

JOSEPH JACOTOT,
UN COACH
AU XIX^e SIÈCLE

À propos du livre
de Jacques Rancière,
*Le Maître ignorant –
Cinq leçons sur l'éman-
cipation intellectuelle*,
Coll. 10-18
(septembre 2004),
1^{re} éd. Paris, Éditions
Fayard, 1987.

L'on a beau savoir que les coïncidences existent plus dans l'œil de celui qui regarde que dans la réalité, il est parfois des rencontres qui laissent pensif... Ainsi, au moment même où, dans mon métier de coach, je prends chaque

jour un peu plus conscience que les clients parviennent d'autant mieux à résoudre leurs problèmes que je ne sais pas, littéralement, quelle est la solution qui est bonne pour eux et qu'ils arrivent d'autant mieux à (re)contacter les ressources dont ils ont momentanément perdu l'accès (sous l'effet du stress, des pressions, des doubles contraintes, etc.) que notre relation est basée sur mon ignorance, voici que le hasard place sur ma route un petit livre de Jacques Rancière, *Le Maître ignorant*.

Enseigner ce que l'on ne sait pas

J'avais déjà croisé Rancière il y a près de vingt ans, avec son très joli livre *Les Mots de l'histoire – Essai de poétique du savoir* (2). J'en gardais un souvenir ébloui, pas tout à fait certain tout de même, au vu de la modestie de ma culture philosophique, d'avoir tout compris. Et voilà qu'un article consacré aux « ruses éducatives » me donne l'occasion d'aller de nouveau à la rencontre de cet auteur iconoclaste.

(1) Ou, plus exactement, un numéro de la revue *Sciences Humaines consacré à l'école* : Y. GUÉGAN, « Petit traité de manipulation à

Rancière y relate l'histoire d'un professeur, Joseph Jacotot (1770-1840), qui va, bien involontairement, faire l'expérience d'enseigner... ce qu'il ignore.

Mais revenons aux débuts de cette improbable expérience pédagogique.

En 1818, après le retour au pouvoir des Bourbons, Jacotot est contraint de s'exiler. Grâce à la générosité du roi des Pays-Bas, il obtient un poste d'enseignant. Il se retrouve ainsi face à des étudiants néerlandais, à devoir leur enseigner le français. Le hic, c'est que ces étudiants ne parlent pas un mot de français... ni lui un traître mot de néerlandais ! C'est une édition bilingue du *Télémaque* de Fénelon, fort bien venue, qui va lui permettre de se sortir de ce mauvais pas. Il remet le livre aux étudiants et il leur demande, *via* un interprète, d'apprendre le texte à l'aide de la traduction et de le répéter un grand nombre de fois : solution de fortune ; mais comment enseigner ce qu'on ne sait pas ?

Au bout de quelque temps, il demande à ses étudiants de raconter par écrit (et en français, cela va de soi) ce qu'ils ont compris de leur lecture. Ne leur ayant stricto sensu rien enseigné, il s'attend au pire. « Combien ne fut-il pas surpris de découvrir que ces élèves, livrés à eux-mêmes, s'étaient tirés de ce pas difficile aussi bien que l'auraient fait beaucoup de Français ? Ne fallait-il donc plus que vouloir pour pouvoir ? Tous les hommes étaient-ils donc virtuellement capables de comprendre ce que d'autres avaient fait et compris ? »

L'explicateur a besoin de l'incapable

Les étudiants de Jacotot ont ainsi appris à parler et à écrire le français sans le secours de ses explications : par eux-mêmes. « La nécessité l'avait contraint à laisser entièrement hors-jeu son intelligence. Tout s'était joué par force entre l'intelli-

l'usage des professeurs et des formateurs », *Sciences Humaines*, n°203, avril 2009.

(2) Le Seuil, 1992.

gence de Fénelon et leur intelligence d'apprentis qui voulaient apprendre le français. Et il était apparu qu'aucune autre intelligence n'était nécessaire. »

À partir de cette « découverte », Jacotot va entamer une réflexion proprement révolutionnaire sur l'éducation, les modes de transmission et d'émancipation, réflexion qui va se répandre comme une traînée de poudre dans toute l'Europe savante.

L'idéologie pédagogique normale, dit Jacotot, est de croire que l'élève apprend ce que le maître lui enseigne. Or, son « expérience » prouve tout juste le contraire : de même que le petit enfant n'a pas besoin des « explications » de son entourage pour apprendre sa langue maternelle, l'élève n'a pas besoin des explications du maître : « C'est l'explicateur qui a besoin de l'incapable et non l'inverse. L'explication n'est pas nécessaire pour remédier à une incapacité à comprendre. C'est au contraire cette incapacité qui est la fiction structurante de la conception explicatrice du monde. Expliquer quelque chose à quelqu'un, c'est d'abord lui démontrer qu'il ne peut pas le comprendre par lui-même (3). Avant d'être l'acte du pédagogue, l'explication est le mythe de la pédagogie, la parabole d'un monde divisé entre esprits savants et esprits ignorants, entre intelligence inférieure et intelligence supérieure. »

L'enseignant n'aurait-il donc aucun rôle ? « Les élèves avaient appris sans maître explicateur, mais non pour autant sans maître. Donc, Jacotot leur avait enseigné quelque chose. Pourtant, il ne leur avait rien communiqué de sa science. Donc, ce n'était pas la science du maître que l'élève apprenait. Il avait été maître en retirant son intelligence du jeu, pour laisser leur intelligence aux prises avec celle du livre. Ainsi s'étaient dissociées les deux fonctions que relie la pratique du maître explicateur, celle du savant et celle du maître. »

(3) C'est l'auteur qui souligne certains passages des citations.



