

«*Il y a beaucoup de gens qui ne peuvent pas supporter une autre pensée que la leur!*». C'est ainsi que Jean Dubost, interrogé par Bernard Colasse et Francis Pavé, qui poursuivent avec lui leurs entretiens avec les fondateurs de la gestion en France, conclut son récit de l'introduction de la psychosociologie dans l'entreprise. Chez EDF, pourtant, dans les années 60, des dirigeants éclairés et pionniers lui ont demandé de mettre en œuvre la démarche clinique qu'il défendait face à un cartésianisme trop souvent dogmatique, car ils voyaient en elle le moyen de concevoir et de mettre en œuvre une politique sociale non seulement efficace, mais également emblématique du service public.

Cette remise en question du pouvoir justifié par la raison traverse la plupart des articles de ce numéro. Bien sûr, dans l'Iran du Shah, caractérisé par une farouche volonté de modernisation imposée au nom de la raison d'État et servie par la main de fer d'un régime autoritaire, une telle intransigeance ne surprend guère. Mais, sur le terrain, elle aveugle les aménageurs; elle les met dans l'impossibilité d'exercer correctement leur métier et porte en elle l'échec de projets menés à marche forcée. Charles Lilin nous conte son expérience de praticien de terrain, certes vécue en d'autres temps et d'autres lieux, mais riche d'enseignements, alors que, trop souvent encore, la volonté de réformer prime sur la réunion des conditions de la réforme.

Il en va ainsi du dogme des délocalisations: «*Implantez-vous à l'Est!*», disent au patron d'une PME lyonnaise ses donneurs d'ordres, soucieux de marges croissantes et de profits immédiats. «*Ainsi va le monde globalisé d'aujourd'hui, et ce serait folie – et, qui plus est, ringardise – que d'aller contre l'air du temps*», chantent en chœur les prophètes de la «délocalisation miracle». Heureusement, la prudence ne fait pas défaut à ce chef d'entreprise, qui, tout bien pesé, décide de ne pas obtempérer, fait le pari de la productivité de ses employés et sauve probablement ainsi son entreprise.

On pourrait repérer le fil rouge de cette vieille histoire dans les péripéties de la fusion Peugeot Citroën, où s'affrontent, dans la tension finalement fructueuse que décrit Emmanuelle Rigaud, tenants des grands principes de l'idéologie managériale et praticiens de terrain au pragmatisme éclairé, ou encore dans les multiples conflits que Michel Perron fut amené à gérer dans sa pratique de médiateur dans des entreprises où s'opposaient frontalement des individualités incapables de voir en l'Autre un interlocuteur, et non un ennemi.

«*Quelle terreur portons-nous donc au tréfonds de nous-mêmes, qui nous ferme à ce point à la richesse de l'Autre et ne retient de lui que son inquiétante étrangeté?*», se demande Philippe d'Iribarne dans son dernier ouvrage, commenté ici par Alain Henry. Des esprits libres sont pourtant capables de tirer profit de toutes les ruptures auxquelles nous confronte la complexité du monde, tels les chercheurs de Pfizer, confrontés à l'échec, qui vont pourtant construire une interprétation nouvelle de la situation et donner naissance, comme nous l'explique Gilles Marion, à un *blockbuster* de la pharmacie: le Viagra. Jean Dubost est donc trop pessimiste: il existe bien des gens ouverts à une autre forme de pensée que la leur! Encore faut-il les laisser libres...

Pascal LEFEBVRE

GÉRER &  
COMPRENDRE  
est une série des  
Annales des Mines

Créée à l'initiative  
de l'Amicale des  
ingénieurs au  
Corps des Mines

Réalisée avec le  
concours du Centre  
de recherche en  
gestion de l'École  
polytechnique

# ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE

N° 95 • MARS 2009

## RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines

www.anales.org

**Pierre COUVEINHES**  
Rédacteur en chef

**Isabelle de BÉARN**  
Secrétaire générale de la rédaction des Annales des Mines

**Martine HUET**  
Assistante de la rédaction

**Marcel CHARBONNIER**  
Lecteur

## GÉRER & COMPRENDRE RÉALISATION

**Manne HÉRON (+)**  
Maquette intérieure

**Hervé LAURIOT PRÉVOST**  
ESE, Génie Atomique, Mise en page

**Studio PLESS**  
Maquette de couverture

**Christine de CONINCK**  
Iconographie

**Marise URBANO**  
Réalisation

## ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA  
12, rue du Quatre-Septembre  
75002 Paris

Directeur de publication  
Serge KEBABTCHIEFF  
Tél. : 01 42 86 56 00  
Fax : 01 42 60 45 35

## TARIFS

Voir encart p. 89-90

## FABRICATION

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

## COUVERTURE

*Signe de la Balance*,  
miniature, Italie, 15<sup>e</sup> siècle.  
Ph © Costa/LEEMAGE

## PUBLICITÉ

Espace Conseil et Communication,  
44-46, boulevard  
Georges Clemenceau  
78200 Mantes-la-Jolie  
Tél. : 01 30 33 93 57  
Fax : 01 30 33 93 58

## TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines :  
2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> de couverture

## GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

**Gilles ARNAUD**  
ESCC Toulouse

**Michel BERRY**  
Président

Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Hamid BOUCHIKHI**  
ESSEC

**Françoise CHEVALIER**  
Groupe HEC

**Bernard COLASSE**  
Université de Paris-Dauphine

**Caroline ELISSEFF**  
Secrétaire de rédaction

**Hervé DUMEZ**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Daniel FIXARI**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Dominique JACQUET**  
Université Paris X Nanterre

**Hervé LAROCHE**  
ESCP-EAP

**Pascal LEFEBVRE**  
Université d'Evry-Val d'Essonne,  
Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*

**Christian MOREL**  
Renault

**Jean-Philippe NEUVILLE**  
INSA

**Frédérique PALLEZ**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Francis PAVÉ**  
Centre de sociologie  
des organisations

**Louis-Georges SOLER**  
INRA

**Jérôme TUBIANA**  
Danone

**Pierre COUVEINHES**  
Rédacteur en chef des *Annales  
des Mines*

**Michel VILLETTE**  
ENSIA

**Jean-Marc WELLER**  
LATTS - École Nationale  
des Ponts et Chaussées

**GÉRER & COMPRENDRE  
RELECTEURS HORS COMITÉ**

**Franck AGGERI**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Gilles AMADO**  
Groupe HEC

**Rachel BEAUJOLIN**  
Reims Management School

**Pierre-Jean BENGHOZI**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Annabelle-Mauve BONNEFOUS**  
Groupe HEC

**Florence CHARUE DUBOC**  
École polytechnique

**François ENGEL**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Sébastien GAND**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Francis GINSBOURGER**  
École des mines de Paris

**Thierry HOMMEL**  
Sciences Po

**Benoît JOURNE**  
Université de Nantes

**Frédéric KLETZ**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Catherine CHEVALIER KUZLA**  
Université Paris Dauphine

**Pascal LE MASSON**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Nicolas MOTTIS**  
Groupe ESSEC

**Jean-Philippe NEUVILLE**  
INSA

**Thomas PARIS**  
CNRS

**Claude RIVELINE**  
École des mines de Paris

**Jean-Michel SAUSSOIS**  
ESCP-EAP

**Dominique TONNEAU**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Bertrand VENARD**  
Audencia Nantes

## LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

# G É R E R COMPRENDRE

### LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

### LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand les rapporteurs 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 irrédutibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

### LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

- **oui car** : l'article est **publié tel quel** et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;
- **oui mais** : l'article sera publié sous réserve de **modifications plus ou moins substantielles**, soit sur le fond, soit sur la forme ;
- **non, mais** : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des **modifications substantielles** ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;
- **non car** : l'article est **refusé** et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture.

*Gérer et Comprendre* peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

### LES CRITÈRES DE REJET

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

- **DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION** : même si *Gérer et Comprendre* déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expé-

rience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;
- **UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES** : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales sont pratiquement toujours rejetés ;
- **DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS** : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.

Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

### INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris.

Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

[mberry@paris.ensmp.fr](mailto:mberry@paris.ensmp.fr)

ou par voie postale en triple exemplaire à :

**Caroline ELISSEFF**  
École de Paris du Management  
94, boulevard du Montparnasse  
75014 PARIS

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur.

Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et internet, données biographiques éventuelles, 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.

TÉMOIGNAGE

**4**  
QUAND LA PSYCHO-  
SOCIOLOGIE FAIT SON ENTRÉE  
DANS L'ENTREPRISEEntretien avec Jean DUBOST,  
mené par Bernard COLASSE et Francis PAVÉL'ÉPREUVE  
DES FAITS**16**  
COMMENT FINANCER  
LES ACTIVITÉS D'INSPECTION ?  
LE CONTRÔLE DES INDUSTRIES  
À RISQUE MAJEUR  
EN GRANDE-BRETAGNE

Par Jean-Pierre GALLAND

L'ÉPREUVE  
DES FAITS**26**  
FUSION TERMINÉE,  
FUSION INTERMINABLE ?  
LE CAS PEUGEOT-CITROËN

Par Emmanuelle RIGAUD

RÉALITÉS  
MÉCONNUES**35**  
LE VIAGRA® : CRÉATION  
D'UNE OPPORTUNITÉ ET  
PERFORMANCE D'UN MARCHÉ

Par Gilles MARION

RÉALITÉS  
MÉCONNUES**46**  
DU NORD AU SUD :  
PRUDENCE ET SENS DU JEU  
DANS LA GESTION DE PROJET

Par Charles LILIN

EN QUÊTE  
DE THÉORIES**56**  
PME : PEUT-ON CHOISIR  
DE NE PAS DÉLOCALISER ?

Par Martine BOUTARY et Didier HAVETTE

EN QUÊTE  
DE THÉORIES**67**  
COMPRENDRE ET GÉRER  
LE CONFLIT RELATIONNEL

Par Michel PERRON

**77**

Hervé DUMEZ

LA THÉORIE DES  
MÉTA-ORGANISATIONSÀ propos du livre d'Ahrne GÖRAN &  
Brunsson NILS *Meta-organizations*. Cheltenham,  
UK, and Northampton MA, USA, Edward Elgar  
Publishing, 2008.

Sébastien GAND

LEÇON DE CONDUITE  
ACCOMPAGNÉE : HISTOIRE ET  
ACTUALITÉ DU GOUVERNEMENT  
DE SOI EN ENTREPRISEÀ propos de l'ouvrage collectif dirigé par  
Eric PEZET, *Management et conduite de soi :  
Enquête sur les ascèses de la performance*, Paris,  
Vuibert, 2007.

Raymond-Alain THIETART

## STRATÉGIE D'ENTREPRISE

À propos du livre de Thierry WEIL, *Stratégie  
d'entreprise*, Les Presses Mines ParisTech, 2008.

Par Alain HENRY

UN OBJET SOCIOLOGIQUE  
NOUVEAUÀ propos du livre de Philippe d'Iribarne, *Penser la  
diversité du monde*, Paris, Éd. du Seuil, 2008.RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS**84**  
ANGLAIS, ALLEMAND,  
ESPAGNOL ET RUSSE

# QUAND LA PSYCHO-SOCIOLOGIE FAIT SON ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE

Au cours de plus de quarante années d'activité professionnelle, de l'immédiat après-guerre aux années 1990,

Jean DUBOST a apporté une contribution décisive au développement de la psychosociologie dans l'entreprise, puis à son enseignement à l'Université.



Entretien avec **Jean DUBOST**, psychosociologue, professeur des universités honoraire. Mené le 10 mai 2007 par **Bernard COLASSE** et **Francis PAVÉ**

**Gérer & Comprendre:** *Comment devenait-on psychosociologue, dans les années 50?*

**Jean Dubost:** J'ai fait une année de PCB (physique-chimie-biologie) dans le cadre d'études de médecine, puis des sciences naturelles (un certificat de physiologie générale)... Tout ça, c'était pour faire de la psychologie: j'étais scientifique, et il me semblait nécessaire de bien connaître les méthodes expérimentales. Ça, c'était entre 1944 et 1946 (je suis né en 1925).

Puis, en 1946, j'ai rencontré Guy Palmade, qui m'a fait entrer à la CEGOS, où il dirigeait le bureau de psychologie industrielle. Il travaillait, par conséquent, avec Noël Pouderoux, le directeur général, et aussi avec Jean Stoetzel, le patron de l'IFOP, qui, à l'époque, était en quelque sorte un département de la CEGOS.

Stoetzel était déjà universitaire. Il avait fait Normale Sup', dans la même promotion que Jean-Paul Sartre et Raymond Aron. Il avait soutenu sa thèse (sur l'opinion publique) pendant la guerre, et il avait publié sa *Théorie des Opinions* en 1943. Il avait essayé de créer un institut de sondages, à la suite de ses contacts avec Gallup, mais c'était juste avant la guerre et ce projet n'avait pas pu se réaliser.

L'IFOP, c'étaient les sondages mais c'était en même

temps les études de marché... Des sondages d'opinion, on en faisait beaucoup. La situation historique donnait lieu à beaucoup de questions. Des questions très pratiques, du genre « Qu'est-ce qui arriverait, si on n'avait plus du tout de tabac? », et aussi des questions d'actualité politique et économique, notamment à propos des nationalisations.

## ENQUÊTES SUR LE MORAL

*Quel a été votre premier travail, à la CEGOS?*

Me former (en tant que stagiaire) aux méthodes psychotechniques. Mon premier « travail » a été de traduire le manuel du TAT (*Thematic Apperception Test*) de Murray, qui venait d'arriver. Puis, grâce à un contrat de recherche sur le moral, proposé à la CEGOS par le Bureau Scientifique de l'Armée (BSA), j'ai été recruté par celle-ci en novembre 1946 pour être intégré à l'équipe de recherche (je passais ainsi de la psychotechnique à la psychosociologie).

Avec Stoetzel, les choses ont commencé de façon assez

extraordinaire: il m'a, tout simplement, demandé de lire sa thèse...

*Il ne vous avait quand même pas embauché uniquement pour ça?!*

Non. Il me fallait aussi lire les travaux étrangers et réfléchir aux questions posées par le BSA. Qu'est-ce que le moral, en période de crise grave? Est-ce qu'il faut entretenir le moral en racontant des histoires inexactes – voire franchement mensongères – ou, au contraire, est-ce qu'il faut dire la vérité? Et puis, de toute façon: c'est quoi, le moral? Les principes théoriques qui avaient été adoptés par Stoetzel étaient inspirés par les travaux américains; en gros, pour nous, le moral était censé dépendre de trois variables: 1) la connaissance des buts; 2) la croyance que ces buts pouvaient être atteints; 3) la confiance dans les *leaders*.

J'ai donc fait partie de l'équipe qui a travaillé, pendant plus de deux ans, sur cette question du moral des civils. On était une demi-douzaine (à peu près), avec des gens comme Jean Pouillon. Je ne sais pas si vous voyez qui c'est? Il a fait partie, dès l'origine, de l'équipe des *Temps Modernes*; c'était un ami de Sartre. Il était sorti d'Ulm, comme Bernard Pingaud, qui faisait aussi partie de l'équipe. Lui et Pingaud, bien que très versés dans les belles lettres, pouvaient aussi s'intéresser aux sciences humaines, aux sciences sociales et à la politique. Tous deux gagnaient leur vie comme secrétaires à la Chambre des députés, et s'ils avaient été contactés par Stoetzel, c'était parce qu'ils étaient, du fait de leur travail, tout à fait au courant de l'actualité économique et politique.

Après avoir pris connaissance de la littérature sur le sujet, on avait commencé des expériences. L'une de ces expériences a été très importante (et, aussi, très critiquable, sur le plan méthodologique...).

*Racontez-nous!...*

On avait choisi une ville de 40 000 habitants, environ, pour mesurer le moral des civils; c'était Nevers. On avait convaincu les journaux locaux de publier tous les jours un article sur l'état effectif de l'économie française. Ensuite, on se livrait à des sondages d'opinion, sur la base de questionnaires conçus par référence aux trois variables (supposées) du moral.

J'avais recruté une centaine d'enquêteurs à Nevers. Chacun d'entre eux interviewait une dizaine de personnes, afin d'avoir au total un échantillon de mille personnes, constitué selon la méthode des quotas.

Pendant trois semaines, il y avait ces articles quotidiens dans la presse locale et, ensuite, on recommençait, sur un échantillon comparable (mais ce n'était pas les mêmes personnes), pour étudier leur niveau d'information et leur moral à l'égard du relèvement économique. On avait vraiment eu de la

chance: il y avait eu une grève des quotidiens parisiens, ce qui faisait que les habitants de Nevers étaient vraiment *obligés* de lire les journaux locaux. Le résultat a été que le niveau d'information avait bondi, d'une façon très étonnante. Par contre, les coefficients sur le moral, calculés à partir de nos trois variables, n'avaient guère augmenté. Mais il aurait fallu disposer d'une ville témoin, dans laquelle nous n'aurions rien publié: nous aurions alors pu comparer. Vous voyez, c'était le genre de trucs auxquels on s'amusaient beaucoup à l'époque. Mais on a fait encore d'autres expériences...

*Par exemple?*

La CEGOS était en relation avec une espèce d'université patronale pour chefs d'entreprise et pour cadres, le CNOF (Comité National de l'Organisation Française). Ainsi, par exemple, avaient été créés, pour ce CNOF, des «Cercles de Maîtrise», où des agents de maîtrise échangeaient sur ce qu'ils vivaient, sur la façon dont ils s'y prenaient pour commander, etc. C'était déjà une pratique nouvelle, par rapport à celle du TWI (*Training Within Industry*).

Le CNOF avait eu l'idée d'étudier les entreprises réputées avoir un excellent moral et aussi des entreprises qui, au contraire, rencontraient des difficultés et avaient des problèmes sociaux importants. Stoetzel et Pouderoux avaient accepté ce projet, qui prolongeait le contrat du BSA. Ils avaient fait la première enquête dans une grosse usine, où l'on avait distribué des questionnaires à tout le monde, mais ces questionnaires – c'est ça qui était intéressant du point de vue de l'intervention – avaient été construits à partir du travail du comité d'entreprise.

*D'une certaine façon, c'était du paritarisme?...*

Oui; c'est ça... On se disait que si les syndicats étaient contre l'enquête, c'était pourri d'avance: soit on ne la ferait pas, soit on la ferait, et c'étaient des slogans syndicaux qui seraient donnés en réponse... Ça, c'était la peur des patrons. En même temps, c'était aussi une façon de ne pas court-circuiter les comités d'entreprise, au moment où ils venaient d'être créés; c'était une façon de les populariser, de montrer qu'ils existaient et que l'on ne pouvait pas les ignorer, si l'on était respectueux de la loi.

J'ai collaboré à une dizaine de consultations du personnel du même type. Pour certaines de ces interventions, on a été formés par Robert Williams, un sociologue industriel qui avait fait partie de l'équipe de Talcott Parsons, chargée par les États-Unis d'enquêter, tout de suite après la guerre, sur les origines de l'hitlérisme: quelles étaient les racines du nazisme? Cette équipe avait travaillé pendant plus d'un an, sur le terrain. Pouderoux avait su retenir Robert Williams à la CEGOS pendant un an pour qu'il

nous apprenne ce qu'il savait faire – ça, c'était à partir de septembre 47 – et ce qu'il savait faire, c'était, notamment, interviewer de manière non directive, à l'aide de magnétophones. Il enrichissait nos techniques, notre méthodologie de l'étude sociologique dans les entreprises.

## LES DÉBUTS DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE DANS L'ENTREPRISE

La sociologie d'entreprise était encore inconnue du patronat, mais on n'a pas attendu Michel Crozier pour en faire... Crozier, je l'ai très bien connu ensuite, après son retour des États-Unis. On travaillait aussi avec Alain Touraine, qui était de la même génération que Jean-Daniel Reynaud. Reynaud avait été recruté par Poudroux pour une étude sur une coopérative ouvrière de production. La plupart des ouvriers n'étaient pas sociétaires (les deux-tiers étaient des salariés), mais ceux qui avaient monté l'entreprise représentaient encore, tout de même, un tiers de l'effectif. Avec des salaires égaux, un « quart d'heure de rattrapage » (on avait le droit d'arriver un quart d'heure en retard, sans se faire engueuler...).

Touraine avait fait une enquête dans cette usine. Moi, j'y ai travaillé ensuite, de façon plus qualitative, à la demande de Poudroux, quand il en est devenu le directeur général. Poudroux a été choisi comme directeur général lorsque les banques ont imposé à cette coopérative d'avoir un directeur général formé par les grandes écoles. Il a cumulé cette fonction avec son travail de direction de la CEGOS. J'ai étudié le fonctionnement du conseil d'administration, des élus, des sociétaires, et j'ai étudié aussi les difficultés qui allaient se présenter dès lors que le directeur général n'était plus élu, ou nommé par permutation circulaire parmi la douzaine de personnes qui dirigeaient l'usine, mais choisi par elles pour être le directeur général : c'était le genre d'interventions psychosociologiques que l'on faisait.

*On parlait, déjà, d'interventions « psychosociologiques » ?*

Les ingénieurs-conseils de la CEGOS n'employaient pas beaucoup le mot « psychosociologie ». Gélienier parlait seulement d'interventions dans les entreprises, sans utiliser de qualificatif. À l'époque, on ne disait d'ailleurs pas « consultant », on disait « ingénieur-conseil en organisation » ou « ingénieur-conseil », tout court. Je me disais que ce qu'on commençait à faire, avec les consultations du personnel, c'était des interventions d'une autre nature et, pour qu'il n'y ait pas de confusion entre les unes et les autres, je parlais d'interventions « sociologiques » ou « psychosociologiques ».

Je préférais la qualification de « psychosociologique », parce que j'avais une formation de psychologue (de

psychotechnicien, plus exactement, mais, entre-temps, j'avais quand même fait des études de psychologie, à l'Institut de Psychologie...).

*On enseignait déjà la psychologie à l'Université ?*

C'est Lagache qui a inventé les études de psychologie. Il n'existait, avant lui, qu'un certificat de psychologie générale, qui faisait partie de la licence de philosophie. Lagache, lui, a ficelé une licence de psychologie, qui a commencé à fonctionner à partir de 1947. La psychologie sociale n'existait pas encore. Stoetzel a été le premier professeur titulaire de psychologie sociale. Le mot « psychosociologie » n'était pas utilisé par beaucoup de monde ; la mission que Palmade avait créée à l'EDF, avait été initialement dénommée « mission psychotechnique ».

*Nous voici à EDF-GDF... : dans quelles circonstances avez-vous quitté la CEGOS ?*

La première année de la nationalisation d'EDF, il fallait recruter du personnel : cela représentait, mine de rien, 110 000 personnes ! C'est à ce moment-là qu'un polytechnicien, Marc Gény, qui était directeur administratif d'EDF-GDF, a fait appel à Palmade. Marc Gény avait préparé, dans la clandestinité, avec Marcel Paul, le projet de nationalisation.

À Palmade, il avait demandé deux choses : d'une part, de travailler à l'orientation des cadres (la sélection était faite sur diplômes, on recherchait des gens des grandes écoles, et c'était tout) ; d'autre part, d'étudier ce que les sciences humaines pouvaient apporter à l'entreprise.

L'orientation des cadres était faite un peu n'importe comment... Or, comme on avait des difficultés pour trouver des cadres, il était important de les utiliser d'une manière pertinente. La pertinence, c'était que ça coïncide suffisamment avec leurs intérêts, que ça leur permette d'anticiper, à moyen ou à long terme, leur évolution de carrière, et que ça leur permette aussi de se confronter avec l'image que la psychotechnique leur donnait d'eux-mêmes.

À la CEGOS, l'examen d'un cadre durait une demi-journée, plus une demi-journée pour dépouiller les tests et rédiger le compte rendu. À l'EDF, Palmade a obtenu tout de suite l'autorisation de doubler ces temps. Les gens qui faisaient passer ces examens pouvaient être de la CEGOS, ou de l'extérieur. On ne voulait pas que les dossiers traînent dans les archives de l'EDF, parce que c'était l'ingénieur qui était le seul propriétaire du compte rendu et des résultats. Il ne le communiquait que si ça lui paraissait pertinent, compte tenu de ce qu'il voulait faire. C'était Palmade qui interviewait ensuite l'intéressé sur la manière dont il avait vécu la lecture du compte rendu.

