la part significative du sureffectif. Pour la seconde, le PDG parle d'« effectifs [...] incrémentaux » en évoquant le recrutement d'une personne, alors que son besoin en termes d'activité pourrait, par exemple, s'élever à 0,72. Il n'a jamais été évoqué la possibilité de recruter en temps partiel. Par ailleurs, le sureffectif chez IndRoue n'est pas ciblé sur un poste en particulier, mais s'éparpille sur plusieurs :

« Le problème, c'est que c'est des bouts de personnes, donc c'est un peu difficile » (PDG).

À côté d'éléments techniques, le sureffectif est confronté à d'autres dimensions chez IndRoue. Débutons par la réactivité :

« Sur ces deux années, on a deux personnes non absolument nécessaires. Mais si ça repart... On est une société de services, on se doit d'assurer le même service tout le temps » (PDG).

Le sureffectif est également mis en balance avec la santé des salariés :

« On pourrait en mettre un de moins si tout le monde avait la bonne efficacité. Mais ça serait tendu ! On tirerait trop sur les gens. Ce n'est pas sain sur le long terme » (PDG).

Dans cet extrait, le PDG se soucie de la santé (physique et psychique) des opérateurs. Il reconnaît que même avec « la bonne efficacité », l'activité qui résulterait d'une diminution d'un opérateur serait trop dure sur le long terme.

Les précédentes réflexions du PDG se matérialisent par un ajustement des effectifs qui ne se fait pas de manière « automatique ». Plus exactement, le PDG exprime sa volonté d'attendre avant d'ajuster à la baisse les effectifs selon le niveau de commandes :

« [...] là, on rentre dans une période de vaches maigres, parce que c'est la crise, je n'ai pas envie de changer ça tout de suite, mais si ça dure trois-quatre mois, on prendra des décisions de réduire l'intérim, quoi. [...] On a du mal, enfin, en tout cas, moi, j'ai du mal à prendre des décisions instantanées, parce que j'ai vu un indicateur qui a commencé à changer dans un sens. Faut qu'il y en ait un certain nombre qui aillent tous dans le même sens en disant "bon bah maintenant, ça suffit" » (PDG).

La préoccupation d'ajuster les effectifs reste présente, et lors d'échanges ultérieurs, le PDG mentionne les différents ajustements auxquels il a procédé :

[Sur l'ajustement des ressources]
« Bah, on les a réd', on les a ajustées et là, on est plutôt en train de reprendre un peu d'intérim, parce qu'on est juste à la limite. Mais on a du boulot pour les deux semaines qui viennent, mais normalement la troisième semaine, on n'a pas de boulot » (PDG).

Dans cet extrait, le PDG indique que l'intérim a fluctué au cours de la période : d'abord une baisse puis une légère augmentation, même si le carnet de commandes est relativement court.



Photo © SMK

Carl Wilhelmson, *Spring Work*, huile sur toile, 1908. Copenhagen, Statens Museum for Kunst.

« Le sureffectif est également mis en balance avec la santé des salariés : "On pourrait en mettre un de moins si tout le monde avait la bonne efficacité. Mais ça serait tendu ! On tirerait trop sur les gens. Ce n'est pas sain sur le long terme" (PDG). »

Explications du PDG sur l'embauche d'un responsable qualité

Début 2012, le PDG procède au recrutement d'un responsable qualité. Le PDG reconnaît que cela va « alourdir la structure », mais également que « l'embauche du responsable qualité était nécessaire pour attaquer de nouveaux marchés dont les niveaux d'exigence en termes de longévité, précision sont plus élevés ». Étant donné le contexte financier d'IndRoue, le PDG précise que « l'embauche était logiquement financée par une commande client ; mais ce sera un peu moins, car le cahier des charges est plus contraignant, et on sera moins productifs ». Toutefois, le PDG ne limite pas son raisonnement à des aspects financiers :

« C'est un coût supporté par tous les clients, mais qui n'est que pour certains. Et puis, ça renforce les compétences de l'équipe, et permet d'envisager des opportunités de remplacement en interne. »

Cette embauche se justifie par les exigences de nouveaux clients. L'embauche est instruite par des calculs (« financée par une commande client ») qui sont pourtant défavorables et pourraient conduire à l'abandon de l'embauche (« mais ce sera un peu moins, car le cahier des charges est plus contraignant, et on sera moins productifs »). Ce déséquilibre n'entraîne pas, cependant, l'annulation de l'embauche. Au contraire, l'embauche est maintenue, confirmée et même justifiée par d'autres arguments qui, dans les propos du PDG, contrebalancent le déséquilibre mesuré : le renforcement des compétences et la possibilité d'effectuer des remplacements.

Le cas IndRoue permet ainsi de voir plusieurs facettes du sureffectif et les représentations associées. Il sera analysé conjointement avec le cas IndSoudure, après l'exposé de ce dernier à la section suivante.

Le sureffectif chez IndSoudure

Présentation du cas

Installée dans la région Grand Est, IndSoudure emploie près de 1 000 ETP (équivalents temps plein). L'entreprise intervient en maintenance de tuyauterie et dans la réalisation de projets de grande ampleur, essentiellement dans le domaine du nucléaire. Après des décennies de conjoncture marquées par les aléas du marché nucléaire, des perspectives extrêmement favorables sont annoncées. En effet, l'accident de Fukushima du 11 mars 2011 met les questions de sûreté nucléaire au cœur du débat sociétal : les perspectives sont alors en croissance « jusqu'en 2020 »⁽⁷⁾. Le lien entre ces perspectives et les effectifs se matérialise par un objectif d'augmentation des effectifs, de 200 ETP.

« L'objectif de + 200 vient des réflexions du comité stratégique. Il est basé sur les prévisions d'activité 2015, une croissance tirée par les contrats de maintenance dans le nucléaire. Pour être prêts début 2015, il faut recruter en 2014, que les gars aient le temps d'être intégrés à la boîte, d'être formés » (DRH). « Pour [IndSoudure] qui réalise déjà 70 % de son chiffre d'affaires dans le nucléaire, c'est l'assurance d'avoir des carnets de commandes pleins pour au moins quinze ans. À condition de trouver le personnel nécessaire », Article du 1^{er} octobre 2013, « [IndSoudure]. Des hommes et de la croissance », dans *Le Journal des entreprises*.

Comme le soulignent les extraits précédents, recruter 200 ETP constitue un enjeu important, car les métiers d'IndSoudure nécessitent des compétences très pointues qui ne peuvent s'acquérir rapidement. Face à une logique d'optimisation des effectifs, le DRH défend le sureffectif.

⁽⁷⁾ Extrait d'un entretien avec un responsable RH régional.

Identification du sureffectif

Le projet d'augmentation du volume d'emplois se confronte à la logique classique d'optimisation des effectifs, particulièrement présente chez les chefs de chantier. Celle-ci s'explique tout d'abord par la recherche de compétitivité des prix dans les appels d'offres, mais également par la manière dont les chefs de chantier sont évalués.

« Les opérationnels ont une peur de la sous-charge. Sur un chantier de cinq semaines, une semaine de sous-charge peut plomber la rentabilité et les opérationnels craignent d'être jugés sur cela » (RRH).

La crainte de la « sous-charge » est très régulièrement évoquée par les chefs de chantier. En effet, leur évaluation s'appuie largement sur des indicateurs financiers qui appréhendent l'effectif comme une charge à court terme. Recruter signifie alors engager une dépense et non obtenir des moyens pour gagner des contrats futurs. Les modalités de suivi sont d'ailleurs sur ce registre. Le progiciel de gestion permet à chaque responsable d'affaires de faire un suivi précis des heures et des dépenses, et indique la rentabilité de chaque affaire. Au niveau national, le contrôleur de gestion au siège participe à ce suivi et « prévient quand on observe un dépassement anormal »⁽⁸⁾.

Des outils de suivi charge-capacité permettent ensuite de faire un point sur l'adéquation entre les besoins et les effectifs. Un graphique de synthèse est ici présenté.

Le graphique compare les heures à effectuer et les heures théoriquement disponibles. Les histogrammes bleus représentent le nombre d'heures à effectuer pour les commandes confirmées, les histogrammes en orange concernent les commandes

qui ont une forte probabilité d'être obtenues. Les heures sont déterminées par des deviseurs qui, lors de la réponse aux appels d'offres, s'appuient sur des ratios de correspondance pour déterminer les besoins, et chiffrent au « strict nécessaire »⁽⁹⁾. Les besoins s'en tiennent donc au minimum. La droite correspond à la capacité théorique de la main-d'œuvre en présence, c'est-à-dire les heures de travail disponibles. La courbe a été corrigée après affectation d'un coefficient d'efficacité et surtout de la mobilisation-démobilisation, c'est-à-dire en intégrant les transferts d'effectifs des régions, l'intérim et la sous-traitance. Le graphique permet ainsi d'analyser le niveau de charge :

« Au final, tu te retrouves avec ces courbes-là qui permettent de dire, tu es en adéquation avec ce que je dois faire, il me manque du personnel ou je suis en sureffectif » (Responsable du service Méthode et Planification stratégique).

Au global, les heures disponibles semblent un peu en deçà de la charge réelle sur la majorité des semaines. Cela confirme que le niveau idéal d'effectifs chez IndSoudure correspond à celui qui permet à tous les salariés d'être occupés sans couvrir l'ensemble de la charge. Face à des marchés dynamiques, la logique va jusqu'à instaurer un « intérim récurrent » (expression employée dans la procédure budgétaire de 2014). Par ailleurs, l'appréhension de l'incertitude joue un rôle important dans le pilotage des effectifs. Les outils n'intègrent que la charge certaine à date. Au-delà de seize semaines, la charge tend à se réduire, car elle est encore en cours de validation. Cette sous-charge apparente justifie régulièrement des reports de recrutement et alimente la logique de compression.

⁽⁸⁾ Extrait d'un entretien avec le contrôleur de gestion.

⁽⁹⁾ Extrait d'un entretien avec un deviseur.

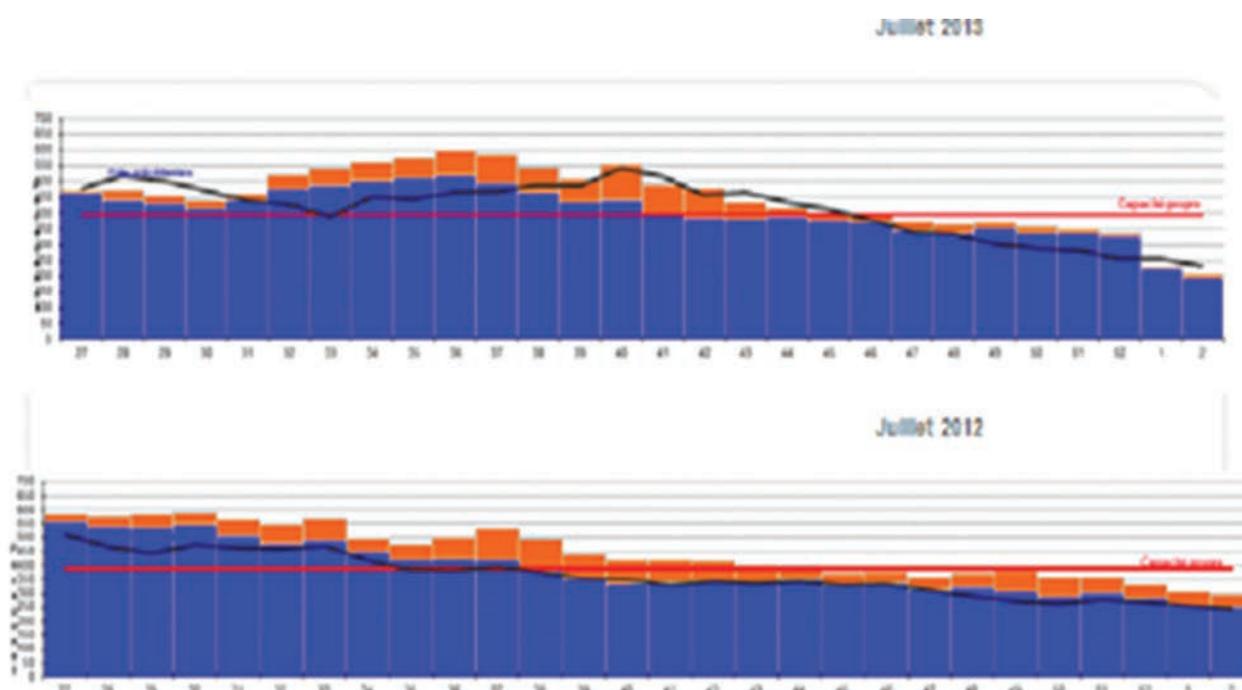


Figure 2. Charges et capacités prévisionnelles sur l'ensemble des régions d'IndSoudure (Source : Présentation Direction des Opérations au CoDir d'IndSoudure du 10 juillet 2013).

Le graphique précédent exprime ainsi la représentation d'une norme minimale en termes d'effectifs. Dans cette logique, chaque poche de sureffectif serait une anomalie à cette norme. Pour autant, les acteurs de la DRH vont se prononcer en faveur du sureffectif. Le DRH fournit plusieurs arguments dans cette direction. Notons que le DRH est titulaire d'un MBA, dispose d'une expérience dans de nombreux groupes et participe aux décisions stratégiques d'IndSoudure.

Explications du DRH sur le sureffectif

Le DRH avance plusieurs arguments de différents niveaux. Dans une perspective stratégique, il insiste tout d'abord sur le temps nécessaire pour former les nouvelles recrues :

« L'intérêt du processus RH dans ce raisonnement, c'est que le RH, il va projeter dans l'avenir. Vos intérimaires et vos sous-traitants, c'est bien, mais notre métier, il ne s'apprend pas en 48 heures. Et du coup, pour remplacer Maurice qui part à la retraite, l'intérimaire, il ne fera pas l'affaire. Parce qu'il n'a pas l'expérience, pas le coup de main, parce qu'il n'a pas la compétence. Et donc pour remplacer Maurice, il faut que j'aie un gars qui ait dix ans d'expérience, et donc celui-là, je ne sais pas le trouver sur le marché, faut que je le fabrique. Du coup, on rentre dans un système de gestion prévisionnelle des effectifs, de l'emploi, dans lequel on réfléchit différemment » ;

« Mais il faudrait qu'ils [les patrons opérationnels] aient aussi une vision d'horizon [sur] deux et trois ans, un peu plus lointain. Qu'ils se disent : "Comment est ma pyramide des âges, si j'ai un effectif de 100 l'an prochain, il ne sera pas de 100, parce que je vais avoir quelques démissions, quelques départs à la retraite..." Donc la réflexion de croissance, de décroissance de l'effectif, elle doit se faire aussi sur le moyen terme, et du coup, on n'est pas proportionnels à l'activité, on est en prise de risque. »

Ainsi, pour le DRH, les spécificités du métier et les perspectives de croissance d'IndSoudure impliquent une « prise de risque », autrement dit un effectif supérieur à l'effectif strictement nécessaire à court terme.

À un second niveau, le DRH questionne le *business model*. Il met en exergue les limites de l'optimisation des effectifs qui conduit à des pertes de chiffre d'affaires et des surcoûts. À travers cette critique, il incite à embaucher davantage :

« [IndSoudure] n'accepte pas des projets sans marge alors que cela pourrait permettre de former des jeunes sur des affaires plus simples. En CODIR, j'essaie de pousser dans ce sens. Dans les faits, [IndSoudure] refuse des commandes par manque de moyens humains ! » ;

« Question effectifs, les opérationnels pensent que si la main-d'œuvre disponible n'est pas assez importante, il faut sous-traiter. Cela pose plusieurs problèmes : la sous-traitance coûte cher ; en plus, le sous-traitant gagne en compétence, une compétence que [IndSoudure] n'accumule pas » ;

« Parce que notre valeur ajoutée, dans une boîte comme [IndSoudure], c'est ce qu'on vend, c'est les heures et les compétences qu'on vend au client. Et si on raisonne à court terme, on n'embauche personne, et du coup, on n'a plus rien à vendre. »

Enfin, le DRH rappelle une problématique opérationnelle :

« Les managers crient "Attention, la sous-charge arrive", mais on a regardé en CODIR, on n'est pas capables d'envoyer les gens en congé. »

Le DRH pointe ici la contradiction entre une sous-charge supposée et une surcharge effective des personnels, ce qui va dans le sens de recrutements complémentaires.

Représentations positives du sureffectif à l'aune du slack organisationnel

Cette section s'attachera tout d'abord à établir le caractère contre-intuitif du sureffectif dans nos cas, puis à structurer les arguments en faveur du sureffectif selon les fonctions du slack identifiées dans la littérature. Nous verrons enfin comment notre recherche contribue à compléter les connaissances sur le slack organisationnel.

Un sureffectif contre-intuitif

IndRoue et IndSoudure sont traversées par la thématique du sureffectif, car il y a, dans les deux entreprises étudiées, identification de personnes dont la présence à un moment donné n'est pas jugée indispensable à l'organisation. L'identification du sureffectif émane directement des acteurs organisationnels, et non d'une démarche spécifique des chercheurs⁽¹⁰⁾. Le sureffectif dans ces deux cas concerne principalement l'effectif productif assimilé à de la main-d'œuvre directe. Il concerne marginalement l'effectif de structure, chez IndRoue, à travers l'embauche d'un responsable qualité.

Étant donné le contexte macro-économique de crise et la pression financière interne, nos cas sont contre-intuitifs en ce qui concerne le sureffectif : ces entreprises disposent de et envisagent du sureffectif en production et fabrication. L'ajustement des effectifs par rapport à l'activité va alors à rebours de l'ensemble des cas étudiés par Perez *et al.* (2015) sur la même période⁽¹¹⁾. Nos cas sont également contre-intuitifs à l'aune de la littérature qui a montré la préférence des dirigeants à recourir aux suppressions d'emplois (Beaujolin, 1999 ; Kuhn et Moulin, 2012). On pourrait certes arguer que les dirigeants agissent de manière stratégique en conservant des compétences rares (en soudure, par exemple), ou parce que l'ajustement des effectifs au niveau d'activité n'est pas encore abouti. Toutefois, ces arguments n'émergent pas dans nos cas. Comme nous le montrons à la section suivante, les dirigeants prônant le sureffectif énoncent d'autres arguments, qui se rattachent au slack organisationnel.

(10) Notons simplement que le mode de détermination du sureffectif dans nos cas reste moins formalisé que dans les démarches identifiées dans la littérature (Bassett, 1973 ; Ernst *et al.*, 2004).

(11) Sauf une entreprise qui baisse ses effectifs alors que le niveau d'activité est croissant.

Les arguments en faveur du sureffectif rapportés aux fonctions du slack organisationnel

Au-delà de quelques raisons techniques qui n'épuisent pas l'argumentaire (par exemple, le problème de « bouts de personnes » dans le cas IndRoue), l'éclairage des intérêts du sureffectif par le concept de slack permet de lier ces derniers à des fonctions établies par la littérature.

Tout d'abord, nos dirigeants prônent un sureffectif pour préparer l'avenir. Cette fonction s'illustre dans deux dimensions : d'une part, être capables de répondre à la future demande des clients, et, d'autre part, former afin que les salariés soient prêts dans quelques mois ou années. Dans la première dimension, nos acteurs anticipent une hausse de l'activité et assument d'être en sureffectif en attendant, contrairement à la conception classique fixée sur une norme minimale. Cette position est d'autant plus notable pour IndRoue que les perspectives de reprise sont assez incertaines. Dans la seconde dimension, particulièrement développée dans le cas IndSoudure, être en sureffectif permet de former. En effet, la spécificité des compétences dans le secteur nécessite d'allouer davantage de ressources pour prendre le temps de former. Cet argument se retrouve également dans le témoignage du PDG d'IndRoue qui affirme « que ça [le sureffectif] renforce les compétences de l'équipe, et permet d'envisager des opportunités de remplacement en interne ». Les dirigeants avancent d'ailleurs que les compétences gagnées restent dans l'entreprise alors que dans le cas contraire, « le sous-traitant gagne en compétence, une compétence que [IndSoudure] n'accumule pas »⁽¹²⁾. Avoir une marge permet de pouvoir couvrir les missions quotidiennes, puis d'en faire davantage. C'est finalement cela que le dirigeant d'IndSoudure souhaite lorsqu'il prône un sureffectif permettant d'assurer l'activité du moment, mais également de prendre le temps de former pour plus tard.

Une deuxième fonction s'illustre dans l'argumentaire de nos dirigeants : préserver la santé des membres de l'organisation. Intensifier le travail des salariés aurait pu permettre de répondre à un volume d'activité plus important. Pourtant, des considérations RH sont mises en avant comme en témoigne le PDG d'IndRoue : « On tirerait trop sur les gens. C'est pas sain sur le long terme. » Ces propos sont en lien direct avec cette fonction du slack, à savoir que le sureffectif participe à la préservation de la santé des membres de l'organisation.

Nous venons de montrer que les arguments des dirigeants se structurent autour de fonctions du slack. Appréhender ainsi le sureffectif comme un facteur de slack, et illustrer ce lien comme nous le faisons, vient compléter la connaissance sur le sureffectif en formalisant certains de ses bienfaits. Ce résultat conduit à deux éclairages originaux du concept de slack organisationnel.

⁽¹²⁾ Issu d'un entretien avec le DRH de IndSoudure.

Des éclairages originaux sur le slack organisationnel

Nos cas révèlent d'abord un résultat inverse en ce qui concerne la fonction d'ajustement à l'environnement. Ensuite, le discours assumé des dirigeants nous permet de révéler une conscientisation du slack, qui vient compléter les recherches menées jusqu'alors.

L'ajustement à l'environnement

Il est admis dans la littérature qu'en période de retournement de conjoncture, le slack organisationnel constitue un coussin amortisseur permettant à l'entreprise de faire des économies (Cyert et March, 1963 ; Bourgeois, 1981 ; Nohria et Gulati, 1997 ; Demirkan, 2018). En tant qu'"*excess labor*" identifié durant une période de récession économique, le sureffectif devrait être réduit, voire supprimé. Ce n'est pourtant pas ce qui se passe dans nos données : chez IndRoue, le sureffectif est maintenu en période de crise. Suivant la logique émanant de nos cas, il est cohérent que le sureffectif n'y joue pas le rôle classique de « coussin amortisseur ». Notre recherche introduit alors une originalité sur la manière dont le sureffectif peut être conceptualisé : non pas uniquement en tant que coussin amortisseur, mais également, comme le montre la section précédente, selon les deux autres fonctions. Par ailleurs, maintenir du sureffectif (donc du slack) chez IndRoue aggrave la situation financière de l'entreprise. Dans ce cas, le slack ne remplit pas la fonction d'ajustement à l'environnement de la firme, car il augmente certaines difficultés plutôt que de les limiter. À notre connaissance, il s'agit de la première observation d'une situation de slack organisationnel qui est contradictoire avec la fonction d'ajustement. Ce résultat fait ressortir que même en période de crise, il n'y aurait pas d'absolue nécessité à diminuer le slack sur l'ensemble des facteurs concernés.