Viser l'égalité ou partir d'elle

Le processus d'apprentissage suppose non pas de remplacer l'ignorance de l'élève par le savoir du maître, mais de permettre le développement, *par l'élève*, de son propre savoir. Autrement dit, la valeur du maître réside moins dans son savoir, ses connaissances (ce que, dans le jargon des coachs, l'on nomme le contenu, l'expertise) que dans sa capacité à créer un espace permettant l'expression autonome de l'intelligence de l'élève (les processus). Paradoxe étonnant : le savoir du maître ne sert pas, fondamentalement, à être enseigné, mais à être « oublié » pour mieux créer les conditions d'un apprentissage autonome. Encore faut-il, pour cela, considérer l'élève comme son égal en intelligence. « *Voilà le génie des explications ; l'être qu'ils ont inférieurisé, ils se l'attachent par le plus solide des liens au pays de l'abrutissement : la conscience de sa supériorité.* » Jacotot propose une alternative radicale : remplacer le processus universellement reconnu – l'éducation, la formation comme rapport de l'ignorant au savant –, par essence inégalitaire, par une relation entre deux intelligences égales qui veulent se comprendre. Il faut donc inverser le mouvement généralement admis du tout au tout : non pas viser l'égalité, mais *partir* de l'égalité. Rien de moins ! Jacotot en profite, au passage, pour régler son compte à celui qui passe pour le maître ès-accompagnement : « *Comme tout maître savant, Socrate interroge pour instruire. Or, qui veut émanciper un homme doit l'interroger à la manière des hommes, et non à celle des savants, pour être instruit et non pour instruire. La méthode socratique représente la forme la plus redoutable de l'abrutissement. La méthode socratique de l'interrogation qui prétend conduire l'élève à son propre savoir est, en fait, celle d'un maître de manège. De détours en détours, l'esprit arrive à un but qu'il n'avait même pas entrevu au moment du départ. Il s'étonne de le toucher, il se retourne, il aperçoit son guide, l'étonnement se change en admira-*

tion et cette admiration l'abrutit. L'élève sent que, seul et abandonné à lui-même, il n'eût pas suivi cette route. Nul n'a rapport avec la vérité s'il n'est sur son orbite propre. »

Autant dire que les réactions suscitées par l'expérience de Jacotot – aussi bien l'enthousiasme que le rejet massif – vont être à la hauteur du bouleversement qu'elle apporte.

Méthode... ou posture ?

On pourra rétorquer que la méthode de Jacotot (si tant est que c'en soit une) n'est pas généralisable au système scolaire. Certes. Mais tel n'était pas, non plus, son but : il ne visait ni à créer un nouveau programme, ni à réformer les institutions. Son objectif premier était l'émancipation : permettre à chaque intelligence de rentrer en contact avec ses propres facultés d'apprentissage, sans avoir besoin de la « médiation explicative » du sachant. « *Le problème n'est pas de faire des savants, dit Jacotot. Il est de relever ceux qui se croient inférieurs en intelligence, de les sortir du marais où ils croupissent : non pas celui de l'ignorance, mais celui du mépris de soi. Ce qui abrutit le peuple, ce n'est pas le défaut d'instruction, mais la croyance en l'infériorité de son intelligence. Cette croyance à l'inégalité et à la supériorité de sa propre intelligence n'est point le seul fait des savants et des poètes distingués. Sa force vient du fait qu'elle embrasse toute la population, sous l'apparence même de l'humilité.* »

Alors, si la découverte de Jacotot n'est pas transposable, qu'en faire ? Réponse difficile... car la question est ailleurs. Elle n'est pas, me semble-t-il, de savoir ce que Jacotot a d'utile pour le monde d'aujourd'hui. La question, c'est nous : nous, enseignants, formateurs, consultants, coachs, thérapeutes, accompagnants de tout acabit, que faisons-nous de ce que Jacotot nous lègue ? Quelle posture privilégions-nous ? Supposons-nous première « l'ignorance » de nos interlocuteurs (élèves, salariés, clients, patients), ou leur intelligence ? Selon la réponse, ce ne sont évidemment pas les mêmes proces-

sus que nous choisirons, ni, encore moins, les mêmes résultats que nous obtiendrons.

Jacotot, coach avant l'heure

La principale postérité de Jacotot ne réside pas dans la pédagogie, mais dans les métiers de l'accompagnement.