Tout de suite, Palmade avait obtenu d'EDF qu'on pût valider les examens, c'est-à-dire qu'on testait la

psychotechnique en même temps qu'on l'appliquait! On demandait donc aux psychotechniciens de remplir, pour chaque examen, une fiche du genre «profil», en indiquant, pour chacune des variables, sa position sur une échelle en sept points pour chacune des variables. Il y en avait une trentaine: elles correspondaient à des aptitudes intellectuelles, mesurées par des tests de performance, en particulier des tests factoriels, ainsi que par des tests inventés par Palmade. Par exemple, il avait inventé un test pour essayer de voir comment le gars se débrouillait avec les problèmes de construction synthétique, de démarche synthétique, ce qui n'était pas fait, jusqu'alors, par la psychotechnique (qui s'intéressait à l'analyse plutôt qu'à la synthèse). Il en avait inventé d'autres, beaucoup plus compliqués. Il avait rédigé un «Que sais-je?» sur les méthodes psychotechniques, ainsi que trois autres, sur la caractérologie, la psychothérapie et les méthodes en pédagogie (cela, en même temps qu'il préparait sa thèse sur l'unité des sciences humaines!...).

*Beau sujet, très ambitieux!... Et vous, là-dedans?*

J'ai commencé à travailler pour EDF, fin 52 (ou 53...). Mais j'y travaillais déjà un peu avant, en tant que psychotechnicien de la CEGOS...

L'une des raisons pour lesquelles je n'ai pas été mécontent de quitter l'IFOP, c'est que, à son retour des États-Unis, Max Pagès avait rapporté Rogers. J'avais été chargé par Pouderoux, avant son départ aux États-Unis, d'indiquer à la CEGOS si Max Pagès était une bonne recrue pour prendre le bureau de psychologie industrielle. Il a effectivement été choisi. Pagès m'a transmis ses convictions non directives.

*C'était, a priori, très éloigné de la psychotechnique...?*

Non, parce qu'une psychotechnique d'orientation, telle que nous la pratiquions – faite pour le candidat, avec lequel vous vous entretenez pendant une journée – a un caractère clinique. En plus, au cours de l'année qu'il a passée à la CEGOS, Robert Williams a fait beaucoup de conférences sur sa démarche, qui était une démarche clinique. Il l'a présentée notamment au Centre d'études sociologiques, lequel était dirigé à la fois par Gurvitch et Friedmann (Friedmann, qui était en relation assez étroite avec Pouderoux et Stoetzel).

J'ai beaucoup aimé Friedmann; il était ouvert à la clinique. Quand j'ai choisi mon sujet de thèse sur l'intervention psychosociologique et ses applications en milieu rural, Stoetzel, qui était mon patron, s'était associé à lui, parce qu'il pensait qu'il était plus proche que lui-même de ce qui m'intéressait. Stoetzel était tout à fait anti-méthode clinique: il refusait de faire des entretiens non directives pour préparer les études d'opinion publique par questionnaires, et moi je n'étais pas d'accord avec ça.

## UN EXPÉRIMENTATION À GRANDE ÉCHELLE À L'EDF

*Vous êtes donc rentré fin 1953 à l'EDF... À temps complet?*

Pas exactement à temps complet, mais comme contractuel chargé de mission, à trois-quarts de temps, puis à mi-temps, ce qui m'a permis de travailler aussi pour la COFROR.

*La COFROR?*

C'était un cabinet de conseil, la Compagnie Française d'Organisation, qui avait été créé par Weinmann à la fin de l'Occupation, en recrutant (dans un premier temps) exclusivement des polytechniciens. C'était une boîte très autogérée, comme beaucoup de petites boîtes d'ingénieurs-conseils, parce que, quand on n'est qu'une douzaine, ce n'est pas difficile, de s'autogérer.

Ils avaient recruté un ethnologue-anthropologue de formation, aviateur pendant la guerre, qui avait ensuite travaillé à Air France, non pas comme pilote, mais comme commandant de bord cabine. À la COFROR, il s'occupait de la formation professionnelle des cadres d'Air France. Il avait assez vite créé des inspecteurs commerciaux, qui avaient pour mission de recevoir tous les appels téléphoniques des gens qui étaient mécontents de leur voyage. Il avait inventé des méthodes pédagogiques pour préparer ce personnel-là à subir l'agressivité des interlocuteurs, etc. Mais il était seul et il avait besoin de renfort. Il connaissait Palmade, qui a accepté d'y aller et m'a entraîné avec lui.

À la COFROR, on peut dire qu'on a inventé les études de motivation. Ce que je ne pouvais pas faire avec Stoetzel, c'est-à-dire utiliser des entretiens non directives pour étudier les représentations de la margarine ou du beurre..., c'était à la COFOR qu'on le faisait.

*Vous étiez donc à la fois à l'EDF et à la COFROR?*

Oui. À l'EDF, j'ai commencé par faire encore un peu de psychotechnique. En fait, je faisais surtout des études de validation, qui consistaient à tenter d'établir des corrélations entre, d'une part, les jugements portés par les cadres successifs d'un ingénieur ayant déjà quatre ou cinq ans d'ancienneté (parfois seulement trois) et, d'autre part, les notations du psychotechnicien. Ce qu'on avait trouvé était plutôt encourageant. Pour résumer nos résultats: sept fois sur dix, il y avait vraiment une bonne coïncidence entre les deux; deux fois sur dix, il y avait des contradictions significatives, qui méritaient d'être explorées; une fois sur dix, il y avait des désaccords sur le fond, sur la synthèse.

Cela dit, les chefs de service n'étaient pas forcément Dieu le Père, mais les psychotechniciens non plus... En tout cas, ce résultat-là n'a rassuré ni les syndicats ni la direction de la distribution. Celle-ci comportait, à l'époque, cinq ou six niveaux hiérarchiques : ça commençait par le directeur de la distribution – il y avait un directeur gaz et un directeur électricité – et ça descendait, ensuite, jusqu'au chef de district. Entre les deux, il y avait la subdivision, le centre et les directions régionales, et puis les directions fonctionnelles, évidemment, de la distribution.

Cette énorme machine voulait laisser aux chefs de centre, c'est-à-dire *grosso modo* au niveau départemental, le droit de choisir les ingénieurs. Si elle voulait leur laisser ce droit-là, c'était pour leur faire plaisir, parce qu'ils avaient été très vexés de découvrir qu'il y avait des gens qui s'occupaient de l'orientation. La sélection, c'était toujours de leur ressort, mais, au lieu d'orienter les recrutés sur les postes pour lesquels ils avaient besoin de quelqu'un, on les orientait sur un parcours qui comprenait plusieurs étapes. On disait : « M. Untel sera certainement un très bon cadre supérieur sur le plan administratif (ou du personnel, ou sur le plan comptable, etc.), mais il ne serait tout de même pas mauvais qu'il commence par faire un an à la Direction des études et recherches et, ensuite, trois ans à la Distribution, pour bien connaître les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise », etc. On essayait de définir, comme ça, des parcours, modulés par l'intéressé.

J'ai fait ça jusqu'à ce que je sois chargé de faire passer des examens d'orientation à la Direction de l'équipement hydraulique. Tous les hydrauliciens étaient aspirés par le secteur privé, notamment les bureaux d'études qui construisaient des barrages dans le tiers-monde. Ils étaient payés trois, quatre ou cinq fois plus. Le directeur de l'équipement nous avait dit : « Je perds trop d'hydrauliciens : essayez de détecter, parmi ceux qui sont encore là, ceux qui mériteraient une accélération de promotion, pour qu'on ne les perde pas ».

*Comment procédiez-vous ?*

On allait dans chaque unité régionale de l'Équipement hydraulique nous adresser, en présence du directeur régional, à tous les cadres susceptibles d'être intéressés par un entretien d'orientation. S'il y avait des volontaires, on prenait rendez-vous tout de suite. Moi, je m'étais retrouvé comme ça à Tignes, où j'allais vivre une nouvelle expérience.

*Tignes, en Savoie, c'est bien ce village qui a été englouti sous l'eau d'un barrage ?*

C'était justement la fin de la construction du barrage et on rencontrait des expropriés qui avaient reçu des indemnités importantes, par rapport à la valeur vénale

de leurs terres, mais qui s'étaient fait avoir par des marchands de biens peu scrupuleux, qui leur avaient refilé des commerces, des hôtels, etc., qui ne valaient rien. En fait, les Tignards étaient souvent incapables de devenir des chefs d'entreprise, parce qu'ils étaient des paysans d'une autre époque, avec un parler local qui n'était ni l'italien ni le français... C'était une communauté qui présentait un grand intérêt d'un point de vue ethnographique. Et je me disais : « On détruit, à jamais, tout un monde. Ce qu'il faut faire, c'est envoyer une équipe pluridisciplinaire pour qu'elle étudie ce monde avant qu'il ne disparaisse, et il faut restituer à ces paysans les résultats des recherches ; en même temps, une telle étude contribuera au changement » ; il fallait faire ce que j'ai appelé de la « recherche-action »... C'est ce que j'ai proposé au directeur de l'équipement, pour le grand barrage suivant.

*Il fallait donc préparer, et accompagner le changement ?*

C'est cela... Et on me l'a refusé, on m'a traité de boy-scout – ça m'avait vexé, parce que j'en avais été un et je ne trouvais pas ridicule de l'avoir été, ni correct de réduire ironiquement ma proposition à de la « bonne volonté naïve et idéaliste ».

Puis, trois ou quatre ans après, c'est-à-dire en 1955, bien après que les CRS aient débarrassé Tignes en emmenant les gens dans des camions – ils avaient campé au-dessus du village pendant des mois (toute la presse en avait parlé et c'était désastreux pour l'image d'EDF) –, il y a eu l'affaire du barrage de Serre-Ponçon, dans les Hautes-Alpes.

J'ai été invité par le directeur régional, Decelle. Les gens commençaient à occuper les chantiers, à empêcher les gros engins de circuler sur les routes. Le directeur de l'équipement lui avait dit : « J'ai vu un type, il y a trois ou quatre ans... peut-être qu'il peut vous aider ».

Avec Decelle, on s'est tout de suite entendus. Il a commencé par m'expliquer qu'il voulait, avant l'expropriation, installer des entreprises industrielles et il cherchait, par exemple, parmi les fabricants de petits transformateurs, une entreprise qui accepterait de venir s'installer à Embrun... Il faisait des choses comme ça ; il voulait que, pour une fois, ça ne soit pas l'amont qui pâtisse des profits de l'aval. Il cherchait à compenser les expropriations par un aménagement global de la vallée.

Ça m'emballait. J'ai travaillé deux ans, sur place, dans le village de Savines. Dans la région qui l'entourait, il y avait quand même 3 000 hectares qui étaient concernés par le barrage. Et, comme je venais, peu de temps avant, d'être formé aux entretiens non directifs, j'ai continué. Au bout de deux ans, l'affaire était réglée du point de vue pratique, mais il y avait quand même eu de longues négociations, que j'avais accompagnées, mais en étant beaucoup plus le consultant des expro-





BERNARD COLASSE ET FRANCIS PAVÉ

© Charles Hurault/ROGER-VIOLETTE

« Tignes, en Savoie, c'est bien ce village qui a été englouti sous l'eau d'un barrage? ». *Le barrage de Tignes (Savoie).*

priés que celui des expropriateurs, parce que le service immobilier n'en avait « rien à cirer », d'un psychosociologue... Si j'avais été conseiller juridique, peut-être, ou avocat, ou expert en immobilier... Mais psychosociologue, non. Heureusement, ce que je faisais intéressait Decelle. Il a essayé, d'ailleurs, de me faire recruter dans d'autres situations comparables, mais, quand il est devenu directeur de la distribution et, peu après, directeur général, son successeur à l'équipement m'a viré.

En même temps, ce qui a influencé mon travail à Serre-Ponçon, ce n'est pas seulement l'orientation non directive, c'est aussi le fait que Palmade avait initialisé un perfectionnement des cadres par des stages dits de relations humaines, communication, etc. Au début, c'était des psychosociologues qui animaient ces stages.

L'opération a eu beaucoup de succès auprès des jeunes cadres. C'était fait pour des gens qui avaient environ trois ans d'ancienneté, c'est-à-dire des gens qui connaissaient déjà les problèmes de l'entreprise, qui avaient été confrontés à des situations d'autorité. La POA (promotion ouvrière administrative) et la POT (promotion ouvrière technique) alimentaient également ces stages. Il y avait, à peu près, 10 % de cadres qui étaient issus de cette filière et qui avaient suivi des années et des années de formation par correspondance.

*Tout ça, en interne?*

Tout ça, en interne! On avait opté pour que les stages ne soient pas assurés seulement par des professionnels de la formation psychosociologique (très rares à

l'époque) et de professionnels de l'éducation des adultes, mais également par des ingénieurs qui, à la fois, en avaient le désir et acceptaient de suivre les formations pédagogiques qui leur permettraient de devenir animateurs. Ce qui a stoppé le dispositif (en 1985), c'est la décision, prise par la Direction de la distribution, de retirer la mise à disposition de tous ces animateurs.

Tout cela répondait directement à une demande de la Direction générale: «Aidez-nous à faire, d'une boîte composée de six oligopoles et de 1 750 entreprises privées de petite taille, une entreprise de service public qui ait son unité». C'est pour cela, qu'on avait aménagé ces stages de cette façon. La discipline de base, c'était la préparation et la conduite de réunions. Chaque stagiaire, à tour de rôle, animait le groupe sur un thème qu'il avait personnellement choisi, ou qui avait été choisi par décision collective.

### POURQUOI EDF ÉTAIT-ELLE UN TERRAIN FAVORABLE POUR LES SCIENCES HUMAINES ?

*L'unification des composantes d'EDF, après la nationalisation, a pu concerner d'autres entreprises françaises tout aussi hétérogènes, qui n'ont pas connu, quant à elles, cet « engouement » pour les sciences humaines. Quelles étaient les conditions spécifiques à EDF, pour que l'on y donne une telle importance, finalement, aux sciences humaines ?*

Les raisons me semblent liées aux conditions historiques de la naissance d'EDF-GDF. Celle-ci résulte d'une longue lutte, et elle est apparue comme une victoire pour la Résistance et pour de Gaulle, pour les spécialistes de l'électricité (les X-Ponts, en tête) et la recherche scientifique, pour les économistes, pour les politiques de gauche et du MRP, pour tous les ouvriers électriciens et leurs syndicats et, enfin, pour l'opinion publique...

*EDF, c'est, quand même, une entreprise de polytechniciens, non ?*

Oui, surtout à cette époque-là. Il n'en allait pas de même à Gaz de France, où régnaient les centraliens, ces « Indiens » que nous étions chargés d'intégrer ! Nous trouvions cela assez scandaleux, d'avoir des Indiens et des Cow-boys ! Il faut dire qu'à l'époque, les électriciens avaient un mépris étonnant pour les gaziers...

Là, ils étaient réunis, pour la première fois de leur vie – gaziers et électriciens – ; ils ne l'avaient jamais été jusqu'alors. C'est pour ça, qu'il y avait cette supériorité des électriciens, qui étaient « modernes », sur les gaziers qui étaient « du bon vieux temps » ; il y avait un peu de cela...

*Du temps des becs de gaz, quoi... Donc, pourquoi, alors, cette ouverture aux sciences humaines, chez EDF-GDF ?*

C'était pour démontrer la supériorité du service public, contre les attaques de la droite qui ne désarmait pas, même après le vote de la loi. Un des défis à relever était de concevoir et de mettre en œuvre une politique sociale qui soit exemplaire. L'époque découvrait les sciences humaines. La relation, si importante, des polytechniciens à la science et à ses démarches trouvait, en Palmade, quelqu'un qui s'en réclamait aussi.

La première chose que Palmade a faite, la première année, fut d'analyser une centaine de postes d'ingénieurs et ce, dans toute la France. Cela ne lui avait pas été demandé, mais il lui paraissait absolument nécessaire de connaître la variété des profils. Parce que, s'il est vrai que deux ingénieurs, aux yeux d'un polytechnicien, c'est la même chose, ce n'est pas vrai, dans une boîte comme EDF.

On a découvert un patriotisme de service public qui était phénoménal. Là, j'étais stupéfait, c'était comme un monastère laïc, qui était chargé de redresser les réseaux ! Et il y avait en moyenne cinquante morts par an, dans la distribution ! Ce n'était pas de la frime, ils ne faisaient pas semblant : ils le faisaient pour de bon ! C'est-à-dire qu'ils court-circuitaient la sécurité parce qu'ils n'avaient pas le temps ! Pour dépanner au plus vite un boulanger, ils n'avaient pas le temps de prendre les mesures de sécurité nécessaires. Ils savaient que vingt minutes de panne, pour un éleveur de poussins d'un jour, c'était catastrophique : il perdait toute sa couvée. Ils raisonnaient comme ça... Quelques années après, la prévention des accidents a été l'un des premiers chantiers sur lesquels j'ai travaillé.

En 1957, une direction régionale m'a dit : « On vient de faire une mission aux États-Unis et au Canada ; on a des pourcentages d'accidents qui sont inadmissibles, pour une boîte comme EDF-GDF. Vous qui savez faire des sondages, des enquêtes d'opinion, faites-nous un sondage sur la sécurité ! » C'était l'adjoint du directeur qui lui avait donné mon nom, parce que lui-même avait été formé comme animateur de stages de relations humaines ; ces stages de relations humaines ont touché, à mon avis, plus de la moitié du personnel...

*L'enjeu de ces stages, c'était quoi, précisément ?*

L'enjeu, c'était... Mais permettez-moi de vous dire deux choses :

La première, c'est ce que Palmade disait lui-même : il y avait trois piliers aux sessions de relations humaines ; un pilier entraînement à la conduite des réunions ; un pilier conceptualisation (pas seulement la conceptualisation des réunions, c'était la conceptualisation de l'organisation, des structures de pouvoir, etc.) ; et un troisième pilier, que les psychosociologues appellent

«groupe d'évolution». C'est-à-dire qu'il y a un certain degré d'implication dans le travail en groupe: celui qui vient de conduire le groupe pendant deux heures et qu'on invite à parler de ce qu'il a vécu pendant cette conduite est amené à chercher des choses sur lui-même, à les verbaliser, et les autres, qui faisaient partie dudit groupe et qui étaient contents (ou pas contents), ils lui disent aussi: «Tu dis ça, tu dis ça, mais tu ne dis pas ça...» Éventuellement, le gars réfléchit à ce qu'on lui dit à ce moment-là et ça peut être une opportunité d'évolution de ses attitudes à l'égard de lui-même, à l'égard des autres. On pourrait qualifier cela de formation à l'altérité. Enfin, une formation, il ne faut pas exagérer... disons un perfectionnement à la relation à l'autre.

Mais on peut ajouter autre chose. Palmade a écrit un livre, intitulé *Réunions et formation*, qui vient de paraître. J'avais obtenu de lui qu'il accepte que l'on publie ce texte, qui datait des années 50, mais qu'il avait complété à plusieurs reprises, et qui était destiné aux conducteurs de groupes (et non à toute l'entreprise). C'est un texte qui avait eu beaucoup de succès et qui a été prêté souvent à toutes sortes de psychosociologues, qui s'en sont inspirés. Ça n'avait pas été publié, mais ça avait été ronéoté à peut-être pas loin de 5 000 exemplaires (je ne sais pas précisément)...

On l'a donc convaincu de publier trois choses: une, *Réunions et Formation*, qui a paru juste en même temps que le colloque (1); une autre, qui va paraître en 2008, sur *L'Étude de problèmes et la préparation des décisions*; et, enfin, une troisième, qui porte uniquement sur les groupes d'évolution: *Systèmes inconscients et transfert dans les groupes d'évolution*. Ces trois ouvrages sont (ou seront) publiés dans la collection: «Histoire et mémoire de la formation» (aux éditions L'Harmattan, qui ont aussi publié mes deux premiers bouquins (2); il y en a encore trois autres, à venir).

*Et le deuxième point?*

Le deuxième point, à mon avis, c'était une tentative pour trouver des pédagogies de l'autonomie. Les stagiaires, choqués, au début, par l'orientation non directive de l'animateur – non seulement elle était non directive, mais elle l'était surtout aux moments importants, où il y avait des prises de conscience possibles – protestaient: «Mais pourquoi vous ne nous aidez pas?» On ne répondait pas à cette question-là, ou on répondait: «Oui, ça vous aiderait, si on vous aidait...» Mais on n'ajoutait rien. À la fin, ils finissaient par se dire que ça leur avait donné une espèce

d'autonomie au sein du groupe, que le groupe pouvait s'autogérer sans animateur, en continuant à faire la même chose (ou d'autres choses) et qu'ils pouvaient développer aussi l'autonomie de leurs équipes de collaborateurs, en transférant ce qu'ils avaient pu trouver dans ce stage-là.

Je n'ai pas encore évoqué ce qui avait été fait avec les agents d'exécution et avec les agents de maîtrise. On s'en est occupé dès le début, à commencer par les agents d'exécution. On apprenait, aux ingénieurs que cela intéressait, des méthodes pédagogiques actives permettant de transmettre les lois scientifiques et leur démonstration en relation avec les problèmes techniques que les ouvriers rencontraient, pour leur donner une sorte d'équipement culturel relatif à leurs tâches.

Ils ont commencé comme ça, et moi, je me suis rendu compte que c'était une intervention sociologique, cette histoire, pas seulement parce que cela apportait aux ouvriers et aux employés qui le demandaient ce dont ils avaient envie, mais parce que ça avait associé les ingénieurs à une opération qui les mettait en contact direct, en face à face, avec un groupe d'une dizaine d'ouvriers ou d'employés, ou d'un mélange d'ouvriers et d'employés, ce qu'ils n'avaient pas le droit de faire dans la hiérarchie de cette organisation très bureaucratisée, où un ingénieur n'a pas le droit de court-circuiter ses agents de maîtrise pour aller parler avec des agents d'exécution. Là, sous couvert de pédagogie, de formation, c'était tout à fait admis, y compris par la maîtrise, qui profitait aussi de ces formations et qui trouvait des choses comparables, dans les interventions qui se sont développées à partir de 1957.

## LA PRÉVENTION DES ACCIDENTS

La première de ces interventions, c'était cette histoire de prévention des accidents et de statistiques de sécurité. J'ai travaillé sur le problème pendant plusieurs années, avec cette direction régionale. On avait commencé par des enquêtes qui n'avaient aucun rapport avec des sondages. On avait travaillé d'abord avec l'encadrement, les cadres supérieurs, les chefs de sub'(3), etc. On avait fait des stages pour les chefs de sub', sur les problèmes qu'ils rencontraient. Après, on a fait des stages à partir des recherches qu'on avait faites sur la sécurité, pour leur transmettre ces résultats et puis pour amorcer, éventuellement, un progrès

(1) Colloque CIRFIP: Psychologie et sciences de l'homme – Actualité de la pensée et de la démarche de Guy Palmade (1920-2006) – Paris, le 23 mars 2007 – Actes parus dans la *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, N° 5, printemps 2008, Guy Palmade et la régulation sociale sous la direction de Jean DUBOST et André LÉVY – Éditions ERES.

(2) Jean DUBOST, *Psychosociologie et intervention*, Paris, l'Harmattan, 2006 et *Analyse sociale et sociologies d'intervention*, Paris, l'Harmattan, 2007.

*Une formation au métier de consultant*, à paraître en 2009, chez le même éditeur et dans la même collection.

(3) Subdivision.

dans d'autres domaines. Ça avait continué; on avait créé une commission d'étude sur les problèmes de sécurité au sein de la Direction Régionale. Les ingénieurs sécurité (théoriquement, il y en avait un par centre) n'avaient généralement pas le temps de s'occuper de sécurité, parce qu'on manquait encore beaucoup de personnel.

Les syndicats étaient contre la psychotechnique: ils nous traitaient d'arpenteurs des âmes, etc. (C'était l'idéologie, à l'époque, à propos de la psychotechnique). Et ce n'était pas seulement les syndicats, qui y étaient hostiles, c'était aussi beaucoup de cadres ou de chefs d'unité, qui craignaient de perdre une partie de leur espace de liberté, notamment en matière d'affectation des cadres qu'on leur adressait.

Ça avait changé, et la psychotechnique avait elle-même changé. Mais vous voyez un peu comment était ficelée la psychotechnique à EDF, à l'époque!? Elle coûtait deux fois plus cher qu'à la CEGOS, mais elle avait des exigences beaucoup plus grandes. Je ne vous ai pas parlé des histoires de validation, mais ça a occupé une équipe de cinq personnes, pendant plusieurs années. On fabriquait de nouveaux tests, qui ne plaisaient pas, non plus, aux psychotechniciens de l'époque, parce qu'ils étaient jaloux de ce qu'on faisait à EDF, eux qui étaient généralement des universitaires et qui n'avaient pas les mêmes moyens, évidemment, pour faire des recherches, pour valider les examens psychotechniques. C'est sûr que ce n'était pas marrant pour eux, et cette jalousie entraînait un rejet. Palmade fut rejeté, par eux, d'une manière assez rude. Moi je n'étais pas connu, à l'époque: je pouvais donc passer mes examens tranquillement.