De la rationalisation consciente du slack

La conceptualisation fondatrice du slack organisationnel n'avait pas relevé de rationalisation consciente de la part des acteurs (Cyert et March, 1963 ; Bourgeois, 1981). Des recherches récentes invitent à revenir sur ce constat initial. Symeou *et al.* (2019) prétendent observer de la rationalisation consciente, mais ne disposent pas de la méthodologie adéquate. À travers quelques discours managériaux, Leuridan et Demil (2021) sous-entendent quant à eux une rationalisation consciente du slack. Nos résultats vont plus loin. Les dirigeants rencontrés énoncent précisément les intérêts du slack et défendent le sureffectif à l'inverse des perceptions classiques sur le sujet. Nos résultats nous semblent alors constituer une avancée sur la rationalisation consciente du slack, en accédant directement aux discours d'acteurs organisationnels. Ils éclairent ainsi, en complément de la théorisation initiale sur le slack, comment celui-ci peut se manifester dans les organisations à travers le discours des acteurs. Au-delà de compléter les connaissances, ce constat est une nouvelle invitation à adopter un angle d'étude du slack à des niveaux organisationnels plus fins, en complément des précédentes recherches qui l'ont majoritairement analysé sous un angle surplombant

l'organisation. En effet, si les acteurs ont conscience du slack, ce dernier devient une ressource qui peut être anticipée et utilisée de différentes manières, et être dès lors sujet à des recherches sur son utilisation. Ceci conforte l'orientation récemment prise par Leuridan et Demil (2021), qui ont étudié le slack au niveau des acteurs opérationnels.

Être conscient du slack et de ses intérêts ne signifie pas pour autant exposer cette position à toutes les parties prenantes. L'abondante littérature sur les intérêts du slack vient ici se confronter aux perceptions négatives du sureffectif. Dans nos cas, il en ressort que les acteurs défendant le sureffectif se confrontent à des acteurs portant une vision plus classique du sureffectif. Dans ce cadre, deux stratégies sont mises en place. Chez IndRoue, le PDG ne dévoile pas l'existence de sureffectif à ses parties prenantes financières. Chez IndSoudure, la thématique du sureffectif se traduit par de la conflictualité avec les opérationnels. Les acteurs RH affichent leurs positions et les défendent. Nous n'avons pas observé d'oppositions affichées des opérationnels, mais ces derniers agissent de manière à freiner le sureffectif (notamment : pas de demandes de recrutement ; réticences à intégrer des recrues dans les équipes de chantier)⁽¹³⁾. Pour IndSoudure, nous n'avons pas d'informations sur la communication spécifique avec les actionnaires ou banquiers. Pour autant, la volonté d'augmenter les effectifs est publiquement communiquée, notamment dans la presse locale et *Le Journal des entreprises*. Les liens avec les intérêts du sureffectif y sont alors perceptibles : la référence permanente à l'« anticipation » renvoie au fait de recruter dès 2013, pour être prêts sur des chantiers en 2015. Certes, les dirigeants d'IndSoudure ne prônent pas explicitement le sureffectif dans la presse, mais à travers la préparation de l'avenir ; le slack organisationnel bénéficie d'un certain affichage. Finalement, bien que l'on puisse s'attendre à ce que le slack soit géré de manière quasi clandestine, nous observons à travers nos cas une situation plus complexe.

Conclusion

La présente recherche focalisée sur la manière dont des dirigeants appréhendent le sureffectif dans les organisations aboutit à des contributions de niveaux managérial et conceptuel.

Tout d'abord, alors que la littérature a montré la préférence des dirigeants à recourir aux suppressions d'emplois (Beaujolin, 1999 ; Kuhn et Moulin, 2012) et à considérer le slack comme du « gaspillage » (Nohria et Gulati, 1997, p. 609), ceux de nos cas adoptent une

⁽¹³⁾ Au moment de la collecte des données, ces freins n'ont pas été identifiés par la direction (hors DRH) comme pouvant poser problème, raison pour laquelle des ajustements éventuels type changement d'indicateurs ou neutralisation analytique des charges du personnel en sureffectif pour les opérationnels n'avaient pas encore été envisagés. Il reste qu'un tel changement dans les pratiques de gestion ne supprimerait pas la tension générée par un sureffectif, mais ne ferait que la déplacer. Pour plus de détails sur ces tensions entre DRH et opérationnels, voir Bernier-Khedache (2019).

représentation positive de ce qui est considéré comme un coût. Loin de toute négligence managériale, les dirigeants assument et défendent sciemment le sureffectif. Leurs arguments sont reliés à des fonctions du slack organisationnel : répondre à des besoins futurs de clients, former des salariés ou garantir un climat social satisfaisant.

Ensuite, notre recherche complète les travaux de Nohria et Gulati (1997) qui s'intéressent au niveau optimum de slack d'un point de vue quantitatif et structurel. Nos travaux illustrent, de leur côté, comment le slack peut émerger, se maintenir et se justifier dans deux organisations, en dépit d'un contexte économique de crise. Par ailleurs, notre recherche immersive participe à l'éclairage du concept de slack organisationnel à deux niveaux. D'une part, nous n'observons pas d'utilisation du slack comme coussin amortisseur en période de crise. D'autre part, nous montrons que le slack peut être consciemment rationalisé par des dirigeants.

Dans le contexte d'une injonction à chasser les sureffectifs, nos cas, à travers le discours de dirigeants eux-mêmes, légitiment et confortent des décisions de maintien du sureffectif prises dans d'autres organisations. En dépit du nombre limité d'acteurs témoignant, notre recherche contribue à faire sortir ces pratiques de la clandestinité dans laquelle elles pourraient être enfermées. Elle contribue ainsi à la diffusion de pratiques alternatives en matière de sureffectif et de slack, et invite les dirigeants à porter un regard nouveau sur le sureffectif, même en période de crise économique. Il apparaît en effet raisonnable d'envisager l'écho de notre recherche auprès de décideurs de tous types et secteurs. On peut par exemple mentionner les dirigeants se questionnant sur l'allocation des ressources après un ralentissement important de l'activité (par exemple, à la suite de la crise sanitaire) ; les pouvoirs publics sur le niveau des effectifs dans les hôpitaux ; ou encore les consultants lors d'une réorganisation. Cette recherche participe finalement à mettre en question le mythe d'un volume d'emplois qu'il faudrait nécessairement réduire.

Bibliographie

- BARALDI L. & TROUSSIER J.-F. (1998), « Le calcul des effectifs : Quelques exemples dans l'industrie », *Travail et emploi*, n°77, pp. 53-65.
- BASSETT G. A. (1973), "Elements of manpower forecasting and scheduling", *Human Resource Management*, 12(3), pp. 35-43.
- BEAUJOLIN R. (1997), *De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ?*, thèse de doctorat, École polytechnique, 366 p.
- BEAUJOLIN R. (1999), *Les vertiges de l'emploi : l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset / Le Monde.
- BERNIER-KHEDACHE S. (2019), « Le pilotage des effectifs : une lecture conventionnaliste de la coordination entre fonctions Contrôle de Gestion et RH », *Revue française de gestion*, n°283, pp. 31-49.
- BOURGEOIS L. J. III (1981), "On the measurement of organizational slack", *Academy of Management Review*, 6(1), pp. 29-39.
- BOURGUIGNON A. (2005), "Management Accounting and Value Creation: the Profit and Loss of Reification", *Critical Perspectives on Accounting*, 16(4), pp. 353-389.

- BOYER T. (2002), « Corporate Governance et emploi : les attentes des marchés financiers », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°69, pp. 29-35.
- CHEVALIER P. & DURE D. (1994), « Quelques effets pervers des mécanismes de gestion », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°36, pp. 4-14.
- CORIAT B. (1994), *L'atelier et le chronomètre : essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, C. Bourgeois Éditeur.
- CYERT R. M. & MARCH J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Barakaldo Books, édition numérique 2020.
- DAVID G. (2012), « Contribution à l'étude du slack organisationnel : le cas des dépenses d'investissements dans une grande entreprise industrielle », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°254, pp. 59-98.
- DUBOULOY M. & FABRE C. (2002), « Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, n°67, pp. 43-55.
- DEMIRKANI I. (2018), "The impact of firm resources on innovation", *European Journal of Innovation Management*, 21(4), pp. 672-694.
- DUMEZ H. & JEUNEMAÎTRE A. (2005), « La démarche narrative en économie », *Revue économique*, 56(4), pp. 983-1005.
- ERNST A. T., JIANG H., KRISHNAMOOTHY M. & SIER, D. (2004), "Staff scheduling and rostering: A review of applications, methods and models", *European Journal of Operational Research*, 153(1), pp. 3-27.
- KUHN A. & MOULIN Y. (2012), « Influence des représentations des dirigeants d'entreprises sur la réduction des effectifs », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°60, pp. 19-34.
- LEURIDAN G. & DEMIL B. (2021), "Exploring the dynamics of slack in extreme contexts: A practice-based view", *Human Relations*, sous presse.
- MALLET L. (1989), « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale », *Travail et Emploi*, n°40, pp. 22-32.
- NOHRIA N. & GULATI R. (1997), "What is the optimum amount of organizational slack? A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms", *European Management Journal*, 15(6), pp. 603-611.
- PEREZ C., THEVENOT N., BERTA N., BROCHARD D., DELAHAIE N., JALLAIS S., PERRAUDIN C., SAUVIAT C. & VALENTIN J. (2015), « Modes d'ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension », *La Revue de l'IREES*, n°84, pp. 59-90.
- SCILIE J.-C. & ROZIN P. (2015), « Les plans sociaux réussis comme vecteur de démotivation sociale des salariés survivants : la perception des efforts mutuels peut-elle éviter l'émergence d'un coût caché "ancré" ? », *Management & Avenir*, 75(1), pp. 13-33.
- SYMEOU P. C., ZYGLIDOPOULOUS S. & GARDBERG N. A. (2019), "Corporate environmental performance: Revisiting the role of organizational slack", *Journal of Business Research*, 96, pp. 169-182.
- TAYLOR F. W. (1903), *Shop Management*, Westport, Greenwood Press, édition 1974.

Organiser l'émeute : la méthode « Black Bloc » expliquée

Par Louis VUARIN

Titulaire d'une thèse en gestion de l'ESCP (2020), post-doctorant à Télécom Paris (SES, I3-CNRS) et au CRG (I3-CNRS) de l'École polytechnique

Le « Black Bloc », groupe d'activistes habillés de noir se livrant à diverses actions subversives ou émeutières durant les manifestations, s'est imposé comme une pratique bouleversant à la fois les habitudes des groupes contestataires et celles du maintien de l'ordre (Wood, 2007 ; Dupuis-Déri, 2003 ; 2018 ; Farde, 2020 ; Véchambre, 2020). Dans cet article, nous proposons une analyse organisationnelle du phénomène, au travers d'un matériel inédit composé d'observations (sous couverture « semi partielle » et « totale », cf. Roulet *et al.*, 2017) et d'interviews collectées au cœur de groupuscules activistes franciliens entre 2016 et 2020. Au-delà de toutes considérations politiques, le Black Bloc est analysé en ce qu'il représente un dispositif organisationnel exemplaire, dans la veine de travaux sur les émeutes et le maintien de l'ordre en théorie des organisations (Lacaze, 2004 ; Kudesia, 2021). Notre étude met notamment en avant un surprenant équilibre entre processus intégrateurs et processus désintégrateurs, permettant d'assurer au Black Bloc à la fois une forme de cohésion assurant sa stabilité face aux tentatives de déstabilisation des manœuvres policières, et une imprévisibilité qui le rend plus dangereux et moins contrôlable. L'autre raison du succès du Black Bloc apparaît être sa capacité à maintenir une convergence entre sous-groupes aux idéologies et méthodes différentes, et parfois même concurrentes. En effet, la culture organisationnelle du Black Bloc permet un obscurcissement des dissimilarités entre ses membres au sein d'une expérience politique commune. En entretenant un flou assimilateur, le Black Bloc peut radicaliser, mais aussi tempérer certains des sous-groupes qui le composent.

N'en déplaise à certains théoriciens de la spontanéité révolutionnaire, l'émeute ne s'improvise pas complètement (Killian, 1984 ; Thompson, 2010 ; Snow et Moss, 2014 ; Williams, 2019). Les méthodes émeutières qui prennent de l'ampleur et se diffusent d'une lutte à l'autre sur un territoire ou un segment politique donné illustrent une certaine filiation entre les individus et les collectifs à l'œuvre, et le développement d'un certain savoir-faire au sein de ces communautés de lutte, qui n'est d'ailleurs pas sans rappeler les travaux en gestion sur les communautés de pratiques (Brown et Duguid, 1991). L'émeute, donc, s'organise : comprendre et anticiper l'émeute et la manière d'y répondre requiert de comprendre dans le détail les formes organisationnelles nouvelles qui s'y déploient.

En particulier, un des faits marquants des dernières décennies en matière d'effervescence émeutière est l'apparition puis la large diffusion des « Black Blocs », ces masses d'individus habillés de noir pratiquant le sabotage (bris de vitrines, incendies de véhicules, détérioration de matériels publicitaires et d'aménagements urbains, etc.), et l'affrontement direct avec la police (Wood, 2007 ; Dupuis-Déri, 2018). Il y a une meute dans l'émeute : ses pratiques, et notamment ses modes de coordinations réticulaires entre membres, bouleversent les principes du maintien de l'ordre moderne. Cette forme de subversion à la fois organisée et désorganisée inquiète la police et, notamment, l'antiterrorisme, quant à ce qu'elle symbolise des

nouvelles formes de radicalisation qui pourraient émerger (Cahn, 2010 ; Zúquete, 2014 ; Véchambre, 2020). Phénomène majeur et en mutation constante, il a été en particulier capté par des travaux à cheval entre l'histoire des mouvements sociaux, l'anthropologie et les sciences politiques, avec pour objectif d'en tracer la genèse, ses évolutions, et ses réseaux de diffusion, ses jeux d'appropriations iconographiques, et par-là, d'en saisir la portée politique (Juris ; 2005 ; Thompson, 2010 ; Boidy, 2016 ; Williams, 2018 ; 2019), ainsi que les évolutions des rapports de force au sein des mouvances contestataires (Thompson, 2010 ; Williams, 2019) et entre police et luttes radicales (Cahn, 2010).

Mais au-delà de l'aspect politique, les Black Blocs représentent aussi et avant tout un phénomène organisationnel inédit. Dépolitisées, les situations de luttes sociales et les réponses organisationnelles qui en résultent offrent aussi et surtout aux théories des organisations un regard inédit sur les fondamentaux des mécanismes de coordination et de la prise de décision (Lacaze, 2004 ; Kudesia, 2021). "*Riots are coming, they are already here, more are on the way, no one doubts it. They deserve an adequate theory*", résume ainsi Clover (2019) pour introduire son ouvrage sur l'histoire et la structure economicopolitiques des émeutes. Dans cet article, nous proposons d'apporter un regard organisationnel sur les Black Blocs en considérant cette modalité récente de l'émeute par le prisme des théories des organisations.

Dans cette optique, l'objectif de cet article est d'explorer en quoi les théories des organisations peuvent se trouver tout à la fois illustrées et chamboulées par le phénomène Black Bloc, au travers d'un matériel inédit composé d'observations (sous couverture semi partielle et totale, voir Roulet *et al.*, 2017) et d'interviews collectées au cœur de groupuscules activistes franciliens entre 2016 et 2020.

Trois résultats émergent de cette analyse organisationnelle. Premièrement, on découvre un bloc moins uniforme qu'à première vue : le Black Bloc est une structure organisationnelle permettant de coordonner en son sein et de manière souple des sous-groupes de militants (appelés des « groupes affinitaires »), qui en interne partagent une forte cohésion et une discipline procédurale, mais connaissent entre eux de fortes disparités quant aux motivations et moyens d'action privilégiés. À bien des égards, le Black Bloc apparaît comme une expérience politique autant qu'une tactique. Dans cette optique, nous mettons en avant l'existence de mécanismes visant à produire de la stabilité, et inversement celle d'autres mécanismes visant à empêcher une trop forte intégration du bloc : le Black Bloc se maintient sur une ligne de crête entre cohésion et instabilité, une ambidextrie organisationnelle qui fait sa force face à la police. Ce flou cohésif et instable, au cœur de la culture organisationnelle du Black Bloc, apparaît d'ailleurs comme une raison de son succès : au-delà de l'aspect tactique, en masquant les individus et en les uniformisant, le Black Bloc permet aussi une convergence de pratiques et d'idéologies militantes traversées de conflits et de dissensus.

L'émergence d'une nouvelle pratique émeutière : le Black Bloc

Définition et brève histoire du black bloc

De manière consensuelle, on peut définir aujourd'hui les Black Blocs comme des "*street formations that involve protesters wearing masks and black clothing and moving in tight formation, in order to better protect members of the bloc from being apprehended by the police. A bloc will sometimes engage in property destruction*" (Wood, 2007, p. 378). Sur le moment, le Black Bloc apparaît ainsi comme un groupe soudé, réunissant au même moment des individus souvent masqués et habillés de noir. Mais dans le détail, les Black Blocs sont bien moins homogènes qu'ils n'y paraissent à première vue : les individus qui composent le Black Bloc n'appartiennent pas nécessairement aux mêmes formations politiques. Le Black Bloc est une foule constituée en réalité d'un agrégat de sous-groupes, appelés « groupes affinitaires ». La littérature académique sur les mouvements sociaux définit les groupes affinitaires comme des "*small groups of activists who make decisions and act as a unit within street protest, sometimes linking their actions to other affinity groups through 'spokescouncil' meetings*" (Wood, 2007, pp. 377-378). Le Black Bloc est donc avant tout une tactique d'organisation éphémère, réticulaire, coordonnant de manière souple, voire découplée, des unités plus restreintes (les groupes affinitaires).

La pratique du black bloc a une histoire, dont les chroniqueurs tentent de démêler les faits et dates saillantes d'un certain nombre de fantasmes – fantasmes relayés par leurs auteurs et amplifiés par le fort écho médiatique de leurs actions (Dupuis Deri, 2003 ; Juris, 2005 ; Boidy 2016), ainsi que parfois subtilement manœuvrés par les forces de police en charge de les contrôler (Cahn, 2010).

Née en réaction aux pratiques policières plus offensives durant les manifestations de Brokdorf (dans le Schleswig-Holstein, au nord de l'Allemagne) en 1977, la pratique du Black Bloc est réitérée durant l'évacuation des squats berlinois la même année. Elle consiste initialement à se couvrir de noir, visage masqué, pour échapper à l'identification des services de police et de renseignement très actifs durant ces opérations de maintien de l'ordre (Dupuis Deri, 2003 ; 2010). Les succès relatifs de la méthode vont voyager au sein des milieux anarchistes, notamment, qui se caractérisent par à la fois un fort ancrage local (au travers de squats et un forte implication dans les tissus associatifs contestataires) et une importante résonance mondiale (au sein d'un archipel mondial de collaborations et de solidarités entre militants, comme historiquement l'Anarchist Black Cross, un réseau international anticarcéral de soutien aux prisonniers politiques initialement fondé en 1907 ; Williams, 2019). « Ce type d'action se diffusera à travers le réseau anarcho-punk de la contre-culture radicale d'Europe centrale jusqu'au Canada et aux États-Unis, où un premier Black Bloc se forme dès 1991 lors d'une manifestation dénonçant la guerre contre l'Irak », note Dupuis Deri (2003), qui en chronique la genèse et son évolution, mais aussi les dimensions symboliques et politiques au-delà du simple aspect tactique.

Les premiers grands faits d'armes médiatiques du Black Bloc remontent ensuite aux grands « contre-sommets » organisés par diverses mouvances tiers-mondistes, antimondialistes, écologistes, de gauche radicale, et anticapitalistes. L'objectif des Black Blocs est alors de rassembler les franges contestataires acceptant l'action directe à l'occasion de rencontres diplomatiques de premier plan, et de tenter, par le spectacle de l'émeute, de contrebalancer l'influence médiatique des chefs de gouvernement. Une première acmé du phénomène est atteinte le 30 novembre 1999 en marge du sommet de l'OMC à Seattle, où les forces anti-émeutes submergées ploient sous la tactique surprise des Black Blocs qui s'attaquent aux boutiques de plusieurs grandes chaînes incarnant la mondialisation capitaliste (McDonald's, Gap, banques, etc.). Depuis, d'autres faits d'armes notables ont popularisé la méthode, du G8 de Gênes en juillet 2001 au G20 d'Hambourg en juillet 2017.

La France a aussi connu dans les années 2000 quelques surgissements de Black Blocs, en particulier à quatre reprises : le sommet du G8 d'Évian, du 1^{er} au 3 juin 2003 ; le sommet des ministres des États membres de l'Union européenne chargés de l'immigration, à Vichy le 3 novembre 2008 ; le sommet de l'OTAN, à Strasbourg les 3 et 4 avril 2009 ; et le déménagement de la maison d'arrêt de Poitiers, le 10 octobre 2009 (Cahn, 2010). Mais c'est surtout depuis

2016 que l'Hexagone est devenu un véritable bouillon de culture de la pratique du Black Bloc, à l'occasion : des manifestations contre la loi Travail ; des défilés du 1^{er} mai ; du mouvement des Gilets jaunes ; et plus sporadiquement des luttes écologistes.

Depuis les milieux anarcho-autonomes de Berlin-Ouest, puis les contre-sommets mondiaux organisés par les altermondialistes, jusqu'aux manifestations syndicalistes et enfin les Gilets jaunes, la pratique a donc incorporé une diversité de profils, se métissant et mutant à leur contact. Marginalement, la pratique s'adapte aussi aux tactiques déployées par les forces de l'ordre pour contrer le mouvement.

L'urgence d'une analyse organisationnelle du phénomène

Pour tenter de comprendre le phénomène, une littérature kaléidoscopique a émergé. Historiens des mouvements sociaux, anthropologues et chercheurs en sciences politiques ont rapidement tenté d'en tracer la genèse, ses évolutions et ses réseaux de diffusion, son iconographie, ses connotations politiques, notamment, vis-à-vis de l'affrontement contre la police et le sens à lui donner, ainsi que les conflits internes face aux différents degrés de violence que pouvait adopter le Black Bloc, comme marqueurs des rapports de force entre lignes idéologiques dans les franges protestataires (Dupuis Deri, 2003 ; 2018 ; Juris ; 2005 ; Cahn, 2010 ; Thompson, 2010 ; Boidy, 2016 ; Williams, 2018 ; 2019). Parfois même, les militants eux-mêmes s'interrogent sur le sens à donner à cette pratique qui semble s'imposer à eux autant que l'inverse (Dupuis Deri, 2003 ; 2018 ; Juris, 2005). Plus prosaïquement, de nombreux praticiens, spécialistes du maintien de l'ordre en premier lieu, appellent aussi à étudier urgemment cette pratique pour adapter le maintien de l'ordre et la communication sur celui-ci. Par sa violence, réelle et symbolique, la pratique du Black Bloc nourrit en effet une dynamique de défiance réciproque entre la police (et gendarmerie) et une partie de plus en plus large des franges contestataires, qu'il convient d'enrayer rapidement (Véchambre, 2020 ; Farde, 2020).

À cheval entre ces projets, un consensus apparaît : celui d'un manque de compréhension fine des mécanismes organisationnels des Black Blocs, y compris ses mécanismes de coordination et le rôle de sa culture organisationnelle. Dans la veine de travaux en sciences de gestion portant sur les réponses apportées à des situations émeutières (Lacaze, 2004 ; Kudesia, 2021), nous proposons donc avec notre étude une analyse organisationnelle du phénomène.