– N'est-ce pas lui qui parle, lorsque, cent cinquante ans après lui, le génial Milton Erickson écrit : « *La tâche du thérapeute n'est pas de faire du prosélytisme auprès du patient pour ses propres croyances et ses propres compréhensions. Ce qui est nécessaire, c'est le développement d'une situation thérapeutique permettant au patient d'utiliser sa propre pensée, ses propres idées, ses propres émotions, de la manière qui correspond le mieux à son projet de vie (4)* » ?

– ou lorsqu'Alain Cardon, coach systémicien, écrit : « *Plus votre question est intelligente, plus elle crée du silence, donc de la stagnation. Plus vous occupez l'espace avec votre intelligence, moins le client peut le faire. Le coaching est une approche minimaliste (5).* »

– ou encre ceci, de Timothy Gallwey, l'un des coachs sportifs d'outre-Atlantique les plus influents : « *J'ai dû apprendre à moins enseigner pour que le joueur apprenne davantage (6)* ».

Pour tout coach, les enseignements de Jacotot font un formidable écho, une « résonance », pour reprendre le terme de Mony Elkaim (7). Ils soulignent, mieux que n'importe quel manuel, l'indépassable ambiguïté de ce métier. De même que l'élève suppose que l'enseignant est là pour lui ensei-

(4) M. ERICKSON, cité dans W. H. O'HANLON, M. WEINER-DAVIS, *L'Orientation vers les solutions – Une approche nouvelle en psychothérapie*, traduction française Satas, 1995.

(5) Conférence sur « Le coaching systémique d'organisation », donnée à Lyon le 4 juin 2009. Texte non publié, disponible auprès de tonnele-arnaud@wanadoo.fr

(6) T. GALLWEY, *La Dynamique interne du travail*, traduction française Village Mondial, 2000.

(7) M. ELKAIM, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas – Approche systémique et psychothérapie*, Points Seuil, 2001 (1^{re} éd. 1989).



gner – donc pour lui montrer, indirectement, que lui, l'élève, ne sait pas –, de même, le client demande bien souvent au coach de lui apprendre ce que lui, le client, ne sait pas faire : établir de nouveaux modes relationnels, sortir des conflits, identifier ses croyances, améliorer sa communication, etc. Mais si le coach répond à cette demande en se plaçant dans la posture du « sachant » – tentation ô combien flatteuse pour l'ego –, il réduit d'autant la capacité de son client à trouver ses propres solutions. S'il veut bien faire son métier, le coach se doit donc d'être, lui aussi, un « maître ignorant ».

Jacotot se serait-il douté qu'il aurait, un jour, une telle postérité ?

**Par Arnaud TONNELÉ, Coach,
Conseil en management -
Groupe Bernard Julhiet**

RECENSION

À propos du livre de Jean-Pierre Segal *Efficaces ensemble – Un défi français*, Paris, Éditions du Seuil, 2009.

Mobiliser les hommes, les faire adhérer à la politique de l'entreprise, en d'autres termes susciter la coopération en vue de l'efficacité : tel est le cœur de la gestion des organisations. Voilà un ouvrage qui apporte un éclairage original à cette question rebattue. Dans une première partie digne d'un récit d'aventure, Jean-Pierre Segal nous conte par le menu l'expérience de la mise en place de Météor, autrement dit la ligne 14 du métro parisien. Le récit s'intéresse moins aux aspects techniques du projet ou à sa gestion qu'à la lecture que les différents acteurs en font. Truffé de citations, il rend compte des espoirs et de l'enthousiasme ressentis à participer ainsi au métro du futur, mais aussi des doutes et des difficultés à redéfinir un rôle valorisant pour chacune des catégories d'acteurs dans la nouvelle organisation. Les relations hié-

chiques qui se nouent autour d'une répartition renouvelée des tâches et d'une volonté de rompre avec un management à l'ancienne font, en particulier, l'objet d'une recherche subtile de la « juste distance ». Mais, finalement, la réussite est au rendez-vous et le management est modernisé, dépassant les méfiances et les clivages entre métiers, très sensibles sur les lignes « traditionnelles » du métro parisien.

Le pari, c'était que le retour sur leur ancienne ligne de ces convertis à un management moderne contribuerait à diffuser cette avancée dans l'organisation tout entière. Il n'en sera rien. Le retour est pour beaucoup une épreuve, et les salariés qui n'ont pas vécu l'expérience s'empressent de faire rentrer dans le rang ces collègues, qu'ils perçoivent comme des prosélytes de la direction. La dynamique collective qui s'était laborieusement construite à la faveur de la mise en exploitation de la nouvelle ligne n'entraîne pas le souffle nouveau espéré par la direction sur les autres lignes, où des modes de fonctionnement solidement ancrés ne peuvent être bousculés par des individus isolés.

Cette première partie présente l'intérêt de restituer l'expérience des acteurs sur une longue période : avant, pendant et après le projet. Elle évite ainsi l'écueil sur lequel achoppent trop de chercheurs, consistant à conclure prématurément à l'échec ou au succès d'un changement sur la base d'observations trop limitées, en épousant, de surcroît, bien souvent, le seul point de vue du management. Cette ethnographie d'envergure a le mérite de donner la parole à toutes les catégories professionnelles et elle révèle l'ambiguïté des résultats, en matière de management, qui accompagnent cette incontestable réussite technique.