*Pourriez-vous nous en dire un peu plus, sur les relations qu'entretenait avec l'université cette équipe extrêmement dynamique en matière de sciences humaines au sein d'EDF?*

Il y a toujours eu des relations avec des universitaires. Par exemple, Friedmann ou Stoetzel avaient été des familiers de Palmade; ils avaient travaillé ensemble à la CEGOS. Moi, j'ai toujours eu un certain plaisir à diffuser, à travers des travaux pratiques, en tant que chargé de cours, ce que je savais faire à des étudiants, qui, eux, ne recevaient que des enseignements théoriques. En 1968, le patron de Dauphine, Tabatoni (qui me connaissait parce qu'il m'avait rencontré à Aix-en-Provence à l'époque où je venais y faire mes TP de psychologie sociale, depuis Savines), m'a fait recruter pour enseigner la méthodologie, en troisième cycle. Je suis resté trois ans à Dauphine et puis je suis parti, parce que Nanterre m'appelait. Là, j'ai pu être associé très vite à la création d'un DESS, dont j'ai été ensuite le responsable, ainsi qu'à l'expansion de ce qui était fait, en matière de formation psychosociologique, au sein de l'UFR. Son responsable, Maisonneuve, nous avait aidés, lors de la première ses-

sion du premier centre d'études de l'EDF. Il voulait que j'apporte une dimension plus professionnalisante à l'enseignement de la psychologie sociale.

*Ce qui s'est passé à EDF s'est passé, d'une manière générale, en France: ce n'est pas une spécificité d'EDF!*

Toutefois, à EDF, cela a laissé des traces plus durables, parce que les actions menées rencontraient souvent un grand succès (en particulier, les interventions locales ou régionales). Je prends un exemple: il y avait un directeur régional de la distribution, à Toulouse, qui avait envoyé un cadre observer ce qui se passait à Tours, dans l'autre centre de formation, où il y avait à la fois des sessions pour agents de maîtrise et des sessions, plus longues, pour les nouveaux embauchés ouvriers. En effet, l'EDF ne trouvait pas d'électriciens, elle trouvait des ouvriers coiffeurs, des ouvriers bouchers, etc., et, de temps en temps, elle tombait sur un type qui avait son CAP d'électricien, mais c'était exceptionnel!

Grâce à l'intervention que j'y effectuais, Tours a été la première Direction régionale à prendre en charge elle-même la formation, puisque le niveau national ne l'avait pas fait. Ce n'était pas énorme: quatre semaines de formation, suivies de six semaines de stage, mais ça suffisait pour diminuer sensiblement les accidents, ce qui n'a rien d'étonnant. On ne leur apprenait pas la sécurité en soi, on leur apprenait les gestes élémentaires de sécurité intégrée: comment il fallait les faire pour que ce soient des gestes efficaces.

Le type de Toulouse m'avait dit: «Moi, je veux la même chose, avec la maîtrise. Donc, faites-moi tout de suite un manuel de formation d'agents de maîtrise, qu'ils appliqueront à tout leur personnel ouvrier.» On lui a répondu: «Vous connaissez les règles... on commence par une étude auprès de la hiérarchie, auprès des cadres, auprès de ceux qui sont au-dessous, puis auprès des agents de maîtrise et, quelquefois, on descend même jusqu'au niveau des agents d'exécution.» – «Mais votre étude, elle dure six mois, elle dure un an: on n'en a jamais fini, avec ce genre de truc! Je connais mon unité régionale, je n'ai pas besoin que l'on fasse d'enquête; je sais ce qu'il leur faut: il leur faut ça...» – «Eh bien, écoutez, au revoir! On n'est pas du tout obligés de démarrer une action de ce genre, mais si vous changez d'avis, vous savez par où il faudra commencer.»

L'année d'après, il nous a refait venir, on lui a redit la même chose. En fin de compte, le type a dit: «Écoutez, je ne vous l'ai pas dit jusqu'à maintenant, mais le problème c'est le problème de l'autorité: l'autorité fout le camp! La sécurité, moi-même, je n'en ai rien à faire, mais ce que je voulais, c'était redonner aux agents de maîtrise un statut d'autorité, en leur faisant enseigner le métier...» Les contremaîtres disaient: «Mais comment voulez-vous que j'enseigne les gestes élémentaires à des gens qui les font depuis vingt ans?

Ils vont me prendre pour un Charlot: je ne peux pas faire ça!» Et ils le disaient au directeur, qui répondait: «Mais si, il faut que vous fassiez ça!». Mais il ne disait pas que c'était pour reconquérir l'autorité qui avait foutu le camp... Donc on a fait cette étude et il en a suivi les enseignements, qui consistaient plutôt à s'occuper de la gestion que de la sécurité... Il a trouvé ça formidable. Quand il a été nommé à Bordeaux, il nous a à nouveau appelés.

Chaque session donnait lieu à un travail de synthèse, qui était animé par l'un des membres du groupe, en présence ou non du conducteur de session. Cette synthèse était ensuite présentée par le porte-parole du groupe, qui l'expliquait aux responsables de la direction régionale – deux échelons au-dessus –, venus spécialement pour la recueillir. Là, ils découvraient parfois des choses qu'ils ne soupçonnaient pas, par exemple qu'il y avait des stocks clandestins, dont on n'avait jamais parlé jusque-là. Le but était d'annuler les effets – désastreux – du système des années cinquante, où il y avait des ingénieurs en organisation, au niveau central, qui avaient fabriqué des procédures...

*...Des systèmes «zéro stock»; donc, à la base on se débrouillait, en faisant du stock tampon clandestinement?*

Voilà, et en particulier pour les trucs de sécurité, c'est-à-dire les ceintures, les échelles, les chaussures, les lunettes... Le type qui découvrait ça, il était fou furieux! On travaillait avec lui là-dessus; on lui proposait de rencontrer d'autres personnes, qui lui en parleraient également (souvent, des ingénieurs) et on lui suggérait qu'une autre solution, à examiner, pourrait consister à officialiser ces stocks clandestins. Et ils suivaient... C'était des confrontations de ce genre qui marquaient la vie des groupes locaux.

## L'université

*Donc, en 1968 vous rentrez à l'Université. Avez-vous alors quitté EDF?*

Non, seulement en 1991, lorsque j'ai pris ma retraite de l'Université.

Maisonneuve m'a présenté au président de l'Université de Nanterre, René Rémond, en lui disant: «Il a un mi-temps à EDF, mais il ne peut pas s'en passer. Soit on le prend, avec ce mi-temps, soit on ne le prend pas...». Parce que j'aimais bien enseigner, mais pas au point d'arrêter ce que je faisais à EDF... Il a accepté tout de suite. J'ai beaucoup aimé les seize années d'enseignement que j'ai faites là-bas. Quand Maisonneuve a pris sa retraite, j'ai été élu dans cette chaire-là, en même temps que j'observais qu'à EDF, les rapports humains étaient bien meilleurs qu'à l'uni-

versité... Là, ça m'a soufflé! Je me disais: «J'arrive de l'industrie et je vais trouver une espèce de paradis, concernant la hiérarchie et l'autorité.» Mais ce n'était pas le cas. La haine qui peut exister entre candidats, entre groupes, entre disciplines... pour décrocher des heures, pour avoir davantage d'heures de DEA ou de DESS!... Je ne veux pas généraliser, mais c'était ce qui se passait dans la section psychologie sociale et ses rapports avec la direction de l'UFR.

*Quel était l'intitulé de votre DESS à Nanterre?*

Il a changé plusieurs fois... Je crois que le dernier intitulé était «Formation et intervention psychosociologiques». La formation, ils la découvraient en maîtrise, pour laquelle on avait fabriqué un séminaire réservé à ceux qui se destinaient à la formation, qui était du style de ce qu'on faisait à EDF sous le nom de relations humaines. On avait plusieurs groupes, comme à EDF. En plus, ils faisaient un mémoire là-dessus et ils n'étaient admis en DESS que s'ils avaient trouvé des stages rémunérés: on refusait les stages gratuits, parce qu'on savait très bien ce que c'était, pour les avoir expérimentés. Ce qu'on voulait, c'était que les gens qui rentrent en DESS aient vraiment soutenu leur projet de professionnalisation jusqu'au bout, au point de trouver un poste; on les acceptait, même si c'était à temps complet; on avait construit le DESS pour qu'il soit compatible avec un temps complet, l'essentiel des cours étant concentré le soir et le samedi toute la journée...

*Ce projet de professionnalisation des étudiants en sciences humaines était quand même très nouveau, dans les années 70-80; comment était-il perçu par les autres universitaires?*

La création des DESS augmentait les heures de troisième cycle et, dans mon UFR de l'époque, cette innovation fut accueillie favorablement. Un autre facteur a été sans doute l'évolution du marché du travail et le développement du chômage. J'ai été aussi aidé par la réforme du DEUG, décidée par le ministre de l'Éducation Savary, au début des années 80; ce fut l'occasion de repenser le fonctionnement du premier cycle, ainsi que l'équilibre des enseignements assurés par les différentes sections de psychologie.

Ce qui m'avait frappé, c'était le fait que les gamins qui nous arrivaient en première année avaient pu avoir eu un bac professionnel de menuiserie ou de cuisine... Ce n'était pas l'élite des bacheliers, qui choisissait la psychologie: ils étaient complètement paumés, en arrivant là, et il y avait un déchet de plus de 50 % à la fin de l'année...

*Cela n'a pas tellement changé...*

Moi, cela me désolait. Je n'acceptais pas ça. On était quelques-uns à penser de la même façon, notamment

un professeur de linguistique, discipline qui commençait seulement en licence ou peut-être même en maîtrise (le Deug de linguistique n'existait pas). C'était une discipline annexe, dont on voulait faire une discipline complète.

Les sociologues ne comprenaient pas que des statisticiens, mais leur grande majorité refusait toute espèce de dimension clinique à la sociologie. Puis il y a eu une directrice de sociologie qui était très ouverte, une anthropologue, qui a adhéré tout de suite au projet que nous propositions avec les philosophes: avoir

ou une maîtrise de philosophie). J'en ai eu – heureusement! – en DESS, des philosophes...

D'autre part, il y avait des cours d'anglais, obligatoires, ainsi qu'un atelier d'informatique, pour qu'ils apprennent à pianoter. En plus, on avait fabriqué, pour ces premières années, des «groupes d'orientation et de réflexion», où ils étaient moins de quinze. Ils travaillaient sous l'animation d'un universitaire, qui faisait ça bénévolement. On avait formé les enseignants qui s'intéressaient à cette histoire, à animer des groupes. Un thème de ces groupes était: «Comment je vis ce qui se



«J'avais un bon copain, qui se passionnait lui aussi pour le Rorschach et on se testait mutuellement, une fois tous les deux mois». *Planche de test Rorschach, publiée et imprimée à Berne (1948).*

quatre disciplines, pendant toute la première année: sociologie, linguistique, psychologie et philosophie.

Les philosophes, eux, ce qui les intéressait, c'était de préparer les agrégatifs de philosophie, pour qu'il y ait le maximum d'agrégés à la fin de l'année. Nous, ce qui nous intéressait, c'était une initiation aux études philosophiques, pour que les étudiants de première année aient une idée de ce que pouvait recouvrir le mot philosophie, et éventuellement, aussi, de ce que pouvaient devenir les diplômés de cette discipline lorsqu'ils ne devenaient pas simplement enseignants (parce que c'était aussi une manière d'aborder les sciences humaines, que de commencer par une licence

passé en ce moment? Comment je me débrouille? Comment je travaille? Comment je prépare les examens que je vais avoir? Quelle orientation je désire pour l'an prochain? Et, à plus long terme, qu'est-ce qui m'intéresse, éventuellement, comme métier?»

J'organisais, en grand amphithéâtre, des exposés; je n'en faisais moi-même qu'un ou deux: je faisais venir des professionnels, pour qu'ils leur expliquent ce qu'on pouvait faire avec une maîtrise de psychologie ou de philosophie... Il y avait des cas qui étaient rigolos. Les étudiants étaient invités à préparer un rapport, rédigé par équipe de deux. C'était ce qui sanctionnait, mais c'était une sanction sans note: il fallait

en faire un pour avoir fait ce truc-là. Ils interviewaient deux professionnels de ce qu'ils cherchaient à faire – ils se regroupaient par désir d'orientation identique – puis ils analysaient, à partir de ces deux interviews, parce qu'il y avait aussi une formation à l'entretien, il y avait une UV entretiens, mais très traditionnelle, ce n'était pas du tout une UV «EDF»... Malgré tout, ils savaient un peu ce que c'était que les entretiens, les communications duelles.

## DE LA PRATIQUE CLINIQUE

*À la différence de certains de vos collègues, vous faites référence au clinique, vous faites référence implicitement à la psychanalyse. Mais, finalement, cela n'a quand même pas été une préoccupation forte, chez vous ?*

Si ! J'ai participé à un groupe de travail sur la psychanalyse, formé et conduit par le docteur Jean de Rougemont. Ce qui m'a donné, ensuite, une première formation clinique, ce furent les tests projectifs. Je faisais passer des Rorschach, des TAT, des *four pictures tests* (4), etc., pendant toute la période où j'ai été psychotechnicien. J'avais un bon copain, qui se passionnait lui aussi pour le Rorschach et on se testait mutuellement, une fois tous les deux mois, pour voir si les indices qu'on calculait changeaient, et dans quel sens.

Ça, ça a été ma première formation. Ensuite, ça a été, à l'intérieur même des journées d'orientation que j'évoquais tout à l'heure, le fait de savoir qu'après moi, il y avait un autre psychologue, qui allait donner le compte rendu au sujet, et me transmettre ses réactions. En psychotechnique, j'avais un problème : c'était le fait que, pour arrêter mes interprétations de la partie tests projectifs et la rédaction du compte rendu, il me fallait un temps bien plus considérable que celui pour lequel j'étais payé. Ça se passait la nuit, forcément. Je me suis dit : « Il me faut une psychanalyse ». Parce que ça devenait névrotique ; j'étais persuadé que je me projetais dans ce que je pouvais écrire et il me fallait repérer ces projections d'une façon précise, si je voulais progresser, pour être un bon professionnel.

(4) Test projectif où l'on invite le sujet à imaginer une histoire établissant un lien entre quatre images qui lui sont proposées.

J'ai donc commencé une première psychanalyse. J'ai choisi Lacan, pour des raisons idiotes... Je ne l'ai pas regretté, par la suite ; il était inconnu, au moment où je l'ai choisi, non pas des psychanalystes, mais du grand public ; il n'était pas médiatisé, il faisait encore des séances qui duraient une demi-heure, mais il était déjà, quand même, un peu coquin... Et puis, il était « chérot »... Ça a eu un effet qui a été très efficace, en ce qui concerne mon rapport aux tests projectifs, mais ça a coïncidé à peu près avec le moment où j'en faisais passer de moins en moins. Mais, malgré tout, j'étais très content d'avoir eu cette expérience-là pour animer des groupes, même pour conduire des entretiens non directifs avec des acheteurs de camembert...

Parce que le non-directivisme troublait certaines personnes, et quelquefois, même, les mettait dans une situation d'angoisse, il valait mieux s'en rendre compte suffisamment vite et puis arrondir un peu les angles de la non-directivité, pour que ça puisse continuer. Ça, c'était un rapport clinique : former des gens à l'interview non directive... Ce qui m'a fait découvrir l'intérêt – un intérêt que je ne soupçonnais pas – du non-directivisme en matière d'entretiens, c'est Savines. Parce que, les paysans de cette zone, la seule chose qu'ils demandaient à un « monsieur de la ville », c'était qu'il les écoute ! À la limite, sur deux ans, on n'était pas loin d'une psychothérapie de soutien.

*Tout ce que vous dites, finalement, ça paraît très raisonnable : du clinique, du non-directivisme très pondéré...*

Oui, mais il y avait tous ceux qui avaient peur de la psychologie, parce qu'on n'était pas seulement des sociologues ; on était des psychosociologues, et il y a toujours eu une ambivalence, à l'égard de la psychologie. On a l'intuition qu'on court un risque, en rentrant dans un truc comme ça : on a peur d'être manipulé par celui qu'on a en face de soi ; on a peur de toutes sortes de choses, qui sont, à mon avis, tout à fait raisonnables. Mais elles pouvaient s'alimenter, ces peurs-là, et se transformer en haine, lorsque la personne était vraiment aux antipodes d'une approche psychologique. Et, chez les ingénieurs (polytechniciens, ou non), il y a aussi beaucoup de gens qui sont dans ce cas-là ; des gens qui ne peuvent pas supporter une autre pensée que la leur. ■

# COMMENT FINANCER LES ACTIVITÉS D'INSPECTION ? LE CONTRÔLE DES INDUSTRIES À RISQUE MAJEUR EN GRANDE- BRETAGNE

Les inspecteurs de l'agence chargée du contrôle des industries à risque majeur en Grande-Bretagne facturent aux industriels concernés certaines des prestations qu'ils sont amenés à réaliser dans l'exercice de leurs fonctions. Cette disposition s'inscrit dans une évolution commune à l'ensemble des pays européens (y compris la France), qui voit depuis quelques décennies s'entremêler activités régaliennes et expertises marchandes dans le traitement de ces questions. Le cas britannique présente cependant des aspects très spécifiques.

Par **Jean-Pierre GALLAND**, Université Paris-Est, École Nationale des Ponts et Chaussées, LATTS

La spécificité britannique tient au fait qu'en l'occurrence (contrairement au cas français), le « régulé » privé rémunère directement son « régulateur » public pour ses activités de conseil et de contrôle. Cela n'est devenu possible, outre Manche, qu'en raison d'une série d'évolutions récentes dans le secteur public, en général, et dans celui du contrôle des risques liés à l'industrie, en particulier : ainsi, la réforme « Robens », qui a amené à la création d'une agence dédiée à ces questions, annonce le *New Public Management*; la « *risk based approach* » de l'agence s'inscrit dans une stratégie plus globale, désormais affichée par le ministère des Finances; l'idée selon laquelle il est naturel que ce soient les régulés, et non

pas l'ensemble des citoyens *via* l'impôt, qui paient à leurs régulateurs respectifs le (juste) prix de leur propre régulation s'affirme désormais d'une manière de plus en plus transversale. Si l'on met cette innovation en regard des derniers développements réglementaires sur ces questions, côté français, on est fondé à se demander si les deux pays ne seraient pas en train de diverger quant à leurs conceptions respectives de la notion même de risque industriel.

Depuis 1999, les inspecteurs du *Health and Safety Executive* (HSE), l'agence britannique chargée (entre autres choses) du contrôle des industries à risque majeur en Grande-Bretagne, facturent aux industriels concernés certaines des prestations qu'ils sont amenés



à réaliser dans l'exercice de leurs fonctions. Cette disposition a fait l'objet d'une loi votée par le Parlement et le HSE publie un guide, régulièrement actualisé, qui fournit des tarifs et décrit avec précision la mise en œuvre de la facturation.

*A priori*, vue depuis la France, cette innovation est étonnante, voire choquante. Traditionnellement, en effet, les fonctions régaliennes de contrôle, en particulier en matière de risques susceptibles d'affecter les populations, sont considérées dans notre pays comme devant être exercées par l'État et ses représentants, et ce, à titre gratuit pour les contrôlés. En matière de risque technologique, et s'agissant de ce que nous appelons depuis 1810 (à quelques nuances près) les « installations classées pour la protection de l'environnement » (ICPE), cette fonction est exercée, à titre gratuit pour les industriels, par les inspecteurs du même nom (ICPE), et ce, pour le compte des Préfets. Sur ces questions spécifiques, l'idée de facturer aux industriels tout ou partie des contrôles effectués paraît *a priori* étrange, de ce côté-ci de la Manche, en raison notamment d'une réticence, pour utiliser un euphémisme, quant à la possibilité de mélanger le régalien et l'économique au sein des rapports, déjà complexes, entre contrôleurs et contrôlés.

On commencera, dans cet article (1) par nuancer cette opposition radicale: de fait, en France, en Grande-Bretagne et dans la plupart des pays européens, en raison notamment de la complexité des problèmes à traiter, le contrôle des industries à risque majeur mobilise désormais des compétences multiples, publiques et privées, et il engendre, *in fine*, dans chaque pays, une certaine intrication des sphères régalienne et économique; on rendra compte ensuite de certaines spécificités historiques britanniques, en matière de contrôle des industries, par rapport au cas français (2), avant d'examiner de manière plus détaillée cette innovation britannique de 1999, ses raisons et conséquences (3). Enfin, l'évocation des dernières évolutions législatives et réglementaires, du côté français, permettra de s'interroger, en conclusion, sur les philosophies sous-jacentes en œuvre de part et d'autre de la Manche.

## EN MATIÈRE DE RISQUES TECHNOLOGIQUES MAJEURS, D'IMPORTANTES ÉVOLUTIONS SONT INTERVENUES AU COURS DES DERNIÈRES DÉCENNIES

L'histoire nationale de la prise en compte des risques technologiques majeurs, ou plutôt des « nuisances » industrielles, a fait l'objet d'un certain nombre de travaux (LASCOURMES, 1991; LAUFER, 1993; BONNAUD et MARTINAIS, 2005). Pour ce qui nous concerne ici, nous nous intéresserons essentiellement au tournant

des années 1970-1980, marqué à la fois par la loi du 19 juillet 1976 relative aux installations classées pour la protection de l'environnement et par la première directive européenne en la matière, dite Seveso (du nom d'une localité de la banlieue milanaise où, le 10 juillet 1976, un nuage de dioxine s'est échappé d'une usine chimique). Ces deux ensembles réglementaires innovent, en effet, dans un même sens: dans les deux cas, l'idée consiste à exiger, avant mise en exploitation d'un site susceptible de présenter certains dangers pour l'environnement, que les industriels concernés réalisent *a priori* une certaine évaluation des risques que générera leur installation. Du côté français, le décret du 21 septembre 1977 de la loi précitée exige la réalisation d'« une étude exposant les dangers que peut présenter l'installation », tandis qu'au niveau de la Communauté européenne, la directive Seveso, adoptée en 1982, impose aux industriels européens concernés (1) la réalisation d'une « étude de dangers », laquelle devra être soumise aux autorités nationales compétentes avant toute mise en exploitation. Or, si la forme et le contenu des nouveaux documents exigés ne sont pas véritablement spécifiés à l'origine et si, par ailleurs, les techniques d'analyse des risques industriels en sont encore au stade de l'enfance au début des années 1980, cela va évoluer rapidement, au fur et à mesure de la transposition, au sein du monde industriel, d'emprunts méthodologiques effectués auprès de secteurs alors plus avancés (nucléaire, aéronautique). Progressivement, en France, en Grande Bretagne et dans l'ensemble des pays européens, les techniques d'analyse des grands risques industriels vont se raffiner et se diffuser, *via* notamment, dans la plupart des pays concernés, la diffusion de guides méthodologiques, publiés par les autorités publiques. D'une certaine manière, la seconde directive européenne Seveso (1996) prend d'ailleurs acte de cette évolution en précisant, bien davantage que la première, le contenu attendu des études de dangers imposées aux industriels concernés. Ainsi, en une quinzaine d'années, l'étude de dangers est devenue la pièce maîtresse de la prévention des risques technologiques majeurs. Elle doit faire l'objet d'un important travail de recensement, d'analyse et de calcul de la part de chaque industriel concerné et c'est, en grande partie, sur elle que s'appuie l'industriel pour organiser les divers volets de sa politique de prévention des risques majeurs (réduction des risques « à la source », mise en place de « barrières de sécurité », organisation en interne de « systèmes de management de la sécurité », anticipation et mise au point de « plans d'urgence », en cas de défaillance des dispositifs précédemment évoqués...), toutes dispositions exigées par la directive Seveso II pour démontrer que « les

(1) Environ 60 000 entreprises classées à « danger moyen » en France actuellement, et surtout 600 établissements classés à « danger fort » sont soumis à un régime d'autorisation avec servitudes (Seveso A.S.).

dangers d'accidents majeurs ont été identifiés et que les mesures nécessaires pour les prévenir et pour limiter les conséquences de tels accidents pour l'homme et l'environnement ont été prises» (2).

Partout en Europe, la prévention des risques industriels majeurs s'est donc fortement complexifiée, depuis une vingtaine d'années, pour les diverses parties prenantes. Les industriels concernés sont désormais tenus de présenter régulièrement aux autorités nationales compétentes une série de documents techniques très élaborés et les autorités compétentes sont chargées de l'examen de ces divers documents, notamment avant autorisation, ainsi que de l'inspection régulière des installations concernées. Les directives européennes, comme le droit français, rappellent que les exploitants restent responsables *in fine* de la sécurité de leurs installations, ce qui n'empêche pas l'actuel ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire (MEEDDAT) d'exiger de ses inspecteurs un investissement soutenu dans leurs missions d'examen et de contrôle, des missions qui peuvent passer par l'imposition préalable aux industriels de modifications (dans leurs méthodes d'analyse des risques, voire dans certains processus industriels), avant autorisation.