Notre objectif premier est alors d'utiliser les théories des organisations, afin d'identifier des dimensions du Black Bloc en dehors de celles des sciences politiques et de perspective historique, prédominantes sur l'étude du phénomène. En sous-jacent se joue ainsi l'idée que les théories des organisations sont légitimes à investir davantage des terrains moins conventionnels à première vue – à l'instar de travaux comme ceux de Southerland et Potter (1993), qui appliquent notamment les réflexions de Mintzberg sur les structures organisationnelles (1979) pour diagnostiquer l'émergence et la diversité des formes structurelles des

organisations criminelles en fonction des contingences de leurs milieux, ou de l'étude d'autres groupes activistes (Hiatt *et al.*, 2015 ; Briscoe et Gupta, 2016), ou encore de l'étude des organisations terroristes (Stohl et Stohl, 2011), des organisations secrètes (Scott, 2013 ; Parker, 2016), et des nouvelles formes d'organisations criminelles (Monnet et Véry, 2010). Dans la perspective d'apporter aux acteurs sur le terrain des propositions éclairées, l'importation de théories des organisations dans d'autres disciplines (comme la criminologie : Southerland et Porter, 1993) nécessite alors de tester sur le terrain la robustesse de ses concepts.

À bien des égards, le Black Bloc pourrait aussi bousculer certaines attentes et postulats des théories des organisations. C'est le deuxième objectif de cet article, motivé par l'idée que l'étude minutieuse de phénomènes inédits et hors de la focale habituelle des sciences de gestion peut s'avérer une source de renouvellement potentiel de ses théories. De nombreux appels au sein de la discipline exhortent à explorer des organisations restées pour l'essentiel hors de portée des regards des chercheurs en gestion, c'est-à-dire de considérer des organisations *"defined somewhat more broadly than students of organisations have usually defined it"* (Ahrne et Brunsson, 2011). À titre d'exemple, des travaux sur de grandes arnaques, du scandale financier d'Insull (Rilinger, 2019) à Madoff (Gibson, 2014 ; 2016), des faux espions de Renault (Laroche *et al.*, 2016) aux avions renifleurs d'Elf (Laroche *et al.*, 2019), ont permis de faire ressortir des dimensions organisationnelles inattendues, en particulier sur la crédulité organisationnelle, l'ambivalence des processus sociocognitifs de rationalisation au sein des organisations conventionnelles, et une sociologie particulière de l'aveuglement collectif.

L'objectif de cet article est donc double : il vise à importer un regard issu de la théorie des organisations dans l'étude du phénomène Black Bloc, et réciproquement à enrichir la discipline à partir de ce cas, original pour ce qui est, notamment, des mécanismes organisationnels à l'œuvre.

Exploration d'une pratique émeutière : éléments de méthode

L'exploration du Black Bloc proposée dans cet article est spatiotemporellement située : la collecte de données s'est déroulée entre 2016 et 2020 en Île-de-France, dans le cadre d'un travail doctoral (Vuarin, 2020). Cette section en résume les principaux éléments de méthode.

La collecte de données se fonde d'abord sur un travail d'observation participante sous couverture semi partielle à totale ; c'est-à-dire que durant les observations, ou bien je gardais publique une part de mon identité (comme le fait d'être chercheur) mais en occultant un certain nombre de dimensions identifiantes (institution, nature des travaux, etc.) ; ou bien, à l'instar des autres membres du groupuscule, je gardais l'anonymat complet, ou agissais sous pseudonyme et / ou masqué. Le niveau de couverture était adapté aux contraintes d'accès au terrain et aux risques encourus (Roulet *et al.*, 2017). S'ajoutent à

ce matériau d'observation des interviews, dont des interviews sérielles (une même personne interviewée plusieurs fois, pour suivre les transformations engendrées par l'implication croissante dans cet univers). Vingt-trois personnes furent ainsi observées ou interviewées. J'ai de même participé à une centaine d'événements liés aux luttes sociales : pour moitié, des manifestations et des actions directes (blocages de centres commerciaux, de dépôts de bus, actions de décrochage ou de sabotage de publicités), et, pour l'autre moitié, des réunions d'acteurs des luttes (festivals et soirées militantes, mais aussi réunions de préparation d'action, etc.). Être vu régulièrement représenté, sur le moyen terme, une condition *sine qua non* pour être admis dans des groupuscules plus subversifs.

Mon accès au terrain a été facilité par une actualité politique et sociale mouvementée. Il n'y a pas eu, au cours des quatre années pendant lesquelles s'est déroulée la collecte de données, plus de trois trimestres sans l'ouverture d'un nouveau front de lutte. On citera, de manière non exhaustive : les conflits sociaux engendrés par la loi Travail en 2016, par les réformes du statut des cheminots, puis des retraites entre 2019 et 2020 ; mais aussi Nuit Debout, les ZAD, l'accentuation de la question écologiste avec l'émergence de groupes activistes comme Extinction Rebellion France, les échos en France du mouvement américain Black Lives Matter, et enfin et surtout, les Gilets jaunes.

L'accès au terrain pour les Black Blocs et les groupuscules activistes fut plutôt aisé. Le problème fut dès lors davantage de se protéger une fois dedans, et d'en sortir en protégeant son terrain (Vuarin, 2020). C'est d'ailleurs un point relativement aveugle des méthodologies de recherche sous couverture : la sortie est souvent une problématique importante qui est rarement bien anticipée en amont (Roulet *et al.*, 2017)⁽¹⁾.

⁽¹⁾ En effet, partir d'un groupe brusquement et sans explications peut provoquer des conséquences inattendues. Dans le cas de l'étude des Black Blocs, la soudaine disparition peut susciter de l'inquiétude (ai-je été blessé ?) ou de la suspicion (ai-je été arrêté ? Suis-je membre de la police ? Qu'est-ce que j'ai pu dire, faire ?), entraînant une forme d'enquête interne potentiellement dangereuse. Le risque est aussi important de voir le groupe décider de se dissoudre, ou bien de se radicaliser en entrant davantage dans la clandestinité. Les modalités pour sortir du groupe sont donc à penser en amont. Vuarin (2020) liste des scénarios favorables de sorties, parmi lesquels : pousser le groupe à vous exclure de lui-même, par exemple en lui étant légèrement désagréable ou en prétextant une brouille avec un membre ; se désengager progressivement en distillant sur plusieurs semaines l'idée que l'on manque d'adhésion au groupe, sur le plan affinitaire, sur celui des idées, et sur celui des méthodes et objectifs (par exemple, en prétextant que les actions du groupe apparaissent trop dangereuses et que l'on veut arrêter, ou inversement, que l'on souhaite aller plus loin et évoluer vers des groupes plus radicaux) ; ou dire la vérité sur son engagement comme chercheur, et rassurer les parties prenantes en présentant le type d'informations que l'on a récoltées, la confidentialité que l'on leur accorde, la manière dont l'on souhaite les restituer. Voir Vuarin (2020) pour plus de détails sur les modalités d'accès et de sortie de ce type de terrain.

Le travail de terrain a exigé un certain nombre de mesures de sécurité, d'autant plus que mes travaux sur les Black Blocs s'entremêlaient à d'autres terrains sensibles (renseignement, notamment). Mes précautions incluaient l'utilisation de *burning phones* (téléphones jetables à carte SIM prépayée à usage unique pour un usage unique : un par groupe affinitaire), d'applications de messageries cryptées, le développement de deux IS (itinéraires de sécurité, utilisés pour repérer une filature et éventuellement la déjouer). Spontanément, certains observés ou interviewés m'affublèrent d'un surnom, signalant par-là la nécessité réciproque de fonctionner sous la protection de la pseudonymisation. Les sources étaient mentionnées dans mes carnets de notes en utilisant des alias, différents des pseudonymes qu'ils utilisaient eux-mêmes, avec parfois plusieurs alias par personne, et des mentions de dates et de lieux codées. Les carnets étaient mélangés de manière à ne pas contenir trop d'informations sur une personne ou un groupe, et n'étaient pas stockés en un même lieu.

Enfin, dans un souci de garantir un fort niveau de réflexivité méthodologique et éthique exigé par ce type de recherche immersive (Roulet *et al.*, 2017), des présentations et discussions avec des pairs institutionnels ont jalonné la période de collecte de données (Vuarin, 2020).

J'ai notamment effectué un suivi de l'impact du terrain sur ma personnalité, pour anticiper toute problématique de distorsion anormale et potentiellement dangereuse de ma subjectivité. Si je garde des contacts – distendus – avec certains militants, j'ai rompu toute communication avec les groupuscules et les groupes affinitaires que j'avais rejoins pour ces travaux de recherche.

Durant cette recherche, la participation à des manifestations était soumise à une ligne claire : le refus de mettre en danger les personnes. Cela inclut en particulier la définition en amont d'une ligne rouge, nette et définitive, qui stipulait, notamment, la non-participation, sous aucun prétexte, à des actes de violence sur des policiers, le refus de participer à la prise à partie physique de groupes de militants de bords opposés aux groupes affinitaires observés, et, plus généralement, un désengagement systématique de toute action pouvant faire courir un risque avéré sur des individus (incluant la police, mais aussi les autres manifestants, des passants, des habitants des abords de la manifestation, ou encore des commerçants des quartiers environnants).

La méthode Black Bloc expliquée

Dans cette section, nous relatons comment participer à un Black Bloc. Nous étudions ensuite comment la pratique du Black Bloc permet de maintenir une forme d'équilibre entre cohésion et imprévisibilité, qui fait sa force. Nous analysons enfin le rôle de la culture organisationnelle du Black Bloc.

Participer à un Black Bloc

Rejoindre un groupe affinitaire

Je me suis dans un premier temps rapproché de groupes affinitaires. Les groupes affinitaires sont des petits groupes d'activistes (jusqu'à une quinzaine de personnes), souvent liés par des relations amicales. Ces groupes se forment en amont, et en général décident avant la manifestation du niveau de risque et des modalités d'actions auxquels ils consentent. Ainsi, comme le précise Dupui Deri (2003), « [q]uiconque vêtu de noir peut en principe se présenter à une manifestation et se joindre au contingent noir ». Mais un Black Bloc est d'abord un regroupement de plusieurs « groupes d'affinité », une expression très répandue au sein du mouvement « antimondialisation » et qui provient de la tradition anarchiste (de tels groupes – *grupos de afinidad* – existaient dès la fin du XIX^e siècle dans la mouvance anarchiste espagnole). En règle générale, du moins jusqu'aux Gilets jaunes, une grande partie des actions violentes ne sont pas réalisées par des individus isolés agrégés dans une masse de protestataires ; mais par ces petits groupes affinitaires organisés en amont. Pour l'essentiel, les « loups solitaires » sont rares, et le plus souvent finissent par rejoindre rapidement un groupe affinitaire après quelques manifestations.

En revanche, si Dupui Deri (2003) note que les groupes affinitaires sont en général composés d'une demi-douzaine à une vingtaine d'activistes, j'ai aussi constaté des groupes plus resserrés (de l'ordre de trois à six personnes). Selon mes observations, ces groupes affinitaires plus restreints semblent surtout le fait de néo-participants, en particulier de trois profils. Premièrement, il s'agit notamment de groupes de jeunes gens se politisant en manifestation de la loi Travail de 2016, parfois lycéens ou tout récemment bacheliers. Ils peuvent avoir découvert le Black Bloc en manifestation, mais sont le plus souvent initiés à ses us et coutumes à travers des réseaux de coordination et d'influence comme le MILI (Mouvement Inter-Luttes Indépendant) et plus récemment le CLAP (Coordination Lycéenne Autonome de Paname) – d'inspiration anarcho-autonome et actives en Île-de-France, ces nébuleuses se font connaître notamment lors de manifestations étudiantes et de blocages (de lycées et d'universités), et sont aussi présentes sur Internet où elles dispensent des conseils et organisent des rencontres. Un second profil de microgroupes affinitaires composés de néo-participants correspond aux manifestants « Gilets jaunes ». Souvent extra-muros, ils participaient initialement de manière plus pacifique au sein de collectifs plus larges, comme des bandes d'amis issus de la même ville, ou des Gilets jaunes qui se sont rencontrés sur un rond-point. Lassés par l'approche pacifiste de ces collectifs, de petits groupes décidant d'adopter des méthodes d'action directe s'en sont détachés, composant ainsi des microgroupes affinitaires gardant parfois un lien ténu avec la formation (ronds-points, etc.) où ils s'étaient initialement rencontrés et à partir duquel ils recrutent de nouveaux membres. Souvent, le fait de covoiturier ensemble vers les lieux de manifestation a été un facteur de leur partage d'expérience et d'ambitions politiques contestataires à la base de la constitution du microgroupe. De mes observations, à

Paris, quelques mois après le début des Gilets jaunes, une lutte d'influence entre extrême droite et extrême gauche s'est d'ailleurs jouée pour absorber ces forces contestataires nouvelles. De nombreux Black Blocs ont décidé de chercher à entrer en contact avec les petits groupes de Gilets jaunes parmi les plus vindicatifs en manifestation, pour les initier à leur méthode. La diffusion de ces méthodes, souvent présentées comme « des mesures de sécurité », était aussi assumée par les militants chevronnés issus de la gauche radicale comme un vecteur de sensibilisation politique. Enfin, un dernier type de microgroupes affinitaires regroupait des individus d'un même collectif professionnel (notamment des livreurs à vélo) ou appartenant à un même syndicat, et décidant, à rebours de leur collectif de rattachement initial, d'adopter en manifestation une approche plus violente. De manière générale, depuis quelques années, la multiplication de groupes affinitaires plus petits semble à la fois un facteur de fragilité (difficile de se coordonner pour des actions ambitieuses, et d'engager un affrontement musclé avec la police, sans appartenir à un collectif soudé et large), et un facteur d'imprévisibilité (très forte hétérogénéité du Black Bloc, difficulté à anticiper en amont les forces en présence, et, surtout, plus grande facilité à entrer et sortir de foules n'appartenant pas au Black Bloc, notamment parce que les services d'ordre syndicalistes font barrière aux allers et venues des gros groupes, mais sont plus poreux aux petits groupes).

Au sein des groupes affinitaires, les modalités de l'action sont donc négociées avant le Black Bloc. Les groupes affinitaires sont constitués de militants qui rejoignent les manifestations ou les actions subversives en étant prêts à s'adapter aux évolutions parfois imprévisibles des événements, mais en ayant une idée précise de ce que le groupe est disposé à faire, et des types de réactions que les autres membres auront face à certaines situations.

Par exemple, dans un groupe que j'ai suivi, l'objectif était de détruire des publicités ; et plus particulièrement le matériel publicitaire inséré dans l'aménagement urbain. Les cibles prioritaires étaient les supports pour publicités vidéo et les publicités outrageusement racoleuses⁽²⁾. Pour les publicités en vitrines de boutiques, seules les banques, assurances et agences immobilières pouvaient être visées, uniquement à la peinture et avec une interdiction de détruire la vitrine (sous-entendu, de casser la vitre). Les vitrines d'autres boutiques, et encore plus de particuliers, ne devaient pas être ciblées. La règle était que tout le monde devait avoir été consulté sur la cible, et si quelqu'un exprimait une réserve, même mineure (quant à la nature de la cible ou à l'estimation des risques), l'objectif était abandonné. Le groupe pouvait se diviser en deux, mais seulement avec l'accord de tous. En effet, si une

⁽²⁾ Les cibles prioritaires étaient appelées des publicités « bikini-yaourt », en référence au livre et au film *99 Francs* où le publicitaire hypersexualise un bien alimentaire commun comme le yaourt. Globalement, toutes les publicités faisant appel à des ressorts psychologiques forts (désir sexuel, peur, cupidité) et sans rapport évident avec le produit faisaient l'objet d'une attention particulière de ce groupe de casseurs.

moitié de groupe se fait interpellé par la police, le risque d'être identifié par la suite pèse sur le groupe en entier. La règle était donc de respecter les exigences des plus timorés, sans discussion possible. Ce groupe agissait en marge du Black Bloc, clairement en arrière-plan, en s'éloignant systématiquement des affrontements. Il proscrivait toute forme de confrontation avec la police, à l'exception d'une participation prudente à des mouvements dits de « désarrestations », c'est-à-dire de tentatives de libérer un autre militant en train de se faire interpellé, si les conditions de la désarrestation semblent acceptablement prudentes. En fait, cette exception fait partie d'un consensus de solidarité entre militants largement partagé par tous les groupes affinitaires dans le Black Bloc, même les plus pacifistes.

Quiconque irait au-delà des limites imposées par le groupe en serait banni ; et le groupe assumait qu'il ferait une mauvaise publicité au renégat « pour protéger d'autres groupes affinitaires » de ses prises de risque individuelles. Il n'y avait pas d'obligation à casser pour adhérer au groupe : l'idée, puis le choix du passage à l'acte devaient venir spontanément et sans contraintes à celle ou celui qui décidait d'agir. En revanche, toute transgression à des interdits fixés au préalable par le groupe était directement notifiée et sanctionnée, unanimement, indépendamment des relations interpersonnelles que les membres pouvaient avoir liées entre eux.

Une telle *vendetta* contre celles et ceux qui transgressent les règles du groupe peut sembler contradictoire pour un groupe de casseurs, certains pouvant par ailleurs dans d'autres manifestations rejoindre des groupuscules aux méthodes subversives encore plus illégales. D'autant plus que la plupart des membres du groupe voyaient dans la publicité un symptôme d'une société cherchant à modeler et contraindre psychologiquement les individus à la logique de la consommation, et décrivaient leurs actions antipub comme un acte d'affranchissement à cet ordre marchand. Pourquoi alors un tel respect des règles du groupe ? Parce que le groupe affinitaire repose avant tout sur l'idée d'une certaine expérience totalisante du collectif. Globalement, il y a un consensus pour dire que le groupe affinitaire est avant tout une forme d'acculturation à la pensée groupale, et de désintoxication à la logique individualiste associée au libéralisme. Le groupe affinitaire représente donc un mécanisme de désapprentissage de réflexes tels que l'initiative individuelle, du moment qu'elle répond à une pulsion individuelle. L'initiative est régulée par son inscription dans une démarche de groupe. La règle est l'incarnation de ce consensus. À l'instar de structures « missionnaires » chez Mintzberg ou « claniques » chez Ouchi, la pression normative est le mode de coordination prioritaire, et s'incarne par le respect des lignes rouges fixées par le groupe. La peur d'une désintégration du groupe est perçue comme une menace, parce que, précisément, l'idéologie n'est pas dans les cibles de sabotage (le matériel publicitaire), mais dans le mode opératoire (le groupe affinitaire soudé par un consensus en amont, et cristallisé dans l'expérience de la subversion et de la prise de risque). *A posteriori*, les membres du groupe expriment leurs pulsions individuelles réprimées par les règles du groupe (une soudaine envie

d'affrontements avec la police, par exemple) comme le signe d'une fusion avec une pensée collective salutaire. Le champ lexical est celui de l'« intelligence collective », appuyé par un certain nombre de métaphores récurrentes, notamment animalières (comme la « ruche », « la fourmilière ») ou fantastiques (comme « la Corneille aux trois yeux », personnage du livre à succès *Game of Thrones* et de sa série éponyme), traduisant la supériorité du groupe sur l'individu.

Le Black Bloc : une organisation réticulaire éphémère coordonnant les groupes affinitaires

Le Black Bloc est une organisation éphémère, qui regroupe plusieurs groupes affinitaires. Si au sein des groupes affinitaires règne en théorie un ensemble de motivations communes, négociées en interne en amont du Black Bloc, on peut en revanche constater de fortes disparités entre les groupes affinitaires en termes d'objectifs et de modes d'action. Au sein d'un même Black Bloc peuvent ainsi coexister des groupes affinitaires fondés sur des corpus idéologiques différents, voire divergents (antifascisme, anarchisme, syndicalisme, écologie radicale, antisécisme, antipub, anticapitalisme traditionnel, féminisme radical, afro-féminisme, *queer*-antifasciste, néo-maoïsme, etc.), et qui s'engagent avec des méthodes et des niveaux de prises de risque disparates.

Durant les manifestations, le principe est donc de se constituer en Black Bloc, c'est-à-dire que plusieurs groupes affinitaires, et éventuellement quelques loups solitaires, se regroupent au même endroit, habillés de la même manière : en noir. La plupart du temps, le Black Bloc émerge en marge du cortège officiel d'une manifestation plus pacifique. Le lieu de rendez-vous est l'avant du cortège de la manifestation, que l'on appelle le « cortège de tête ». Historiquement, les franges les plus contestataires se regroupaient couramment à l'arrière du cortège, afin de ne pas créer de tension avec les services d'ordre qui encadrent le cortège officiel ; mais depuis quelques années, les Black Blocs ont assimilé l'intérêt tactique de se mettre en avant du défilé. Cela leur permet en effet de pouvoir refluer et s'inviter dans la masse des manifestants pacifiques si la répression se trouve trop intense ; voire même de se servir de cette masse comme bouclier humain, obligeant par exemple les forces de l'ordre à une certaine retenue pour ne pas blesser les manifestants pacifiques ou ne pas les inonder de gaz lacrymogène. L'autre intérêt du cortège de tête est de « donner à voir » au reste du défilé. De fait, un effort considérable des préfectures, en lien avec les mairies, vise à effacer toutes traces des Black Blocs dans l'heure qui suit leur passage : des équipes de nettoyeurs ferment le bal du cortège, ramassant les tracts, effaçant les graffitis politiques, désencombrant le matériel urbain calciné ou les bris de vitrines le cas échéant. Il est souvent impressionnant d'observer que la « casse » et les différentes tentatives de sabotage subsistent surtout par les vidéos qui en sont prises, et dans les souvenirs des autres membres du cortège qui les constatent de leurs propres yeux ; mais au-delà, le soir même, il n'en reste souvent plus beaucoup de stigmates visibles dans les rues. Dans ces conditions, dans l'optique que les riverains n'en verront vite plus

rien, placer le Black Bloc en tête de cortège permet d'assurer qu'*a minima* le reste du cortège constate les traces de la violence réelle et symbolique du bloc.

Environ une heure après le début de la manifestation donc, les différents groupes structurant le Black Bloc ont en général réussi à se retrouver. Leur présence n'est pas une surprise : depuis quelques jours, ils s'étaient souvent fait signe les uns aux autres *via* des tribunes sur des réseaux militants. Sur les réseaux sociaux publics, des formules comme participer « joyeusement » et de manière « déterminée », pour une manifestation « festive » et « chamailleuse », sont autant d'euphémismes parfaitement explicites pour les membres des Black Blocs. Une fois tous sur place, on se compte, chacun tentant d'évaluer les forces en présence et de réajuster au sein de son groupe les consignes tactiques. Éventuellement, quelques porte-paroles de différents groupes affinitaires entrent en contact les uns avec les autres, et échangent rapidement des niveaux de risque que leurs groupes affinitaires respectifs se sont fixés en amont. Une tactique peut être élaborée, mais il faut bien comprendre qu'elle est alors très précaire, rarement consensuelle, car très peu de participants du Black Bloc sont impliqués dans ces échanges, et surtout instable, car, d'une part, les manœuvres des forces de l'ordre, d'autre part, les initiatives des activistes du Black Bloc n'ayant pas pris part à ces concertations, ont tôt fait d'obliger les protagonistes à s'adapter à brûle-pourpoint.

La condition *sine qua non* de tout Black Bloc est la tenue noire. L'homogénéisation des vêtements complique la tâche d'identification des individus pour les policiers sur le terrain, et des services de renseignement qui travaillent durant la manifestation avec les nombreux moyens de capture vidéo déployés le long du cortège, et en aval pour le travail d'enquête⁽³⁾. En effet, même si des délits d'attroupement peuvent exister, il y a une individualisation des peines pour les destructions de matériels et autres actions directes : il faut prouver que l'individu interpellé est celui coupable des délits qui lui sont reprochés, et rien ne ressemble plus à un anonyme habillé en noir qu'un autre anonyme habillé en noir.