La seconde partie de l'ouvrage s'efforce de tirer les enseignements de ce projet ; grâce à une comparaison avec la modernisation du métro de Berlin, elle souligne à quel point les lectures que font les différents acteurs sont marquées par des représentations spécifiquement

françaises des rapports sociaux. Ce qui est en jeu, dans les rapports de travail, c'est essentiellement le fait de « gagner sa place », puis de « tenir son rang ». Des citations de propos tenus par les différents acteurs nous donnent à voir tant leurs craintes d'être déclassés que leur combat pour l'éviter, ou leur espoir d'obtenir une meilleure reconnaissance.

Plus largement, la réussite du projet parisien est fondée sur une combinaison (âprement négociée) d'ingrédients qui ont permis aux acteurs de se sentir élevés par rapport à leur condition antérieure. En d'autres termes, l'adhésion des personnels a pu être obtenue grâce à la noblesse de la cause - rien de moins que de contribuer au métro du futur -, grâce, aussi, à l'égalité - fragile, mais sans cesse réaffirmée - entre les métiers, ainsi qu'à des chefs parvenant à concilier entre eux les registres de l'arbitrage et de la proximité. Jean-Pierre Segal examine la portée de l'analyse, au-delà de la RATP et du secteur public, pour l'ensemble du monde du travail français. La mise en évidence des spécificités des rapports sociaux à la française invite à dépasser le débat entre ceux qui vantent ce « modèle » et ceux qui sont pressés d'en finir avec cette exception française qu'ils jugent archaïque, afin que notre pays accède - enfin - pleinement au concert des nations modernes. Mais la question n'est pas là : la singularité, on le voit, marque autant le management à l'ancienne que le management renouvelé. L'enjeu, c'est plutôt de saisir cette singularité, afin d'être capable de toucher certaines cordes sensibles pour obtenir une mobilisation des personnels qui n'ait rien à envier à celle observée chez nos voisins. Ainsi en est-il du leadership, par exemple. Depuis près d'un siècle, la littérature managériale encense les qualités exceptionnelles requises des leaders censés galvaniser leurs troupes. Le récit de Météor est une nouvelle illustration du rôle central que jouent les dirigeants dans le succès de toute opération. Cependant, la juste distance et l'attention aux places sym-

boliques de chacun des métiers qui contribuent à la réussite de la nouvelle ligne ne sont pas nécessairement ce qui compte, à Berlin ou ailleurs. Il existe donc bien un défi français à relever, tant en matière de leadership que de coopération.

**Par Sylvie CHEVRIER,
maître de conférences
à Marne-la-Vallée**

PATRON DE RENAULT

À propos du livre de Cyrille Sardais *Patron de Renault – Pierre Lefauchaux (1944-1955)*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2009.

Il s'agit apparemment d'un livre classique d'histoire d'entreprise : Renault au début des Trente Glorieuses, ou de l'hagiographie d'un grand patron, Pierre Lefauchaux, l'homme de la célèbre 4 CV. Mais on s'aperçoit vite que l'auteur nous entraîne bien au-delà et que son propos principal est une réflexion sur le management stratégique et la part qu'y prennent, respectivement, les cadres de pensée préétablis du leader et les contraintes évolutives du contexte. L'auteur a d'ailleurs un parcours hybride, mi-historien mi-gestionnaire. Après HEC, il y poursuit ses études avec une thèse, mais en cotutelle avec un historien de l'EHESS, Patrick Fridenson, thèse dont le sujet est, déjà, Pierre Lefauchaux... Et c'est en particulier sur le thème du leadership qu'il travaille, à présent, à HEC Montréal.

Le centre d'intérêt aurait certes pu être la personnalité même de Pierre Lefauchaux, assez atypique premier PDG de Renault après sa nationalisation en octobre 1944, moins connu du grand public que celui qui lui succédera, après sa mort accidentelle en 1955, Pierre Dreyfus. Le résistant Lefauchaux, ex- « commandant Gildas », chef des FFI de la Seine, était un Centralien issu d'une famille d'in-

dustriels, travaillant, avant la guerre, dans le privé. Résistant, mais aussi tête pensante de la Résistance, l'un des neuf sages du « Comité Général d'Études » fondé par Jean Moulin pour préparer l'après-guerre, où l'on retrouvait notamment Michel Debré et Robert Lacoste... Mais cela n'est pas l'essentiel, même si Pierre Lefauchaux aura parmi ses ministres de tutelle nombre d'anciens du Comité Général d'Études.

C'est au PDG en action face à ses dilemmes stratégiques que l'auteur va s'intéresser, et cela à partir des traces factuelles laissées dans des archives exceptionnellement riches : correspondance avec la tutelle, notes préparatoires et comptes rendus exhaustifs des réunions avec les ministres, des réunions du Conseil d'Administration, du Comité d'Entreprise, des « Conférences Directives Générales » avec son état-major, des réunions courrier quotidiennes, allocutions diverses... (près de 50 000 pages). L'auteur s'est aussi plongé dans les rapports annuels de gestion et, surtout, dans les rapports des commissaires aux comptes, qui seuls – et encore, avec une formation en gestion – permettent de les décrypter.