Or ces évolutions, et notamment la sophistication croissante des études exigées par «Bruxelles» ont eu en France deux effets quant à la répartition des compétences entre les sphères publique et privée en matière de risque industriel. D'un côté, il s'est rapidement avéré qu'en dehors des grands groupes chimiques, la plupart des industriels concernés par les directives Seveso ne disposaient pas, en interne, des ressources nécessaires pour mener à bien les études désormais exigées. D'où l'écllosion d'un certain nombre de bureaux d'études privés, ou d'institutions semi-publiques, comme l'Ineris (Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques) (3), qui se sont placés sur le marché émergent de l'aide à apporter aux industriels sur ces questions difficiles. De l'autre côté – celui du contrôle –, les mêmes causes ont produit les mêmes effets. Les évolutions réglementaires et techniques résumées ci-dessus ont en effet considérablement contribué à remodeler le métier d'ICPE, en «procéduralisant» les tâches de l'inspection, par rapport aux pratiques antérieures, plus informelles, tout en exigeant des inspecteurs eux-mêmes un niveau d'expertise considérablement accru (BONNAUD, 2004). Or, dans ce dernier domaine, il semble que les autorités publiques françaises aient

rapidement pris acte des limites des compétences des ICPE, tout au moins pour juger de certains cas, particulièrement épineux. Dans ces conditions, la solution a consisté à recourir, à une expertise externe à l'administration traditionnelle – c'est ce que l'on appelle, depuis lors, la tierce expertise –, en vue d'une analyse critique des documents produits par l'industriel, cela, aux frais de ce même soumissionnaire (4). Depuis 2000, la pratique de la tierce expertise s'est largement généralisée et elle a, elle aussi, donné lieu à l'écllosion d'un petit marché, dans lequel on retrouve des établissements publics à caractère industriel et commercial (l'Ineris, mais aussi l'Institut de Radioprotection et de Sécurité Nucléaire, IRSN, créé en 2002), ainsi que des organismes experts privés, français ou étrangers.

Ainsi, contrairement à l'idée convenue qui voudrait que la France échappe à de telles pratiques, les activités régaliennes de contrôle en matière de prévention des risques technologiques majeurs se trouvent désormais entremêlées, y compris dans notre pays, avec des activités marchandes. La différence essentielle entre la France et la Grande-Bretagne sur ces questions tient au fait que, dans le cas de la France, ce n'est pas l'autorité de contrôle elle-même qui facture quoi que ce soit à l'industriel concerné. Avant d'examiner comment une telle innovation a pu voir le jour outre-Manche, il est nécessaire de rendre compte du contexte spécifique à l'intérieur duquel s'exerce, en Grande-Bretagne, l'action des «équivalents ICPE» en matière de prévention des risques technologiques majeurs.

## LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES INDUSTRIELS EN GRANDE-BRETAGNE (5)

### Un peu d'histoire

On partira, tout d'abord, d'un constat simple: on ne trouve nulle trace, en Grande-Bretagne, au début du XIX<sup>e</sup> siècle, d'éventuels homologues de nos tout premiers «inspecteurs des installations classées», qui auraient éventuellement été chargés de mettre en œuvre un dispositif réglementaire qui eût ressemblé, de près ou de loin, à notre fameux décret napoléonien «fondateur» de 1810 «relatif aux manufactures et ate-

(2) Article 9-1 de la directive, qui décrit le contenu du «rapport de sécurité» que tout industriel concerné doit envoyer aux autorités (nationales) compétentes, avant mise en exploitation ou lors de révisions périodiques (en principe, tous les cinq ans). Le «rapport de sécurité» couvre l'ensemble des aspects évoqués ci-dessus.

(3) L'Institut National de l'Environnement et des Risques, Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous la tutelle du MEDAD, a été créé en 1990.

(4) décret 94-484 du 9/06/1994.

(5) Cette partie, plus particulièrement, s'appuie sur la recherche de GALLAND *et al.* (2006).

liers qui répandent une odeur insalubre et incommode» (6). À cette absence d'homologues, il y a une raison essentielle : les préconisations du décret français de 1810 relèvent, en définitive, de mesures « d'urbanisme » : il conviendrait d'éloigner, progressivement, les habitations des établissements industriels dégageant le plus de nuisances, et *vice-versa*. Or, à la même époque, en Grande-Bretagne, les compétences en matière d'urbanisme (si l'on peut se permettre cet anachronisme) sont entièrement entre les mains des collectivités locales. Et nul n'imagine alors que l'équivalent d'un « préfet », c'est-à-dire un représentant local de l'État central, le cas échéant aidé d'un inspecteur spécialisé, puisse se charger d'imposer à des collectivités locales quelque contrainte que ce soit. Cette situation va perdurer, en Grande-Bretagne pendant tout le XIX<sup>e</sup> siècle et les trois-quarts du suivant, les collectivités locales britanniques gardant en fin de compte une assez grande autonomie jusqu'aux années 1980 (MORRIS R.J et TRAINOR R.H, 2000). D'autre part, la question des « risques industriels », qui émerge peu à peu, toutefois, au fur et à mesure des développements technologiques, est plutôt prise en charge, du côté de ce que l'on appellerait maintenant la réduction des risques « à la source », par d'autres corps d'inspection étatiques, qui sont les équivalents, quant à eux, de nos inspecteurs du travail.

La Grande-Bretagne est, en effet, pionnière dans la création (tout au moins dans la création effective) d'un corps spécialisé dans l'inspection du travail (7), lequel va s'investir rapidement dans la protection des travailleurs contre les risques professionnels. Entre 1833 et les années 1960, les Britanniques vont même créer plusieurs corps spécialisés (*Mines and Quarries Inspectorate, Alkali and Clean Air Inspectorate, Explosives Inspectorate, Nuclear Installations Inspectorate...*), afin de faire respecter les diverses réglementations qui s'accumulent dans les domaines les plus divers, avec une idée sous-jacente, qui, d'une autre manière, explique également l'absence pendant longtemps, outre Manche, d'un corps spécialisé dans la prévention des risques industriels susceptibles d'affecter le « public » environnant : si la sécurité des travailleurs est assurée vis-à-vis des dangers de l'industrie, alors celle des « publics » susceptibles d'être également concernés l'est aussi.

À la fin des années 1960, le constat est cependant fait

d'importants problèmes et lacunes, au sein du système britannique tel qu'il s'est peu à peu constitué. Cela va donner lieu à une mission d'enquête et à l'important rapport « Robens » (1972), lequel, à partir d'un diagnostic extrêmement fouillé, fournit l'essentiel des pistes en vue d'une réorganisation complète de la prévention des risques liés à l'industrie.

### Le rapport Robens et le HSAW Act de 1974

Le rapport Robens et le *Health and Safety at Work Act* (1974), qui en découle directement, marquent une rupture nette dans l'organisation britannique de la prévention des risques professionnels et industriels. Ce rapport et la loi de 1974 constituent d'ailleurs, pour la plupart des acteurs actuels de la prévention, le point de départ d'une ère nouvelle qui dure donc maintenant depuis plus de trente ans.

À partir d'un diagnostic sévère de l'état du contrôle des risques liés aux activités productives, au Royaume Uni, à la fin des années 1960, – inspection trop tatillonne et trop prescriptive ; dispersion de cette inspection en petits « corps » spécifiques dépendant de ministères divers ; absence de prise en compte du « public » environnant les sites industriels, au moment où surviennent des catastrophes d'une ampleur nouvelle (8) –, le rapport Robens préconise un certain nombre d'inflexions ou de réformes.

Il s'agit tout d'abord de réaffirmer la responsabilité première des exploitants vis-à-vis des risques liés aux activités productives (9), et celle des salariés eux-mêmes sur ce sujet. Il s'agit ensuite de fondre en une seule entité l'ensemble des corps d'inspection étatiques existants. L'objectif est à la fois de couper les liens avec la multiplicité des tutelles ministérielles, d'harmoniser les pratiques des diverses inspections et d'œuvrer à la mise en place d'une fonction forte et unifiée, spécialisée dans les seules questions d'hygiène et de sécurité. Pour asseoir cette unification, le *HSAW Act* prévoit la création de deux institutions transversales : une commission tripartite (employeurs, syndicats, collectivités locales), la *Health and Safety Commission* (HSC), est officiellement mise en place pour discuter et proposer à l'unique ministre de tutelle des objectifs et politiques générales vis-à-vis des

(6) Ce décret est considéré comme « fondateur » de l'ensemble de la politique « des installations classées » en France, en ce qu'il prévoit effectivement le « classement » des établissements industriels en fonction de leur « nuisances » (surtout olfactives), puis de leur dangerosité (1825).

(7) Les premiers *Factory Inspectors*, agents de l'État britannique, prennent leurs fonctions en 1833, alors que leurs équivalents français, bien qu'en gestation depuis 1841, ne seront « incorporés à l'État » qu'en 1892 (VIET, 1994).

(8) Deux catastrophes majeures, datant toutes deux de 1966, sont mobilisées pour remettre en cause la philosophie britannique selon laquelle, si la sécurité des travailleurs est assurée, alors celle du « public » l'est aussi : le glissement d'un terril minier sur le village d'Aberfan, au Pays de Galles, et l'explosion de la raffinerie de Feyzin, près de Lyon, contiguë à l'autoroute du Sud.

(9) La profusion réglementaire, et son contrôle « tatillon », auraient, aux yeux du Comité Robens, eu tendance à déresponsabiliser les employeurs vis-à-vis de la sécurité de leurs salariés. La réaffirmation de la responsabilité première des employeurs sur ces questions va de paire avec la volonté de modifier, simultanément, la nature des contrôles à effectuer dans les entreprises.

risques liés aux activités productives; cette commission s'appuyant sur une Agence d'exécution, le *Health and Safety Executive (HSE)*, destinée à regrouper en son sein notamment l'ensemble des services d'inspection étatiques, jusqu'alors dispersés. Les nouveaux *Health and Safety Inspectors* se voient attribuer également (et développeront rapidement) des compétences en matière de traitement de la question des risques industriels concernant le «public». Par ailleurs, l'évolution de leur rôle vis-à-vis des employeurs est indiquée dans la loi: s'ils conservent, certes, le pouvoir coercitif de leurs prédécesseurs, notamment vis-à-vis de mises en conformité réglementaires, ils se voient également reconnu et attribué un rôle de conseil et de diffusion de «bonnes pratiques» auprès des employeurs. Trente ans après la promulgation du *HSAW Act*, le *HSE* est bien devenu l'organisme public responsable de l'ensemble des risques liés aux activités productives, qu'il s'agisse de risques professionnels ou de risques susceptibles de concerner le public. L'agence, qui compte environ 4 000 personnes, regroupe non seulement l'ensemble des services étatiques d'inspection sur ces questions (les inspecteurs du travail + les ICPE français, pour simplifier), mais aussi d'importants services d'études et de recherche (l'INERIS, mais aussi l'INRS (10), pour schématiser), des services de production de statistiques, et enfin des services, plus stratégiques, qui



*L'incendie de la raffinerie de Feyzin, dans le Rhône (4 janvier 1966).*



*La catastrophe d'Aberfan, au Pays de Galles (25 octobre 1966).*

«Au moment où surviennent des catastrophes d'une ampleur nouvelle, le rapport Robens préconise un certain nombre d'inflexions ou de réformes.»

impliqués dans la prévention des risques majeurs. Enfin, ces derniers peuvent faire appel, pour leurs

(10) Institut National de Recherche sur la Sécurité (risques et maladies professionnelles).

accompagnent, voire impulsent, les politiques publiques et diffusent un grand nombre de préconisations ou de guides de bonne pratique vers les industriels.

### Les tâches et les caractéristiques des *Health and Safety Inspectors*

Actuellement, les inspecteurs du *HSE* se répartissent entre trois grandes catégories, non étanches, aux dires des responsables de l'Agence, mais qui correspondent néanmoins à des sphères d'activité sensiblement différentes. Chaque inspecteur de la première catégorie (les «généralistes», qui dépendent du *Field Operation Directorate*), affecté à un territoire précis, doit contrôler les nombreuses petites et moyennes entreprises qui y sont implantées. La deuxième catégorie regroupe les inspecteurs «spécialisés» par secteur industriel (pétrole, chimie lourde, nucléaire, biotechnologies...): le portefeuille d'activités de ces derniers est davantage lié à des groupes industriels qu'à des territoires et, s'ils ont également en charge tant les risques professionnels que ceux du «public», ils sont tout particulièrement

missions de contrôle, à des inspecteurs relevant d'une troisième catégorie, celle des « spécialistes » (en logiciels informatiques, en fiabilité industrielle, en instruments de mesure, en ergonomie...), lesquels n'interviennent donc qu'en appui des précédents et ne sont pas chargés d'inspections routinières. Ainsi, sur les sites industriels particulièrement importants ou complexes, les inspections du *HSE* peuvent mobiliser une petite équipe pendant plusieurs jours, réunissant plusieurs « spécialistes », autour d'un inspecteur « spécialisé ».

Sur le plan coercitif, les inspecteurs britanniques disposent à peu près des mêmes prérogatives que leurs homologues français (possibilité de refuser aux industriels des mises en exploitation, de leur infliger des amendes en cas d'infraction à la réglementation, d'ordonner l'arrêt de l'exploitation de certains établissements, dans certaines circonstances). Là encore, comme leurs homologues français, ils n'usent de ces droits qu'avec la plus grande parcimonie, encouragés d'ailleurs dans ce sens par leur hiérarchie, qui leur demande de se considérer au moins autant comme des experts, conseillers des industriels en matière de sécurité, que comme des contrôleurs menaçants. En revanche, les inspecteurs britanniques diffèrent de leurs homologues français, quant à leur mode de recrutement et leur carrière dans cette fonction, cette différence tenant à des particularités d'ordre plus général en matière de statuts de la fonction publique dans chacun des deux pays. Bien que « fonctionnaires d'État » (*Civil Servants*), les inspecteurs du *HSE*, aux trois niveaux distingués ci-dessus, ont, à l'origine, été recrutés sur le marché ordinaire du travail, sélectionnés suivant des procédés très semblables à ceux du secteur privé (curriculum vitae, entretiens, tests), puis formés au métier. Les profils d'origine et les épreuves subies diffèrent selon qu'il s'agisse de recruter un « généraliste », un inspecteur « spécialisé » ou un « spécialiste », mais l'essentiel, affirment les responsables du *HSE*, est de recruter, puis de former, des individus qui soient aptes à utiliser leur bagage intellectuel ou leur expérience pour être en mesure d'imposer la réglementation existante, à divers niveaux de technicité. Lorsque l'on a affaire aux plus hautes catégories de l'inspection, l'affaire semble s'être compliquée récemment : tant l'embauche que la gestion des carrières des spécialistes deviennent problématiques, en raison de la concurrence du secteur privé, c'est en tout cas ce que nous expliquait un des responsables du *HSE*:

Question : Qu'en est-il, en matière de recrutement des spécialistes?...

HCID : «... On avait l'habitude de recruter des gens de 40 ans dans le privé, qui restaient le reste de leur

vie professionnelle à *HSE*, y gravissaient les échelons, etc. Les gens ne travaillent plus comme cela, aujourd'hui : ils ne restent pas en place aussi longtemps. Nous avons aussi constaté que les salaires de nos spécialistes se sont éloignés de ceux du privé. C'est donc plus difficile, de faire venir aujourd'hui des gens de l'industrie chez le régulateur. Alors, nous avons pris des gens, ces dernières années, qui étaient vraiment en fin de carrière (50 ans bien sonnés), pour un job de quelques années à *HSE*. Mais à cet âge, vous ne trouvez pas tout ce dont vous avez besoin. Alors, nous nous tournons plutôt vers les jeunes, qui sortent de l'université ou ont occupé seulement un poste. Mais ils ne seront pas assez qualifiés, face à des ingénieurs ou à des spécialistes chevronnés et, donc, il faut qu'on les forme (au sein d'*HSE*), tout au moins certains d'entre eux. Le problème, c'est qu'il est possible qu'une fois formés, ils partent (ou repartent) vers l'industrie... or, cela nous aura coûté cher ; on peut l'accepter, un peu, mais pas trop... En fait, le but, c'est d'avoir un panaché d'inspecteurs âgés, en majorité, de 35 à 40 ans, plus, à la fois, des gens en fin de carrière et des jeunes (qui restent, ou non). C'est très important, car, si on ne fait rien, on va vers des problèmes. » (11)

## FAIRE PAYER AUX INDUSTRIELS LE CONTRÔLE DES RISQUES MAJEURS

La décision qui est donc officiellement adoptée, en 1999 (12), à l'occasion de la transposition en droit britannique de la Directive Seveso II, d'ouvrir à certaines des prestations des inspecteurs du *HSE*, dans l'exercice de leurs fonctions, la possibilité d'être facturées aux industriels concernés, s'inscrit à la fois dans le contexte historique résumé ci-dessus, et au sein d'évolutions, plus récentes, qui concernent l'ensemble du secteur public britannique. Pour schématiser, on distinguera trois tendances différentes (en fait, très complémentaires entre elles), qui semblent affecter, ces dernières années, le secteur public britannique, en particulier en ce qui concerne ses fonctions de contrôle ou de « régulation ».

### L'autorégulation du secteur public

La création du couple *HSC/HSE* (1974) a été antérieure au vaste mouvement de réforme du secteur public britannique, qui s'est déroulé, pour l'essentiel, durant les années 1980 et 1990. À bien des égards, en

(11) Interview Head of Chemical Industry Division, onshore, *HSE*, octobre 2005 (Six entretiens avec des responsables et inspecteurs ont été réalisés au *HSE* dans le cadre de la recherche (GALLAND *et al.*, 2006).

(12) *The Control of Major Accident Hazards (COMAH) Regulations*, loi adoptée par le Parlement britannique en mars 1999.

ce qui concerne les secteurs particuliers de la santé et de la sécurité liées aux activités productives, le rapport Robens avait anticipé ces évolutions. Ainsi, si l'on s'en tient à une revue des principales caractéristiques nouvelles du *New Public Management (NPM)*, telles qu'énoncées par HOOD (1995), par rapport aux administrations traditionnelles, on note que le *NPM* se caractérise, entre autres choses, par la création d'entités autonomes et intégrées disposant de pouvoirs importants dans leurs domaines respectifs, que ces entités nouvelles – souvent, des « agences » – empruntent beaucoup au secteur privé en termes de pratiques managériales (et sont désormais parfois en compétition avec lui) et, enfin, que ces agences sont de plus en plus soumises à des objectifs de performance, tout en devant faire preuve de la plus grande parcimonie dans l'usage de leurs ressources. Autrement dit, pour reprendre une analyse plus récente (JAMES, 2005), de nombreuses agences ont été créées au Royaume-Uni, dans un premier temps, en vue de « réguler » divers aspects de l'activité du secteur privé ou des collectivités locales. Pour ce faire, ces agences ont mis en place une série d'outils (« *goal setting approach* », indicateurs) qui leur permettent d'apprécier les performances des divers « régulés ». Depuis la fin des années 1990, ces agences sont sommées de s'appliquer à elles-mêmes ces mêmes principes, pratiquant ainsi une sorte de « régulation réflexive » et de démontrer leur efficacité propre à leur ministère de tutelle, ainsi qu'à celui des Finances.

### L'approche par le risque

Par ailleurs, la régulation « par le risque » (HUTTER, 2005) est devenue progressivement, depuis quelques années, le mode de hiérarchisation favori des Britanniques, pour faire des choix ou établir des priorités entre les nombreuses tâches de contrôle désormais dévolues aux agences régulatrices. Là encore, le secteur du contrôle des risques liés aux activités productives est en phase avec ces évolutions générales. Lorsqu'il se penche sur son passé et se projette dans l'avenir (13) le *HSE* développe bien en effet une « *risk based approach* » : parmi la large palette des risques, professionnels et technologiques dont elle a la responsabilité, rappelons-le, l'agence entend se concentrer, d'une part, sur les risques majeurs (car ce sont ceux pour lesquels la demande du « public » est la plus forte) et, d'autre part, sur certains risques professionnels plus diffus, en mettant l'accent, soit sur des secteurs particuliers traditionnellement dangereux (bâti-

ment), soit sur des questions émergentes (telles que les troubles musculo-squelettiques ou la montée des maladies dues au stress). Pour le reste, l'agence et ses inspecteurs pourraient très bien se retirer, à terme, des tâches de contrôle, répétitives et de peu d'intérêt, concernant les nombreuses petites entreprises ou sociétés de service jugées peu dangereuses, ces missions de routine pouvant être soit transférées à d'autres acteurs (privés ou associatifs), soit, tout simplement, supprimées.

De manière plus générale, la « *risk based approach* » est un des moyens privilégiés pour réduire les charges administratives et attribuer les moyens en inspection et en contrôle là où ils sont vraiment utiles. Ces charges administratives, que le ministère britannique des Finances cherche à réduire au maximum, sont, selon lui, de deux ordres : d'un côté, elles sont constituées par la somme des papiers à remplir et des pertes de temps infligées (inutilement) aux entrepreneurs privés, et en particulier aux petits patrons, pour des renseignements administratifs dont l'intérêt n'est pas évident ; de l'autre, elles sont constituées par le temps (inutilement) passé par certains services d'inspection à faire respecter des réglementations trop universellement contraignantes. D'où l'idée, développée justement dans un rapport remis au ministère des Finances (HAMPTON, 2004), selon laquelle l'approche « par le risque » peut être généralisée à toutes sortes de secteurs et d'agences (le *HSE*, l'*Environmental Agency* ou la *Food Standard Agency*), bien sûr, mais aussi à des entités, qui, *a priori*, devraient être moins concernées, comme la *Rural Payment Agency* ou la *Financial Services Authority* ; en ces matières, comme en matière de risques industriels, il est souhaitable que les inspections cherchent d'abord à repérer où peuvent se trouver les plus grands « risques » ou dysfonctionnements, avant de hiérarchiser leur travail de contrôle. Au passage, le rapport Hampton justifie également la possibilité, pour l'ensemble des régulateurs publics, de faire payer les « régulés », non sans indiquer que « les charges doivent refléter une approche moderne, par le risque, de la régulation » (14).

### La « compétition » public/privé

En matière de risque majeur, les évolutions réglementaires et méthodologiques citées plus haut (§1) ont donné lieu, tant en Grande-Bretagne qu'en France, à l'irruption d'un marché privé d'études, destiné à apporter du renfort aux employeurs, pour les aider à réaliser les documents désormais exigés, en particulier

(13) *HSE, Thirty years on and looking forward; the development and future of the health and safety system in Great Britain, 2004*; et *HSC, A strategy for workplace health and safety in Great Britain to 2010 and beyond, 2004*, site web du HSE : [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)

(14) *Hampton report: Charging (3.28, 3.29)*.

en termes d'études de danger. Au HSE, il semble que l'on n'a pas une très haute opinion de ces « experts privés » ; en tous les cas, certains expliquent le fait que le régulateur fasse désormais payer les industriels par l'obligation dans laquelle se trouveraient placés les inspecteurs de l'agence de consacrer beaucoup de temps à corriger les lacunes, les méconnaissances ou les dysfonctionnements du « privé » :

HRPU: Il y a une tendance générale, en Grande-Bretagne, à rendre la régulation plus efficace et moins coûteuse et donc, dans notre cas, à demander un peu d'argent pour traiter ces questions à ceux qui génèrent les risques. Je pense que ce qui s'est passé, c'est qu'en particulier dans le cadre du COMAH, le travail du HSE sur les rapports de sécurité s'est vite avéré très lourd. Et peut-être que les industriels, de leur côté, n'ont pas fait beaucoup d'efforts, au début, pour produire de bons rapports de sécurité. En conséquence, c'est beaucoup de temps du HSE qui a été consacré à améliorer ces rapports, et il est devenu naturel que les industriels paient, pour cette expertise.

Question: D'un autre côté, existe-t-il, en Grande-Bretagne, des bureaux d'études, des consultants privés, qui soient capables de faire ce travail et d'aider les industriels à rédiger ces rapports de sécurité?

HRPU: « Oui, et c'est peut-être là une autre raison de ces évolutions. Ces consultants existent bien, en Grande-Bretagne, mais nous n'avons pas, à vrai dire, une très haute opinion de leurs compétences. Certains travaillent, pour le compte des industriels, à la rédaction des rapports de sécurité, mais, *in fine*, c'est l'industriel qui est responsable de ce qu'il présentera au HSE. Et si l'on fait le bilan de ce que l'on voit dans ce domaine, il n'y a pas de quoi pavoiser. En effet, il n'est pas dans l'intérêt des consultants « d'énervier » les industriels, puisque ceux-ci les paient. Alors, ils font de beaux rapports, intelligents, mais plutôt vides et sans substance. Au HSE, on les trouve « glossy » (« clinquants », « sur papier glacé ») » (15).