Quelques variantes ont existé marginalement, notamment, des Pink Blocs, et plus récemment des Witch Blocs, constitués de collectifs féministes militants anonymes en non-mixité de femmes et personnes *queers*. Habillés de noir et de chapeaux pointus, ces militant(e)s ajoutent au code du Black Bloc « traditionnel » une dénonciation du patriarcat en mettant en avant la figure de la « sorcière », popularisée par les ouvrages à succès des féministes Federici (2004)

⁽³⁾ La tenue noire n'est néanmoins pas une garantie complète d'anonymat : coupable d'une agression d'un policier en 2016 quai de Valmy en marge d'un Black Bloc, Nicolas Fensch est identifié par la police, notamment, à cause de la couleur de ses chaussures ; un des *leaders* de la mouvance se fera, lui, attraper à cause de la couleur de son caleçon, qui dépasse de son jean (Fensch, 2018).



Photo © Alexis Gravel / Flickr

« La condition *sine qua non* de tout Black Bloc est la tenue noire. L'homogénéisation des vêtements complique la tâche d'identification des individus pour les policiers sur le terrain, et des services de renseignement qui travaillent durant la manifestation avec les nombreux moyens de capture vidéo déployés le long du cortège, et en aval pour le travail d'enquête. »

et Chollet (2018). Ces variantes restent néanmoins rares et périphériques au mouvement général des Black Blocs.

À la tenue noire de rigueur s'ajoutent quelques ustensiles comme les lunettes de piscine pour lutter contre le gaz lacrymogène, et des gants pour pouvoir attraper toutes sortes d'objets (pavés, bouteilles) sans se couper, et surtout sans y laisser d'empreintes. La police scientifique peut en effet chercher à récolter certains projectiles, ou du matériel abandonné sur place comme des marteaux.

Pour la police, il est difficile de filtrer en amont les manifestants parés de ces vêtements. Les tenues noires peuvent être dissimulées sous d'autres vêtements, ou mieux cachées la veille ou les jours précédents le long du cortège, par exemple en les scotchant sous des lattes de bancs publics et au-dessus des toits d'abribus, ou encore en les glissant dans les anfractuosités des murs des immeubles ou derrière une gouttière. Pour du matériel plus sensible, notamment, des ustensiles pour le sabotage (marteaux brise-glace, piolets) ou offensifs (banderoles renforcées, protections corporelles comme des jambières, bâtons, pétards, voire cocktails Molotov), des caches plus ingénieuses peuvent être imaginées. Sur mes terrains, la technique la plus courante consistait à repérer des immeubles le long du parcours du défilé, et à obtenir auprès d'un riverain le digicode. Les manifestations empruntant toujours les mêmes boulevards, le *listing* des digicodes est alors vite réalisé et réutilisable. Dans ces immeubles, la veille, des membres venaient cacher le matériel dans les locaux à poussettes au pied des cages d'escaliers. À la fin d'une manifestation, le matériel pouvait être caché de la même manière. Parfois, lorsque la prise de risque avait été importante, et que des opérations policières de fouille des manifestants quittant le cortège avaient été signalées sur les réseaux, certains militants brûlaient leurs affaires (notamment, les tenues) pour ne pas être attrapés en possession de celles-ci.

Naturellement, la police tente de contrecarrer cet apport de matériel. Le parcours est sécurisé : on évite les chantiers, les barrières sont retirées pour ne pas servir de barricades, les boutiques et en particulier les restaurants rangent leurs terrasses, les vitrines sensibles sont recouvertes de protection de bois, et les poubelles, notamment les collecteurs de bouteilles de verre sont retirés pour ne pas servir de projectiles. Des fouilles peuvent être organisées, ainsi que des tentatives de filatures dès la veille des événements importants⁽⁴⁾.

⁽⁴⁾ L'un de mes interviewés, récemment sorti de prison (pour des délits commis lors d'un Black Bloc), me prévient lors de la prise de rendez-vous : il est perçu par la police, avec certains de ses contacts liés au « Groupe de Tarnac » (Dufresne, 2012), comme un potentiel *leader* de l'ultragauche pouvant chercher à radicaliser le mouvement naissant des Gilets jaunes. Nous étions effectivement à la veille d'une manifestation qui s'annonçait à haut risque. Nous pouvions donc être suivis durant l'interview, lui et ses compagnons ayant observé un drôle de ballet autour d'eux avant chaque rassemblement important. Au début et à la fin de notre interview, qui dura six heures, j'eus effectivement la nette impression d'une filature – plutôt grossière d'ailleurs.

Stabilité et adaptabilité : une ambidextrie organisationnelle

De fortes incertitudes pèsent donc sur la capacité matérielle des groupes affinitaires à mener à bien leurs projets. Le jour J, chacun découvre sa capacité de nuisance, et celle des autres groupes.

De l'extérieur, on peut définir le Black Bloc comme une foule magmatique. C'est en effet une masse d'individus qui combine plusieurs caractéristiques du magma. Elle est granuleuse, car composée d'unités soudées : les fameux groupes affinitaires. Elle est en même temps fluide, car cette masse peut s'étirer le long du cortège avec plusieurs mètres entre chaque personne, ou se regrouper momentanément en un bloc très dense, infranchissable. De la même manière, cette foule peut se dissoudre en quelques secondes, puis se reformer une station de métro plus loin. Elle est aussi collante, car les groupes tenteront d'être toujours intégrés au Black Bloc et de ne pas se retrouver isolés pour ne pas s'exposer à des interpellations. Enfin et surtout, elle est éruptive, car même ses membres ne savent ce que les autres groupes affinitaires s'approprient à faire, et des actions soudaines peuvent en émerger subitement à la surprise des policiers comme des manifestants.

De facto, le Black Bloc est une structure qui vise donc une forme de résilience naissant de la nécessité de s'adapter en continu tout en conservant une certaine stabilité. En effet, si le bloc ne réagit pas rapidement à une initiative prise en son sein, il s'expose à des conséquences très sévères. Par exemple, si un groupe affinitaire s'extirpe du bloc pour s'attaquer à une ligne de policiers ou à une vitrine de banque, il faut que le reste du bloc le couvre. Si cette initiative provoque une réaction policière, il faut que le bloc trouve de la ressource pour y faire face, par exemple en ayant préparé des projectiles pour freiner les lignes des forces de l'ordre. L'enjeu est de réagir vite : une charge policière sur un bloc non préparé à la recevoir peut entraîner de nombreuses arrestations et des mouvements de foule dévastateurs. En même temps, la réactivité doit se faire en assurant aussi une forme de stabilité, voire d'inertie, pour ne pas se disloquer. La force du Black Bloc est en effet sa densité, qui permet d'approcher les forces de l'ordre en évitant que celles-ci puissent venir au contact, sans prendre de risques considérables. Mais sitôt que le bloc se désagrège, et que la masse noire et compacte laisse apparaître des trous assez grands pour que des policiers s'y engouffrent sans être submergés, le bloc est fragile. Il ne représente plus qu'un ensemble d'individus ayant imprudemment approché des équipes de police antiémeute harnachées et entraînées, ouvrant le flanc à des vagues d'interpellations massives.

Plusieurs dispositifs organisationnels favorisent alors cette ambidextrie du bloc, entre stabilité et adaptabilité, inertie et réactivité.

Processus intégrateurs

On mentionnera en premier lieu des pratiques permettant de générer du liant entre les groupes affinitaires. L'objectif est de produire cette densité qui lui confère le titre de « bloc », quand bien même il est en réalité composé d'une myriade de groupes affinitaires. De l'extérieur, on soulignera évidemment la tenue, noire,

comme un uniforme en commun. En termes d'ustensiles, on ajoutera les banderoles, et, plus particulièrement, ce que l'on appelle des « banderoles renforcées », qui jouent un rôle organisateur prépondérant. Sur les banderoles sont souvent inscrits des dessins et slogans à caractère politique et humoristique, qui affichent des tendances politiques mais se veulent néanmoins assez vagues pour permettre de rassembler derrière la banderole des factions diverses. En réalité, l'intérêt n'est pas tant de porter un message que de servir de point de fixation derrière lequel le bloc se soude. Larges d'un peu plus d'un mètre et d'une longueur oscillant en général entre deux et huit mètres, elles sont portées à l'avant et sur les flancs, face aux lignes de policiers. Elles couvrent ceux qui la portent des pieds aux épaules. Leur constitution est particulière : souvent élaborées à partir d'une ou plusieurs épaisseurs de plastique souple (comme des bâches en plastique) parfois ignifugé, elles sont à la fois fluides (pour être transportées subrepticement et déployées subitement), et en même temps très résistantes. Derrière la banderole, des planches de bois peuvent servir d'armature pour porter celle-ci. La matière souple des banderoles permet alors d'absorber les projectiles de la police (grenades de désencerclement, balles de caoutchouc), et les planches de bois peuvent servir de boucliers pour des assauts au corps-à-corps. De plus, la banderole sert surtout à cacher ce qui s'y passe derrière (préparation de projectiles, etc.). En protégeant les abords du bloc, les banderoles permettent de créer des démarcations, et donc de produire un début de cohésion.

Si les banderoles produisent les limites extérieures du bloc, de l'intérieur, le processus intégrateur fondamental est la tactique de la « grappe ». Cette tactique consiste à s'intégrer au Black Bloc en se laissant diriger par la personne derrière soi. Avec sa main sur votre épaule, cette dernière vous transmet une série d'indications.

La nécessité de la grappe part du fait que, dans la foule, les sens sont brouillés. Entre les volutes de gaz lacrymogène, les fumigènes de manifestants et la fumée noire des petits incendies, mais aussi les acouphènes produits par les pétards, les cris ou les grenades assourdissantes de la police, les sens de la vue, de l'ouïe et de l'odorat sont brouillés, et il est vain de vouloir comprendre par soi-même ce qui se passe, et encore plus de demander des indications à son voisin, tout aussi perdu à son échelle. On s'en remet donc à la technique de la grappe pour s'orienter et décider de la bonne marche à suivre. Chacun, les mains sur les épaules de la personne de devant, va transmettre le message qu'il a reçu de derrière : pousser pour dire en avant, tirer pour en arrière, etc. À la manière d'une danse de salon où chacun serait le cavalier des personnes de devant, la masse évolue au grès de petites indications qui remontent ou descendent le fil de la foule par ces petits gestes anodins et cette chaîne de mains sur les épaules. Qu'un danger surgisse, et la réaction soudaine de ceux qui y sont exposés se diffuse irrémédiablement de manière à ce que de l'autre côté de la masse, on se déplace en conséquence.

Par exemple, si la réaction de la première ligne est de reculer, la chaîne de mains et d'épaules passe l'information : un espace se crée à l'arrière pour laisser aux lignes la place de se retirer. Ceux qui sont prêts à l'affrontement remontent alors la foule en indiquant autour d'eux, par leur manière d'appuyer avec insistance sur l'épaule de la personne de devant, qu'il s'agit de leur laisser la place ; inversement, les plus frileux peuvent rester tournés vers l'action, mais leur imperceptible mouvement de recul invite celui de derrière à lui assurer assez de place pour faire un pas en arrière.

De cette manière, le groupe ne se disloque jamais ; sa réactivité et sa résilience sont assurées. C'est aussi un moyen pour que tous puissent assez vite retrouver la place qu'ils s'étaient attribuées en amont. Les individus qui veulent se battre sont facilement guidés vers les flancs de la masse où se déroulent les affrontements. Ceux qui veulent se contenter de grossir le cortège sans s'exposer aux matraques se retrouvent en arrière par de simples pressions de main. Ceux qui veulent ramasser des projectiles ou orienter la masse vers une cible en particulier peuvent, par de petites insistances, attirer la foule sur le bas-côté. Imperceptiblement, l'information circule par ces jeux de mains et d'épaules. Les mouvements de la masse répondent à une sorte de somme pondérée de ces informations circulant en continu, si bien que le bloc se reconfigure en permanence en fonction des (dés)équilibres des messages envoyés. Si de nombreuses mains sur les épaules indiquent une volonté de se battre partagée par une part importante d'individus, la masse instinctivement va de l'avant, se fait plus offensive. Inversement, quand les pressions se font plus rares sur les épaules, cela traduit une volonté collective de prudence ou d'attentisme. En bout de chaîne, la pression sur les épaules est très légère : même s'ils veulent en découdre, ceux en première ligne comprennent que l'arrière ne suivra pas, et ils freinent, voire reculent.

Pour fonctionner, il faut que chacun accepte une mise en parenthèse relative de son libre arbitre. C'est une expérience très étrange, où l'on ne décide de rien et où l'on se laisse porter par le mouvement de la foule. L'initiative individuelle est réduite à peau de chagrin. C'est d'ailleurs le cœur du principe du Black Bloc : il permet de vivre « une expérience », comme la décrivent mes interviewés, durant laquelle on est amené à se fondre dans la masse, et où on apprend à dissoudre son individualité dans un collectif. Nombreux sont ceux qui y voient un acte de résistance contre l'individualisme libéral, voire même l'objectif ultime de la pratique du Black Bloc.

Ce processus intégratif n'est pas abstrait, il est corporellement vécu. L'intégralité de mes interviewés, et de mes observés, mentionnent ce choc, ce basculement de perspective. Si l'expérience est saisissante, elle reste difficile à transcrire par des mots. Cherchant à caractériser la phénoménologie de la violence émeutière à partir de ses travaux d'immersion dans les Black Blocs et les ZAD (zones à défendre), Romain Huët (2019, p. 11) la caractérise comme une épreuve charnelle du politique, qu'il rapproche du vertige : « [U]n individu éprouve du "vertige" lorsqu'il lui semble que l'existence se met à

hurler en lui. Le réel est vécu comme l'occasion d'une ouverture ontologique. Celle-ci est moins intellectuelle que sensible. »

Pour un sociologue, un tel *climax* émotionnel procéderait d'une sociologie charnelle, une « sociologie de chair et de sang » (ou *carnal sociology*), qui se fonde sur une distance critique avec « les notions (dualiste) d'agent, (externaliste) de structure et (mentaliste) de connaissance qui régissent les sciences sociales contemporaines » pour lui substituer « une conception alternative de l'animal social considéré non pas comme un simple manipulateur de symboles mais comme une créature de chair et de sang sensible, souffrante, sachant-faire, sédimentée et située » (Wacquant, 2015, p. 239). En théorie des organisations, la littérature en *sensemaking* en a fait un récent objet d'étude pour comprendre comment notre appréhension sensible du monde est à la fois directement ancrée dans notre corporéité et médiée par le phénomène organisationnel (de Rond *et al.*, 2019). D'ailleurs, l'organisation peut chercher à inhiber certains processus cognitifs très charnels comme la peur ou la culpabilité (Cunha *et al.*, 2015). Le Black Bloc en particulier vient y apporter un cas exemplaire. Le sentiment puissant d'excitation et de bascule de perspective se double d'une dissolution de l'individualité, de l'agence, dans le processus organisationnel. La technique de la grappe permet de vivre un sentiment d'assimilation radicale dans un collectif, en abandonnant le contrôle de son corps pour le céder au groupe. En même temps, certaines réactions instinctives, visant à sa survie personnelle, y sont inhibées : on est tenu par les autres, nos mains sont le plus souvent occupées à tenir la personne devant nous, et il est vain de chercher à comprendre ce qui se passe. La masse se meut, et vous avec, et non pas l'inverse.

Expliquer comment j'ai été initié à cette pratique de la grappe aide à saisir cette dimension corporelle du *sensemaking* organisationnel, et cette sensation de faire partie d'un tout. J'ai découvert cette tactique durant des sessions d'entraînement organisées dans des squats du nord de Paris, où se retrouvent des membres du Black Bloc isolés voulant perfectionner leurs techniques et éventuellement rejoindre un groupe affinitaire, des membres de groupes affinitaires voulant renforcer la tactique de leurs groupes, mais aussi des militants engagés dans des groupes prônant l'action non violente mais radicale, comme Extinction Rebellion⁽⁵⁾. Un des objectifs affichés par les organisateurs est de populariser ces sessions d'entraînement en les transformant en pratique sportive, de manière à ce que des territoires et des populations (notamment les banlieues) se les approprient. Évidemment, tous les acteurs participant à l'entraînement ne disent pas leur nom, et pour y participer il faut laisser son téléphone à l'entrée. Les organisateurs construisent une sorte d'atmosphère organisationnelle – au sens de De Vaujany *et al.* (2019) – facilitant la mise en situation.

⁽⁵⁾ Groupe qui s'est, notamment, fait connaître en France par le blocage du centre commercial Italie Deux ou l'occupation de la place du Châtelet (au centre de Paris) durant plusieurs jours.

Les sessions sont organisées comme un parcours initiatique. Elles se composent d'une série d'exercices, qui visent à apprendre à accepter le contact physique de l'autre, puis à se laisser diriger par d'autres, et enfin à penser par et pour la grappe. Pour le premier exercice, on vous demande de vous allonger au sol. Trois à quatre autres participants s'allongent sur vous, et ne bougent plus. Vous voilà enseveli sous près de deux cents kilos de chair et d'os. Pour s'extirper de ce nœud de corps inertes, l'usage de la force brute est contre-productif, car dans cette position, les corps des autres participants sont trop lourds pour simplement les pousser. Il faut alors gesticuler doucement, trouver de petites anfractuosités pour s'y glisser, en déplaçant les poids délicatement plutôt que d'un coup sec.

Vous voilà familiarisé avec la promiscuité auprès d'inconnus si caractéristique du Black Bloc, le deuxième exercice peut commencer. Debout, les yeux bandés, les participants marchent à l'aveugle de manière erratique dans un petit périmètre, en essayant de ne pas se percuter trop violemment. Il faut développer un sixième sens pour sentir la présence des autres, deviner leurs trajectoires, leur faire deviner la vôtre. Les animateurs de l'exercice resserrent progressivement le périmètre, en rabattant les participants comme des chiens de berger. À la fin, lorsque l'on enlève le bandeau, c'est pour découvrir que l'on arrive à évoluer avec les autres au sein d'un espace très resserré, épaules contre épaules, avec une agilité surprenante pour une foule aussi dense. À l'aveugle, à l'affût du moindre mouvement des autres pour s'orienter, on se meut comme un banc de poisson. À ce stade, on est alors prêt pour le troisième exercice, durant lequel on apprend à diriger quelqu'un, main sur l'épaule de l'autre, celui de devant évoluant les yeux bandés. On maintient l'exercice alors que des animateurs crient, allument de petits pétards, bousculent celui de devant qui doit malgré tout faire confiance à son guide. On demande ensuite aux binômes de fusionner pour former un groupe : la grappe est formée. On s'y entraîne, en marchant, en courant, en faisant surgir des dangers sur les côtés, jusqu'à ce que la grappe se surprenne elle-même de sa réactivité et de sa capacité à ne jamais se disloquer.

Puis vient l'exercice ultime, la technique de l'absorption, qui sert à empêcher les arrestations. Si un policier tente d'attraper un membre de la grappe pour l'interpeller, on nous apprend qu'il ne faut pas chercher à tirer ce malheureux en arrière. En effet, en tirant en arrière, on crée un mouvement de recul de la grappe, produisant un espace entre la grappe et l'interpellé, isolant encore davantage le militant interpellé du reste de la grappe. Il faut donc faire le contraire : si un policier se saisit d'un membre, il faut « l'avalier ». Pour cela, le militant en prise directe avec le malheureux activiste et le policier interpellateur recule imperceptiblement, tandis que ceux à sa droite et à sa gauche avancent prestement pour les encadrer. Une sorte de tourbillon se met très vite en place, aspirant au milieu et projetant sur les flancs. Dès que le mouvement d'absorption est lancé, tout le monde y contribue en priorité, et celui-ci devient vite rapide, frénétique. Les activistes projetés face aux policiers sont aussitôt réaspirés par le tourbillon, minimisant le temps passé face aux

matraques. Le résultat est saisissant : l'interpellé et parfois même le policier interpellateur se font aspirer dans la grappe, se retrouvant en quelques secondes au cœur du Black Bloc. De ce fait, les policiers tentent très rarement d'extirper des individus du bloc lorsqu'il est bien constitué, pour éviter d'y être absorbés, puis rossés. Plus que les coups de pieds, cette technique de l'absorption représente donc le répulsif ultime, qui dissuade tout contact trop direct avec le Black Bloc, et oblige à des manœuvres patientes visant en amont à le disloquer avant de s'en approcher.

Processus assurant l'imprévisibilité

Un bloc trop homogène serait néanmoins facilement contrôlable par les forces de l'ordre. Heureusement (du point de vue des militants), des mécanismes propres au Black Bloc permettent aussi un certain niveau de désarticulation, qui assure son imprévisibilité.

Rappelons que les groupes affinitaires qui composent le Black Bloc ont décidé avant la manifestation de leurs modalités d'action. En amont du Black Bloc, certains groupes affinitaires se sont coordonnés, mais ce n'est pas le cas de la plupart, faisant apparaître à la fois une sorte de coordination et de désarticulation déconcertante pour les stratèges du maintien de l'ordre. Les mouvements apparemment erratiques des premières lignes peuvent ainsi cacher une deuxième ligne coordonnée prête à engager une contre-offensive. Sous l'impulsion coordonnée d'un petit groupe de militants armés de tambours et de mégaphones, un bloc qui, en apparence, suivait docilement le parcours prévu de la manifestation peut décider de subitement prendre un chemin de traverse et de se déverser dans les rues de la ville qui n'auraient pas été sécurisées. Toutes ces initiatives émanant de petits groupes affinitaires, disséminés dans les réseaux contestataires, les services de renseignement se retrouvent *de facto* dans un flou relatif, à l'instar des manifestants eux-mêmes d'ailleurs. En amont de la manifestation, ces services disposent au mieux d'un faisceau d'informations parcellaires émanant de groupes isolés, sans avoir la capacité d'estimer définitivement à quel point les actions prévues par ces petits groupes pèseront sur les mouvements du bloc. Coté police, la prudence mais aussi l'attentisme s'imposent, expliquant une partie du succès des Black Blocs.

D'autres mécanismes accentuent cette coordination lacunaire, avec, notamment, l'utilisation de langages des signes. Comme tout le monde est habillé de noir, certains groupes affinitaires mettent en effet au point des langages par signes pour se reconnaître et se donner des indications. Par exemple, si des membres du collectif d'action antipub que j'avais rejoint se séparaient du groupe pour aller faire le guet, il leur suffisait ensuite de lever la main bien haut au-dessus de la foule et de faire un signe distinctif avec les doigts, pour identifier leur position et éventuellement retrouver le groupe par la suite. Plusieurs signes pouvaient être inventés, pour en changer au cours des manifestations afin d'éviter d'être tracé par les services de renseignement, et, en cas d'interpellation, de n'être tenu

responsable que des actions de ladite manifestation et non des précédentes. Tous les langages des signes n'étaient pas exclusifs aux groupes affinitaires, certains pouvant être partagés entre plusieurs. C'est le cas, notamment, parce que certains groupes affinitaires sont proches les uns des autres, par exemple plusieurs groupes antifascistes ou plusieurs groupes féministes qui se côtoient, mènent régulièrement des actions ensemble, etc. Sans compter que plusieurs de leurs membres peuvent avoir évolué d'un groupe à l'autre, maîtrisant leurs langages des signes respectifs. Ces langages partagés sans être généralisés participent de cette articulation désordonnée.