À partir de ce matériau l'auteur essaye de pénétrer dans la « boîte noire » de l'esprit du décideur, mais en considérant celle-ci non pas sous l'angle des biais qu'elle introduit dans les informations reçues, mais sous celui de la réalité qu'elle construit a priori. Cet univers préconstruit est supposé fait de « possibles », « d'impossibles », mais aussi « d'impossibles de ne pas », qui ne peuvent être déchiffrés qu'après coup. Cette grille constructiviste (inspirée de Francesco Varela) est appliquée avec succès à trois des grands chantiers auxquels Pierre Lefauchaux a été confronté : la gamme de véhicules, le financement et la politique salariale.

Les problèmes de choix de gamme se posaient, aux débuts de la Régie, dans un contexte tout à fait particulier. Au sortir de la guerre, il existait le Plan Pons (du

nom du polytechnicien qui était le « Monsieur Automobile » au ministère de la Production Industrielle). Pour ce dernier, il était vital de concentrer davantage le secteur et ce, sur un nombre limité de modèles. Donc : à Citroën, les véhicules de 10-15 CV ; à Renault, un véhicule 4 CV... C'est dans ce contexte que se déroula, en 1945, au sein de l'État Major de Renault, la « bataille de la 4 CV », entre tenants du tout 4 CV, à la Pons, et tenants d'une gamme complète, dont (évidemment) le « service commercial », comme l'appelaient Lefauchaux avec un certain dédain. Dans ce débat âpre et confus, que détaille l'auteur, le PDG défend fermement son univers des « possibles » : possible, la montée des classes moyennes à qui vendre la 4 CV ; impossible, de privilégier les « nouveaux riches », qui demandent des 11 CV ; impossible de ne pas fabriquer la 4 CV en très grande série, gage de coûts faibles, et elle seule. Cette dernière connut le triomphe que l'on sait, qui était aussi celui du modèle fordien, revisité.

Pourtant, en 1949, Lefauchaux finit par accepter de lancer parallèlement une 11 CV, la Frégate, en se ralliant ainsi au modèle de diversité de la General Motors de Sloan. Changement de contexte ? Ou effondrement de l'univers des « possibles » du PDG ? C'est la question que se pose l'auteur, détails des textes à l'appui, dans une analyse passionnante. Quel rôle a joué la « crise » de 1949, qui a inquiété Pierre Lefauchaux ? (il ne s'agissait, après tout, que d'une baisse de la croissance du PIB, passée de 13,2 % à 7,5 %...). L'idée que le moteur de la 11 CV pourrait être réutilisé pour la gamme camions ? La volonté de continuer à croître, alors qu'on pensait que la production de la 4 CV ne pouvait être augmentée ?

En tout cas, à la Conférence Directives Générales de fin 1952, après l'échec cuisant de la Frégate, Lefauchaux se livre à une autocritique en règle : « J'ai fait une bêtise,

et nous l'avons faite, tous ensemble... j'ai écouté les concessionnaires unanimes, et j'ai eu tort... ». Cette année-là, c'est de nouveau la crise et, cette fois, l'indice de la production industrielle perd 7 points... Les finances de Renault sont au plus bas, mais l'auteur nous montre alors Pierre Lefauchaux décidant quand même de commencer à préparer la Dau-phine, d'abord dans l'idée de remplacer la 4 CV, puis, en fait, pour la compléter et suivre ainsi l'option « impossible de ne pas augmenter la production »... (des décisions que P. Dreyfus mettra en œuvre et dont il aura tout lieu de se féliciter).