#### Mise en œuvre et évaluations de la réforme

La réforme a donc été mise en œuvre (apparemment sans susciter de contestation majeure) à partir de 1999, et le HSE a progressivement précisé sa philosophie en la matière, ainsi que ses tarifs. L'élément de base de la facturation est le temps passé par les différentes catégories d'inspecteurs, au cours des diverses phases du travail de contrôle (étude des dossiers, examen des études de dangers, visites sur place, entretiens

avec les responsables du site...); chaque unité de temps est scrupuleusement répertoriée et l'ensemble donne lieu à l'émission d'une facture globale, qui devra être réglée à l'agence.

Quelque temps après sa mise en application, le HSE a fait évaluer les effets de la disposition nouvelle par un cabinet de consultants (DELOITTE et TOUCHE, 2002). L'étude réalisée est plus qualitative que quantitative, car il s'avère impossible d'évaluer les effets de la réforme sur une éventuelle évolution objective de la courbe des accidents, en un laps de temps aussi court. Selon cette étude, ce changement n'aurait globalement transformé de manière sensible ni le travail des inspecteurs, ni le comportement des industriels (lesquels auraient finalement intégré assez vite la contrainte nouvelle), ni les rapports entre contrôleurs et contrôlés. On y découvre, cependant, un certain nombre d'effets émergents, assez contrastés: d'un côté, inspecteurs et inspectés considèrent que, tout ce qui est facturé étant mené de manière à la fois plus rapide et plus professionnelle, tout le monde a plutôt gagné en efficacité, en ce qui concerne le cœur des activités de contrôle. Mais, en même temps, les industriels ont tendance à demander moins de conseils aux inspecteurs qu'auparavant, la frontière entre conseil gratuit et « désintéressé » et injonction tarifée étant floue, de l'avis tant des inspecteurs que des opérateurs. Par ailleurs, le principe de la facturation au temps passé a tout de même des effets non nuls sur les rapports entre contrôleurs et contrôlés, ainsi que sur les métiers de l'inspection eux-mêmes. On note l'émergence d'un certain nombre de contentieux sur les montants facturés et la grogne de certains industriels face à l'imprévisibilité de ces nouvelles charges – une imprévisibilité voulue par le HSE, d'une certaine manière, car, plus il y a de travail à effectuer pour aider l'industriel à se mettre en conformité avec la réglementation, plus cela lui coûte en heures d'inspecteur. En outre certaines fonctions « annexes » des inspecteurs ont tendance, de fait, à être réduites. Les rentrées financières dues à la facturation des inspections portant sur des risques majeurs ayant rapidement été intégrées dans le budget annuel du HSE, celui-ci demande désormais, en retour, à chacun des inspecteurs concernés de prévoir un temps de travail rémunéré (de 60 à 70 jours par an) dans la programmation prévisionnelle de ses diverses activités, ce point constituant désormais un des éléments de l'évaluation professionnelle des agents. En conséquence, les inspecteurs, surtout lorsqu'ils se trouvent au-dessous de leur objectif assigné en fin d'année, auront tendance, s'ils ont le choix entre une activité facturable et une activité qui ne l'est pas, à privilégier la première. C'est ainsi, par exemple, que, d'une manière certes marginale mais néanmoins sensible, l'aide traditionnellement gratuite apportée par les services d'inspection du HSE aux collectivités locales concernées par des sites industriels dangereux, en matière de

(15) Interview *Head of Risk Policy Unit*, HSE, 2005.

préconisations visant l'urbanisme ou l'organisation de plans de secours, a plutôt eu tendance à passer au second plan.

Pour lutter contre certains de ces effets de la réforme, les consultants du cabinet Deloitte et Touche, s'appuyant sur l'opinion à la fois d'une partie des inspecteurs et des industriels, préconisaient d'instaurer, par classe d'industrie, des montants forfaitaires pour la facturation des activités de contrôle concernées. Mais cette proposition de compromis, qui allait finalement à l'encontre de la volonté de transparence des coûts mise en avant par le ministère des Finances, n'a visiblement pas été retenue (16).

## CONCLUSIONS

La France et la Grande-Bretagne ont été, dans leurs histoires respectives, et sont toujours confrontées aujourd'hui, *grosso modo*, à la même palette de risques, s'agissant des conséquences des activités industrielles. Mais leurs systèmes respectifs de contrôle et d'inspection divergent sensiblement. En dehors du fait qu'outre-Manche, les *Health and Safety Inspectors* prennent traditionnellement en charge à la fois les risques professionnels et ceux qui sont susceptibles de concerner les « publics » voisins de sites dangereux, d'autres divergences se font jour progressivement, sur fond de contextes politiques nationaux eux-mêmes assez différents entre eux, pour l'heure en tout cas.

Du côté de la Grande-Bretagne, la régulation du risque industriel est considérée comme un coût pour la nation, qu'il est naturel de faire assumer, au cas par cas et le plus possible, par les « producteurs du risque » eux-mêmes. Dans cette vision, l'Agence régulatrice est rémunérée pour les compétences scientifiques qu'elle met, à travers ses services d'inspection, à la disposition des industriels afin de les aider à réduire les risques générés par leurs activités. Cette approche tend à faire du risque industriel une affaire privée, dans laquelle les services représentant l'État interviennent plutôt en qualité de conseils auprès des « particuliers » concernés. Mais, ce faisant, ces services s'intéressent bien davantage à la « source » du risque qu'à ses « cibles » potentielles, c'est-à-dire aux populations et aux habitations proches des sites dangereux, les éventuelles mesures d'urbanisme à prendre sous cet angle restant d'ailleurs, *in fine*, outre-Manche, du ressort des collectivités locales (17).

(16) *Charging; cost recovery for COMAH activities; a guide* (4<sup>e</sup> édition, 2008).

(17) Les difficultés du travail conjoint entre le HSE et les collectivités locales responsables de l'urbanisme sont dénoncées dans un rapport du groupe de travail chargé d'analyser l'accident de Buncefield (un incendie dans un dépôt d'hydrocarbures ayant causé 40 blessés, essentiellement dans le voisinage immédiat, en décembre 2005): *Recommendations on*

Du côté français, et singulièrement depuis la Loi Bachelot du 30 juillet 2003, prise en réaction à l'explosion de l'usine AZF à Toulouse (en 2001), la réglementation des risques technologiques a pris une autre tournure. Certes, les ICPE continuent d'évaluer la pertinence des études de dangers et autres rapports de sécurité exigés des industriels, et ce, en mobilisant parfois des compétences scientifiques externes (tierce expertise), mais ils sont aussi parties prenantes dans la mise en œuvre de deux dispositifs nouveaux. Avec le premier de ces dispositifs, le Plan de Prévention des Risques Technologiques, il s'agit de rien de moins (pour simplifier, en une phrase) que d'être en mesure de pondérer, site à risque par site à risque, les avantages et inconvénients respectifs de mesures de prévention très différentes, consistant, d'un côté, à réduire davantage les risques à la source, dans l'établissement lui-même, ou d'un autre côté, à prendre des mesures d'urbanisme et en matière d'habitat, visant à protéger, ou à déplacer les populations les plus exposées. Cette pondération est (en principe) effectuée avec la participation des « publics » concernés, au sein de Comités Locaux d'Information et de Concertation (les CLIC, second dispositif prévu par la Loi Bachelot). Selon cette autre vision, le risque industriel est plutôt considéré comme une affaire publique, certes à chaque fois locale, mais dont la complexité des intérêts en jeu nécessite l'intervention de l'État, à divers niveaux. Les ICPE sont porteurs d'une compétence technique, grâce à laquelle ils dialoguent avec l'industriel concerné, mais ils participent aussi, avec d'autres représentants locaux de l'État, à la mise en discussion des diverses options possibles en matière de réduction du risque, une discussion qui porte autant sur la réduction des risques « à la source » que sur l'amoindrissement de la vulnérabilité des populations exposées.

Depuis près de dix ans, les Britanniques ont été amenés à inventer une manière originale de financer certaines activités d'inspection dans le domaine du contrôle des industries à risque majeur. Cette réforme s'inscrit dans une volonté d'accroître la responsabilité des industriels dans ce domaine, ce qui tend à faire de ce risque, dans tous les cas, un problème privé. À l'inverse, en France – et ce, même si certaines innovations récentes, dans des domaines connexes, pourraient être rapprochées de l'innovation britannique (18) –, les derniers développements législatifs et réglementaires en matière de réduction des risques industriels ont plutôt tendance, tout au moins dans leur philosophie,

*land use planning and the control of societal risk around major hazard sites, Buncefield Major Incident Investigation Board*, juillet 2008, <http://www.hse.gov.uk/>

(18) Ainsi, l'Autorité de sûreté nucléaire, créée par la loi du 13 juin 2006 relative à la transparence et à la sécurité en matière nucléaire, est financée par une taxe prélevée auprès des exploitants d'Installations Nucléaires de Base. Mais l'ASN ne facture pas individuellement ses services ou ses contrôles aux industriels concernés.



à territorialiser (GALLAND, MARTINAIS, 2008) les problèmes au cas par cas et à ouvrir, ainsi, davantage aux divers publics concernés la recherche de solutions. ■

## BIBLIOGRAPHIE

BONNAUD (L.), «Au nom de la loi et de la technique. L'évolution de la figure de l'inspecteur des installations classées depuis les années 1970», in *Politix*, vol. 24, n° 69, p. 131-161, 2004.

BONNAUD (L.) & MARTINAIS (E.), «Des usines à la campagne aux villes industrielles. La cohabitation ville/industrie saisie à travers l'histoire du droit des établissements classés», in *Développement Durable et Territoires*, Dossier 4: La ville et l'enjeu du développement durable, 2005.

<http://developpementdurable.revues.org/document749.html>

DELOITTE & TOUCHE (2002), *Evaluation of the impact of charging on COMAH*, HSE, Site web HSE, [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk).

GALLAND (JP.), CAMPAGNAC (E.) & MONTEL (N.), *Prise en compte des risques professionnels et des risques technologiques. Comparaison France/Grande-Bretagne*. Rapport de recherche LATTs/MiRe- Ministère des Affaires Sociales, du Travail, et de la Solidarité, 2006.

GALLAND (JP.) & MARTINAIS (E.), (coord.) (2008), *Les Enjeux d'une gestion territorialisée des risques technologiques*, Séminaire PUCA-MEEDDAT/LATTs-RIVES, actes en ligne : <http://rp.urbanisme.equipe->

[ment.gouv.fr/puca/agenda/frame\\_agenda.htm](http://ment.gouv.fr/puca/agenda/frame_agenda.htm)

HAMPTON (P.), *Reducing administrative burdens: effective inspection and enforcement*, Rapport pour HM Treasury, HMSO, Londres, 2004.

HOOD (C.), «The «New Public Management» in the 1980s: variations on a theme», *Accounting, Organizations and Society*, Vol 20, N° 2/3, p. 93-109, 1995.

HUTTER (B.), «The attraction of Risk-based Regulation: accounting for the emergence of risk ideas in regulation», *Discussion paper N° 33*, Center for Analysis of Risk and regulation, site web London School of Economics, [www.lse.ac.uk](http://www.lse.ac.uk), 2005

JAMES (O.), «The rise of regulation of the public sector in the United Kingdom», *Sociologie du travail* N° 47, p. 323-339, 2005.

LASCOUMES (P.), «De l'atteinte à la prévention des risques industriels. Réglementation des installations classées et développement d'une «magistrature technique»», in DOURELNS *et al.* (dir.), *Conquête de la sécurité, gestion des risques*, Paris, L'Harmattan, p. 65-86, 1991.

LAUFER (R.), *L'Entreprise face aux risques majeurs. À propos de l'incertitude des normes sociales*, Paris, L'Harmattan, 1993.

MORRIS (R.J.) & TRAINOR (R.H.) (dir.), 2000, *Urban governance, Britain and beyond since 1750*, Ashgate.

Robens, *Safety and Health at work, report of the Committee 1970-1972*, HMSO, Londres, 1972.

VIET (V.), *Les Voltigeurs de la République; l'inspection du travail en France jusqu'en 1914*, Paris, CNRS Éditions, 1994.

# FUSION TERMINÉE, FUSION INTERMINABLE? LE CAS PEUGEOT-CITROËN

Quand, lors d'une fusion entre des firmes dont la valeur provient de marques fortes, les dirigeants décident de maintenir ces marques, il est probable qu'ils enclenchent un processus de nature interminable ou, tout du moins, un processus dont la fin est indéterminable. C'est ce que semble montrer le cas de la fusion entre Peugeot et Citroën, étudié sur une période de plus de trente ans.

Par **Emmanuelle RIGAUD** (\*), Doctorante — PREG-CRG & Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Les chercheurs en management ont consacré un nombre important de travaux aux processus de fusion et d'acquisition, devenus banals dans l'univers managérial (voir CARTWRIGHT & SCHOENBERG, 2006, pour une synthèse). Ceux-ci portent généralement sur deux grands thèmes : les motifs de ces opérations et la question de l'amélioration de la performance des firmes post-fusion. Dans cette dernière perspective, les chercheurs étudient plus particulièrement la période de post-intégration, considérée comme une étape essentielle dans la réussite de la fusion.

L'intégration est souvent vue par les chercheurs comme un processus, qui débute lors de la décision de fusionner et s'achève par le rapprochement organisationnel des deux entités en présence, constituant ainsi une nouvelle organisation.

Dans la pratique, les choses sont probablement plus complexes. Des travaux de recherche ont montré que les fusions combinaient des tensions – contradictoires – entre besoin d'intégration stratégique et besoin d'autonomie organisationnelle (HASPESLAGH & JEMISON, 1991). Si contradiction il y a – or, d'un point de vue purement logique, intégration semble bien s'opposer à autonomisation – alors, le processus de la fusion soulève de nombreuses questions, tant

théoriques qu'empiriques. Le degré de la contradiction varie, selon les cas. Or, du point de vue du processus de post-intégration, les cas de fusion se répartissent entre deux situations. Dans la première, la firme acheteuse (ou les directions des deux firmes qui fusionnent) se fixe(nt) pour objectif de faire disparaître, à terme, les identités des deux entités, ou seulement celle de la firme achetée. Elles y parviennent plus ou moins facilement, avec plus ou moins de bonheur, mais on peut supposer que la question de l'autonomisation ne se pose pas. Dans la seconde situation, la firme acheteuse décide de maintenir l'identité de la firme achetée, tout en essayant de mettre en commun ce qui peut l'être (sinon, la fusion n'aurait aucun sens). Ce choix peut s'expliquer par la présence d'une marque forte, dans la firme achetée, qu'il importe de conserver. La stratégie élaborée va alors chercher un chemin médian entre mutualisation et autonomie : trop de mutualisation pourrait entraîner la mort de ce qui fait la spécificité de la firme rachetée ; trop d'autonomie risquerait d'obérer les bénéfices

(\*) Mes remerciements sincères vont tout particulièrement à Hervé DUMEZ, pour son soutien dans l'écriture, et aux membres du groupe de travail AEGIS. Je remercie également chaleureusement Corentin CURCHOD pour ses commentaires précieux, ainsi que les deux relecteurs anonymes.

des synergies. C'est dans cette seconde situation que la contradiction entre mutualisation et autonomie pose des questions d'ordre empirique et théorique. En particulier: comment interdépendance et autonomie, mutualisation des ressources et des activités et maintien d'identités affirmées et séparées peuvent-ils se combiner entre eux? Lorsque cette combinaison s'opère, comment analyser le processus de cette «fusion», qui n'en est pas une, au sens propre du terme, puisque ses deux éléments ne se «fondent» ensemble que partiellement? Et si combinaison il y a effectivement, quel en est le résultat?

Ces questions permettent d'aborder la temporalité de la fusion sous un angle nouveau, car la contradiction entre intégration et autonomie semble rendre impossible la clôture du processus, dans les cas relevant de la seconde situation.

Aussi, empruntant à Freud le titre d'un de ses articles (1), nous proposons-nous de traiter la question suivante: le processus de fusion est-il toujours un processus fini, ou n'apparaît-il pas parfois comme un processus interminable?

Pour répondre à cette question, il nous a paru nécessaire de mener une étude de cas longitudinale (PETTIGREW, 1990), qui fera l'objet d'une analyse séquentielle.

## MÉTHODOLOGIE: L'ANALYSE SÉQUENTIELLE

Nous avons choisi, comme étude de cas, le rachat de Citroën par Peugeot. Celui-ci date de 1974; il nous offre donc plusieurs dizaines d'années de recul pour analyser le processus.

Les données sur lesquelles s'appuie notre analyse sont issues principalement de livres (comme BROUSTAIL et GREGGIO, 2000; FREREJEAN, 2006 ou GALLARD, 2004) et d'articles de recherche et de presse. Ce matériau écrit a été complété par une série d'entretiens. Plus précisément, les personnes interviewées représentent d'une part, des personnes retraitées qui ont vécu le rachat en 1974 et ont pris aujourd'hui un certain recul par rapport au processus d'intégration et, d'autre part, des acteurs qui font toujours partie du groupe PSA et donnent, de ce fait, une vision plus contemporaine de la problématique soulevée. Tous les entretiens (d'une durée totale d'environ neuf heures) ont été entièrement retranscrits, puis complétés par des données, d'ordre secondaire, provenant à la fois de chercheurs, d'un historien et de journalistes. Ces

(1) En 1937, quelque temps avant sa mort, Freud se pose une question, redoutable: l'analyse est-elle un processus avec fin ou sans fin? (en allemand: «*Die endliche und die unendliche Analyse*»; en anglais: «*Analysis terminable and interminable*»; en français: «L'analyse avec fin et l'analyse sans fin»). La réponse à la question tient dans cette constatation finale: «Quelle que soit la position théorique qu'on adopte quant à cette question, la terminaison d'une analyse est, d'après moi, une affaire de pratique.» (FREUD, 1985, p. 265).

entretiens ont servi à élaborer et tester les analyses (PIORE, 2006). Les questions guidant la narration sont les suivantes: cette fusion peut-elle être considérée comme terminée et, si oui, quand l'a-t-elle été et pourquoi? Ou peut-elle être considérée comme un processus interminable? Si oui, pourquoi et en quel sens?

Pour comprendre le processus de la fusion, nous allons mener une analyse séquentielle, sur une base empirique, en essayant de montrer en quoi le processus de la fusion est «terminable» (et éventuellement terminé) ou interminable.

Les séquences sont définies comme des successions dans le temps d'actions (et de réactions) stratégiques (on est proche de la définition donnée de ce processus par VAN DE VEN, 1992, p. 169: «*a sequence of events (or activities) that describes how things change over time*»). Les séquences peuvent être représentées sous la forme de segments. Les deux bornes du segment marquent une rupture entre la séquence qui précède et celle qui suit. Ces points de rupture peuvent être analysés comme des changements apparents (les acteurs ont l'impression que les choses ont profondément changé pour eux, alors que le chercheur qui reconstitue dans sa narration la trajectoire suivie met en évidence des processus continus), comme des points d'inflexion (les acteurs n'ont pas perçu un changement important, que le chercheur peut reconstituer *ex post*) ou comme des «épiphanies» (des moments où les acteurs changent tant de représentation de leur situation et de la trajectoire sur laquelle ils se situent que de comportement) (DUMÉZ et JEUNEMAÎTRE, 2006).

Ces moments de rupture, qui marquent chaque début et chaque fin de séquence, caractérisent donc une modification, une cassure dans la stratégie de la firme. Nous notons que cette cassure peut être révélée par le changement de gouvernance de la firme, avec la mise en place d'un nouveau PDG, mais qu'inversement, le changement de direction n'implique pas forcément l'introduction d'une nouvelle séquence. Par exemple, la première séquence, de 1974 à 1982, se caractérise par la mise en place d'une stratégie visant à l'optimisation de l'intégration. Elle est introduite par la mise en œuvre de l'intégration et elle se termine par la volonté de redresser financièrement le groupe. Elle est menée successivement par J. P. Gauthier, puis par J. P. Parayre. Il semble qu'il en aille de même pour la séquence 3, avec J. M. Folz, puis C. Streiff.

## ANALYSE SÉQUENTIELLE DE LA FUSION PEUGEOT/CITROËN

Le cas illustre un processus de fusion effectué sur une période de plus de trente ans (voir figure 1). L'analyse séquentielle débute au moment même de la fusion

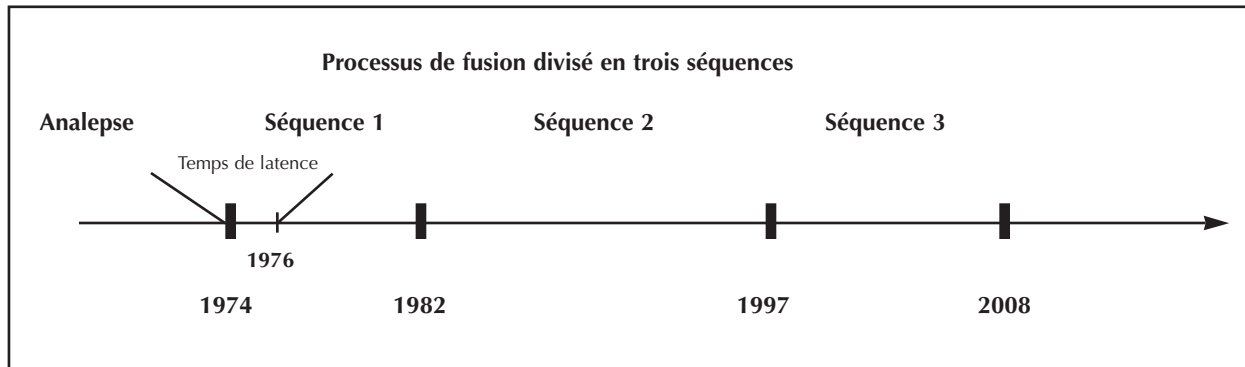


Figure 1 : Représentation du processus de fusion

(1974). Mais, comme c'est généralement le cas (DUMEZ & JEUNEMAÎTRE, 2005), pour comprendre le début de la séquence il faut remonter plus avant dans le temps (analepse).

#### La période d'avant la fusion (analepse)

Dans les années 60, le marché automobile est porteur. Chaque firme poursuit sa trajectoire propre. Néanmoins, régulièrement, des études prévoient une réduction du nombre des constructeurs. La question se pose notamment en France, un pays moyen dont on se demande s'il pourra continuer à se payer très longtemps le luxe d'une pluralité de firmes automobiles. Sans qu'il y ait de fusion proprement dite, des alliances et des rapprochements se dessinent. Peugeot et Citroën essaient de mettre en commun leurs politiques d'achats. En 1965, les deux entreprises créent une filiale commune, en Argentine. Mais ces rapprochements ne sont pas couronnés de succès. En 1972, Peugeot se tourne d'ailleurs vers Renault, et signe une alliance avec la Régie. Citroën envisage une alliance avec Fiat, en 1968, qui n'aboutit pas non plus. En 1974, la crise pétrolière frappe cette entreprise de plein fouet. Alors que Peugeot, fort notamment de son expérience dans les moteurs diesel, résiste assez bien, Citroën, qui est engagé dans des projets technologiques ambitieux et ne dispose pas d'une gamme de véhicules cohérente, se trouve en état de faillite. La situation est résumée ainsi par un interviewé : « Citroën avait des outils fatigués et était pécuniairement en difficulté, alors que Peugeot était riche. » Si l'idée d'alliances et de fusions entre constructeurs français était dans l'air du temps, aucun rapprochement ne s'était clairement dessiné. La fusion entre Peugeot et Citroën se fait dans la précipitation (l'État ne veut pas que ce fleuron industriel français passe en des mains étrangères) et sans réelle préparation. Elle est rendue publique le 24 juin 1974.

#### Séquence 1. 1974-1982

Une première séquence peut être isolée ; elle va de la date de la fusion à la prise en mains, par Jacques Calvet, des commandes du groupe.

Cette séquence se découpe en deux sous-séquences. De 1974 à 1976, on constate un temps de latence : les dirigeants du groupe parent au plus pressé (sortir Citroën de son état de faillite, sans prendre de grande décision). G. Taylor, un des dirigeants de Peugeot, pressenti pour en prendre la direction, prend la tête de Citroën, réduit les effectifs et arrête les projets les plus coûteux (tel, par exemple, que le développement de la petite Citroën, modèle Y). Mais aucune grande décision stratégique n'est prise. Les dirigeants observent, étudient la situation et les perspectives. Les deux entités Peugeot et Citroën restent assez autonomes.

C'est en 1976 qu'une vision de la fusion se met en place. Elle est portée d'abord par François Gautier, puis par son successeur, Jean-Paul Parayre.