De ce que j'ai pu en constater, l'ambiguïté régnant sur le bloc oblige ses acteurs à constamment réinventer de nouveaux moyens d'action, à identifier de nouvelles cibles. Tenter de comprendre ce que les autres groupes cherchent à faire est un moteur du *sensemaking* organisationnel des groupes affinitaires. En même temps, cela permet de minorer dans le bloc les dissensus internes trop importants. "*Ambiguity as grasp*", selon la formule de Weick (2015), qui souligne combien l'ambiguïté peut s'avérer une force motrice de l'action organisationnelle et de sa résilience. Ainsi, "*[h]igh reliability organizations react to ambiguity by increasing it momentarily. To increase ambiguity is to grasp more of the situation, to refrain from simplifications, and to strive for a workable level of ambiguity*" (Weick, 2015, p. 117). Le maintien de cette ambiguïté est la clé du succès de la pratique du Black Bloc. Ni trop intégré, ni trop disloqué, homogène mais polycentrique avec plusieurs groupes affinitaires : le Black Bloc est une anomalie organisationnelle, qui nourrit constamment cette ambiguïté. L'objectif de la police est alors de réduire l'imprévisibilité qui en résulte. La tactique la plus évidente est de fixer le bloc lorsqu'il s'attaque à des cibles anticipables en amont et relativement faciles à défendre pour la police : de grandes banques bien protégées par des panneaux de bois, idéalement situées à un carrefour d'avenues haussmanniennes⁽⁶⁾. L'autre tactique consiste à découper le bloc en sous-groupes plus homogènes, en cassant, notamment, la jointure entre les premières lignes offensives et le reste de la foule, moins enclin à la violence.

Une culture organisationnelle pour exorciser le dissensus entre factions contestataires

De ce point de vue, le Black Bloc est donc une organisation réticulaire surprenante, qui pousse à l'extrême les propriétés d'ambidextrie organisationnelle associées aux réseaux (Dalmaso *et al.*, 2017).

Mais ce n'est pas la seule raison de son succès. Le succès du Black Bloc vient aussi de ce que cette pratique apporte vis-à-vis des autres pratiques de lutte. Une rapide synthèse de la culture organisationnelle dans la logique de Schein (1990 ; 1991) permet de comprendre ce que le Black Bloc offre de nouveau.

⁽⁶⁾ Sous le Second Empire, un des motifs qui présida à la création des grandes percées d'Haussmann fut qu'elles étaient trop larges pour être bien barricadées par les émeutiers, et qu'inversement, elles facilitaient les manœuvres des forces contre-insurrectionnelles.

La culture organisationnelle peut être définie comme « le *pattern* des principes ou postulats de base qu'un groupe donné a créés, découverts, ou développés, en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et de sentir par rapport à ces problèmes » (Schein, 1991, p. 176). Dans cette logique, la culture se définit à double niveau.

Déjà, il faut voir la culture comme une opération de modelage des processus attentionnels, et des cadres cognitifs et socio-cognitifs à privilégier pour interpréter son environnement. C'est, en matière d'activisme politique, ce que l'on pourrait qualifier (voire disqualifier) d'embrigadement. Cet embrigadement vise, par la culture mise en place au sein du groupe affinitaire, à orienter les opinions politiques du groupe. Par exemple, dans les groupes antipub que j'ai suivis, on peut définir ce corpus idéologique par une forme de consensus autour du principe de sabotage symbolique de la société de consommation *via* la destruction du matériel publicitaire. Pour d'autres groupes affinitaires, comme ceux anarchistes ou ceux antifascistes, la ligne idéologique peut être radicalement différente. Mais la culture organisationnelle va plus loin que l'apprentissage de l'idéologie politique partagée par le groupe affinitaire : elle vise aussi à définir un mode de comportement, des réflexes, une manière de penser et d'agir en amont puis durant les manifestations. Au niveau du Black Bloc lui-même, ce conditionnement cognitif est opéré par la technique de la grappe.

La conceptualisation de Schein de la culture organisationnelle offre aussi un deuxième niveau de lecture, qui est fondamental pour comprendre les cultures des groupes affinitaires et du Black Bloc : la culture est définie comme une tentative d'apprendre aux nouveaux membres des manières de surmonter des difficultés rencontrées par le groupe par le passé. Au cœur de la définition de Schein (1991) susmentionnée, il y a en effet l'idée que la culture est constituée de *patterns* générés « [...] en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres [...] ». Il y a, à travers la culture organisationnelle, une tentative d'extraire de la mémoire collective les principaux dangers auxquels l'organisation peut être confrontée, et de diffuser certains savoir-faire et savoir-être permettant de les circonscrire. La culture organisationnelle propose en quelque sorte une revanche, elle est le substrat d'une synthèse traumatique. La culture organisationnelle apporte une réponse : ce qui compte, ce ne sont pas tant les valeurs ou les dispositifs organisationnels, mais plutôt l'apprentissage *via* ceux-ci d'une certaine histoire, de certaines craintes, et donc d'une manière de penser. Ainsi, *via* l'apprentissage des modes de coordination au sein des groupes affinitaires, et du Black Bloc, les nouveaux activistes, fraîchement politisés, sont initiés à une histoire des luttes

(réelles ou fantasmées d'ailleurs). La culture définit l'ennemi, et incorpore dans des dispositifs organisationnels des moyens de lutter contre lui.

Or, quel est ce grand danger, ce trauma fondamental que la culture organisationnelle du Black Bloc et des groupes affinitaires qui le composent cherche à exorciser ? On pourrait à première vue être tenté de répondre que ce trauma réside dans la capacité des forces de l'ordre à identifier les individus, puis à les interpeller, et que le Black Bloc repose sur une culture organisationnelle avec une visée purement tactique de confidentialité en vue de s'en prémunir. Or, en étudiant plus en détail cette culture organisationnelle, une autre dimension se dégage.

La pratique de l'anonymisation par la tenue noire, l'assimilation de l'individu dans la grappe, visent aussi un autre objectif : celui de résister au morcellement des luttes, en donnant la possibilité d'une convergence entre factions contestataires hétérogènes.

La force du Black Bloc repose en effet sur sa capacité à effacer les singularités politiques des participants, pour leur permettre d'agir avec d'autres militants qui ne partagent pas forcément leurs lignes politiques. Le Black Bloc incarne cette fusion. C'est un apport important pour comprendre le Black Bloc : il ne s'agit pas seulement d'une méthode en réaction au maintien de l'ordre actuel, mais plutôt d'une tentative de contourner ce qui a fissuré les luttes durant les décennies précédentes au sein des collectifs les plus contestataires, à savoir les divisions sur les pratiques de lutte et les divergences entre les différentes factions politiques.

Il s'agit donc d'agglomérer des individus qui n'ont pas forcément les mêmes opinions ni les mêmes modalités d'action, en s'appuyant sur leurs forces respectives tout en minorant ce qui les oppose. Le respect de la « diversité des tactiques » est un sujet récurrent qui traverse la mouvance Black Bloc (Dupui Deri, 2018). C'est même plus largement un sujet de débat récurrent dans les collectifs de lutte (Klejman et Rochefort, 1996 ; L'Écuyer, 2017). L'ensemble des pratiques associées au Black Bloc est en quelque sorte une tentative d'exorciser le spectre de la division : il permet à plusieurs groupes, aux motivations, aux niveaux d'implication et de prises de risque contrastés, de prendre part à une action commune. Ceux qui souhaitent affronter la police libèrent de l'espace pour les casseurs de vitrines. La présence des plus pacifiques empêche une répression trop brutale, au risque de les radicaliser, obligeant les forces de l'ordre à la prudence et la retenue contre le Black Bloc en entier. La culture du Black Bloc, à travers l'anonymisation et l'assimilation, permet ainsi de mettre entre parenthèses, le temps de l'émeute, les sempiternels débats internes entre factions.

Conclusion

En généralisant la pratique du Black Bloc à travers le monde, ses participants, consciemment ou non, diffusent alors un certain consensus sur l'histoire récente des luttes politiques – en tout cas, dans les sociétés libérales –, à savoir que le danger majeur qui les guette est la balkanisation entre factions. Le

Black Bloc est un dispositif qui se présente comme un ensemble de mécanismes de coordination (processus intégrateurs, processus assurant de l'imprévisibilité, et culture d'écrêtement des particularités individuelles et des sous-groupes qui le composent) auxquels chaque groupe affinitaire doit se sacrifier dans l'objectif d'une convergence des luttes. Chaque groupe affinitaire accepte alors de modérer ses revendications politiques et symboliques en s'engageant dans un processus subsumant leurs différences.

Indépendamment de toutes considérations politiques, du point de vue de la théorie des organisations, le Black Bloc apparaît ainsi comme un dispositif à la fois organisationnel et inter-organisationnel, dont une des raisons du succès auprès de ses membres serait sa capacité à mettre en sourdine, durant le temps des manifestations, la compétition entre les groupes qui le composent, pour lui substituer une expérience organisationnelle se présentant en même temps comme radicale et commune à tous.

Bibliographie

- BOIDY M. (2016), « Le Black Bloc, terrain visuel du global. Éléments pour une iconologie politique de l'altermondialisme », *Terrains/Théories*, (5).
- BRISCOE F. & GUPTA A. (2016), "Social activism in and around organizations", *The Academy of Management Annals*, 10(1), pp. 671-727.
- BROWN J. S. & DUGUID P. (1991), "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization science*, 2(1), pp. 40-57.
- CAHN O. (2010), « La répression des Black Blocs, prétexte à la domestication de la rue protestataire », *Archives de politique criminelle*, (1), pp. 165-218.
- CHOLLET M. (2018), *Sorcières : la puissance invaincue des femmes*, Zones.
- CLOVER J. (2019), *Riot. Strike. Riot: The new era of uprisings*, Verso Books.
- CUNHA M. P. E., CLEGG S., REGO A. & GOMES J. F. (2015), "Embodying sensemaking: Learning from the extreme case of Vann Nath, prisoner at S-21", *European Management Review*, 12(1), pp. 41-58.
- DALMASSO C., GAND S. & GARCIAS F. (2018), « Stimuler l'innovation radicale par l'usage d'un réseau social d'entreprise ? », *Revue française de gestion*, (3), pp. 103-120.
- De ROND M., HOLEMAN I. & HOWARD-GRENVILLE J. (2019), "Sensemaking from the body: An enactive ethnography of rowing the Amazon", *Academy of Management Journal*, 62(6), pp. 1961-1988.
- De VAUJANY F. X., DANDOY A., GRANDAZZI A. & FAURE S. (2019), "Experiencing a new place as an atmosphere: A focus on tours of collaborative spaces", *Scandinavian Journal of Management*, 35(2), 101030.
- DUFRESNE D. (2012), *Tarnac, magasin général*, Calmann-Lévy.
- DUPUI-DERI F. (2003), « Black blocs : bas les masques », *Mouvements*, (1), pp. 74-80.
- DUPUI-DERI F. (2018), « Retour sur la diversité des tactiques », *Le Journal des Alternatives*.
- FARDE G. (2020), « Le maintien de l'ordre dit "à la française" au défi des nouvelles formes de contestation », *Cités*, (3), pp. 65-81.
- FEDERICI S. (2004), *Caliban and the Witch*, Autonomedia.
- FENSCH N. (2018), *Radicalisation Express*, Éditions Divergentes, Paris.
- FILLIEULE O. & JOBARD F. (2018), « Le splendide isolement des forces françaises du maintien de l'ordre », in FILLIEULE O. & JOBARD F. (éd), *Police. Questions sensibles*, Presses universitaires de France, pp. 21-35, 2018, La Vie des idées, 978-2-13-078913-0.
- GIBSON D. R. (2014), "Enduring illusions: The social organization of secrecy and deception", *Sociological Theory*, 32(4), pp. 283-306.
- GIBSON D. R. (2016), "Ignorance at risk: Interaction at the epistemic boundary of Bernard Madoff's Ponzi scheme", *Qualitative Sociology*, 39(3), pp. 221-246.
- GOLDFILED M. (1989), "Worker insurgency, radical organization, and New Deal labor legislation", *American Political Science Review*, 83(4), pp. 1257-1282.
- HESSD J. (2005), "Technology- and product-oriented movements: Approximating social movement studies and science and technology studies", *Science, Technology & Human Values*, 30(4), pp. 515-535.
- HIATT S. R., GRANDY J. B. & LEE B. H. (2015), "Organizational responses to public and private politics: An analysis of climate change activists and US oil and gas firms", *Organization Science*, 26(6), pp. 1769-1786.
- HUËT R. (2019), *Le vertige de l'émeute : de la Zad aux Gilets jaunes*, Presses Universitaires de France.
- JURIS J. S. (2005), "Violence performed and imagined: Militant action, the Black Bloc and the mass media in Genoa", *Critique of anthropology*, 25(4), pp. 413-432.
- KILLIAN L. M. (1984), "Organization, rationality and spontaneity in the civil rights movement", *American Sociological Review*, pp. 770-783.
- KLEJMAN L. & ROCHEFORT F. (1996), « Au nom du droit et de la spécificité féminine. Diversité des tactiques et ambiguïté des discours du mouvement suffragiste avant la première guerre mondiale », *Les cahiers du CEDREF. Centre d'enseignement, d'études et de recherches pour les études féministes*, (Hors-série 2), pp. 223-231.
- KUDESIA R. S. (2021), "Emergent strategy from spontaneous anger: Crowd dynamics in the first 48 hours of the Ferguson shooting", *Organization Science*, 32(5), pp. 1210-1234.
- LACAZE A. (2004), « Le maintien de l'ordre comme agencement organisationnel », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 75, mars, pp. 41-49.
- LAROCHE H. & THERON C. (2016), « Managers et espions – L'affaire Renault », *Revue française de gestion*, 42(254), pp. 37-51.
- LAROCHE H., STEYER V. & THERON C. (2019), "How could you be so gullible? Scams and over-trust in organizations", *Journal of Business Ethics*, 160(3), pp. 641-656.
- L'ÉCUYER D. (2017), « *Paciflics* », diversité des tactiques et contre-attaques féministes : analyse des altercations entre manifestant-es durant la grève étudiante québécoise de 2012, Dissertation doctorale, Université du Québec à Montréal.
- LOFLAND J. (1996), *Social movement organizations: Guide to research on insurgent realities*, Transaction Publishers.
- MCCORMICK G. H. (2003), "Terrorist decision making", *Annual Review of Political Science*, 6(1), pp. 473-507.
- MONNET B. & VERY P. (2010), *Les nouveaux pirates de l'entreprise : mafias et terrorisme*, Paris, Éditions du CNRS.
- RILINGER G. (2019), "Corporate conspiracies and complex secrets: Structure and perception of the Insull scheme in 1930s Chicago", *American Journal of Sociology*, 124(4), pp. 1043-1089.
- ROULET T. J., GILL M. J., STENGER S. & GILL D. J. (2017), "Reconsidering the value of covert research: The role of ambiguous consent in participant observation", *Organizational Research Methods*, 20(3), pp. 487-517.
- SANDBERG J. & TSOUKAS H. (2020), "Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology", *Organization Theory*, 1(1), 2631787719879937.

- SCHEIN E. H. (1990), "Organizational culture", *American Psychological Association*, 45(2), p. 109.
- SCHEIN E. H. (1991), « Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle », *Pouvoirs et cultures organisationnels*, pp. 175-196.
- SOMMIER I. (2021), « Légitimer par l'action : les revendications de la violence », *Rhizome*, (2), pp. 35-37.
- SNOW D. A. & MOSS D. M. (2014), "Protest on the fly: Toward a theory of spontaneity in the dynamics of protest and social movements", *American Sociological Review*, 79(6), pp. 1122-1143.
- SOUTHERLAND M. D. & POTTER G. W. (1993), "Applying organization theory to organized crime", *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 9(3), pp. 251-267.
- STOHL C. & STOHL M. (2011), "Secret agencies: The communicative constitution of a clandestine organization", *Organization Studies*, 32(9), pp. 1197-1215.
- THOMAS-HEBERT C. (2019), « L'intensification de l'action directe non-violente et son processus de légitimation aux États-Unis dans les années 1970 : *The Trial of the Catonsville Nine*, par Daniel Berrigan (1970) », *Parlement [s]*, *Revue d'histoire politique*, (1), pp. 151-169.
- THOMPSON A. K. (2010), *Black Bloc, white riot: anti-globalization and the genealogy of dissent*, AK Press.
- VECHAMBRE J. R. (2020), « Le maintien de l'ordre en France », *Revue de la Gendarmerie nationale*, (1), pp. 32-39.
- VUARIN L. (2020), *Le secret comme processus organisant : une approche épistémique des organisations secrètes*, Dissertation doctorale, ESCP Europe.
- WACQUANT L. (2015), « Pour une sociologie de chair et de sang », *Terrains travaux*, (1), pp. 239-256.
- WEICK K. E. (2015), "Ambiguity as grasp: The reworking of sense", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), pp. 117-123.
- WHYTE G. (1989), "Groupthink reconsidered", *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 40-56.
- WILLIAMS D. M. (2018), "Contemporary anarchist and anarchistic movements", *Sociology compass*, 12(6), e12582.
- WILLIAMS D. M. (2019), "Tactics: Conceptions of social change, revolution, and anarchist organisation", in LEVY C. & ADAMS M. S. (éd.), *The Palgrave Handbook of Anarchism*, Palgrave Macmillan, Cham. pp. 107-123.
- ZUQUETE J. P. (2014), "Men in black: Dynamics, violence, and lone wolf potential", *Terrorism and Political Violence*, 26(1), pp. 95-109.

La chute de Kodak : une affaire classée ?

Par Albéric TELLIER

Professeur de Management de l'innovation à l'Université Paris-Dauphine, Université PSL

La faillite de Kodak est généralement considérée comme un cas exemplaire de disruption. Notre objectif est de revenir sur cette thèse, qui est aujourd'hui très largement partagée par les chercheurs et le grand public.

L'analyse systématique des données publiées sur l'entreprise entre septembre 2003 et janvier 2008 révèle que la théorie de la disruption n'explique pas complètement le déclin de Kodak. Notre étude met notamment en évidence le rôle joué par les actionnaires dans le refus du plan initial de développement dans le numérique.

Ces résultats montrent l'effet de l'activisme actionnarial sur les stratégies d'innovation de rupture. Ils permettent également de discuter des risques de biais de circularité dans l'utilisation de cas d'école pour illustrer des approches théoriques.

Introduction

En quelques années, sous l'impulsion des travaux de Clayton Christensen (1995, 1997, 2003), le concept de « disruption » a envahi les médias, les discours des décideurs, les revues académiques et les manuels de management. Ses effets sur la concurrence entre entreprises paraissent aujourd'hui établis, et une référence incontournable s'est imposée à ceux qui veulent décrire et expliquer le mécanisme de disruption : Kodak. Le cas paraît idéal. Il semble en effet contenir tous les ingrédients de la disruption telle que Christensen a pu la décrire : un *leader* installé réputé invincible, une rupture technologique propice à l'arrivée de nouveaux entrants, un modèle d'affaires qui est balayé en quelques années.

Cependant, les jugements que l'on porte aux dirigeants du géant déchu de Rochester résistent-ils à l'épreuve des faits ? Depuis les travaux fondateurs de Pascale sur l'entreprise Honda (1984), la question de l'interprétation des situations à la lumière des théories établies est centrale en stratégie. Cette relecture de l'arrivée du constructeur automobile japonais sur le marché américain a montré que la décision stratégique relève de processus complexes, pour certains paradoxaux. Elle nous montre aussi l'intérêt pour le chercheur de se méfier des explications trop « mécaniques », et de les « bousculer » par un travail de relecture fondé sur des investigations au plus près des faits. En procédant à une analyse chronologique fouillée des événements, des décisions des dirigeants et des prises de position des acteurs concernés par le virage technologique, nous portons l'ambition avec cette recherche de revenir sur une thèse largement partagée par les chercheurs et le grand public.

Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé à une analyse systématique des annonces, communiqués et articles publiés sur Kodak entre septembre 2003 et janvier 2008. La première date est celle de l'annonce d'un plan stratégique d'envergure en faveur du numérique. La seconde correspond à l'annonce de la fin de la transformation numérique de Kodak par sa direction. Celle-ci restera un échec : en 2012, la société est placée sous protection du chapitre 11 de la loi américaine relative aux faillites.

La première partie de l'article revient sur la théorie de la disruption et sur les explications de la faillite de Kodak qu'offrent les chercheurs en mobilisant cette théorie. La deuxième partie présente le dispositif méthodologique tandis que la troisième est dédiée aux résultats. Même s'il est possible de reprocher aux dirigeants une prise de conscience tardive de la nécessaire transformation ainsi qu'une incapacité à faire face à des pressions internes, notre analyse montre qu'il est également nécessaire de prendre en compte le rôle joué par les actionnaires. Ces derniers ont en effet refusé le plan initial de transformation de l'entreprise, et milité pour une « stratégie de transition » qui devait permettre d'exploiter encore le modèle d'affaires historique autour de l'argentique.

Cette étude montre les contradictions qui existent entre les impératifs d'une stratégie fondée sur une innovation de rupture et les attentes de certains actionnaires. La quatrième partie propose une discussion des résultats, notamment sur l'effet de l'activisme actionnarial sur les stratégies d'innovation de rupture.

Kodak, un cas exemplaire de disruption ?

Après un retour sur les travaux traitant de la disruption, nous rappellerons les explications généralement données au déclin de Kodak.

Qu'est-ce que la disruption ?

Les travaux sur la disruption s'intègrent dans un ensemble de recherches qui visent à mieux comprendre les processus de développement technologique, l'intégration des technologies dans des prestations, et les mécanismes qui peuvent conduire, ou non, une entreprise à changer de technologie. Le management du portefeuille des technologies est devenu un objet de recherche dans les sciences de gestion dans les années 1980, avec, notamment, la publication des ouvrages de Foster (1986) et de Dussauge et Ramanantsoa (1987). Tous ces travaux ont imposé la notion de « cycle de vie des technologies », qui permet de comprendre leur dynamique intrinsèque et les choix offerts à l'entreprise entre continuité ou rupture. Il est ainsi maintenant admis que les technologies suivent des cycles de vie. Elles passent par des phases de naissance, de croissance, de maturité et de stagnation. Cette notion de cycle aide à comprendre l'opposition entre innovation radicale et incrémentale, et les dilemmes technologiques sous-jacents. L'innovation incrémentale consiste à prolonger et remonter la courbe en S tandis que l'innovation radicale consiste à choisir une nouvelle technologie, et donc à se placer sur une autre courbe.

Dans ces travaux qui ont aujourd'hui plus de 35 ans, on souligne déjà la prédilection pour les innovations de continuité chez les grandes entreprises *leaders* de leurs secteurs, et les erreurs stratégiques qui peuvent en découler. Pourquoi et comment ces acteurs installés ratent-ils le virage d'une nouvelle technologie ? C'est la question que pose Christensen dans ses premiers travaux (Bower et Christensen, 1995), qui vont l'amener à la publication de son ouvrage le plus connu *The Innovator's Dilemma* (1997), dans lequel il mobilise la courbe en S pour décrire le mécanisme de la disruption.

En effet, cette courbe de cycle de vie rappelle que les investissements en R&D peuvent avoir des effets plus ou moins importants sur le niveau de performance de la prestation proposée. Au fur et à mesure que l'on « avance sur la courbe », les progrès sont de plus en plus minimes. En phase de maturité, l'efficacité marginale des investissements se met à décroître tandis qu'en phase de stagnation, les progrès sont de plus en plus rares, car on atteint alors les limites inhérentes à la technologie. Cette dernière phase est principalement celle où apparaît le « dilemme de l'innovateur » : faut-il mobiliser des ressources pour tenter de dépasser encore la limite de la technologie considérée, ou les affecter à la création d'une rupture en cherchant à développer / exploiter une nouvelle technologie ? On comprend aisément qu'orienter le travail de la R&D exclusivement vers l'amélioration des technologies déjà exploitées rend l'entreprise vulnérable face à

l'émergence d'une rupture technologique. Mais prendre la décision d'explorer de nouvelles voies est aussi difficile. En effet, dans les premiers temps de son développement, la nouvelle technologie a généralement des niveaux de performance plus faibles que l'ancienne. Il s'agit d'un point clé qui va être repris dans la théorie de la disruption, et que l'on peut déjà illustrer avec le cas de la photographie. Quand apparaît en 1975 le premier appareil photographique numérique, il pèse 3,5 kilos, prend des images de piètre qualité et il faut attendre 23 secondes entre deux clichés. Cette technologie n'a alors qu'un potentiel très limité par rapport à l'argentique.