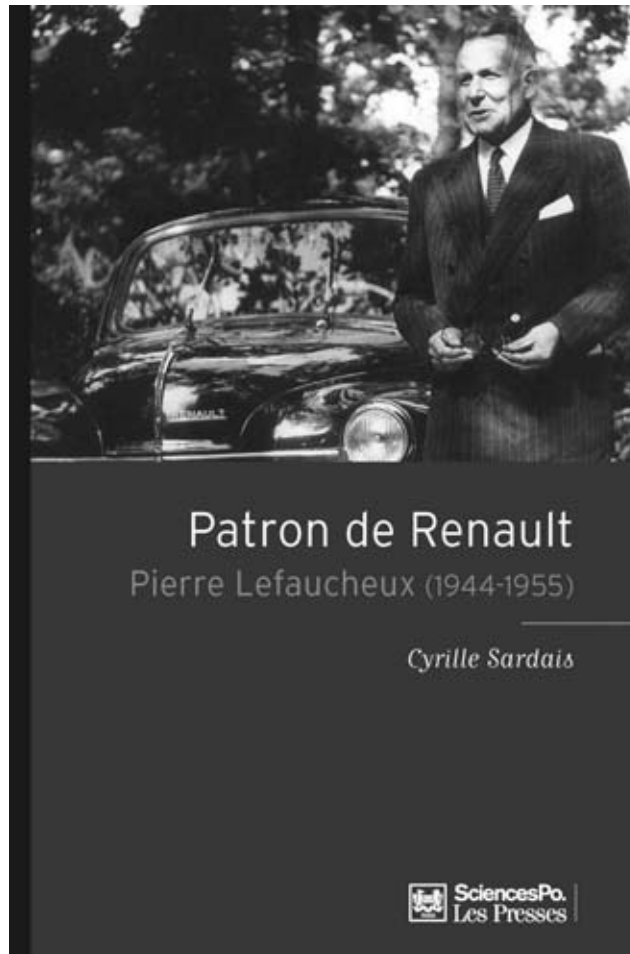
La partie suivante du livre, sur les problèmes de financement, est des plus originales, par son caractère très fouillé. Elle nous montre que contrairement à une idée reçue, le financement de la croissance de Renault ne s'est pas fait essentiellement par endettement (alors que, pourtant, l'inflation favorisait les débiteurs), mais par autofinancement de l'investissement, grâce à une rentabilité exceptionnelle, plus ou moins masquée dans les comptes, qui affichent des résultats corrects, sans plus. Cette rentabilité venait essentiellement de la 4 CV, qui a comblé les trous creusés par la Frégate et les camions. L'auteur nous explique alors les bizarreries des comptes de Renault : qu'est-ce donc que ces dotations au « fonds de renouvellement » - un fonds qui a été incorporé au capital ? Et cette « réserve de réévaluation », qui a pour effet d'augmenter les amortissements ? Mais il y avait aussi le problème redoutable du financement du Besoin en Fonds de Roulement (stocks, créances à court

terme...), ce dernier explosant avec la croissance de la production et l'inflation (qui atteignait encore près de 60 %, en 1949 !). Pierre Lefauchaux arrache alors au ministre de l'Économie Nationale, par des procédés proches du chantage, des lettres d'agrément permettant d'obtenir de la Caisse des Marchés des

une hausse de prix déguisée ! Les résultats dépassèrent les attentes, jusqu'à ce que ce système explose, avec la crise de mévente de la fin 1952. La situation finira par se stabiliser et la Régie rentrera dans l'orthodoxie.

Dans la troisième et dernière partie de l'ouvrage, l'auteur nous montre comment la Régie a acquis, très progressivement, son statut de « vitrine sociale » préparant la signature, en 1955, d'un accord d'entreprise historique, qui a fait école : troisième semaine de congés payés, institution des premières retraites complémentaires... Cette histoire est surtout, outre celle de la rupture progressive avec la CGT, celle d'une désobéissance, également progressive, du PDG à un gouvernement obsédé par le contrôle des salaires, pour lutter contre l'inflation. Parmi les étapes du chemin ainsi parcouru, notons la façon dont Pierre Lefauchaux déguise un rattrapage de la différence de salaire avec Citroën en changement des bases de calcul de la prime de production, en anticipant des gains de productivité. Autre étape, la distribution d'une partie des bénéfices sous la forme d'une « prime de persévérance dans l'effort commun », dissimulée en frais généraux. Puis, à la

fureur du Président du Conseil, qui craint la contagion, le versement d'un acompte sur la répartition des bénéfices à venir... Pierre Lefauchaux ne se démonte pas : il prend sa plus belle plume pour lui répondre, faisant remarquer, entre autres choses : « Je ne pense pas que les syndicats puissent s'en servir pour engager une campagne d'agitation. En effet, la CGT est toujours opposée au système de répartition de bénéfices au personnel », et « Notre manœuvre nous a permis de couper l'herbe sous le pied des agitateurs ». Enfin, il va jusqu'à recon-



avances gagées sur les stocks. La finance est un combat... Mais rien n'est vraiment réglé, jusqu'à l'intervention providentielle du jeune nouveau directeur du Trésor (et futur dirigeant du Crédit Lyonnais), le mythique François Bloch-Lainé. Le récit des relations de celui-ci avec Pierre Lefauchaux est un des temps forts du livre. On y voit, en particulier, un Directeur du Trésor suggérer à un PDG de se financer en faisant payer des acomptes aux clients en attente d'un véhicule (25 %, pour une livraison dans les six mois) : c'est

naître avoir procédé à des hausses de salaires presque toujours clandestines, en profitant, en particulier, des crises ministérielles. L'État, de son côté, a riposté par un décret imposant officiellement aux entreprises publiques de soumettre préalablement les hausses de salaires au ministre de tutelle (ce décret restera lettre morte).

À travers ces quelques exemples, on aura compris que ce livre nous plonge dans une époque assez surprenante, bien que pas si lointaine, tout en rénovant le style d'analyse du fonctionnement des leaders. Tout au plus pourra-t-on observer que, pour le lecteur, la grille des « possibles/impossibles » finit par devenir plutôt foisonnante... Mais cela n'enlève rien au plaisir de la lecture.

**Par Daniel FIXARI,
Professeur à Mines ParisTech**

L'ÉPREUVE DES
DIFFÉRENCES :
L'EXPÉRIENCE D'UNE
ENTREPRISE MONDIALE

À propos du livre de Philippe d'Iribarne *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*.