L'année 1976 voit la création d'une holding, PSA, qui coiffe les deux marques. Ce choix organisationnel fondamental suggère l'idée que les deux marques seront maintenues et que d'autres pourront éventuellement rejoindre l'ensemble. Mais la fusion n'aurait aucun sens, si une certaine mutualisation des ressources ou si une certaine intégration des organisations n'accompagnaient cette décision. François Gautier donne le cadre d'ensemble. Il s'agit de « *standardiser au maximum les éléments des véhicules qui ne sont pas liés aux images des deux marques, ceci par une politique d'organes communs, qui doit permettre de réduire la diversité actuelle des fabrications et d'atteindre des cadences de production plus économiques* » (GALLARD, 2004, p. 48).

C'est Jean-Paul Parayre, considéré comme « *l'artisan de l'organisation du groupe* », (LOUBET, 1994, p. 118) qui va s'efforcer d'atteindre cet objectif en poursuivant la stratégie entamée. Il entreprend l'harmonisation des deux entités en commençant par deux départements – stratégiques : les achats et les études. Si la politique d'achats commune se met en place assez facilement, la mise en œuvre de la standardisation des

études se révélera plus complexe, et aussi plus chaotique. Sur le plan industriel, il poursuit les actions d'harmonisation. Ainsi, des éléments techniques des nouvelles petites voitures deviennent communs aux deux marques (LN, Visa, 104). Ce n'est pas le cas pour les voitures moyennes et les berlines : les 305 et 405 resteront les héritières des 204 et des 304. Pour aller plus loin dans la mutualisation, est lancée la création de « banques d'organes », c'est-à-dire d'usines de moteurs et de transmissions fournissant indifféremment les deux marques. Le programme de réorganisation industrielle, déjà très lourd, s'alourdit encore en 1978, avec le rachat des filiales européennes de Chrysler (qui sera rebaptisée Talbot, en 1979). Plusieurs autres chantiers sont lancés. Une filiale commune de boîtes de vitesse et de moteurs, la SMEA, en 1978 ; en 1979 est inaugurée l'usine de Tremery, en Lorraine, la première à fournir les deux marques ; en 1981 est créée une filiale commune pour les achats, la SOGEDAC. Enfin, une « politique sociale imaginative » commune est lancée, qui vise à une homogénéisation des pratiques, avec une participation active du personnel. Mais les différences culturelles sont énormes et cette politique reste au point mort.

En termes d'offre produit, un renouvellement complet est organisé. Il s'agit d'harmoniser les projets entre Peugeot (autour de la 205), Citroën (autour de la BX) et Chrysler, après son rachat.

Ces modifications d'organisation expriment une volonté forte d'intégration, chez le haut management, mais elles connaissent de nombreuses difficultés lors de leur mise en place. Un certain déséquilibre entre les marques se ressent et des tensions apparaissent. Elles s'expliquent par une politique commune non équitable. Par exemple, les transferts de fabrication entre marques sont à sens unique. En 1976, les usines Citroën de Metz produisent des boîtes de vitesses Peugeot, ou encore, en 1977, les usines d'Aulnay assemblent les coupés 104. Les résultats restent très en-deçà de ce qui était espéré.

Que peut-on dire du processus de fusion, dans cette première séquence ? Après un temps de latence et de réflexion, une certaine vision de la fusion s'est imposée, à la fois dans les discours stratégiques et dans les pratiques. Une holding coiffe des marques qui conservent leur autonomie et doivent faire vivre leur image. À Peugeot et Citroën, s'est ajoutée Chrysler. Dans le même temps, une mutualisation des achats, des études, des organes non visibles, des plateformes s'est mise, progressivement, en place. Il s'agit de maintenir les marques autonomes dans leur image, tout en mutualisant tout ce qui ne relève pas des marques proprement dites, la marque étant ce qui se voit, ce qui fait la différence. Le pilotage de cette stratégie est opéré par une holding.

La dynamique se caractérise ici par la définition d'un objectif à un moment donné et par sa poursuite, étape après étape. Une rupture intervient, pourtant, au

début des années 80. Alors que la réorganisation est en cours, à un rythme assez soutenu, les gammes de véhicules ne se renouvellent que lentement. Le rachat de Chrysler a épuisé financièrement le groupe, qui arrêtera définitivement la marque en 1986. Le second choc pétrolier secoue fortement le secteur automobile et le groupe PSA s'effondre. Cette rupture conduit à une nouvelle séquence. Celle-ci débute avec la nomination de Jacques Calvet à la tête du groupe.

### Séquence 2. 1982-1997

Jacques Calvet n'est pas un industriel : il vient de la banque et c'est en tant que financier qu'il est nommé à la tête du groupe. Son mandat consiste à redresser les comptes. C'est effectivement la tâche à laquelle il s'attelle en prenant ses fonctions. Il élabore un plan en trois points : adapter les effectifs à la production, améliorer la productivité et alléger l'ensemble des charges. Des licenciements massifs vont avoir lieu, le groupe va se recentrer sur son métier de base – la conception, la production et la distribution automobile –, en externalisant tout ce qui n'est pas essentiel (vente des filiales d'outillage, par exemple) et l'on va viser la polyvalence industrielle, grâce à l'automatisation, ainsi qu'au juste-à-temps, inspiré des méthodes japonaises. Au niveau de l'intégration entre les entreprises fusionnées, on pourrait penser que la politique d'intégration lancée par ses prédécesseurs, qui vise aux économies par la mutualisation des ressources, va se poursuivre, voire s'accroître. Or, ce n'est pas cette direction qui sera prise : les deux structures resteront séparées.

Jacques Calvet est très sceptique, quant aux effets bénéfiques des fusions. La politique qu'il va mettre en place, sur bien des points (mais pas tous), semble opérer un retour en arrière. Seul à la tête des deux marques, il réduit la holding PSA à néant et décide de tout.

Jean-Paul Parayre avait fixé un objectif : le renouvellement des gammes des deux marques. Poursuivant cette démarche, Jacques Calvet impose que les deux marques, Peugeot et Citroën, offrent une gamme complète, avec une structuration en quatre modèles. En revanche, il faut, selon lui, que les marques se différencient aux yeux des clients et il faut que Citroën renforce son image, et offre au client la tradition d'innovation qui a toujours caractérisé la marque, même si l'innovation doit, désormais, devenir « utile ». Il ne s'agit plus de rappeler la folie innovante du fondateur. La XM, lancée en 1989, bénéficie d'une tenue de route exceptionnelle, du fait de ses suspensions, dans la tradition Citroën. Ou encore, la ZX, en 1991, bénéficie d'un agrément de conduite exceptionnel, grâce à ses essieux arrière auto-directionnels. Un interviewé commente cette période : « On sentait quand

même qu'il y avait une limite stratégique à cet effet industriel (de mutualisation) et qu'on risquait de mettre sur le marché des voitures qui allaient se cannibaliser». Il semble (sous l'ère Parayre) que la mutualisation des ressources soit allée trop loin et qu'en voulant produire des modèles communs (104, LN et Visa), on est en train de tuer les marques elles-mêmes. La création des nouveaux modèles est faite en commun, mais l'industrialisation est menée de manière autonome et la production n'est donc pas conjointe. En aval, de fortes campagnes de publicité ont pour objectif de renforcer les deux marques, en les différenciant. « C'est la star stratégie de communication. Le modèle est considéré comme une personnalité: il faut vendre cette personnalité. » (BROUSTAIL et GREGGIO, 2000, p. 182) Les lancements des nouveaux produits se font dans un climat de concurrence entre les marques. La XM est mise sur le marché en même temps que la 605, et les deux modèles ont très peu d'éléments en commun. On est très loin d'une politique de plateformes communes.

Cette séquence se caractérise donc par un inflexionnement de la politique suivie lors de la première séquence en matière d'intégration (celle-ci ne semble pas être la priorité). Comme si l'on avait fait l'analyse suivante: la mutualisation, qui ne devait toucher que l'invisible, uniquement ce qui n'affectait pas les marques, est en réalité en passe, insidieusement, de les tuer. Jacques Calvet renforce l'esprit propre à chacune des deux marques en activant une concurrence interne. Toutes les décisions remontent jusqu'à lui, mais il se refuse à arbitrer entre les deux. En réalité, il laisse beaucoup d'autonomie à J. Boillot, le directeur de Peugeot. Finalement, c'est Citroën qui souffre le plus de cette politique. L'année 1997 est une année noire pour PSA: croissance zéro, et quarante-sept jours de chômage technique à l'usine Peugeot de Sochaux. Jacques Calvet prend sa retraite. Jean-Martin Folz, entré dans le groupe deux ans auparavant, le remplace. Le changement de PDG marque, à nouveau, le début d'une nouvelle séquence.

### Séquence 3. 1997-2008

Les déclarations du nouveau PDG annoncent très clairement une volonté de rupture. Devant les 300 cadres dirigeants du groupe, il déclare, comme en écho à la séquence Gautier/Parayre: « *Tout ce qui n'est pas lié à la marque doit être commun* » (GALLARD, 2004, p. 84). Il revient sur « *les lancements ratés des couples XM-605 et SAXO-106* » (2).

J. M. Folz passe, en quelque sorte, de la stratégie « *d'un groupe avec deux constructeurs* » à la stratégie « *d'un groupe à deux marques* ». La logique industrielle doit changer: elle doit reposer sur une politique de plateformes communes menée à grande échelle. Ces dernières s'étendent à tous les éléments placés autour des moteurs et des boîtes de vitesse (radiateurs, filtres à air, échappement). Tout ce qui est neutre pour l'acheteur doit être commun aux deux marques. Les directeurs d'usines Citroën sont nommés à la direction de sites Peugeot, et réciproquement. Les bonnes pratiques doivent s'échanger. Le département études est commun, tout comme le sont les départements supports (ressources humaines, finance, informatique) et le marketing stratégique, le marketing opérationnel restant séparé (par mar-

que). Dans ce mouvement de mise en commun, la holding s'étoffe; elle devient la colonne vertébrale du groupe.

Par contre, les marques elles-mêmes doivent être renforcées. Elles deviennent responsables de leur gamme de produits (dans le cadre des plateformes communes), ainsi que de leur commercialisation. Il faut notamment rééquilibrer en faveur de Citroën, qui, trop longtemps, n'a pas sorti de nouveau produit (SATINET, 2008). Il faut construire, à nouveau, des voitures qui soient en accord avec les racines de la marque: « *J. M. Folz est arrivé en disant qu'il allait redonner à chacune des marques son identité. Une iden-*



« Il faut que Citroën offre au client la tradition d'innovation qui a toujours caractérisé la marque ». *La Traction avant 15 CV 6 cylindres, dite 15/6 (années 1950).*

© Daniel PesiKHARBINE-TAPABOR

(2) La 106 et la Saxo, lancées respectivement en 1991 et 1996, ne possèdent aucun élément technique commun.

*tité d'innovation pour Citroën et une identité de luxe à Peugeot».*

Sur le plan organisationnel, on tente une synthèse, avec la création d'un pôle produits, dans lequel le directeur de projet a pour tâche d'unifier, et les

*Peugeot»* énonce un distributeur. Arrivé en 2008, le nouveau PDG, Christian Streiff (3) semble confirmer cette analyse, en se fixant pour objectif de faire de PSA le groupe automobile le plus compétitif en 2015 en « combinant le maximum de synergies et le maxi-



« Redonner à Peugeot une identité de luxe ». *Lion ornant le capot de la Peugeot 601 (1933).*

patrons des produits, de différencier. Les arbitrages remontent jusqu'au PDG et ce, trois ans d'affilée. Les deux comités exécutifs s'imbriquent, pour n'en faire qu'un seul.

Un des protagonistes du changement à l'initiative de J. M. Folz résume l'évolution de l'organisation ainsi : « Hier, deux constructeurs avec un petit chapeau, la holding PSA et aujourd'hui un constructeur unique, le groupe PSA, articulé en deux marques » (GALLARD, 2004, p. 87). Cette situation signe-t-elle pour autant la fin du processus de fusion ?

Au sein du groupe, certaines personnes interviewées pensent que l'intégration pourrait aller encore plus loin dans le domaine des pièces détachées, du service après-vente, du transport. « Moi, je rêverais d'avoir un stock de pièces en commun avec mon collègue de

num de différenciations. » Les synergies sont à trouver, selon lui, dans des plateformes industrielles plus flexibles et davantage modulaires, les achats d'espace communs, l'informatique, le service après-vente. En ce qui concerne la différenciation, il estime que chaque marque doit avoir son identité propre. Elles doivent renforcer leur positionnement, et s'adresser à des cibles différentes. C. Streiff semble marcher dans les pas de J. M. Folz sur différents points, comme l'extension de l'implantation géographique, avec, par exemple, l'implantation d'une usine en Russie, ou encore en continuant les partenariats avec Mitsubishi. En revanche, il aborde différemment « l'outil industriel », en travaillant avec des référentiels structurés. Plus globalement, « ce qui caractérise l'ère Streiff, c'est la standardisation du fonctionnement ».

Tous les systèmes de fonctionnement sont calibrés ; le but est d'obtenir un système efficace et une production efficiente. Ainsi, il entame une standardi-

(3) Interview dans *Challenges* n°110 – 7 février 2008.

sation de l'aval, en mutualisant des systèmes de fonctionnement entre distributeurs. Mais il semble que, pour certains acteurs, « *standardiser ne veut pas dire uniformiser* ». On pourrait dire que les marques ont une autonomie standardisée. En effet, elles peuvent mettre en route des projets, à condition de suivre des règles préétablies. Mais leur différenciation persiste, et l'objectif, fixé par F. Gauthier, de « *standardiser au maximum les éléments des véhicules qui ne sont pas liés aux images des deux marques...* », semble être toujours d'actualité. Cela étant, il faudrait certainement davantage de recul pour confirmer la « période C. Streiff ». La troisième séquence analysée semble donc reprendre, plus de trente ans après, la trajectoire imprimée deux années après la fusion. Mais l'objectif à atteindre serait encore devant : le processus n'est donc pas, de l'avis des acteurs, terminé. Doit-on en déduire qu'il serait interminable ?

#### Éléments de discussion du cas

Comment interpréter l'enchaînement de séquences qui constitue la dynamique de cette fusion sur plus d'une trentaine d'années ? Peut-on isoler un ou des processus à l'œuvre dans ces différentes séquences ?

La première séquence se caractérise par un long temps de latence et une mutualisation progressive entre les deux marques. Visiblement, les dirigeants du groupe (les deux PDG qui se succèdent) ont un objectif de mutualisation clair (mutualiser tout ce qui n'est pas visible pour le client) et ils ont décidé de progresser prudemment vers cet objectif. L'organisation mise en place (une holding légère, mais destinée à se renforcer, tout en n'allant pas trop loin) est cohérente avec cet objectif : les ressources essentielles restent dans les deux marques, mais un centre impulse une politique de mise en commun des ressources et d'intégration. Le processus ressemble à ce que VAN DE VEN (1992) appelle un processus téléologique : les dirigeants fixent un objectif, et ils font évoluer le groupe vers cet objectif.

Le début des années 80 est marqué par une profonde crise financière, qui marque une rupture. On aurait pu penser que l'objectif majeur du groupe allait être de réduire les coûts, et donc d'accélérer la mutualisation. Le but serait ainsi maintenu, mais la progression vers le but serait accélérée, le processus demeurerait le même. Or, ce n'est pas ce qui se passe. Effectivement, le nouveau PDG, financier d'origine, décide qu'il faut réduire les coûts, mais il pose, en matière de mutualisation, un autre diagnostic : il estime que la mutualisation est allée trop loin. Il redonne de l'autonomie aux deux marques et il les met plus directement en concurrence l'une avec l'autre au sein même du groupe : la concurrence

étant le mode même d'existence des marques, la holding doit la favoriser. Bien évidemment, la mutualisation n'est pas abolie, mais elle est strictement limitée. On pourrait considérer cette séquence comme guidée par un processus évolutif appliqué à l'organisation, suivant, en cela, BURGELMAN (1991). Les deux structures – Peugeot et Citroën – sont mises en concurrence et, selon le principe de variation, rétention et sélection, certaines initiatives stratégiques guident la stratégie globale, entre mutualisation et autonomie. Plus précisément, sous des initiatives individuelles, les acteurs des marques vont pousser l'organisation vers certaines orientations, donnant, par exemple, plus d'autonomie à leur marque.

Jacques Calvet quitte ses fonctions alors que PSA traverse une nouvelle passe difficile. Ses deux successeurs (séquence 3) en reviennent à une accélération et à une intensification du processus de mutualisation (allant plus loin, même, que la politique de plateformes communes). Il semble que la période précédente n'ait été qu'une parenthèse que l'on referme, et que la dynamique de la fusion se recalcule sur le processus de la première séquence – un processus téléologique se fixant comme objectif la mutualisation maximale entre les deux marques, avec, comme limite, la survie même (et le développement) des marques. Mais les choses sont, en réalité, plus complexes. Les dirigeants, en effet, semblent estimer que les deux séquences précédentes ne sont pas contradictoires et que l'on peut enclencher une dynamique qui garantisse à la fois plus de mutualisation et plus d'autonomie (c'est en tout cas ce qu'ils affichent, dans leurs discours). On mutualise, par exemple, la distribution, qui avait été maintenue séparée par marque, mais on essaie de revenir au grand style Citroën traditionnel.

Bien évidemment, il est difficile de savoir ce qu'il en est, en réalité. En effet, la nature de la mutualisation a évidemment changé, en trente ans : les évolutions technologiques, telles que la robotisation, les évolutions organisationnelles, telles que l'*outsourcing* généralisé, sont passées par là, posant la question de la mutualisation d'une manière différente qu'elle ne se posait à la fin des années 70. Néanmoins, l'objectif – plus de mutualisation – reste affiché. Officiellement, il est avancé qu'il est compatible et non contradictoire avec celui mis en avant par Jacques Calvet : garantir l'autonomie des marques, et même la renforcer.

Le chercheur qui se penche sur l'analyse *ex-post* de la dynamique constate :

- que la dynamique n'est pas terminée ; il s'agit d'une première surprise : plus de trente ans après être intervenue, une fusion peut ne pas être terminée ;
- que les interprétations possibles de ce qui s'est passé restent ouvertes. Trois interprétations, au moins, sont possibles :
  - La deuxième séquence est une parenthèse ou une



aberration entre la première et la troisième. Lors de la première séquence, un processus téléologique s'est mis en place avec, pour objectif, une mutualisation de tout ce qui n'est pas visible pour le client ; cet objectif a été repris, à peu près tel quel, lors de la troisième séquence, au point où il avait été interrompu. Entre-temps, le groupe s'est orienté dans une autre voie : l'arrêt de la mutualisation et même un retour en arrière, et une autonomisation des marques, avec intensification de la concurrence à l'intérieur même du groupe.

– Une autre interprétation est que la troisième séquence représente une sorte de synthèse, après la thèse et l'antithèse. La première séquence a mis l'accent sur la mutualisation, nécessaire, entre les deux marques, pour que la fusion soit performante et serve à quelque chose ; mais elle est allée sans doute trop loin, mettant en péril l'existence même des marques ; la deuxième séquence a mis l'accent sur la nécessaire autonomie des marques (Citroën repose, en tant que marque, non seulement sur le design, mais aussi sur une image technologique – si les technologies sont toutes partagées avec Peugeot, la marque s'effrite, par exemple) ; mais elle est sans doute allée trop loin dans la mise en œuvre de la concurrence interne, au détriment de la mutualisation ; la troisième séquence est la prise de conscience qu'il faut à la fois une mutualisation poussée et une autonomie poussée, et les dirigeants pensent qu'ils peuvent réaliser une synthèse entre ces deux exigences, apparemment contradictoires.

– La troisième interprétation s'inspire du processus dialectique de VAN DE VEN (1992), en tenant compte du fait que la dynamique n'est pas terminée (le chercheur peut, en effet, se demander si cette dynamique qui n'est pas terminée ne serait pas, éventuellement, « interminable » ?) Elle repose sur l'idée suivante : si la décision est maintenue, de conserver l'existence des marques, la dynamique oscille entre des mouvements soutenus par des forces contradictoires (c'est la définition que donne Van de Ven du processus dialectique). Dans un premier temps, on progresse vers la mutualisation, parce que l'accent est mis sur ses effets positifs (réduction des coûts, rationalisation des processus de conception, de production, de mise sur le marché), puis des effets négatifs apparaissent et le balancier repart de l'autre côté, on insiste sur les effets positifs de l'autonomie des marques (la concurrence interne est stimulante pour l'une et l'autre marque, elle pousse en avant l'innovation, l'inventivité, et permet ainsi de gagner des parts de marché, même si les coûts de conception, de production et de mise sur le marché sont un peu plus élevés). À nouveau, ce mouvement trouve ses limites, et le balancier repart vers la mutualisation. La synthèse en laquelle croient les dirigeants actuels du groupe, entre deux approches contradictoires

(mutualisation et autonomie, toutes deux croissantes), apparaît peu réaliste. On peut, dès lors, prévoir une quatrième séquence, qui devrait revenir vers l'autonomisation. La dynamique serait alors oscillante, donc interminable tant que la décision n'aurait pas été prise de fusionner les marques, en en faisant disparaître une, ou les deux ensemble (pour en créer une nouvelle).

La discussion sur les interprétations possibles de la dynamique en cours renforce le principe, emprunté à DUMEZ (2006), selon lequel il faut distinguer, d'une part, le point de vue des acteurs *ex-ante* et *ex-post*, parce que les interprétations évoluent au cours du temps, en fonction des événements qui se déroulent : l'interprétation de la deuxième séquence n'est plus la même, selon qu'elle a été menée pendant qu'elle se déroulait (durant la période où Jacques Calvet dirigeait le groupe) ou pendant la troisième séquence. Et distinguer, d'autre part, le point de vue des acteurs et celui du chercheur, celui-ci reconstituant une histoire longue (alors que la mémoire de l'organisation est souvent courte), la découpant en séquences devant tenir compte du fait que la dynamique n'est pas achevée, et développant ses propres interprétations du phénomène.

## CONCLUSION

À la question : « un processus est-il « terminable » ou « interminable » ? », la réponse n'est pas tranchée. Quand, lors d'une fusion entre des firmes dont la valeur provient de marques fortes, les dirigeants décident de maintenir ces marques, il est probable qu'ils enclenchent un processus de nature interminable ou, tout du moins, un processus dont la fin est indéterminable.

En effet, le point d'équilibre entre autonomie des marques et mutualisation ne paraît pas évident à trouver. Il est probable qu'au-dessous d'un certain seuil, un maintien minimal d'autonomie des marques conduise celles-ci à la disparition. Par ailleurs, les évolutions technologiques permettent des formes nouvelles d'intégration et de mutualisation, qui font se déplacer sans cesse l'objectif d'intégration. Dès lors, se mettent en place des processus de tâtonnement vers un objectif clair, et néanmoins changeant, en pratique, et probablement des alternances entre progression vers l'intégration et renforcement de l'autonomie.

Le cas étudié, peut-être extrême, illustre le fait qu'un processus de fusion peut, en tout cas, durer plus de trente ans, sans connaître de conclusion véritable.

Nous rejoignons ainsi, en ce qui concerne la fin du processus de fusion, la conclusion de Freud quant à la fin de l'analyse en tant que processus : elle est affaire de pratique. ■

## BIBLIOGRAPHIE

CARTWRIGHT (S.) & SCHOENBERG (R.), «Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities», *British journal of management*, 17 (S1), pp. S1-S5, 2006.

BROUSTAIL (J.) & GREGGIO (R.), *Citroën – Essai sur 80 ans d'anti-stratégie*, Paris, Vuibert Editeur, Collection Entreprendre, 2000.

BURGELMAN (R. A.), «Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research», *Organization Science*, 2 (3), pp. 239-262, 1991.

DUMÉZ (H.) & JEUNEMAITRE (A.), «Concurrence et coopération entre firmes: les Séquences Stratégiques Multidimensionnelles comme programme de recherche», *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8 (1), p. 27-48, 2005.

DUMÉZ (H.), «Introduction to special issue», *European Management Review*, 3 (1), p. 4-6, 2006.

DUMÉZ (H.) & JEUNEMAITRE (A.), «Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives», *European Management Review*, 3 (1), p. 32-43, 2006.

FRÈREJEAN (A.), *Les Peugeot: deux siècles d'aventure*, Paris, Flammarion Éditeur, 2006.

FREUD (S.), «L'analyse avec fin et l'analyse sans fin» – in FREUD S., *Résultats, Idées, Problèmes*, Paris, PUF, tome II, p. 231-268, 1985.

GALLARD (P.), *À l'assaut du monde. L'aventure Peugeot-Citroën*, Paris, Bourin Editeur, 2004.