Cependant, même si l'innovation est moins performante sur les critères classiques d'évaluation des produits déjà installés, elle entre progressivement en cohérence avec les attentes de non-consommateurs ou de consommateurs atypiques. Grâce au soutien de ces premiers adeptes, l'innovation peut commencer à remonter sur sa courbe en S : ses performances augmentent continuellement et parviennent à convaincre un nombre toujours plus grand de clients. Ainsi, la disruption peut être définie comme le mécanisme par lequel un acteur installé va sous-estimer la rupture engendrée par une nouvelle technologie, car celle-ci introduit de nouveaux critères de performance.

Dans son ouvrage suivant, *The Innovator's solution* (2003, avec Raynor), Christensen enrichit son analyse. Il ne pose plus uniquement le problème en des termes strictement technologiques, mais intègre également la notion de modèle d'affaires. Il définit alors l'innovation de rupture comme une innovation qui introduit un nouveau modèle d'affaires, et montre à quel point il est délicat pour un acteur installé de changer de modèle. La direction d'une entreprise en place ne peut pas voir dans l'innovation de rupture une opportunité, car celle-ci ne lui permettrait plus d'exploiter ses ressources, ses compétences et sa clientèle. Il y a donc une véritable « tragédie du modèle d'affaires » (Silberzahn, 2014a et b) : ce dernier est l'instrument de la réussite de l'entreprise, mais aussi ce qui la condamne en cas de rupture.

Kodak : un cas d'école ?

Les travaux de Christensen sont revenus sur le devant de la scène à la faveur de l'engouement généralisé pour le « phénomène *start-up* », la digitalisation et « l'uberisation ». Dans de nombreux secteurs en effet, l'introduction de nouvelles technologies a permis de revoir complètement « les façons de faire des affaires ». En cela, elles ont favorisé l'arrivée de nouveaux acteurs proposant des prestations renouvelées, et déstabilisant les acteurs en place qui n'avaient pas d'emblée les compétences et les infrastructures leur permettant de s'aligner. Pour illustrer tous ces bouleversements, un cas est très souvent mobilisé : Kodak.

Fondée en 1881 par George Eastman, Kodak s'est imposé comme le *leader* mondial de la photographie grâce à des compétences reconnues dans l'émulsion de films photographiques pour les amateurs, les professionnels et le cinéma. Dans les années 1960-1980, Kodak vit son « âge d'or ». En 1976, 90 % des films et

85 % des appareils photo aux États-Unis sont produits par l'entreprise (Silberzahn, 2014b, p. 11), qui emploie alors près de 80 000 personnes dans le monde. Mais à partir de 1995, la technologie numérique commence véritablement à se diffuser dans l'industrie photographique. Dans un premier temps, les *leaders* mondiaux du marché des appareils et des films – Kodak, Fuji, Nikon, Canon, et Minolta – vont proposer, dans le cadre d'une alliance de R&D, le standard APS, produit hybride combinant les technologies numérique et argentique, qui offre l'avantage de préserver le modèle d'affaires. Cependant, dès 1996, de nouveaux modèles font leur apparition, utilisant exclusivement la technologie numérique, et permettant ainsi de conserver sur mémoire les prises de vue. Le cliché peut alors être stocké, retouché, inséré dans un document, diffusé sur Internet... Ces appareils sont l'œuvre de fabricants qui, pour la plupart, sont étrangers au monde de la photographie traditionnelle, mais maîtrisent la technologie numérique.

La progression des ventes d'appareils numériques est impressionnante mais, pour le *leader* mondial Kodak, la rupture est délicate à gérer. Initialement spécialisée dans la chimie, l'entreprise doit se tourner vers l'électronique. Son modèle d'affaires fondé sur la vente et le développement de pellicules doit être complètement revu. Pour faire face au déclin de son marché historique, Kodak va s'engager dans un vaste programme de restructurations entre 2002 et 2008. Malgré celui-ci, sa situation va continuer à se détériorer. En janvier 2012, l'entreprise se place sous la protection du chapitre 11 de la loi des États-Unis relative aux faillites.

De nombreux chercheurs se sont alors emparés de ce cas pour en faire l'archétype du *leader* balayé par la disruption. Dès 2009, Lucas et Goh ont mobilisé la théorie de la disruption pour expliquer le déclin de Kodak. Si ces auteurs ont confirmé les conclusions de Christensen, ils ont aussi proposé d'enrichir sa théorie en montrant en quoi le contexte culturel, la structure bureaucratique et le management intermédiaire ont empêché une transition rapide vers le numérique. Par la suite, dans son ouvrage sur « la tragédie du modèle d'affaires », le « défi de l'innovation de rupture » et les « échecs des entreprises face aux ruptures », Silberzahn (2014b) a consacré un chapitre entier au géant de Rochester⁽¹⁾. Dans un article de 2016 publié dans la *MIT Sloan management Review*, Shih a également repris le cas Kodak. L'auteur met en avant que la haute direction s'est inquiétée du développement du numérique dès les années 1990, mais souligne ensuite les problèmes managériaux qu'elle n'a pas su résoudre pour réaliser la transition de l'argentique vers le numérique. La même année, dans un article de la *Harvard Business Review*, Anthony (2016) arrivait à une conclusion proche : c'est l'incapacité du *top management* à gérer le changement de modèle d'affaires qui est à l'origine de la chute de Kodak.

⁽¹⁾ Il en est de même dans son ouvrage de 2015 sur l'innovation de rupture. L'exemple de Kodak est également repris dans le chapitre consacré à l'œuvre de Christensen, publié en 2016 avec Ben Mahmoud-Jouini.

Parallèlement, dans son *Histoire des grandes erreurs de management* (2016), Kerdellant a retenu la même thèse de l'incapacité à changer de *business model*, pour expliquer la chute de Kodak, dans un chapitre au titre particulièrement explicite : « La peur du cannibale ».

On le voit, l'histoire de Kodak semble correspondre en tous points à la théorie de la disruption telle qu'elle a pu être formulée par Christensen. Cette connexion apparemment très étroite entre la théorie et les faits a même conduit certains auteurs à proposer le terme de « kodakisation » comme synonyme de virage technologique raté. On peut cependant relever que tous ces travaux reposent sur des dispositifs de collecte de données relativement légers, ou tout au moins peu précisés. De plus, ils sont réalisés *a posteriori*, et adoptent d'emblée les thèses de Christensen comme cadre théorique pour les enrichir ou simplement les illustrer à nouveau, plutôt que pour les confronter à un nouveau cas. Enfin, ils tendent à se focaliser sur les décisions prises par Kodak du milieu des années 1990 au début des années 2000, et font ainsi l'impasse sur l'important plan stratégique élaboré en 2003 (à l'exception de Lucas et Goh, 2009). Ce faisant, ils considèrent implicitement que Kodak aurait dû se positionner comme un pionnier sur ce marché de la photographie numérique, alors que la littérature a montré que ce type de stratégie était loin d'être la panacée (Demil, 2009). D'ailleurs, si Fuji, le concurrent historique, a réussi à survivre à la fin de la photographie argentique, c'est par un ambitieux plan stratégique débuté en 2004 après que l'entreprise avait atteint un pic dans ses ventes mondiales de pellicules en 2001 (Kmia, 2018). Dès lors, on peut se demander si les jugements que l'on porte aux dirigeants de Kodak résistent à l'épreuve des faits. Il s'agit selon nous d'une question importante ; les travaux sur la disruption ayant donné lieu à des critiques nombreuses au plan méthodologique (Weeks, 2015).

Le cas Kodak revisité

Afin de proposer une relecture de la chute de Kodak, nous avons réalisé une analyse systématique des annonces, communiqués et articles publiés sur l'entreprise entre septembre 2003 et fin janvier 2008. La première date est celle de l'annonce d'un plan stratégique d'envergure en faveur du numérique. La seconde correspond à l'annonce par la direction de la fin de la transformation numérique. Nous avons également recueilli des informations sur Kodak jusqu'en janvier 2012, au moment où la société a été mise sous la protection du chapitre 11 de la loi américaine relative aux faillites. Cependant, nous n'avons pas relevé de 2008 à 2012 d'événements susceptibles de remettre en question nos analyses.

Sur la période 2003-2008, l'objectif était de restituer la succession des événements majeurs sans cadre théorique fixé *a priori*, pour éviter le biais de circularité (Dumez, 2013). Après avoir précisé la méthode, nous présentons la chronologie qu'elle a permis de reconstituer. Les explications nouvelles données à la chute de Kodak ont donc émergé progressivement, au fur et à mesure du déroulement du protocole de recherche.

Méthode

Cette recherche s'appuie sur des données secondaires. Il est désormais admis de produire des connaissances en s'appuyant sur ce type de données (Chabaud et Germain, 2006), si celles-ci sont collectées par une procédure de sélection stricte (Stewart, 1984). Le protocole de recherche est ici constitué de quatre étapes.

Étape 1. Collecte des données

Deux types de données secondaires ont été utilisés. Nous avons tout d'abord des données secondaires « internes », avec les documents réalisés et diffusés par Kodak, et compilés sur la période. Ensuite, nous avons mené sur la banque d'articles Dow Jones Factiva une recherche par mots-clés sur la période sélectionnée. Différentes recherches automatiques sur cette base ont ensuite permis de sélectionner et vérifier des informations supplémentaires. Afin de garantir la véracité des données recueillies dans ces articles, seules les informations obtenues par au moins deux sources non anonymes différentes ont été conservées. En outre, quelques documentaires réalisés sur la chute de Kodak, (TV, radio) ont été compilés. Toutes ces données collectées ont permis de détailler le contexte dans lequel évoluait la direction de Kodak au début des années 2000. En particulier, il a été possible de récupérer des données sur les positions concurrentielles, les ventes d'appareils photographiques argentiques et numériques, et les évolutions attendues des marchés, et ainsi de réaliser un diagnostic de la situation de Kodak sans les dangers de la rationalisation *a posteriori*.

Étape 2. Lecture flottante des articles compilés

L'objectif de cette étape était double. Il s'agissait, d'une part, d'affiner notre connaissance du cas Kodak sur la période envisagée. D'autre part, elle devait permettre d'identifier des événements clés, définis comme des moments où l'équipe de direction a été amenée à prendre des décisions stratégiques, ou, à l'inverse, a été influencée par des décisions prises par d'autres acteurs. Cinq moments clés ont ainsi été repérés :

- septembre 2003 : annonce d'un plan stratégique orienté vers le numérique ;

- décembre 2003 : refonte du plan initial ;
- mai 2005 : placement en « catégorie spéculative » de Kodak, conduisant au remplacement de son dirigeant ;
- juillet 2005 : renforcement du plan de restructuration de Kodak ;
- août 2006 : nouveau plan de restructuration et cession de la division médicale ;
- janvier 2008 : annonce par la direction que la révolution numérique de Kodak est achevée.

Étape 3. Analyse des effets des moments clés pour chacune des phases

Le repérage de moments clés nous a permis de découper la période étudiée en phases. Pour chacune, nous avons étudié les conséquences des décisions prises sur la situation de l'entreprise, ses résultats, la position des principaux acteurs touchés par ces décisions, et le cours de l'action. Nous avons pu constater l'effet de ces moments clés sur la valeur du titre Kodak (voir la Figure 1 ci-dessous), et les nombreuses réactions des actionnaires. C'est lors de cette étape que nous avons perçu l'intérêt de nous focaliser sur ces acteurs.

Étape 4. Analyse des interactions entre la direction et les actionnaires

Les nombreuses actions entreprises par des actionnaires, que nous avons relevées lors de l'étape 3, nous ont incités à analyser plus en détail les effets des décisions prises par les dirigeants sur ces acteurs, de même que les réactions de la direction face à certaines de leurs revendications.

Le déclin de Kodak : une chronologie⁽²⁾

La Figure 1 présente le découpage retenu à partir des moments clés repérés. Elle permet de constater les conséquences de ces événements sur le cours de l'action.

Au début des années 2000 (P0 dans la Figure 1), Kodak est dans une situation délicate même si l'entreprise peut encore se prévaloir d'être le numéro un mondial

⁽²⁾ Cette sous-partie s'appuie sur une précédente publication (Tellier, 2014).

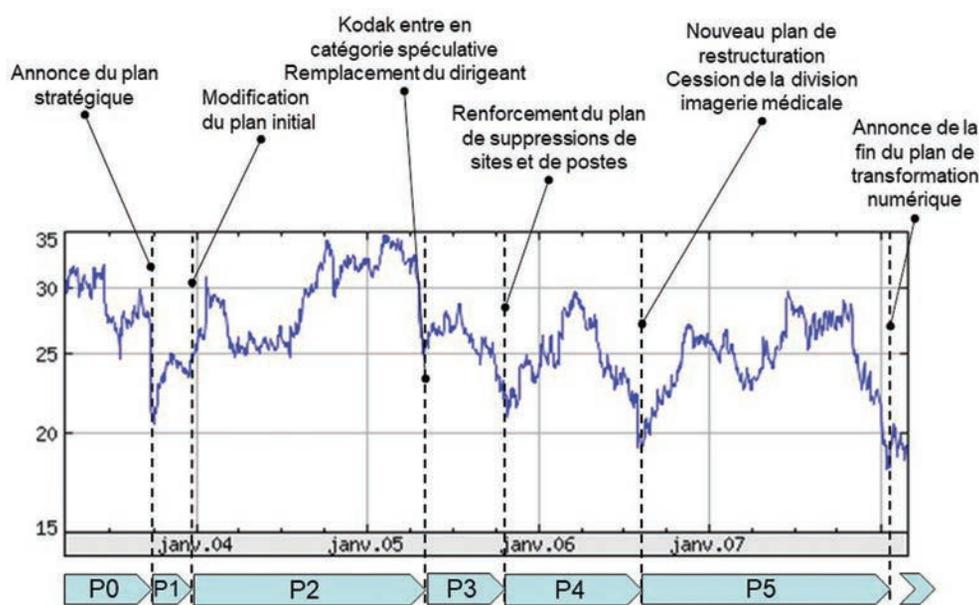


Figure 1. Identification des moments clés, découpage en phases et évolution du cours de l'action Kodak.

de la pellicule photographique. En effet, le géant de Rochester réalise plus des deux tiers de son CA (chiffre d'affaires) sur le marché de la photographie traditionnelle. Or, ce marché est en pleine transformation depuis que la technologie numérique a fait son apparition au milieu des années 1990. En 2002, le montant des ventes mondiales d'appareils numériques a dépassé celui des appareils argentiques. Rien ne semble pouvoir arrêter l'ascension du numérique (5,5 millions d'appareils vendus en 1999, environ 50 millions en 2003), et le paysage concurrentiel s'en trouve bouleversé. D'une part, des fabricants historiques d'appareils tentent déjà d'exploiter ce marché et connaissent des succès réels, comme Canon qui vend en 2003 un appareil argentique pour trois numériques. D'autre part, l'introduction d'une technologie nouvelle a favorisé l'arrivée de concurrents nouveaux, et Kodak doit désormais faire face à des entreprises venant de l'informatique (Hewlett-Packard) ou de l'électronique grand public (Casio, Sony, Samsung...).

Ces évolutions technologiques et concurrentielles incitent Daniel Carp, le PDG de Kodak, à investir dans le développement du numérique et à engager l'entreprise dans un vaste programme de restructurations. Celui-ci comprend notamment une réduction drastique des effectifs : 8 400 postes supprimés en 2002, 6 000 licenciements annoncés pour 2003, fermeture de deux usines aux États-Unis et au Mexique...

En avril 2003, Antonio Perez est nommé numéro deux de Kodak. Transfuge de Hewlett-Packard, où il était responsable des activités numériques, il se voit chargé d'accélérer la transformation. En septembre, un plan stratégique ambitieux est annoncé avec un programme d'investissement de trois milliards de dollars (P1 dans la Figure 1, page 45). Comme le groupe est déjà très endetté (3 milliards de dollars également), les leviers sont peu nombreux et la direction annonce que le dividende de son action va être ramené de 1,8 dollar à 50 cents. Cette baisse doit permettre de dégager 1,3 milliard de dollars sur quatre ans. Cela ne sera pas suffisant, et il est donc prévu de poursuivre la réduction des coûts dans les activités classiques. Les investissements dans les pellicules traditionnelles sont stoppés. Des cessions et des fermetures d'activités sont envisagées pour un montant d'un milliard de dollars. L'ambition de la direction est de constituer une gamme complète d'appareils photo numériques, et de développer l'offre numérique dans trois autres segments : les imprimantes, les laboratoires de développement de photo numériques, et l'imagerie médicale. Cet engagement dans des segments à forte croissance doit permettre d'atteindre les 16 milliards de dollars de CA en 2006 (12,8 milliards en 2002), puis 20 milliards en 2010.

Cependant, l'annonce de ce plan est accueillie avec beaucoup de scepticisme par de nombreux acteurs. Les interrogations portent sur deux points principaux. Tout d'abord, les chances de Kodak paraissent bien minces aux yeux de certains analystes. Pour s'imposer dans le numérique, il faut pouvoir investir des sommes colossales dans la R&D, or le groupe est déjà très endetté. L'agence de notation Moody's fait d'ailleurs part de ses inquiétudes sur la capacité de Kodak à se redresser, et

abaisse la note de la dette à long terme en invitant les investisseurs à surveiller de près les performances du groupe. Ensuite, les concurrents sont déjà nombreux sur le marché de la photographie, comme sur ceux de l'imprimante (Xerox, Hewlett-Packard, Epson, Dell) et de l'imagerie médicale (General Electric).

La réaction des milieux financiers ne se fait pas attendre. Le jour de l'annonce du plan, l'action Kodak perd 18 % de sa valeur pour atteindre son plus bas niveau depuis vingt ans (voir la Figure 1, page 45). Le titre Kodak est menacé d'être exclu de l'indice Dow Jones dans lequel il figure pourtant depuis 1930. L'agence de cotation financière Standard & Poor's fait part de ses inquiétudes sur les résultats et le portefeuille de Kodak, et décide de dégrader sa note de crédit long terme à « BBB », soit « investissement à risque » (dernier stade avant la catégorie spéculative). Du côté des actionnaires, le plan est également difficile à accepter avec la baisse programmée des dividendes. Dès le mois d'octobre 2003, la direction de Kodak doit faire face au mécontentement d'une part importante de ses actionnaires qui considèrent que la nouvelle stratégie est trop risquée et que la baisse des dividendes est inacceptable. Afin de peser sur les choix stratégiques de la direction, une centaine d'actionnaires, représentant 25 % du capital, décident de former un groupe de contestation. Parmi les membres, on trouve notamment Bill Miller, le gérant du fonds mutuel Legg Mason Value Trust, qui, avec 4,5 % du capital, est alors le premier actionnaire de Kodak. Le groupe se donne comme mission d'obliger les dirigeants à renoncer au virage stratégique et à envisager des stratégies alternatives, plus créatrices de valeur pour les actionnaires. Pour arriver à leurs fins, ils placent à leur tête le fonds d'investissement Providence Capital, qui s'est spécialisé dans ce type de mission. Dans la presse économique, on affirme alors que la direction générale de Kodak reçoit une fois par semaine les représentants de ce groupe de contestataires pour tenter de sortir de l'impasse. Leur contre-proposition s'articule en quatre points principaux : privilégier la diminution des coûts, exploiter la position dominante du groupe sur les marchés de la photographie argentique, mettre en œuvre une politique plus agressive de cession de licences sur les nombreux brevets détenus, et conserver, voire relever, les dividendes.

En novembre 2003, nouveau rebondissement : le « raider » américain Carl Icahn obtient l'autorisation de la Federal Trade Commission (FTC) de faire l'acquisition pour 500 millions d'actions de Kodak, soit 7 % de sa capitalisation boursière. Icahn est une figure bien connue dans les milieux financiers depuis qu'il s'est rendu célèbre dans les années 1980 en multipliant les raids (il affichait alors une moyenne d'un raid tous les trois mois) contre des grands groupes comme Texaco, US Steel ou encore TWA. À chaque fois, il attaque des entreprises jugées sous-valorisées, prend une position dans le capital, pèse sur les décisions avant de revendre les titres. Pour beaucoup, le contexte semble idéal pour ce type d'opération : l'action Kodak a perdu 70 % de sa valeur depuis 1999, et le groupe des contestataires cherche des alliés pour promouvoir sa stratégie.

L'entrée en scène du raider et le mécontentement des actionnaires « historiques » obligent les dirigeants à revoir leur plan initial dès la fin 2003 (P2 dans la Figure 1, page 45). Dans différents communiqués, ils précisent alors que, contrairement à ce qui a pu être déclaré, ils n'ont pas l'intention d'abandonner l'argentique, et que la société restera « fortement impliquée sur le marché de la photographie traditionnelle » (*La Tribune*, 22/12/2003). On ne parle plus alors de « virage » mais de « transition ».

Les dirigeants affichent ainsi leur ambition de continuer à exploiter le marché de l'argentique qui, d'après leurs estimations, devrait décliner de 10 % par an aux États-Unis et de 5 % dans le reste du monde. Il est également prévu de profiter du marché chinois où seulement 20 % de la population a déjà accès à la photographie, et où les appareils numériques sont encore des produits de luxe. De même, la direction confirme au début de l'année 2004 que les produits argentiques (appareils, pellicules et jetables) continueront d'être commercialisés en Europe de l'Est, en Amérique latine et en Inde.

Le plan initial n'est toutefois pas complètement abandonné. Des accords de partenariats sont passés entre Kodak, des opérateurs de téléphonie mobile et le fabricant Nokia, pour développer des offres de stockage et d'impression de photographies aux utilisateurs de téléphones portables. Dans le même temps, Kodak achète Practiceworks, fournisseur de solutions informatiques pour les professions dentaires (pour 500 millions de dollars), et fait aussi l'acquisition de la branche « impression numérique » de Scitex, qui est alors le numéro un mondial des systèmes d'impression à jet d'encre haute vitesse (pour 250 millions de dollars). Parallèlement, les programmes de réduction des coûts sont maintenus. En janvier 2004, un plan de suppression de 12 000 à 15 000 emplois à horizon 2007 est annoncé. La direction confirme également son intention de se séparer d'un tiers de ses unités de production dans le monde. Toutes ces mesures permettront d'économiser quasiment un milliard de dollars par an.

Pour autant, la situation continue à se dégrader. En 2003, le résultat net a été quasiment divisé par trois, à 265 millions de dollars. Seuls les actionnaires semblent satisfaits des nouvelles orientations (le cours de l'action progresse à nouveau en janvier 2004 – voir la Figure 1, page 45). Les acteurs du secteur et les analystes sont plus sceptiques. Kodak est d'ailleurs finalement retirée de la liste des valeurs boursières du Dow Jones. Il faut attendre la fin 2004 pour observer un effet positif des décisions prises. Aux États-Unis, l'entreprise gagne du terrain sur le numérique et, avec une part de marché de près de 20 %, semble rattraper le *leader* Sony. Le CA de l'année s'élève à 13,5 milliards de dollars et le bénéfice net dépasse les 550 millions de dollars.