Depuis la parution de son livre *La Logique de l'honneur*, en 1989, Philippe d'Iribarne est bien connu de ceux qui, dans les entreprises, s'intéressent au management inter-culturel. Depuis cette date et cette mise en scène dans le management contemporain de la logique « féodale » version française, de la logique du contrat version anglo-saxonne ou de celle du consensus version néerlandaise, il n'a cessé d'approfondir et d'enrichir ses idées sur la compréhension des traditions et du passé pour assurer le succès d'un management moderne dans des cultures de plus en plus diverses et variées.

Par exemple, dans son livre *Le Tiers Monde qui réussit* (2003), il nous montre comment le management

moderne, pour s'établir dans différents pays en développement, utilise et met en exergue des éléments de modernité puisés dans la tradition. Parallèlement, avec *L'Étrangeté française* (2006), il passe au crible les exemples de relations ambiguës que le Français nourrit avec l'autorité et évalue les possibilités d'évolution du modèle socioculturel français dans un contexte de mondialisation. Il semble ainsi « logique » que, dans le livre qu'il vient de publier, *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*, Philippe d'Iribarne ait souhaité tester et affiner ses travaux de recherche précédents en rassemblant ceux qu'il a effectués sur Lafarge, grande entreprise aux racines françaises, dont l'internationalisation s'était grandement accélérée à la fin des années 80 et qu'il fréquentait depuis une vingtaine d'années.

Lafarge, créée dans la première moitié du XIX^e siècle en Ardèche, est connue pour sa forte tradition humaniste, formalisée la première fois dans les années 1970 dans ses *Principes d'action* et actualisés depuis tous les 5 à 7 ans. L'entreprise a connu un développement international rapide ces 20 dernières années. Son entrée en Chine date de 1995, les acquisitions des groupes britanniques Redland et Blue Circle datent respectivement de 1998 et de 2001-2002, et l'acquisition d'Orascom, leader cimentier en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, de 2008, sans parler de multiples acquisitions de plus petite taille tout autour du monde. Aujourd'hui, Lafarge est présent dans 80 pays et rassemble plus de 80 000 collaborateurs. La dernière version des *Principes d'action*, qui date de 2003, a été traduite dans une trentaine de langues. Cette version a fait l'objet d'une vaste explicitation au niveau local dans tout le Groupe, à travers le projet de mobilisation *Leader for Tomorrow* (LFT), qui a été déployé sur le terrain entre 2003 et 2005.

Les études et enquêtes qui ont servi de matière à *L'Épreuve des différences* ont été réalisées entre 2004 et 2007. Comment un Groupe aux racines françaises et de forte tradition humaniste relève-t-

il le défi de l'internationalisation ? Que partagent véritablement les entités locales dans les valeurs affichées dans ces *Principes d'action* ? Quel rôle ces *Principes* jouent-ils ? Comment sont-ils déclinés et vécus au niveau local ? Telles sont les questions que Philippe d'Iribarne traite dans son livre.

L'ouvrage commence par une comparaison des versions française et anglaise – ou plutôt américaine – des *Principes d'action*. On y retrouve le même souci de bien traiter les clients, le personnel et les actionnaires, mais mis en scène de deux manières bien différentes, traduisant deux façons différentes de concevoir les rapports entre une entreprise et le monde qui l'entoure et deux modes d'appartenance à une entreprise.

Nous allons ensuite en Chine et nous voyageons dans les cimenteries chinoises du Groupe (1). Alors que l'attente chinoise d'un « bon pouvoir », à la fois juste et nourricier, conforme à l'image idéale de la bureaucratie céleste (!) est souvent déçue dans les entreprises purement chinoises, cette attente rencontre – bien au contraire – une orientation du management inspirée des *Principes d'action*. L'aspect méritocratique d'une « culture de la performance » est particulièrement apprécié. Par contre, ce qui relève d'une forte affirmation du point de vue de chacun dans des débats d'idées qui peuvent être vifs semble être ressenti comme agressif et a du mal à prendre corps.

Le chapitre 3 est consacré à la Jordanie. Changement de décor. Les deux usines et le siège constituaient historiquement trois entités culturellement distinctes, dans une sorte de logique tribale. Comment amener du liant entre elles, liant nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise ? Quel rôle les *Principes d'action* peuvent-ils jouer, pour ce faire ? La notion de performance et de résultats, qui est explicitée dans les *Principes*, doit être utilisée avec précaution, car, dans la culture jordanienne, les actions doivent être évaluées, selon

(1) Une première version de ce chapitre a été publiée dans *Gérer et comprendre*, Juin 2009.