HASPESLAGH (P.) & JEMISON (D. E.), *Managing Acquisitions: Creating Value for Corporate Renewal*, New York, NY, Free Press, 1991.

LOUBET (J.L.) 1994, «PSA Peugeot-Citroën, 1973-1992. Histoire d'un groupe automobile dans les années de crise», *Actes du Gerpisa N°10*, 1994.

PETTIGREW (A. M.), «Longitudinal field research on change: Theory and practice», *Organization Science*, 1 (3), p. 267-292, 1990.

PIORE (M.), «Qualitative Research: Does it fit in economics?», *European Management Review*, vol. 3 (1), p. 17-23, 2006.

VAN DE VEN (A. H.), «Suggestions for studying strategy process: A research note», *Strategic Management Journal*, 13 (Summer special issue), p. 169-188, 1992.

SATINET (C.), «Citroën, une renaissance par le design», Conférence des Amis de l'École de Paris du 16 avril, 2008.

<http://www.psa-peugeot.com>

<http://www.histomobile.com>

# LE VIAGRA® : CRÉATION D'UNE OPPORTUNITÉ ET PERFORMATION D'UN MARCHÉ

RÉALITÉS MÉCONNUES

L'apparition du Viagra® est un cas remarquable, notamment en raison de deux temps forts dans son processus de développement : la création d'une opportunité et la performation de son marché. Le premier souligne le rôle de la sérendipité dans la création d'une innovation de rupture. Le second souligne les efforts pour formater le marché, notamment au travers des annonces préalables au lancement, afin de construire une interprétation nouvelle de la situation.

Par **Gilles MARION**, Professeur UPR Marchés et Innovation EMLYON Business School

L'apparition d'un produit radicalement nouveau ne constitue pas seulement un phénomène de disruption ; c'est aussi une mise à l'épreuve des approches normatives que proposent, notamment, les ouvrages de marketing. Nous analysons ici le cas remarquable du Viagra®, d'abord en schématisant une historiographie du développement de ce produit, ensuite en confrontant sa singularité à plusieurs grilles de lecture. En marketing, le développement d'un nouveau produit est représenté comme une succession d'étapes : génération/évaluation d'une idée, formulation d'un concept, conception et design d'une offre, tests et lancement. Avec ce modèle linéaire, on pourrait aisément décrire à grands traits le développement du Viagra®. Mais on banaliserait, ce faisant, deux temps – remarquables – propres à ce cas : la création de l'opportunité et les efforts du laboratoire Pfizer pour accélérer la diffusion de son innovation. On verra que l'apparition de cette opportunité relève d'un cas de sérendipité. Ensuite, on observera qu'une grande continuité relie l'ensemble des opérations de qualification de ce produit, au cours des années qui séparent l'apparition du concept de sa diffusion. On constatera qu'un ensemble d'an-

nonces préalables au lancement vise à interpeller chaque partie prenante sous une forme appropriée. Finalement, on verra comment la définition progressive de l'identité du Viagra® contribue à la construction d'un marché, au moyen d'actions performatives (1).

## HISTORIOGRAPHIE

L'exploitation d'un ensemble de données secondaires (une cinquantaine d'articles, publiés entre 1996 et 1998, les rapports annuels et les sites internet de Pfizer et de la concurrence) permet de restituer le processus de développement du Viagra® (1986-1998), puis sa diffusion au cours des premières semaines de son lancement. Le tableau 1 présente le chiffre d'affaires du produit entre 1998 et 2006.

(1) Les énoncés performatifs sont ces actes de langage qui simultanément disent et font ce qu'ils disent, par exemple : « je vous déclare mari et femme » ou « je déclare la séance ouverte ». Le concept de performativité a été introduit en sociologie économique par Michel CALLON [1998] pour suggérer que l'économie théorique crée le phénomène qu'elle décrit.

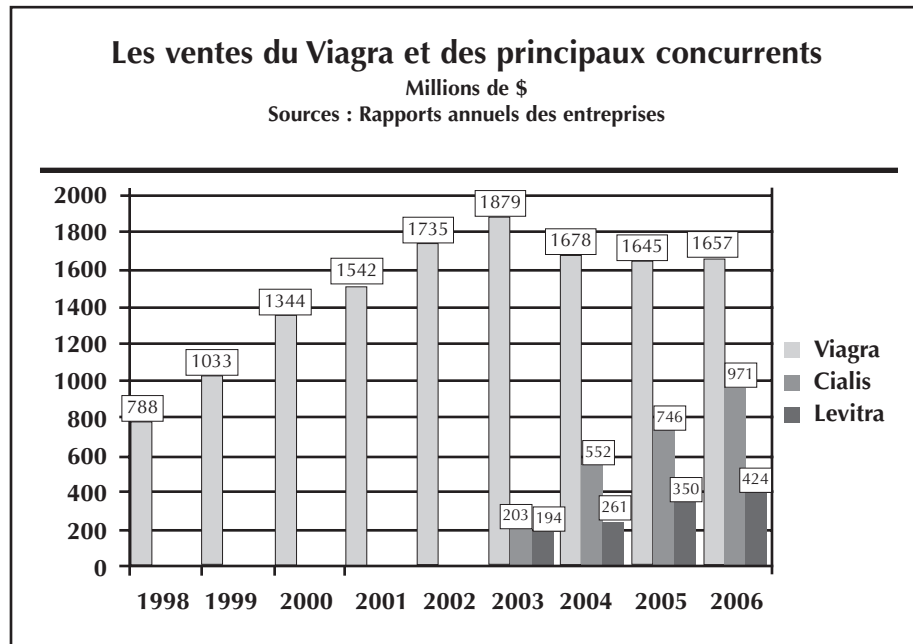


Figure 1 : Les ventes du Viagra® et des principaux produits concurrents

### De l'hypertension à l'angine de poitrine

En 1986, dans un des grands centres de R & D de Pfizer situé à Sandwich (en Grande-Bretagne), une équipe travaille au développement d'un médicament contre l'hypertension [KLING, 1998]. L'idée générale consiste à utiliser une molécule (agissant comme un inhibiteur de la phosphodiesterase) provoquant un relâchement musculaire, qui favoriserait l'afflux sanguin. Une des difficultés est la présence de plusieurs types de phosphodiesterases. Afin de limiter les effets secondaires du médicament, il est nécessaire de repérer une molécule qui soit susceptible d'inhiber sélectivement un seul type de phosphodiesterase.

Après deux années de travail, le citrate de sildénafil (une poudre cristalline de couleur blanche) se révèle être l'inhibiteur ayant le plus d'affinité avec la phosphodiesterase de type 5. Celle-ci est présente dans divers organes : les vaisseaux sanguins, les corps caverneux (du pénis), les bronches, l'œsophage, les plaquettes sanguines et le système nerveux central. D'où, en 1988, l'idée suivante : le citrate de sildénafil peut agir à deux niveaux : en tant que vasodilatateur et dans la prévention de la formation de caillots sanguins. En 1989, Le développement du médicament est alors orienté vers le traitement de l'angine de poitrine.

### La dysfonction érectile

De 1990 à 1991, les essais cliniques apportent des résultats peu encourageants : les données sur la pression sanguine et le rythme cardiaque des sujets participant aux essais sont décevantes. Cependant, au début de 1992, une étude de tolérance, réalisée au Pays de

Galles, apporte des observations complémentaires : à la dose de 50 mg toutes les huit heures et pendant 10 jours, certains sujets signalent qu'une indigestion, qu'un mal de dos, qu'ils ont des douleurs dans les jambes et, pour certains d'entre eux, des érections.

À partir de 1992, les équipes de chercheurs de chez Pfizer étudient l'effet du sildénafil sur les érections, ainsi que la littérature concernant ce que, dans le langage commun, on appelle l'impuissance. Ces travaux montrent que depuis plusieurs décennies, l'impuissance est principalement attribuée à des causes psychologiques, sauf dans des cas de maladies graves (diabète, maladies cardio-vasculaires, hypertension). Les données sur la fréquence des troubles de l'érection demeurent médiocres, d'une part à cause de la définition approximative de ces troubles et, d'autre part, à cause de la faible proportion de la population masculine qui, à la fois, en souffre et accepte de consulter un médecin à ce sujet. Toutefois, la publication (en 1994) d'une étude

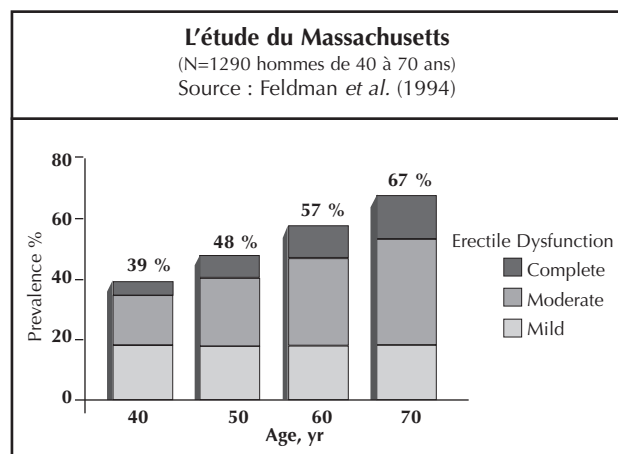


Figure 2 : L'étude du Massachusetts

réalisée dans l'État du Massachusetts [FELDMAN *et al.*, 1994] indiqua que 52 % des hommes interrogés (âgés de 40 à 70 ans) déclaraient ressentir à des degrés divers (*mild, moderate, complete*) une forme de dysfonction érectile (Figure 2).

Progressivement, l'action du sildénafil est mieux comprise et sa nouvelle indication devient le traitement de l'incapacité d'obtenir, ou de maintenir, une érection suffisante pour une activité sexuelle satisfaisante. En mai 1994, une étude pilote, conduite auprès de douze patients souffrant de ce trouble, montre que dix d'entre eux constataient une amélioration de leurs érections, après la prise d'une dose du produit.

Les essais cliniques et l'autorisation de mise en marché (2)

Le premier essai clinique en double aveugle est réalisé de septembre 1994 à février 1995 auprès de 300 patients, en Grande-Bretagne, en France, en Norvège et en Suède: 88 % des utilisateurs du produit indiquent une amélioration de leurs érections, contre 39 % pour le placebo. La présentation de ces résultats à la conférence annuelle de l'Association Américaine d'Urologie de 1996 suscite un fort intérêt. Les effets du sildénafil sont supérieurs à ceux obtenus avec les injections intra-caverneuses. À l'époque, les traitements disponibles sont en effet de plusieurs types: les prothèses ou implants péniliens (une tige insérée par chirurgie dans le pénis), les pompes à vide (un dispositif mécanique

permettant d'aspirer du sang dans le pénis), les injections intra-caverneuses (une dose de médicament vasodilatateur, le Caverject® est injectée dans le pénis). Un nouveau procédé, lancé en janvier 1997, consiste en l'administration intra-urétrale d'un médicament appelé Muse®. Dans les deux dernières solutions, c'est le patient qui effectue lui-même l'opération avant le moment présumé du

rapport et provoque ainsi une érection, qui peut se maintenir pendant environ une heure.

Entre 1995 et 1997, 70 études, *in vivo* et *in vitro*, sont réalisées. Au total, au cours de l'ensemble des tests cliniques, 4 526 sujets, âgés de 19 à 87 ans et présentant des dysfonctions érectiles aux causes diverses (organiques, psychologiques ou mixtes) ont reçu du sildénafil, et 2 091 ont reçu un placebo. Dans tous les cas, les données ont montré l'efficacité du produit [FDA, 2007]. Pfizer annonça, dans son rapport annuel de mars 1996, que le Viagra® était en cours de développement, décrivant sommairement le produit. Par ailleurs, le chef de projet chez Pfizer

fournissait à la presse son estimation de la population masculine affectée par de tels troubles, aux États-Unis: de 20 à 30 millions d'hommes [KLING, 1998]. En septembre 1997, Pfizer adressa sa demande d'homologation à la FDA (*Food and Drug Administration*), qui accorda l'autorisation de mise en marché en mars 1998. L'Agence européenne des médicaments (EMA) accorda la sienne en septembre 1998. Le Viagra® apparut alors comme un *blockbuster*, c'est-à-dire un médicament susceptible de réaliser un chiffre d'affaires annuel mondial supérieur au milliard de dollars...



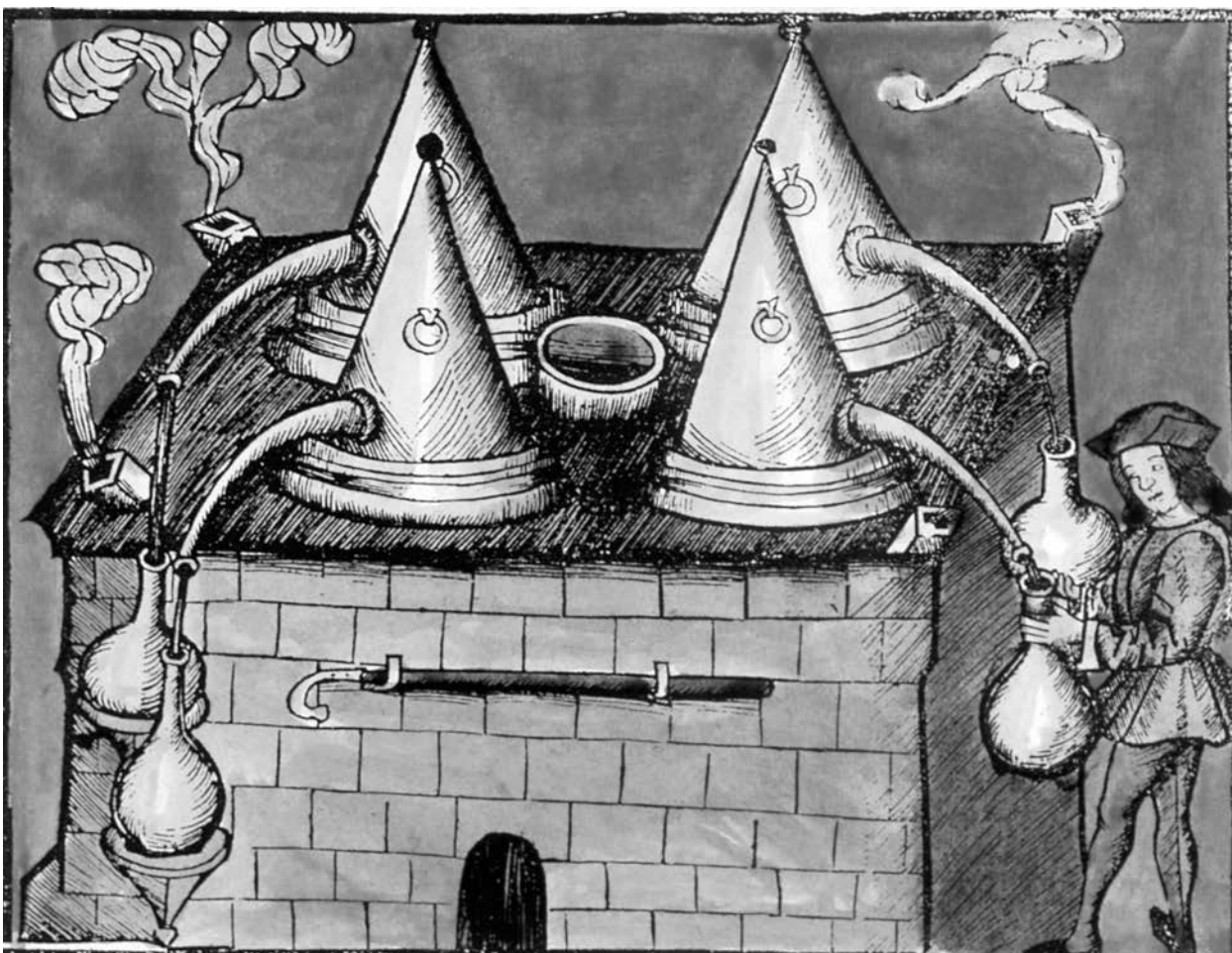
« 52 % des hommes interrogés (âgés de 40 à 70 ans) déclaraient ressentir à des degrés divers une forme de dysfonction érectile ». *Le carquois épuisé*, par Léonnec.

(2) Dans le lexique habituel de la profession, on parle d'autorisation de mise sur le marché, nous préférons l'expression 'mise en marché', car « sur » laisse entendre que le marché est déjà constitué et dans l'attente que l'on y dépose quelque nouveauté. En revanche, le concept de performance suggère que le marché est constitué à la fois par l'apparition de l'innovation et par l'action de ceux qui contribuent à le construire.

## LA CRÉATION DE L'OPPORTUNITÉ

Bien qu'inattendue, l'opportunité associée au sildénafil fut cependant considérée avec le plus grand intérêt. Autrement dit, ce que le hasard proposait suscita la curiosité de l'équipe de R & D et favorisa de nouveaux investissements. C'est à l'issue du repérage de cette opportunité que purent démarrer les études et des tests auprès d'une population cible.

une trouvaille inattendue, trouver autre chose que ce que l'on cherchait, récupérer les conséquences d'un accident...), les conditions favorables à cet heureux hasard résultant d'une combinaison entre des expérimentations rigoureuses et une approche intuitive. La combinaison de la recherche finalisée avec la sérendipité conduit l'équipe de Pfizer à reconnaître que ce qu'elle a trouvé par accident est, non seulement curieux, mais aussi très important. On peut résumer ce processus ainsi : 1) une donnée non anti-



« La combinaison de la recherche finalisée avec la sérendipité conduit l'équipe de Pfizer à reconnaître que ce qu'elle a trouvé par accident est, non seulement curieux, mais aussi très important. ». *Double distillation suivant des procédés secrets d'alchimie. Gravure sur bois (vers 1570).*

### Un cas de sérendipité

C'est l'interprétation d'une information d'apparence plutôt anecdotique qui a déclenché la nouvelle orientation dans le développement du produit : c'est ce qu'on appelle un cas de sérendipité, un phénomène bien attesté dans le champ de la recherche scientifique [MERTON & BARBER, 2004] et que peut résumer cette phrase prononcée par Louis Pasteur en 1854 : « *le hasard ne favorise que des esprits préparés* ». Cette notion de sérendipité désigne divers processus (faire

cipée est observée au cours d'une démarche hypothético-déductive ; 2) cette observation éveille la curiosité de l'équipe de recherche et, enfin ; 3) cette donnée est considérée suffisamment stratégique par une équipe pluridisciplinaire pour justifier de nouveaux investissements en R & D. Bref, ce n'est pas la seule volonté managériale, de finaliser l'exploration d'un champ de connaissances, qui permet de mettre au jour cette opportunité, mais bien la combinaison de l'expérimentation, de l'intuition et d'un souci entrepreneurial.

## Les allers-retours entre concepts et connaissances

Ce qui se passe dans le centre de recherche de Sandwich entre 1986 et 1994 peut s'expliquer au moyen du formalisme proposé par la théorie C-K [LE MASSON *et al.*, 2006] : C désignant l'espace des concepts et K désignant celui des connaissances (encadré 1).

### LE RAISONNEMENT DE CONCEPTION C-K

Adapté de LE MASSON *et al.* (2006), 281-291

Principe du raisonnement : il propose de distinguer l'espace des concepts (C) et celui des connaissances (K), afin de montrer que la conception consiste à étendre les concepts avec les connaissances existantes et/ou à étendre les connaissances à partir des concepts existants. Un concept est un potentiel d'expansion. Travailler sur un concept consiste à le spécifier en lui ajoutant des attributs, validés à l'aide de connaissances existantes ou créées lors de ce processus. Les connaissances sont donc, d'une part, des propositions techniques, commerciales ou réglementaires déjà validées et, d'autre part, des propositions nouvelles, produites par des tests, des essais ou des mesures.

Application : dans la situation initiale du développement des connaissances relatives au sildénafil, le concept (traitement de l'hypertension), peu spécifié, mobilise quelques connaissances seulement. Après les tests, un concept plus spécifié apparaît (le traitement de l'angine de poitrine), accompagné de nouvelles connaissances (l'affinité du citrate de sildénafil avec la phosphodiesterase de type 5). Finalement, l'identité du concept se trouve modifiée par divergence et un troisième concept apparaît : le traitement de la dysfonction érectile, ce qui conduit à une nouvelle exploration de l'espace des connaissances. À partir de la même substance active, Pfizer développera un autre concept, le traitement de l'hypertension artérielle pulmonaire, qui se traduira par la mise en marché du Revatio®, en 2005.

L'identité de l'innovation demeure incertaine pendant 8 ans. Le processus de développement ne repose alors ni sur une cible de clients susceptibles d'articuler des besoins, ni sur la volonté de chercheurs soucieux d'améliorer les fonctions d'un produit. Ce qui est à l'œuvre, c'est une exploration conjointe du marché (au moyen de concepts) et de technologies (au moyen de connaissances).

Entre 1986 et 1992, l'équipe de recherche est orientée moins vers un objectif bien défini que vers un champ d'innovation. Cette phase initiale, le « *fuzzy front-end* », constitue un moment chaotique et créatif, où de nouvelles idées émergent et sont évaluées avant même

d'être reconnues comme une opportunité, et donc, avant tout engagement financier dans le développement de l'une d'entre elles. À partir de 1992, l'identité de l'innovation commence à se préciser, ce qui est indicatif de la remarquable aptitude des équipes de Pfizer à accepter leurs erreurs et à changer d'axe de développement. À nouveau, elles s'engagent dans le développement de l'espace des connaissances (Comment le sildénafil agit-il sur l'érection? Quelle est l'ampleur des troubles de l'érection? Comment les qualifier?), ainsi que dans la spécification du concept de traitement de la dysfonction érectile par un médicament administré par voie orale. C'est alors, seulement, que put débiter la série d'études réalisées entre 1994 et 1997, qui ont abouti à la demande d'autorisation de mise en marché. L'ensemble de cette démarche ressemble à ce que certains appellent la R & D de 4<sup>e</sup> génération, dans laquelle « *il s'agit d'organiser l'exploration conjointe du marché et des techniques. [...] des activités de "marketing" et de "R & D" plus exploratoires venant compléter, respectivement, le marketing traditionnel (se contenter de demander au client ce qu'il veut) et la R & D traditionnelle (assurant l'innovation incrémentale sur les lignes de produits existants)* » [LE MASSON *et al.*, 2006, p. 441-442]). Le résultat de ce processus, situé très en amont de la diffusion, est déterminant pour les étapes ultérieures du développement : études et tests, ciblage, positionnement.

### Le processus de production de l'idée

Examinant les processus cognitifs mobilisés lors de la mise au jour d'une idée nouvelle, GOLDENBERG *et al.* [2001] posent la double question suivante : est-ce la définition du problème qui précède la quête d'une solution ou bien est-ce l'existence d'une solution, qui suscite la quête d'un problème? La réponse avancée par ces travaux est la suivante : la probabilité de succès d'une idée est moins forte, lorsqu'elle repose sur la mise au jour d'un problème (un besoin, une attente) avant que la solution (un produit) soit développée (3). À l'inverse, la probabilité de succès d'une idée est plus forte lorsque la solution est disponible avant la mise au jour d'un problème ou lorsque solution et problème sont mis au jour simultanément. C'est ce dernier processus (l'apparition simultanée de la solution et du problème) qui semble le mieux rendre compte de la création de l'opportunité du Viagra®. Ni l'énoncé initial d'un problème par un client potentiel, ni l'intuition d'un *marketer*, ni l'étude de tendances de consommation ne sont, en effet, à l'origine de cette idée.

(3) L'hypothèse générale des tenants de l'orientation client soutient que la probabilité de succès est plus forte si l'on considère les problèmes (besoins, attentes), plus ou moins explicitement articulés par les clients, avant la solution. Elle fait partie des idées reçues du marketing.

## L'implication des clients dans le processus de développement

La réaction de certains sujets participant aux tests cliniques a été le point de départ du développement du produit. Cependant, à l'évidence, ces participants étaient des sujets « naïfs » : ils n'étaient pas sélectionnés selon les critères en vigueur dans la méthode dite des *lead users* (c'est-à-dire des utilisateurs pionniers ou avant-gardistes [LILIE *et al.*, 2005]). Le but du test de 1992 était, non pas de produire des idées nouvelles en favorisant la créativité des patients, mais bien de vérifier leur tolérance au sildénafil. L'apparition d'une nouvelle solution au problème de l'érection est alors une idée encore très fragile et on ne parle pas encore de dysfonction érectile. Certes, ces participants sont éminemment actifs, c'est pourquoi l'on pourrait qualifier ce test d'expérience (involontaire) de co-création, entre Pfizer et des clients potentiels – une expérience dont le résultat est une définition conjointe du problème et de la solution. L'apparition de cet événement déclencheur est imputable au fait (non programmé) que des usagers ont pu « mettre leur grain de sel », très en amont du processus de développement.