Pourtant, l'année 2005 va être particulièrement difficile pour Kodak. Les hypothèses sur lesquelles reposait le plan de transition ne sont pas vérifiées. Les ventes de pellicules traditionnelles chutent beaucoup plus rapidement que prévu. La croissance dans les pays émergents, qui devait permettre de compenser ce déclin, n'est même plus au rendez-vous. Les coûts

de restructuration et de licenciement explosent, et la dette est colossale. La chute du cours de l'action est vertigineuse, et les agences de notation Standard & Poor's et Moody's rétrogradent Kodak en catégorie spéculative (P3 dans la Figure 1, page 45). Le 12 mai 2005, Kodak annonce le départ de son PDG Daniel Carp et son remplacement par Antonio Perez.

En juillet 2005, ce dernier annonce le renforcement du programme de suppression de postes et de sites : « Alors que les ventes de nos traditionnels produits et services baissent plus vite que prévu, nous réduisons nos coûts plus agressivement » (*Dépêche AFP*, 20/07/2005). Ce sont finalement 25 000 emplois qui vont disparaître au lieu des 15 000 prévus initialement en 2004. L'Europe, où le groupe possède de nombreux sites, est particulièrement touchée. Ce plan rassure les milieux financiers et le cours de l'action repart à la hausse (P4 – dans la Figure 1, page 45).

En janvier 2006, Kodak publie ses résultats pour l'année précédente. Le CA a progressé de manière significative et dépasse les 14 milliards de dollars, mais l'année 2005 s'est cependant soldée par une perte nette de 1,37 milliards de dollars. Antonio Perez a l'air satisfait de ces chiffres : « Nous avons fait à présent plus de la moitié du chemin pour transformer le groupe et nous avons démontré notre capacité à tirer vers le haut le chiffre d'affaires dans les activités numériques et à générer les liquidités suffisantes pour financer notre croissance » (*La Tribune*, 31/01/2006).

Cependant, 2006 va se révéler une année encore plus mauvaise. En août, le CA affiche une baisse de 9 % et le plan de restructuration se durcit à nouveau : 2 000 emplois supplémentaires sont supprimés. À la bourse de New York, l'action chute de plus de 13 %, à 19,2 dollars (P5 dans la Figure 1, page 45). En septembre, la direction annonce qu'elle est à la recherche de nouveaux moyens pour renforcer ses investissements dans le numérique, et qu'elle envisage de se séparer de sa division imagerie médicale (cette session sera officialisée en janvier 2007). Parallèlement, Kodak ferme ses derniers laboratoires argentiques, comme en France où le marché de la pellicule traditionnelle a chuté de 40 % en 2006. Toutes ces décisions semblent donner des résultats. Après vingt-quatre mois consécutifs de pertes, et malgré un CA en baisse, le groupe parvient enfin à annoncer un quatrième trimestre 2006 bénéficiaire. Sur l'année, Kodak a réduit sa perte à 601 millions de dollars grâce notamment à des bénéfices dans le numérique en très forte progression (+ 275 %). Antonio Perez décide alors de reprendre son offensive. En février 2007, 3 000 suppressions d'emploi sont annoncées, et une gamme d'imprimantes bon marché est lancée pour concurrencer les *leaders* du marché.

Malheureusement, malgré ces restructurations, la situation de Kodak ne va pas s'améliorer de manière significative, et le cours de l'action qui s'était maintenu pendant les trois premiers trimestres de l'année 2007 chute à nouveau en septembre. Pourtant, au début de l'année 2008, le groupe annonce que son repositionnement dans le numérique est maintenant réalisé autour de ses activités d'impression numérique en magasin et d'imprimantes pour particuliers. Le

30 janvier, la direction estime ainsi avoir achevé sa révolution numérique. La facture est lourde : près de 30 000 emplois supprimés, des cessions d'activités, des fermetures de sites et environ 3,5 milliards de dollars engloutis.

Et pourtant, la société ne connaîtra plus jamais d'exercices bénéficiaires. En janvier 2012, Kodak se place sous la protection du chapitre 11 de la loi des États-Unis relative aux faillites. Même si 75 % de son activité est désormais réalisée dans le numérique et que ses effectifs ont été réduits à 18 000, la situation reste critique. Dans ses déclarations, le groupe évoque des actifs d'un montant de 5,1 milliards et une dette de 6,8 milliards de dollars. L'action tombe à 55 cents. En se mettant à l'abri de ses créanciers, la direction espère alors retrouver les marges de manœuvre nécessaires à un redressement...

Résultats

Quelles leçons peut-on tirer de cette analyse chronologique qui vient d'être résumée ? Dans un premier temps, un retour sur le contenu, les modalités et les évolutions du plan stratégique de 2003 est proposé. Dans un second temps, nous tentons de comprendre les raisons qui ont abouti à l'abandon assez rapide de ce plan, et les difficultés qui ont suivi.

Un plan stratégique qui suscite des oppositions fortes

Dans sa forme, le virage technologique annoncé en 2003 par Daniel Carp est opéré de manière assez classique. La direction décide à la fois de fermer des sites et d'abandonner des activités qui ne sont plus considérées comme « à potentiel ». Parallèlement, la réorientation se fait très largement par croissance externe. Il est désormais acquis que les fusions-acquisitions peuvent permettre d'accéder à des ressources et compétences nouvelles qu'il serait trop difficile et long de développer en interne (Lehmann-Ortega *et al.*, 2016, p. 465). Les acquisitions réalisées par Kodak ont bien pour objectif de renouveler en profondeur son portefeuille d'activités, de ressources et de compétences dans le but de réorienter durablement l'entreprise. Le choix de cette modalité est d'autant plus logique que Kodak est en retard par rapport aux évolutions technologiques et ses concurrents. Cependant, cette modalité de réorientation nécessite des ressources financières colossales. Or, la dette de l'entreprise est déjà énorme tandis que sa division photographie paraît avoir une rentabilité économique assez faible. Dès lors, les dirigeants n'ont pas forcément beaucoup de leviers à actionner. La baisse importante des dividendes est alors envisagée comme devant permettre de dégager 1,3 milliard de dollars en quatre ans. Le regroupement d'une centaine d'actionnaires dans un groupe de contestation et l'arrivée opportuniste de Carl Icahn montrent à quel point cette décision pose problème aux détenteurs du capital.

À la fin de l'année 2003, on a donc une situation dans laquelle les acteurs directement concernés par les choix stratégiques et les modalités retenues ont un

pouvoir fort, et s'opposent aux décisions prises. Or, comme le montrent les travaux de Newcombe (2003), l'acceptabilité de la stratégie par ce type d'acteurs (les « acteurs clés » dans le vocabulaire de Newcombe) est essentielle sous peine, pour les dirigeants, de se retrouver dans une impasse. Ainsi, et fort logiquement, les dirigeants de Kodak vont avoir comme priorité de conserver *a minima* l'appui de ces acteurs. Les ajustements stratégiques réalisés à partir de décembre 2003 peuvent être envisagés comme un moyen d'obtenir à nouveau le soutien des actionnaires mécontents. Dans ce plan « aménagé », il ne s'agit plus d'abandonner l'argentique, mais de tenter d'exploiter encore le potentiel de cette technologie pour assurer le développement du numérique. Ce choix peut s'expliquer par certains chiffres qui montrent que le déclin de l'argentique est assez lent sur les marchés occidentaux et que certains marchés sont en développement (Chine).

Il reste que ce plan est avant tout une réponse à la pression des actionnaires. Quand la direction confirme au début de l'année 2004 que les produits argentiques continueront à être commercialisés en Europe de l'Est, en Amérique latine et en Inde, un porte-parole du groupe précise d'ailleurs que l'objectif est de « concentrer les investissements argentiques sur des opportunités qui génèrent des taux de rendement rapides et intéressants » (*Les Échos*, 15/01/2004). Ces propos sont indiscutablement adressés aux actionnaires soucieux de la rentabilité à court terme. Dans le même temps, les suppressions de postes continuent, permettant à Kodak d'économiser un milliard de dollars par an. Les deux revendications majeures des contestataires, formulées dans leur contre-proposition, sont donc bien intégrées par les dirigeants : rechercher la diminution des coûts et exploiter la position dominante de la société sur l'argentique. On peut d'ailleurs relever que le cours du titre de la fin de l'année 2003 au début 2004 progresse significativement, et bondit même de 12 % en janvier 2004 (voir la Figure 1, page 45).

Les résultats de ce plan « revu et corrigé », qui consiste à maintenir un équilibre entre des activités anciennes et nouvelles, vont se révéler bien décevants et il faut ici relever la mauvaise estimation du potentiel des différents marchés. Tout d'abord, les années 2005-2006 montrent que la baisse de l'argentique est plus rapide que prévue : 30 % par an alors que la direction tablait sur un déclin annuel de 5 %. Ensuite, l'hypothèse d'une croissance sur les marchés émergents n'est plus vérifiée.

L'impossible gestion d'exigences contradictoires

On sait que le management stratégique est une activité complexe dans laquelle il n'y a pas une solution mais des choix multiples qui renvoient à des exigences contradictoires. Pour représenter celles-ci, Koenig (1996) a proposé le triangle « Sécurité-Légitimité-Compétitivité ». Le dirigeant doit s'assurer de la compétitivité de l'entreprise (sa capacité à supporter la comparaison avec les concurrents pour créer et conserver une clientèle), tout en veillant à sa sécurité (assurer la survie de l'entreprise et sa cohésion).

Mais il doit pouvoir également justifier ses décisions, notamment vis-à-vis du conseil d'administration et des actionnaires, ce qui renvoie à la légitimité.

Toute la complexité de l'activité stratégique réside dans la difficulté à concilier en même temps ces trois exigences, et le cas Kodak le montre à nouveau (Tellier, 2014). Le plan stratégique envisagé initialement par la direction traduit indiscutablement des exigences de compétitivité. Le secteur a connu une rupture technologique, l'entreprise a pris du retard dans l'exploitation de cette technologie et est désormais devancée par des concurrents. Il est donc impératif qu'elle s'adapte pour espérer retrouver sa position de numéro un mondial. Mais pour négocier au mieux ce virage, l'entreprise doit abandonner ses activités traditionnelles et investir massivement. En cas d'échec, c'est sa survie même qui pourrait être remise en question. La sécurité peut paraître menacée dès lors que la rentabilité est jugée insuffisante et la dette énorme (estimée à 3 milliards de dollars en 2003). Ces risques sont notamment mis en exergue par les agences de notation quand elles décident de dégrader la note de la dette à long terme. Il y a donc bien ici des tensions contradictoires entre les exigences de compétitivité et de sécurité.

Cependant, il est également possible de relever un paradoxe « compétitivité / légitimité ». Une décision est dite légitime quand elle est considérée comme juste, souhaitable. Koenig (1996) rappelle que la légitimité est directement liée à la mission que l'on reconnaît à l'entreprise. L'ambition de Daniel Carp est de permettre à Kodak de retrouver sa position de numéro un mondial cette fois sur le marché du numérique. Toutefois, plusieurs analystes soulignent qu'il est peu probable que l'entreprise retrouve dans le numérique la place prépondérante qu'elle occupait sur ses métiers traditionnels, et bénéficie des mêmes niveaux de rentabilité. Or, manifestement, pour bon nombre, la finalité première de Kodak est de maximiser les profits des actionnaires. Il est important de souligner ici que le titre Kodak a longtemps été considéré comme une « valeur de rendement » par Wall Street. Les dirigeants successifs privilégiaient une politique de versement de dividendes très avantageuse, et, en 2002, l'action Kodak était encore la plus « attractive » du Dow Jones avec 66 % du profit net distribué aux actionnaires. Ainsi, la réduction du dividende décidée en 2003 était sans précédent dans l'histoire de l'entreprise. Les analystes furent d'ailleurs nombreux à souligner que c'était la première fois depuis 1902, année du premier versement de dividende chez Kodak, qu'une telle décision était prise. On le voit, la stratégie du « virage à 180° » imaginée par les dirigeants pour assurer la compétitivité souffrait d'emblée, du fait des moyens retenus, d'un important déficit de légitimité.

En septembre 2003, au moment de l'annonce du plan stratégique, les dirigeants de Kodak pouvaient considérer qu'ils disposaient d'une réelle marge de manœuvre pour imposer une telle baisse. Notamment, le capital était alors extrêmement dispersé ; l'actionnaire principal (le fonds Legg Mason) ne disposant « que » de 4,5 % du capital (le dixième plus gros actionnaire de Kodak en détenait alors moins de 0,7 %). On se trouve alors

dans une situation où les acteurs les plus concernés disposent d'un pouvoir relativement faible. Cependant, le regroupement d'une centaine d'actionnaires dans un groupe de contestation va modifier les rapports de force. En représentant 25 % du capital, ce groupe se dote d'une capacité à exercer une pression sur les dirigeants, pour les contraindre à la négociation et finalement les pousser à modifier leur plan initial. Il ne s'agit plus alors d'abandonner l'argentique mais d'exploiter encore son potentiel pour assurer le développement du numérique. On l'a vu, ces ajustements seront globalement bien perçus par les milieux financiers.

Ainsi, c'est sans doute pour combler un déficit de légitimité et trouver une solution au paradoxe « légitimité / compétitivité » que les dirigeants ont finalement proposé des aménagements significatifs au projet initial, avec le plan de « transition » qui reposait sur un retrait très progressif de l'argentique. Mais, les hypothèses sur lesquelles ce plan a été bâti ne se sont pas vérifiées.

Discussion / Conclusion

L'objectif de cette recherche est de revenir sur la chute de Kodak liée au développement de la technologie numérique. L'analyse menée incite à relativiser l'affirmation largement partagée dans la littérature selon laquelle ses dirigeants ont été victimes du mécanisme de disruption, popularisé par Christensen.

Des facteurs qui expliquent le non-déploiement du plan stratégique

Dès sa nomination comme PDG de Kodak en 2000, Daniel Carp semble convaincu de la nécessité de se tourner vers le numérique. À cette époque, les deux tiers des investissements de R&D sont consacrés à cette technologie. C'est cet effort sans précédent qui va permettre à l'entreprise de se construire un imposant portefeuille de brevets dans le domaine du numérique, portefeuille qui sera progressivement mis en vente pour éviter la faillite. Weissmann (2012) rappelle d'ailleurs que Kodak a gagné près de 2 milliards de dollars entre 2008 et 2010 grâce aux cessions de licences et aux litiges concernant sa propriété intellectuelle. Une nouvelle preuve des ressources que l'entreprise avait développées dans le numérique.

Le plan stratégique imaginé en 2003 montre ainsi une volonté de réaliser un virage technologique d'envergure. Cependant, ce plan n'a jamais réellement été mis en œuvre. Nous l'avons vu, les positions prises par divers acteurs et, notamment, le conflit avec les actionnaires, ont empêché le déploiement de la stratégie conçue par Daniel Carp et son équipe. La structure de l'actionnariat, la situation financière de départ et l'échec du plan « aménagé » sont autant de facteurs qui doivent être intégrés si l'on veut comprendre pourquoi le géant de Rochester a fait faillite.

Sur ce point, nos conclusions rejoignent et complètent les résultats de Benner (2010) qui a étudié tous les rapports sur Kodak rédigés par les analystes de cinq banques d'affaires (Morgan Stanley, Prudential,



Photo © Rijksmuseum

Nicolaes de Bruyn, *Fantastische waterdieren, onder andere zeepaard*, gravure sur papier, 1581-1656. Amsterdam, Rijksmuseum.

« Toute la complexité de l'activité stratégique réside dans la difficulté à concilier en même temps ces trois exigences, et le cas Kodak le montre à nouveau (Tellier, 2014). Le plan stratégique envisagé initialement par la direction traduit indiscutablement des exigences de compétitivité. Le secteur a connu une rupture technologique, l'entreprise a pris du retard dans l'exploitation de cette technologie et est désormais devancée par des concurrents. Il est donc impératif qu'elle s'adapte pour espérer retrouver sa position de numéro un mondial. »

Salomon-Smith Barney, Paine Webber et Crédit Suisse First Boston) sur la période 1990-2001 (c'est-à-dire avant le plan stratégique de 2003). Benner montre que pendant cette période qui marque l'arrivée de la technologie numérique et le début du déclin de l'argentique, les conclusions des rapports sont globalement favorables à Kodak. Les analystes restent largement focalisés sur l'activité historique de Kodak (2 821 mentions de la photographie argentique), et les décisions prises par les dirigeants pour diminuer les coûts sont perçues comme cohérentes. À l'inverse, le numérique est assez peu étudié (158 mentions seulement), et les premières initiatives des dirigeants en faveur de cette technologie sont largement critiquées. Barthélemy (2016, p. 135) met en exergue les conclusions d'un analyste de Prudential, qui résume bien la frilosité initiale des milieux financiers face à l'entrée de Kodak dans le numérique, et l'importance donnée aux intérêts des actionnaires : « Nous sommes curieux de voir la réaction des actionnaires lorsqu'ils se rendront compte de l'argent gaspillé sur le numérique. Quelle absurdité ! »

Pour Barthélemy, une telle appréciation est caractéristique de la priorité donnée par les analystes financiers aux stratégies permettant une maximisation de la rentabilité à court terme, et souligne toute la difficulté qu'une direction générale peut avoir à faire accepter une stratégie qui rompt avec les choix passés. Le défi était sans doute encore plus grand pour la direction d'une entreprise historiquement reconnue comme très généreuse en termes de dividendes.

Les effets de l'activisme actionnarial sur l'innovation de rupture

Notre analyse met en évidence le rôle joué par les actionnaires dans le refus du plan initial et le développement d'une « stratégie de transition » qui devait permettre d'exploiter encore le modèle d'affaires historique autour de l'argentique. Deux points méritent ici d'être mis en exergue.

Tout d'abord, il faut souligner que Kodak peut être envisagée comme un cas typique de gouvernance actionnariale. En 2007, 91 % des actions de la société sont détenus par des institutionnels et des fonds

d'investissement (à cette date, les dix premiers actionnaires sont des fonds reconnus pour leur activisme, comme Legg Mason Value Trust, Templeton Value Fund, Fidelity Value Fund, Vanguard/Prime Cap Fund...). Or, comme cela a été rappelé dans le rapport Notat-Senard (2018, p. 19), la gouvernance actionnariale, et les logiques court-termistes qui en découlent, ont un effet négatif sur les investissements de R&D et l'innovation (Brossard *et al.*, 2013). Asker *et al.* (2015) ont ainsi relevé que les sociétés cotées aux États-Unis investissent moins que leurs homologues non cotées, et que celles comptant des investisseurs institutionnels investissent moins que les autres sociétés cotées.

Ensuite, sur la période étudiée, la direction de Kodak doit faire face à un fort activisme de la part d'actionnaires historiques, mais aussi du raider Carl Icahn. Notre étude indique que la forte opposition de ces acteurs puissants a conduit les dirigeants à une focalisation excessive sur leurs attentes. Ces résultats rejoignent les conclusions d'Antioco (2011) selon lesquelles l'échec de Blockbuster, géant de la distribution de DVD, face à la montée de Netflix pouvait s'expliquer par l'opposition d'actionnaires activistes. De même, l'étude menée par Desjardine et Durand (2020) sur l'activisme des fonds spéculatifs a montré la priorité donnée par ces acteurs aux bénéfices à court terme et à la rentabilité.

Notre travail souligne ainsi les contradictions qui existent entre les impératifs d'une stratégie fondée sur une innovation de rupture (qui implique un changement de technologie et de modèle d'affaires) et les attentes de certains actionnaires. Cependant, force est de reconnaître que les effets de l'activisme actionnarial sur l'innovation sont encore mal connus. Les quelques recherches qui ont déjà été menées aboutissent à des résultats cohérents avec nos observations. Les travaux de Brav *et al.* (2018) sur les fonds d'investissement spécialisés dans l'activisme actionnarial (comme celui de Carl Icahn) montrent que les dépenses de R&D des entreprises cibles ont tendance à se réduire, de même que les actifs dédiés, et qu'une logique de recentrage sur l'activité historique est privilégiée. Les conclusions de Vacher *et al.* (2020) vont dans le même sens en indiquant que les fonds spéculatifs poussent les entreprises matures à se recentrer sur leur expertise de base (l'argentique pour Kodak).

Cependant, ces travaux n'intègrent pas finement les types d'innovation en question (notamment la distinction entre innovation de continuité et de rupture), et se focalisent sur les investissements en R&D et les dépôts de brevets comme mesures de l'effort d'innovation. À l'évidence, notre étude de cas appelle à des travaux futurs pour mieux cerner l'effet de l'activisme actionnarial (et plus largement la financiarisation de l'économie) sur les stratégies d'innovation de rupture. Le cas Kodak nous montre que les dirigeants de certaines grandes entreprises installées doivent faire face à des injonctions contradictoires : ils doivent mettre en avant les efforts entrepris en matière d'innovation afin de rassurer sur la compétitivité de l'entreprise dans un environnement désormais vélocé, tout en prenant soin de ne pas détériorer la valeur actionnariale.

Un plaidoyer pour une utilisation « prudente » des cas d'école

Notre analyse marque l'importance de prendre en compte les questions de gouvernance dans l'étude des décisions prises par les directions générales en matière d'innovation. Ces aspects n'ont pas été intégrés dans les travaux sur la disruption, en particulier dans l'analyse du cas Kodak. Pourtant, dès 1989, Baden-Fuller alertait sur l'importance des conflits entre les managers, les actionnaires et les créanciers dans l'acceptation et le résultat des tentatives de transformation, notamment dans les entreprises peu diversifiées.

Ainsi, cette relecture de la chute de Kodak doit nous inciter à la prudence dans l'utilisation de « cas d'école » pour illustrer ou renforcer des approches théoriques. Notre objectif de maintenir dans cette recherche un « niveau de granularité » très fin nous a permis de repérer des facteurs jusque-là passés sous silence.

Dans les recherches qualitatives, le risque de circularité (Dumez, 2013, p. 17) est souvent important. Tandis que le matériau collecté par le chercheur est hétérogène et inévitablement lacunaire, les théories qu'il mobilise sont générales et décontextualisées. Dès lors, le chercheur peut, même inconsciemment, sélectionner les données qui confirment la théorie et laisser de côté tout ce qui pourrait l'amener à nuancer sa position. En établissant une chronologie détaillée sans cadre théorique fixé *a priori*, nous avons tenté d'éviter ce biais de circularité.

Le travail mené ne remet pas en cause l'intérêt des travaux de Christensen et, plus largement, celui des recherches qui ont mis en exergue les dangers qui menacent les directions générales devant faire face à des modifications profondes et rapides de leur environnement. En particulier, les travaux de Silberzahn (2014a et b) montrent bien les problèmes d'incompatibilité de modèles d'affaires auxquels doit faire face une entreprise engagée dans une transition technologique. D'autres cas ont également montré le pouvoir explicatif de la théorie de Christensen et l'intérêt que peuvent avoir les managers à suivre les conseils qui en découlent (on pense notamment au cas du lancement par Intel de sa gamme Celeron : Ben Mahmoud-Jouini et Silberzahn, 2016). En outre, il est bien sûr impossible de déterminer si le plan stratégique de 2003 aurait été une réussite. Il reste que la diffusion rapide et massive de certaines explications données à des succès ou des échecs est problématique. Kodak est devenu un « cas d'école » si célèbre qu'il est parfois utilisé de manière un peu schématique pour aborder les dangers de la disruption, et les solutions pour y échapper.