une parole du Prophète, en fonction des intentions. Tout ce qui prenait la forme de reconnaissance individuelle de la performance a dû laisser place à des formes de reconnaissance collective pour devenir des leviers de progrès. Après quelques échecs, la démarche LFT a fourni l'opportunité de recréer du lien, de l'unité au sein de l'entreprise, unité à laquelle aspire la société jordanienne, en dépit de logiques tribales sous-jacentes. Par ailleurs, en Jordanie comme au Maroc (cf. *Le Tiers monde qui réussit*), il est attendu du leader qu'il soit « un exemple moral et non un simple manager ; un leader qui soit un exemple moral et un décideur ferme et juste ». C'est souvent grâce à lui et autour de lui que se fera l'unité de l'entreprise. La nomination d'un nouveau dirigeant de la filiale jordanienne, dans la période qui a suivi la réalisation de l'enquête, a contribué à accélérer cette dynamique positive. Ensuite, Philippe d'Iribarne étend son propos à l'ensemble du Groupe Lafarge en analysant les résultats d'une enquête effectuée auprès de tous les salariés du Groupe en 2006, suite au déploiement de LFT. Cette enquête posait des questions portant sur la façon dont chacun se sentait traité par l'entreprise (sécurité, reconnaissance du travail fait, rémunération etc.), sur l'organisation du travail ou encore sur son propre engagement à l'égard de l'entreprise. À travers les résultats de cette enquête, l'ouvrage explicite la variété des formes locales d'adhésion à un projet d'entreprise. Il semble bien que tous les salariés, dans le monde entier, expriment un triple besoin : se sentir reconnus dans leur travail, se sentir traités avec équité (c'est à dire être dans un environnement où les règles du jeu sont perçues comme équitables et appliquées), se sentir contribuer à un projet qui dépasse le strict objet matériel de l'entreprise (comme, par exemple, contribuer au mieux-être de ses

concitoyens). Mais la forme que prennent ces différents besoins est extrêmement dépendante de la culture dans laquelle ils s'expriment. De plus, on peut avoir des réactions très différentes selon les unités de production, à l'intérieur d'un même pays. La culture influence la forme que prennent les rapports sociaux, elle n'est porteuse d'aucune fatalité quant au caractère plus ou moins favorable de ces rapports. Par ailleurs, nous sommes invités à la prudence, exemples à l'appui, pour interpréter les scores obtenus dans divers pays. Des scores prétendus bons peuvent ne traduire que la culture ambiante et n'avoir pas grand-chose à voir avec le bon fonctionnement de l'entreprise. En outre, nous sommes mis en garde contre des représentations visant à caractériser une culture en quelques chiffres, qui semblent dominer dans les travaux académiques. Dans son dernier chapitre, Philippe d'Iribarne distingue la notion de valeurs, qui appartient au monde des idéaux, de celle de culture, qui traduit une réalité beaucoup concrète et quotidienne. Ces notions n'appartiennent pas à la même sphère. Il note que les *Principes d'action* de Lafarge relèvent simultanément des deux registres. Certaines valeurs sont explicitement mises en avant : « Courage, intégrité, responsabilité, respect d'autrui et priorité donnée aux intérêts du Groupe sont les valeurs qui fondent notre philosophie de management » ; « Le respect de l'intérêt général, l'ouverture d'esprit et le dialogue, l'honnêteté et le respect des engagements sont les principes éthiques fondamentaux qui animent le Groupe et ses collaborateurs ». Ces valeurs sont fortes, mais pas nécessairement originales. Mais le texte des *Principes* insiste également sur le souci d'autrui, le partage et la solidarité, ce qui est beaucoup plus original. Il fait ainsi implicitement référence, comme valeur du Groupe, à une communauté unie. La mise en œuvre de

cette valeur ne va pas de soi, car il n'est pas de manière de le faire qui ne soit pas culturellement marquée. C'est dans cette voie que le Groupe réussit à concilier l'universalité de ses valeurs et le respect des cultures locales.

Ainsi, il est possible de montrer que la mondialisation n'est pas synonyme d'uniformisation ou de non-respect des cultures locales. Les entreprises internationales ne doivent ni imiter le management local, ni exporter purement et simplement leurs manières de faire ; elles doivent construire, patiemment, des pratiques en cohérence avec leurs propres valeurs et les références culturelles du pays d'accueil. Une entreprise aux racines françaises et humanistes peut ainsi réussir à se mondialiser sans perdre ses valeurs, en étant efficace sur le plan économique tout en respectant les cultures locales.

À travers l'exemple de Lafarge, dans un monde économique où la pression du court terme s'accroît sans cesse, où la réalité semble se réduire à quelques chiffres, où la pensée se traduit trop souvent par quelques recettes instrumentalisantes, Philippe d'Iribarne nous rappelle que la réalité du terrain ne se laisse pas enfermer dans quelques schémas réducteurs, qu'il est toujours possible de mettre en œuvre des logiques de collaboration, plutôt que des logiques d'affrontement entre les différentes cultures et de faire ainsi « de la diversité, une richesse », pour le plus grand bien de tous. Il nous rappelle, enfin, que le succès d'une entreprise doit se mesurer également à l'aune du temps long.

Tous les managers travaillant dans le domaine international bénéficieront certainement de la lecture de ce livre pour rendre leurs actions encore plus pertinentes.

**Par Christian HERRAULT,
Directeur Général Adjoint -
Groupe Lafarge, Président
de la Branche Plâtre**