Les résultats exposés ici doivent nous rappeler les limites des démonstrations du type « tout se passe comme si ». Effectivement, une lecture rapide du déclin de Kodak pourrait laisser penser que tout s'est passé comme si les dirigeants avaient été victimes du mécanisme de disruption décrit par Christensen et ses disciples. Notre analyse indique que ce déclin est aussi dû à des causes non abordées dans les travaux de cet auteur. Rosenzweig (2009) a alerté sur la tendance que nous pouvons avoir à inférer telle ou telle

caractéristique spécifique à partir d'une impression générale, et le cas Kodak nous le rappelle à nouveau. Les réponses que les acteurs installés peuvent / doivent élaborer face à des ruptures technologiques sont éminemment complexes. Mais le défi du chercheur qui tente de restituer et de comprendre ces actions est d'affronter la complexité, et non de succomber à la tentation de l'explication « toute trouvée ».

Références bibliographiques

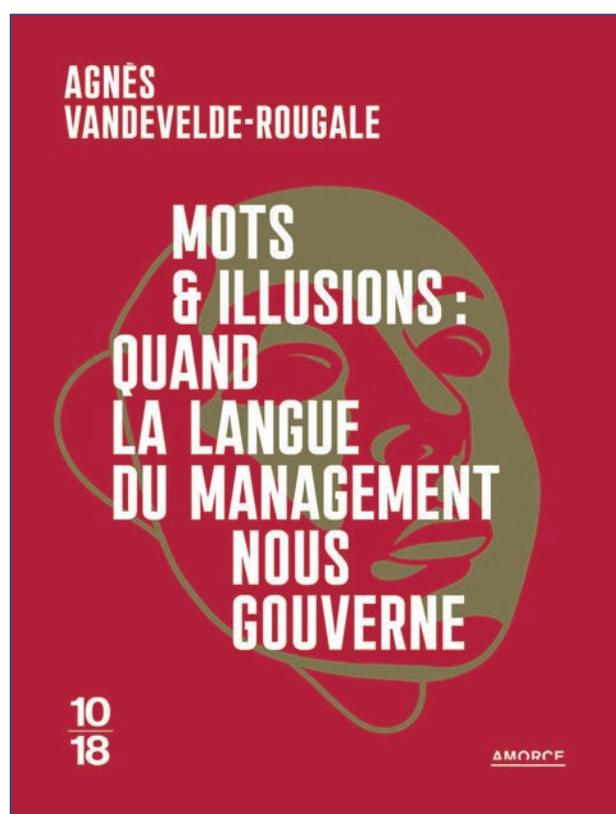
- ANTHONY S. (2016), "Kodak's downfall wasn't about technology", *Harvard Business Review*, 15, july (online).
- ANTIOCO J. (2011), "Blockbuster's former CEO on sparring with an activist shareholder", *Harvard Business Review*, 89, pp. 39-44.
- ASKER J., FARRE-MENSA J. & LJUNGQVIST A. (2015), "Corporate investment and stock market listing: A puzzle?", *Review of Financial Studies*, 28(2), pp. 342-390.
- BADEN-FULLER C. (1989), "Exit from declining industries and the case of steel castings", *The Economic Journal*, 99(398), pp. 949-961.
- BARTHÉLEMY J. (2016), *Libérer la compétitivité : Comment parvenir au sommet... et y rester*, Paris, Pearson.
- BENNER M. J. (2010), "Securities analysts and incumbent response to radical technological change: Evidence from digital photography and internet telephony", *Organization Science*, 21(1), pp. 42-62.
- BEN MAHMOUD-JOUINI S. & SILBERZAHN P. (2016), « Clayton Christensen. Les innovations de rupture : défis et principes de management », in BURGER-HELMCHEN T., COHENDET P. & HUSSLER C. (éd.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS, Caen, pp. 283-296.
- BRAV A., JIANG W., MA S. & TIAN X. (2018), "How does hedge fund activism reshape corporate innovation?", *Journal of Financial Economics*, 130(2), pp. 237-264.
- BROSSARD O., LAVIGNE S. & SAKINÇ M. (2013), "Ownership structures and R&D in Europe: The good institutional investors, the bad and ugly impatient shareholders", *Industrial and Corporate Change*, 22(4), pp. 1031-1068.
- BOWER J. & CHRISTENSEN C. (1995), "Disruptive technologies: Catching the wave", *Harvard Business Review*, 73(1), pp. 43-53.
- CHABAUD D. & GERMAIN O. (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, 9(3), pp. 191-213.
- CHRISTENSEN C. M. & RAYNOR M. E. (2013), *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*, Cambridge, Harvard Business Review Press.
- CHRISTENSEN C. M. (1997), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- DEMIL B. (2009), « Les stratégies de pionnier et de suiveur », in LE ROY F. & YAMI S. (éd.), *Management stratégique de la concurrence*, Paris, Dunod, pp. 33-41.
- DESJARDINE M. R. & DURAND R. (2020), "Disentangling the effects of hedge fund activism on firm financial and social performance", *Strategic Management Journal*, 41(6), pp. 1054-1082.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- DUSSAUGE P. & RAMANANTSOA B. (1987), *Technologie et stratégie d'entreprise*, Paris, McGraw-Hill.
- FOSTER R. (1986), *L'innovation, avantage à l'attaquant*, Paris, InterEditions.
- KERDELLANT C. (2016), *Histoire des grandes erreurs de management*, Paris, Folio.
- KMIA O. (2018), "Why Kodak died and Fujifilm thrived: A tale of two film companies", PetaPixel, october (online).
- KÖENIG G. (1996), *Management stratégique*, Paris, Nathan.
- LEHMANN-ORTEGA L., LEROY F., GARRETTE B., DUSSAUGE P. & DURAND R. (2016), *Strategor, Toute la stratégie d'entreprise*, 7^e édition, Paris, Dunod.
- LUCAS Jr H. C. & GOH J. M. (2009), "Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution", *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), pp. 46-55.
- NEWCOMBE R. (2003), "From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach", *Construction management and economics*, 21(8), pp. 841-848.
- NOTAT N. & SÉNARD J.-D. (2018), « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances du travail.
- PASCAL R. T. (1984), "Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success", *California Management Review*, 26(3), pp. 47-72.
- ROSENZWEIG P. (2009), « L'effet halo, ou les mirages de la performance », *Le journal de l'école de Paris du management*, 79(5), pp. 9-16.
- SHIH W. (2016), "The real lessons from Kodak's decline", *MIT Sloan Management Review*, summer issue, 20-22 (online).
- SILBERZAHN P. (2014a), « L'innovation ou la tragédie du modèle d'affaires », *L'Expansion Management Review*, 4(155), pp. 10-22.
- SILBERZAHN P. (2014b), *La tragédie du modèle d'affaire ou le défi de l'innovation de rupture*, Kindle Edition.
- SILBERZAHN P. (2015), *Relevez le défi de l'innovation de rupture*, Paris, Pearson.
- STEWART D. (1984), *Secondary Research: Information Sources and Methods*, Sage, Newbury Park.
- TELLIER A. (2014), « Kodak : après la mise au point, le dernier clic-clac ? », in JOFFRE O. & SIMON E. (éd.), *Cas en Management stratégique, Vol. 2: autour de la mise en œuvre*, 2^e édition, EMS, Caen, pp. 15-39.
- VACHER S., BEN ARFA N. & AMMARI A. (2020), "A recipe for technological innovation: Does hedge fund activism matter? A fuzzy set qualitative comparative analysis", *Strategic Change*, 29(5), pp. 543-551.
- WEISSMANN J. (2012), "What killed Kodak", *The Atlantic*, 5 (online).
- WEEKS M. R. (2015), "Is disruption theory wearing new clothes or just naked? Analyzing recent critiques of disruptive innovation theory", *Innovation*, 17(4), pp. 417-428.

Mosaïque

Les modes d'existence (in)filtrés par le discours managérial

À propos du livre de
Agnès VANDELVEDE-ROUGALE,
*Mots et illusions : quand la langue du
management nous gouverne*,
Éditions 10/18, Collection Amorce, 2022

Par Aude MONTLAHUC-VANNOD
Docteure en sciences de gestion et du
management (ESCP BS)



C'est dans un nouveau format, à l'écriture alerte et resserrée en une centaine de pages, que la socio-anthropologue, Agnès Vandevelde-Rougale, reconnue pour ses travaux sur la « novlangue managériale » (2017), apporte sa contribution à la nouvelle collection d'essais des Éditions 10/18, Amorce. Le livre, outre son coût accessible, présente l'atout didactique de structurer la réflexion de l'auteure par des synthèses-étapes régulières qui charpentent explicitement le savoir instruit au fil de la lecture.

Derrière ce titre *Mots et illusions : quand la langue du management nous gouverne*, l'idée phare de l'auteure est qu'il devient bien difficile de résister à

l'automatisme de nous parler et nous penser par d'autre biais que celui de la langue du management, tant elle infuse désormais tous les pans de l'existence des êtres humains, devenue une somme de champs à gérer. Cette réalité n'échappe au constat de personne, si l'on se base sur l'abondante littérature pro ou anti-langue du management qui atteste de sa propagation et en fait un phénomène de société. La posture clinique et critique de l'auteure, départie de tout *a priori* sur le sujet, procède d'une auscultation fine de cette nouvelle réalité langagière, pour donner à penser un phénomène plus large de compénétration linguistique dans une portée socio-anthropologique.

Les mots ont un pouvoir : celui d'orienter la perception du réel (chapitre 1), et ceux du management dépassent la sphère professionnelle et le jargon du métier pour s'inviter dans nos vies privées, au point où « on peut bénéficier désormais de coaching pour développer des compétences parentales » (p. 21). Retournant sur les fondements de la « communication utile » du management (p. 15), l'auteure nuance toutefois l'idée que si le management moderne s'est développé avec le projet capitaliste néolibéral ayant pour finalité d'attiser le désir de produire et de consommer, il ne portait pas de visée politique en tant que telle, et venait avant tout répondre à des enjeux éminemment pratiques d'une époque.

L'auteure examine soigneusement, au travers de multiples exemples, la face cachée (chapitre 2) et les effets psychiques et socio-anthropologiques de cette rhétorique qui, selon elle, derrière son « masque souriant » (p. 40), annihile les mécanismes critiques en éliminant toute reconnaissance et expression de la conflictualité. Concrètement, derrière les idées de « projets à impacts positifs [...], [de] bonheur au travail [...], [ou encore de] communication bienveillante » (pp. 42-43), il y a plus largement un principe équivoque qui renvoie tant à un idéal de vie qu'à un discours visant l'engagement des individus au service de nouvelles normes ou modes organisationnels managériaux. La langue du management instruit donc une réalité – locale – dans une autre réalité – globale. Elle opère un tour aussi ingénieux que dangereux qui est de faire disparaître la complexité dans des formes discursives tout en neutralisant la possibilité même de questionner les énoncés ou penser leur contraire. Car, à y réfléchir, qui donc, dans l'absolu, peut être pour des projets à impacts négatifs, pour le malheur au travail ou la communication malveillante ?

Une fois posée l'ambivalence de cette rhétorique, l'analyse se focalise ensuite sur ses effets de propagation dans tous les domaines publics et privés (chapitre 3). Par mimétisme social ou impensé d'usage, le « prêt à parler » (p. 15) du jargon d'entreprise s'infiltré dans la vie quotidienne et l'existence en général, et avec lui, tout l'imaginaire néolibéral qui le sous-tend. L'individu en vient à penser sa vie par la croyance en des principes pré-pensés – « prêt[s] à penser » (*Ibid.*), réservés initialement au monde des entreprises – qui l'amènent à appliquer des plans d'action dans son existence hors du contexte professionnel : se fixer des objectifs, des stratégies, planifier de nombreux aspects de sa vie, afin d'en profiter. C'est ainsi que la rhétorique du management procède d'un « aménagement

linguistique » (Corbeil, 1975), c'est-à-dire littéralement d'un ménage de la langue qui la débarrasse, au sens strict, de l'intensité et de l'ambivalence des émotions qui sont associées à tout discours humain tout en aménageant de nouvelles lectures du réel, naturalisant en cela de nouvelles conceptions.

Ces manières neutralisées et aseptisées de nous représenter, de ressentir et de penser nos vies, interrogent l'auteure sur leurs conséquences socio-anthropologiques de façonner des désirs et des modes d'existence stéréotypés. Là où il est question d'humanité, les émotions (chapitre 4) en viennent à être évidées des affects subjectifs et des consciences, censés les réceptionner et leur donner relief, c'est-à-dire à être évidées de leur essence même. C'est en cela que « la langue du management nous gouverne » et est devenue une langue dominante. Ses formulations tout empreintes de positivité et rationalité colonisent jusqu'à nos imaginaires sociaux au point que ce sont devenus des standards et des normes ; une discipline que chacun s'inflige sans autorité apparente – car c'est au fond la croyance en ces normes que les humains exercent sur eux-mêmes et leurs pairs. Nous sommes ainsi pris, à notre insu, dans les rets d'un mécanisme de valorisation de principes managériaux. S'ils ont un sens bien précis en contexte organisationnel et sont autant d'ingénieuses trouvailles linguistiques scandées tels des slogans bien pratiques, en valorisant ces principes – hors et dans les sphères de l'entreprise –, nous légitimons implicitement notre propre domination, car ils n'en restent pas moins fondés, aux yeux de l'auteure, sur une vision où l'humain est et demeure une ressource au service des organisations. À cet égard, l'auteure nous invite, en dernier lieu, à prendre avec grand sérieux notre responsabilité d'accepter sans examen une langue qui régente nos modes de vie, et nous alerte sur le « blanchiment discursif » (p. 94), auquel nous participons tous, en relayant de manière impensée ce discours.

Au terme de cette lecture, le pari clinique et critique de cet essai scientifique est tenu : la langue du management y est appréhendée par l'auteure tel un langage indigène, et non comme le moyen *a priori* d'une instrumentalisation des hommes. En cela, l'auteure nous offre véritablement de « mieux comprendre la réalité » pour « aider à la transformer » (p. 18). En effet, ne plus arriver à penser autrement la société et l'humanité qu'avec les critères du néolibéralisme industrialise les façons de penser nos modes d'existence tout en les uniformisant ; ce qui n'offre qu'un champ des possibles alors très limité en termes d'imaginaire, *a fortiori* dans un monde incertain où les êtres humains semblent paradoxalement tant aspirer à redevenir sujets de leur histoire.

Si ce discours permet de façon opératoire et locale d'aborder les problèmes des organisations, il ne doit pas nous aveugler sur la dimension tronquée d'une part de lui-même qu'il emmène quand, par nos pratiques discursives, il s'invite et donc s'infiltré dans nos pensées existentielles ; et l'auteure de nous rappeler que la compréhension n'est pas un obstacle à l'action, au contraire.

Cet ouvrage au ton non délateur nous offre un observatoire clair des apories et limites des techniques linguistiques du management, et nous permet de nous interroger sur les soubassements de nos attirances pour cette palette linguistique appauvrie. Ce que l'on comprend au final de cette inclination, c'est qu'elle relève surtout d'un puissant « Pharmakon » (Derrida, 1972) : la langue du management se constitue tout à la fois comme poison et comme remède. Poison, en ce qu'elle emprisonne la pensée humaine dans des schèmes uniformisés qui réduisent toujours plus l'homme à appréhender le réel de son existence comme un ensemble de champs à gérer ; antidote, car en charriant avec elle son imaginaire d'un monde positif et débarrassé de rapports de force et de domination, elle remédie à la pesanteur de notre servitude en nous berçant de l'illusion que nous en serions affranchis.

Bâtir un autre projet de société passe aussi par la nécessité de « reprendre la parole » (p. 92) : employer des mots qui redonnent couleurs, nuances et consistance, pour restituer à l'humain et à l'existence ses aspérités complexes inhérentes.

Nous concluons donc cette lecture pour dire avec Thibault le Texier que « la langue du management n'est donc pas qu'un simple outil dont l'adoption est affaire de bon sens, mais il charpente notre imaginaire et aiguille notre devenir » (2015, p. 86). En abuser est dès lors une nocivité socio-anthropologique, car elle agit par instillation lente tout en façonnant la société dans son entier : idéologie à l'œuvre ou œuvre d'une idéologie, oser utiliser et réutiliser des mots autres devient un acte résistant, au service de la réintroduction de l'humanité et de sa complexité intrinsèque.

Travaux cités

- CORBEIL J.-C. (1975), *Éléments d'une théorie de l'aménagement linguistique*, Québec, Régie de la langue française, Éditeur officiel du Québec, 40 p.
- DERRIDA J. (1972), « La Pharmacie de Platon », [repris dans] *La Dissémination*, Paris, Seuil.
- LE TEXIER T. (2016), *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte.
- VANDEVELDE-ROUGALE A. (2017), *La Novlangue managériale : Emprise et résistance*, Toulouse, Érès.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

The “managerialization” of the planning process for large industrial projects

Lambert Lanoë.

This paper aims to analyze the process of drawing up planning for the realization of large industrial projects characterized by multidimensional complexity. Indeed, these major projects must respond to major political challenges, involving strong media exposure, and also induce temporal complexity, making planning an essential activity for their success. In this context, we will first see how political ambitions disconnected from industrial realities, combined with a “managerialism” of these organizations, have led to the construction of fictional strategic plans, artificially freed from reality. Secondly, we will see that this situation increases the representation’s gaps between the actors of the projects, and leads to deleterious problems in terms of construction and evaluation of workloads.

Overstaffing: A cost to be reduced or “slack” to be encouraged?

Stéphane Deschaintre & Salomon Bernier-Khedache.

Overstaffing is commonly seen as a cost that should be reduced. However, our research, based on two industrial cases, presents managing directors who advocate it. To analyze this counter-intuitive result, we use the concept of organizational slack. The arguments of the managing directors are then structured around functions of organizational slack: Overstaffing allows them to prepare for the future and to preserve their employees. Showing overstaffing as a slack to be favored is unusual in the present context, and questions more broadly the widespread representations of a workforce that must necessarily be reduced. Our research also sheds light on the concept of organizational slack by showing that it can be consciously rationalized by managing directors, and therefore be part of a reasoned managerial logic.

Organizing the riot: The “Black Bloc” method explained

Louis Vuarin.

The “Black Bloc,” a group of activists dressed in black who engage in various subversive or riotous actions during demonstrations, has emerged as a practice that disrupts both the habits of protest groups and those of policing (Wood, 2007; Dupuis-Déri, 2003; 2018; Farde, 2020; Véchambre, 2020). In this article, we propose an

organizational analysis of the phenomenon, through unpublished material composed of observations (under “semi partial” and “total” coverage, cf. Roulet *et al.*, 2017) and interviews collected in the heart of activist groupings in Paris between 2016 and 2020. Beyond all political considerations, the Black Bloc is analyzed insofar as it represents an exemplary organizational device, in the vein of works on riots and policing in organizational theory (Lacaze, 2004; Kudesia, 2021). In particular, our study highlights a surprising balance between integrating and disintegrating processes, allowing the Black Bloc to have both a form of cohesion that ensures its stability in the face of attempts to destabilize police maneuvers, and an unpredictability that makes it more dangerous and less controllable. The other reason for the success of the Black Bloc appears to be its ability to maintain a convergence between sub-groups with different – and sometimes even competing – ideologies and methods. Indeed, the organizational culture of the Black Bloc allows for an obscuring of dissimilarities between its members within a common political experience. By maintaining an assimilative blur, the Black Bloc can radicalize, but also temper some of the subgroups that comprise it.

OTHER TIMES, OTHER PLACES

The fall of Kodak: A closed case?

Albéric Tellier.

Kodak’s bankruptcy is generally considered to be an exemplary case of disruption. Our objective is to revisit this thesis, which is now widely shared by researchers and the general public.

A systematic analysis of data published on the company between September 2003 and January 2008 demonstrates that the disruption theory does not fully explain Kodak’s decline. In particular, our analysis highlights the role played by shareholders in the rejection of the initial plan for digital development.

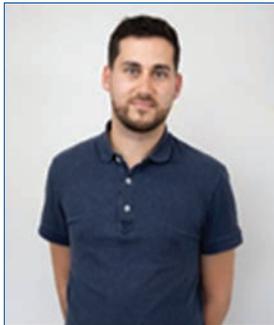
These results show the impact of shareholder activism on disruptive innovation strategies. They also allow us to discuss the risks of circularity bias in the use of case studies to illustrate theoretical approaches.

MOSAIC

Aude Montlahuc-Vannod

“On Agnès Vandeveldé-Rougale’s *Mots et illusions : quand la langue du management nous gouverne*” (FR: Éditions 10/18) 2022

Ont contribué à ce numéro



D.R.

Après avoir soutenu une thèse à l'IAE de Paris (Université Paris 1 Sorbonne),

Salomon BERNIER-KHEDACHE est désormais maître de conférences à l'IAE Gustave Eiffel (Université du même nom à Marne-la-Vallée et laboratoire IRG). Ses recherches portent sur le rôle de l'instrumentation de

gestion dans des contextes de mutation (notamment le cas des réductions d'effectif) et dans le secteur de l'Économie sociale et solidaire. Ses travaux ont eu une visée majoritairement compréhensive et s'appuient plutôt sur des démarches qualitatives. En termes d'enseignement, il intervient principalement en pilotage de la performance, contrôle de gestion et méthodologie de mémoire. Il est également responsable de la licence 3 CCA de l'IAE.



D.R.

Stéphane DESCHAINTRE

est Professeur assistant à ISG International Business School, et y enseigne le contrôle de gestion et le pilotage de la performance. Docteur en sciences de gestion de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne/ESCP, il porte ses recherches sur les mesures et représentations du travail en tant qu'objet de

performance dans les organisations. Ses recherches s'inscrivent dans une perspective interdisciplinaire en articulant ergonomie et contrôle de gestion.



D.R.

Docteur en sciences de gestion,

Lambert LANOË a travaillé au sein du Groupe EDF pendant quatre ans dans le cadre de sa thèse portant sur « le rôle de régulation de manager de proximité et ses empêchements ». Il est chercheur à l'IMT Atlantique, et ses sujets de recherche portent aujourd'hui sur le

travail du manager et de l'ingénieur, les espaces de discussion, et plus largement sur les questions de santé au travail. En ce sens, il fait partie de la chaire ReSOH (Recherche en Sécurité Organisation Hommes), qui réunit des acteurs du nucléaire (Orano, Naval Group, Andra, IRSN) autour d'une volonté commune de réfléchir et d'agir au service d'une performance industrielle « sûre ».

Albéric TELLIER

est docteur en sciences de gestion, agrégé des Universités et Professeur de management de l'innovation à l'Université Paris-Dauphine, Université PSL. Au sein de l'équipe M-Lab du centre de recherche DRM (UMR CNRS 7088), il développe des travaux sur les stratégies et l'organisation de l'innovation, qui ont été publiés dans de nombreuses revues académiques françaises et internationales.

Post-doctorant à Télécom Paris (SES, I3-CNRS), **Louis VUARIN** travaille sur les processus épistémiques au sein des organisations. Titulaire d'une thèse en gestion réalisée à l'ESCP (2020), il a effectué un post-doctorat au CRG (I3-CNRS) de l'École polytechnique et un *visiting* au SCORE (centre de recherche interdisciplinaire sur les organisations) à Stockholm. Ses travaux ancrés en théories des organisations s'intéressent en particulier à la manière dont les individus et les collectifs, en lien avec les organisations dans lesquelles ils s'inscrivent, tentent de construire un cadre partagé sur ce qui constitue la vérité, la connaissance, la figure du sachant, le doute et l'explication raisonnable, etc.