C'est seulement à partir de 1994 que les équipes de Pfizer prennent en main, de manière systématique et séquentielle, les étapes du développement du Viagra® (en conformité avec le modèle linéaire traditionnel). Si elles sont alors en mesure de rassembler des informations au moyen d'interactions cadrées avec des échantillons constitués par des patients représentatifs, c'est parce que l'entreprise dispose déjà, à l'époque, d'un concept définissant clairement tant le problème que la solution.

## LE FORMATAGE

On peut évaluer le lancement du Viagra® d'abord vis-à-vis des caractéristiques générales des innovations identifiées par la théorie de la diffusion, ensuite en regard des effets de ses annonces préalables.

### Les caractéristiques du produit

Selon ROGERS [1995], cinq caractéristiques principales sont susceptibles d'accélérer le rythme d'adoption d'une innovation : avantage relatif, compatibilité, complexité, possibilité de procéder à des essais et communicabilité. Les caractéristiques perçues du Viagra® expliquent-elles la probabilité de son succès ?

Le Viagra® bénéficie d'un avantage relatif vis-à-vis des traitements auxquels il peut être substitué. Ces derniers nécessitent soit une injection intra-caverneuse, soit une administration intra-urétrale : deux procédés qui supposent un apprentissage et qui peuvent être douloureux. En revanche, un traitement par voie orale est

facile à administrer, sa discrétion permet de maintenir un(e) partenaire dans l'ignorance, et le sildénafil ne risque pas de provoquer une érection à un moment inapproprié. Par ailleurs, si son prix est apparemment élevé (10 \$ le comprimé), son avantage de coût est important vis-à-vis des traitements concurrents (coûtant de 20 à 30 \$ par traitement).

La compatibilité désigne le degré de cohérence de l'innovation avec les valeurs, les expériences antérieures et les besoins des adoptants potentiels. Autrement dit, ceux-ci doivent pouvoir « donner sens » à une nouvelle idée, voire la considérer comme familière. À partir de l'année 1994, la notion de dysfonction érectile apparaît dans la presse scientifique, puis dans les grands médias et, donc, aux yeux de l'opinion publique, comme un problème général, lié à de multiples facteurs : âge, problèmes cardiovasculaires, diabète, troubles neurologiques, alcool, médicaments visant à faire face au stress, à l'anxiété ou à la dépression. Le retentissement sur la vie des sujets et l'équilibre de leur vie de couple devient un sujet d'actualité. Avec l'allongement de la durée de la vie et la recherche d'une vie sexuelle épanouie, le développement de traitements appropriés apparaît de plus en plus légitime tant aux patients qu'aux membres du corps médical. De plus, il s'agit de contribuer non seulement à la santé sexuelle des hommes, mais aussi à la satisfaction de leurs partenaires.

Sur les trois autres critères (complexité, possibilité d'essai et communicabilité), la solution du Viagra® est également très pertinente. Ce traitement est facile à comprendre et à mettre en œuvre. La prise d'un comprimé de sildénafil permet, sans grande difficulté, de procéder à un essai. Quant à sa communicabilité, c'est-à-dire le fait d'en observer les résultats ou de les décrire à autrui, elle se passe de commentaires.

Ainsi, sur l'ensemble de ces critères, le sildénafil présente des caractéristiques susceptibles d'accélérer le rythme de son adoption, et donc la vitesse de sa diffusion. Toutefois le critère de la compatibilité, l'un des plus délicats à appliquer, semble moins évident. D'autant plus que d'autres variables, liées à ce critère, affectent le taux d'adoption de toute innovation : l'ampleur des efforts de « promotion » et la nature des canaux de communication utilisés [ROGERS, 1995].

### Les effets des annonces préalables

Une annonce préalable a notamment pour effet de faire connaître le produit et de faire entamer son processus d'adoption. On peut suivre, au fil du temps, la circulation de l'information à propos du Viagra®, de la presse scientifique à la presse financière, puis vers les médias destinés au grand public.

Au début de l'année 1996, la presse scientifique (*Journal of Urology*, *British Journal of Clinical Pharmacology*, *Bioorganic & Medicinal Chemistry Letters*) publie les premiers articles. À la suite de l'annonce publiée en mars par Pfizer, la presse financière



Date	Source	Personnes concernées (1)	États-Unis (2)	Monde (3)	CA (4)
03/1996	<i>Rapport annuel Pfizer</i>	50% > 50 ans 2/3 > 70 ans	-	-	-
6/05/1996	<i>Wall Street Journal</i>	15% 50-60 ans 1/3 60-70 ans	20	-	-
21/01/1997	<i>Financial World</i>	52% 40-70 ans	15	70	-
12/01/1998	<i>Business Week</i>	-	-	-	1
01/1998	<i>Barron's</i>	-	-	-	2
13/02/1998	<i>Canadian Business</i>	-	30	50	3/4
16/03/1998	<i>Fortune</i>	-	30	-	4,5
30/03/1998	<i>Wall Street Journal</i>	-	30	100	2/3
22/06/1998	<i>Business Week</i>	-	30	-	5/11

(1) Pourcentage de la population masculine des États-Unis concernée

(2) Population masculine concernée aux États-Unis (en millions d'individus)

(3) Population masculine concernée dans le monde (millions d'individus)

(4) Chiffre d'affaires annuel estimé en année pleine (en milliards de \$)

Tableau 1 : Les rumeurs dans la presse financière

(*Wall Street Journal*, *Financial World*, *Business Week*) s'empare de la nouvelle (Tableau 1). En novembre, la conférence de l'Association Américaine d'Urologie confirme que, bientôt, un traitement oral sera proposé par Pfizer.

La presse destinée au grand public reprend l'information avec quelques titres accrocheurs : « *La fin de l'impuissance* » (*Time*, 6 mai, 1996), « *Une pilule pour l'impuissance?* » (*Newsweek*, 17 novembre 1997) et des allusions frappantes : « *Prendre la pilule est une expression qui va progressivement changer de sens* », « *Viagra est un nom très évocateur : d'un côté la vigueur et, de l'autre, l'immense puissance des chutes du Niagara* ».

Dans le même temps, la communication des solutions concurrentes (Caverject® et Muse®) s'intensifie, tandis que des concurrents potentiels se manifestent : le laboratoire Zonagen (États-Unis) annonce qu'il va demander une autorisation de mise en marché pour son produit Vasomax en 1997, Icos (États-Unis) et Takeda Chemical Industries (Japon) annoncent leur demande pour 1998. Ce sont non moins de neuf laboratoires, appartenant à la liste des vingt premières entreprises pharmaceutiques du monde, qui s'intéressent aux troubles de l'érection. Chacune de ces entreprises réalise plus de 5 milliards de \$ de chiffre d'affaires et consacre au minimum 500 millions de \$ à la R & D. Par la diversité de leurs préannonces préalables, ces acteurs puissants et réputés alimentent aussi le buzz, c'est-à-dire une rumeur persistante, notamment *via* Internet.

Avant toute commercialisation, la notoriété du Viagra® se construit et les acteurs du marché commencent à être sensibilisés à ce que certains magazines qualifient de « *seconde révolution sexuelle* » (*Financial World*, 21 janvier 1997) ou de « *produit de rêve* » (*Good*

*Morning America*, ABC, août 1997). À la veille du lancement, les anticipations se multiplient : « *Les baby boomers vieillissants vont se sentir jeunes à nouveau* », « *Ce sera un succès parmi certains membres de la communauté «gay»* », « *Les femmes sont une cible importante, car l'impuissance est un problème de couple* » (*New York Times*, 31 mars 1998).

Les préannonces du Viagra® n'ont pas seulement pour effet d'accroître sa notoriété et d'amorcer son processus d'adoption. Elles permettent aussi de tester l'opinion de plusieurs parties prenantes, depuis le noyau dur de la communauté scientifique jusqu'au grand public, en passant par le relais des spécialistes de la santé (médecins et pharmaciens), des spécialistes de l'analyse financière et des journalistes. Les concepts d'enrôlement et de traduction, issus de la sociologie de l'acteur réseau [AKRICH *et al.*, 2006] permettent de rendre compte d'un tel processus.

Pour enrôler le plus grand nombre d'alliés, le Viagra® se transforme, tout au long des réseaux sociotechniques qui participent à son élaboration, depuis le centre de recherche de Sandwich, jusqu'au marché des États-Unis. Ces transformations consistent en plusieurs traductions, à chaque fois dans une forme adaptée à chaque allié potentiel : les scientifiques, les médecins, les analystes financiers, les patients et leurs partenaires. Un ordre chronologique semble manifester une démarche méthodique. La première préannonce apparaît en 1995 dans des revues scientifiques, sous la plume des chercheurs de Pfizer : elle est réservée aux spécialistes et décrit les mécanismes d'action du Viagra®. La préannonce à l'intention de la Bourse apparaît en 1996 dans la presse financière (*Wall Street Journal*, notamment) : les succès des tests cliniques, les

avantages du traitement oral par rapport aux traitements concurrents sont évoqués. En 1997, les quotidiens populaires reprennent l'information: l'impuissance est présentée comme un problème général de santé, voire comme un enjeu de société. La notion de dysfonction érectile commence à être vulgarisée, les avis autorisés des médecins et spécialistes sont juxtaposés avec les témoignages de patients ayant expérimenté des traitements concurrents.

Ainsi, de 1995 à 1997, les informations sur l'innovation « dégoûlent », depuis le monde de la science vers le grand public. Sa description est énoncée dans de multiples langages: celui des scientifiques, des médecins, des financiers et des patients. Le Viagra® est formaté à l'intention de chaque groupe, afin de faire face à diverses incertitudes: efficacité, prix public, taille du marché potentiel. Au fil des articles, on retrouve les avis des mêmes experts (une quinzaine de médecins, une dizaine d'analystes financiers, une quinzaine de représentants de Pfizer) et les signatures, récurrentes, d'une dizaine de journalistes. Certaines informations deviennent des énoncés de plus en plus indiscutables: la réalité de la dysfonction érectile, la supériorité du traitement oral, l'efficacité du produit, les anticipations de son succès. De plus, par mesure de précaution, Pfizer envoie une délégation auprès d'un comité scientifique du Vatican, afin d'évaluer une éventuelle réaction de l'Église catholique.

#### La construction d'un *blockbuster*

De 1996 à 1998, on s'efforce d'évaluer la taille de la population concernée (et donc le chiffre d'affaires potentiel du produit) (Figure 1). Officiellement, Pfizer se contente de citer les résultats de l'étude réalisée dans le Massachusetts, tandis que son responsable des études cliniques suggère que 20 millions d'individus seraient concernés, sur le seul territoire des États-Unis. Il ajoute que, lors des essais cliniques de 1995, plus de 200 lettres « poignantes » en faveur du produit ont été reçues par Pfizer et que de nombreux participants à ces essais ont conservé les comprimés de Sildénafil qui leur avaient été confiés au lieu de les rendre, comme il est d'usage, à la fin de tels essais.

Au fil des mois, la taille de la population concernée va varier: 15, 20, 30 millions d'hommes américains, 70 à 100 millions dans le monde. Comment obtient-on l'estimation du chiffre d'affaires potentiel présenté dans la figure 1? La reconstitution du mode de calcul probable (Encadré 2) reprend un article, quelque peu ironique, de *Fortune* [STIPP et WHITAKER, 1998]. On constate que les estimations du chiffre d'affaires prévisionnel (la « bonne » information, pour les marchés financiers) relèvent d'un bricolage de données éparses et d'hypothèses fragiles. Pour autant, l'enthousiasme général fait prévaloir l'idée qu'on est en présence d'un futur *blockbuster*, une notion on ne peut plus floue, bien dans la ligne du simplisme constaté dans le traitement des données.

#### LA RECETTE D'UN CALCUL PRÉVISIONNEL

La taille de la population concernée: l'étude du Massachusetts (publiée en 1994 mais réalisée entre 1987 et 1989 dans la seule banlieue de Boston), permet de la calculer en multipliant le niveau de prévalence de la dysfonction érectile fournie par cette étude (un % tiré du tableau 2 pour chacune des tranches d'âge) avec les chiffres du recensement de 1994 aux États-Unis, qui fournissent la taille de la population masculine (40-49 ans: 17,8 millions; 50-59 ans: 11,6 millions; 60-69 ans: 9,2 millions; 70-79 ans: 6,3 millions) et en faisant la somme. Le résultat est d'environ 22 millions de personnes, si l'on présuppose que l'échantillon est représentatif et que la question adressée aux répondants a été apte à rassembler une information pertinente. En fait, on utilise alors des catégories (*complete, moderate, mild*) qui laissent beaucoup de marges à l'interprétation. On devrait, raisonnablement, se contenter de soutenir qu'il existe un large éventail d'hypothèses. Mais, au fil des articles, c'est souvent l'hypothèse la plus haute qui est avancée, et la taille de la population concernée s'accroît (Figure 2).

Le chiffre d'affaires prévisionnel: soit un patient moyen, prenant 2 comprimés de sildénafil par semaine, au prix estimé de 10 \$ le comprimé: dépense annuelle: 1000 \$ par an (2 x 50 x 10 \$). Soit l'hypothèse, complémentaire, qu'un homme sur 5 adopte ce nouveau produit (parmi les 20 millions d'hommes concernés); il s'ensuit une estimation de 4 milliards de \$ de chiffre d'affaires en année pleine. C'est « donc » un *blockbuster* potentiel. Une hypothèse que semble retenir la bourse, puisque la cours de l'action de Pfizer va progresser de 40 % au cours de l'année 1998. On connaît, aujourd'hui le chiffre d'affaires réel du Viagra: environ 1 milliard de \$, en 1999 (Figure 1).

#### L'ampleur de la prescription et des imitations

En avril 1998, le Viagra® dispose de nombreux atouts: notoriété de son nom, caution scientifique, approbation de la *Food and Drug Administration* des États-Unis, enthousiasme des marchés financiers, bouche-à-oreille positif, et curiosité générale pour ce type de traitement. Bref, la légitimité de cette innovation est très forte. Sans pouvoir isoler le rôle de chacun de ces éléments, il est cependant possible d'en repérer l'impact sur les processus de prescription lors des premières semaines de sa mise en marché, ainsi d'ailleurs qu'au travers des imitations.

Le 20 avril 1998, le *Wall Street Journal* indique qu'au cours des quinze derniers jours, le Viagra® est passé du statut de médicament à celui de phénomène social: de 15 000 à 20 000 prescriptions quotidiennes ont été

enregistrées, des médecins ont consulté, parfois jusqu'à 22 heures, pour satisfaire la demande de leurs patients, certains centres médicaux spécialisés ont « offert » une consultation à 50 \$ pour prescrire le produit (un comprimé coûte, à l'époque, 10 \$). Quatre jours plus tard, le même journal annonce que 120 000 prescriptions du produit ont été comptabilisées au cours de la première semaine de sa mise en marché et que de 1 000 à 2 000 patients par jour ont renouvelé leur ordonnance. Certains spécialistes estiment que le marché est constitué non seulement de ceux qui souffrent de troubles de l'érection, mais aussi de tous ceux qui cherchent à améliorer leur performance sexuelle.

Le succès suscite rapidement des copies. Dès le 22 avril 1998, Pfizer intente un procès à une clinique qui propose un traitement de l'impuissance appelé Vaegra, et à une autre copie, dénommée Viagra. Deux mois plus tard, la rumeur s'est répandue au-delà des États-Unis, alors que le produit n'est officiellement commercialisé que dans quatre pays (États-Unis, Mexique, Brésil, Maroc). On raconte que certains restaurants italiens proposent des « pizza Viagra », qu'un marché noir serait en voie d'apparition en Indonésie, en Allemagne et en Israël, à des prix quatre ou cinq fois supérieurs au prix du marché. Des contrefaçons seraient apparues en Égypte et au Liban. La presse européenne se fait alors l'écho de ces phénomènes. Au total, deux mois après son lancement, « *The globe is gaga for Viagra* » [« La planète est dingue du Viagra »] (*Newsweek*, 22 juin 1998).

## LES ACTIONS PERFORMATIVES

La sociologie des marchés s'efforce de montrer que ceux-ci sont le produit d'une performance dans laquelle le marketing exerce un puissant rôle de formateur. Entre l'offre et la demande, les pratiques de multiples acteurs (*marketers*, distributeurs, publicitaires, prescripteurs et consommateurs) contribuent à façonner l'une et l'autre et permettent la constitution des marchés concrets [AZIMONT et ARAUJO, 2007]. La réussite d'une innovation ne tient pas seulement à la valeur potentielle de son idée : encore faut-il ne pas « gâcher » cette opportunité et sortir vainqueur des controverses que celle-ci risque de susciter.

### Une interprétation nouvelle de la situation

Lorsque l'équipe projet stabilise le concept Viagra®, à partir de 1994, elle ne soupçonne pas que celui-ci sera à l'origine d'un engouement qui en fera un événement social et culturel mondial. À l'issue des tests cliniques, Pfizer a produit suffisamment de connaissances pour stabiliser l'identité de son nouveau produit. Mais à partir de 1995, il s'agit, pour l'entreprise, d'en apprendre beaucoup plus long sur la pertinence de cette opportunité : que pense la communauté scientifique, quelle sera

la demande pour ce nouveau traitement, qu'en pensera la Bourse, comment régira l'opinion publique ? Le marché potentiel demeure difficile à analyser : combien d'hommes souffrent-ils d'une dysfonction érectile (15, 20, 30 millions d'Américains ; combien, dans le reste du monde ?), combien, parmi eux, sont-ils prêts à consulter un médecin ? Difficile, de mesurer *a priori* non seulement l'intérêt des patients, mais aussi l'attitude des médecins. Le produit n'est pas disponible en marché : il ne peut donc être testé que dans les conditions d'un essai clinique. Face à cette incertitude, non seulement les actions de communication de Pfizer auront pour effet d'influencer les préférences des médecins ou de certains patients avertis, mais, de plus, elles contribueront à la constitution de la demande du plus grand nombre. En qualifiant le produit, son mode d'utilisation, ses futures conditions de prescription, en fournissant les témoignages de certains participants aux essais cliniques, en soulignant le fait que les femmes ont, elles aussi, leur mot à dire, ces processus construisent une nouvelle interprétation de la situation, pour tous les acteurs [DAFT & WEICK, 1984].

Cette interprétation (Tableau 2) se présente comme un enchaînement d'énoncés, raisonnables et cohérents, qui condensent une large partie des descriptions établies à l'intention des médecins et des patients. Au lieu de qualifier le problème au moyen de la notion, floue, d'impuissance (une sorte d'échec personnel), on donne un nom à ce trouble, afin de l'objectiver : la dysfonction érectile. On passe ainsi d'une conception héritée des approches proposées par divers travaux anciens de sexologie (KINSEY, MASTERS & JOHNSON) à une donnée que la science médicale peut évaluer. Il s'ensuit que les troubles sont moins personnels, inavouables ou honteux. Leurs origines ne sont pas floues et singulières ; elles sont classables (organiques, psychologiques ou mixtes), mesurables (en %) et susceptibles d'être partagées par un grand nombre de personnes. Il convient qu'une telle « souffrance » ne soit plus dissimulée, car il en va de la santé des patients et de l'équilibre de leur couple. Chacun doit donc consulter un médecin, lequel pourra envisager un traitement adapté et jouer son rôle de prescripteur. La science médicale, jusqu'alors muette et tâtonnante, propose un nouveau progrès à la société. Pour l'ensemble des acteurs, cette nouvelle interprétation est supérieure à l'ancienne, car elle intéresse un grand nombre d'entre eux et elle permet de faire face, en des termes nouveaux, à l'incertitude vis-à-vis de ce qu'on appelait l'impuissance et qui, désormais, est désigné par un symptôme évaluable. On passe ainsi d'une situation indéterminée à une situation beaucoup plus cohérente, permettant d'atténuer les doutes.

Plus encore, l'identité du Viagra® va bénéficier d'un phénomène décisif : l'enthousiasme de certains « spécialistes » et les formules frappantes de certains journalistes vont le faire glisser du côté de la « pilule pour homme », celle qu'on peut prendre pour

Dimensions	Avant le Viagra® (situation indéterminée)	Après le Viagra® (situation cohérente)
Problème	L'impuissance	La dysfonction érectile
Manifestation	Échec personnel peu avoué	Un constat mesurable
Origines	Floues et multiples	Organiques, psychologiques ou mixtes
Conséquences	Souffrance à dissimuler	Santé du patient, équilibre du couple
Patients	Consultent peu	Peuvent, doivent consulter
Traitements	Disponibles, mais complexes	Un traitement efficace et pratique
Médecins	Quelques solutions à prescrire	Diagnostic et prescription adaptés
Science	En recherche	Source de progrès majeurs
Analyse financière	Marché incertain	Un blockbuster
Opinion publique	Enjeu peu perçu	Enjeu sociétal majeur

Tableau 2 : La construction d'une nouvelle interprétation

retrouver une vie sexuelle épanouie. Parce qu'un nombre significatif d'hommes reconnaissent des « pannes occasionnelles », il s'ensuit qu'il permet de faire face à des problèmes résultant de facteurs multiples : hypertension, dépression, période de stress. Certes, un mois avant son lancement, Pfizer dénonce l'interprétation qui en ferait un médicament de confort : « *Le Viagra n'est pas un aphrodisiaque* », affirme un de ses Vice-Présidents dans le *New York Times* (31 mars 1998). Mais, ce faisant, une telle dénégation place le produit dans un cadre de références positives : ce n'est pas un aphrodisiaque, mais il permet de faire face à des pannes occasionnelles. Dès lors, il suscite un grand intérêt, ne serait-ce que « pour essayer ». Qu'elle résulte d'une stratégie de communication parfaitement maîtrisée ou d'un concert dans lequel Pfizer n'est que l'un des acteurs (4) parmi d'autres, cette interprétation va contribuer à formater le marché.

Chaque partie prenante trouve son intérêt, à cette narration : les patients voient s'accroître la promesse d'un possible bien-être, les médecins voient s'accroître leur réputation de spécialiste de la dysfonction érectile (et leurs affaires prospérer), Pfizer et ses actionnaires peuvent remplir leur objectif de profit, les marketeurs ont satisfait un besoin jusqu'alors peu articulé, les analystes financiers spécialistes des *blockbusters* confirment leur réputation, les journalistes spécialisés ont fait à nouveau preuve de professionnalisme (le Vatican, lui-même ne fait pas obstacle!).

(4) De nombreux travaux soulignent les multiples formes d'enrôlement des médecins et des chercheurs par les laboratoires pharmaceutiques, depuis les conversations avec les visiteurs médicaux jusqu'aux pages publicitaires dans leurs revues scientifiques, en passant par le financement de leurs travaux de recherche ou la proposition (et l'acceptation) de diverses positions de conseillers. Si l'on ne peut conclure de notre analyse que Pfizer a été capable de procéder à de tels enrôlements, on peut néanmoins en faire l'hypothèse.

### Trois controverses

Entre Pfizer et les patients, de nombreux porte-parole (chercheurs, experts, analystes financiers, journalistes spécialisés) travaillent au formatage de la représentation du marché et à la qualification du produit. Ce travail prend sa source chez Pfizer au début de l'année 1996, avec les premières informations diffusées dans la presse scientifique, puis dans la presse financière, ce qui introduit plusieurs controverses, avant que la solution Viagra (et son problème) ne finisse par s'imposer, face à la concurrence directe et à l'ignorance des clients potentiels (une controverse se définissant comme l'ensemble des mécanismes par lesquels s'élabore un problème et se négocie une solution, afin que s'imposent des choix qui deviendront de plus en plus irréversibles). Trois controverses principales vont permettre aux thèses de Pfizer de l'emporter. La première, d'ordre réglementaire et scientifique, débouche sur une pratique normalisée : l'autorisation de mise du produit en marché par la FDA. Cette forme de certification agit comme une forte assurance. La FDA est hautement crédible, en raison de son indépendance et des contrôles qu'elle exerce sur les innombrables mesures rassemblées dans le dossier scientifique qui lui est adressé. Cette controverse s'achève par la victoire de ce redoutable agent calculateur qu'est Pfizer.

La deuxième est d'ordre social et culturel. Elle s'achève à l'issue de l'acceptation par l'opinion publique de la nouvelle interprétation (Tableau 2). En effet, s'il est encore possible de contester individuellement l'existence du syndrome de la dysfonction érectile, il est difficile d'ignorer qu'il s'agit là d'une question de santé affectant une proportion importante de la population. La mobilisation astucieuse de données scientifiques, d'avis d'experts et de projections (plus ou moins fondées) permettent à Pfizer de faire valoir sa version du marché.

La troisième est davantage microsociale. Elle concerne la qualification de l'interaction convenable entre un

patient et un médecin : le patient peut (doit) consulter un spécialiste afin de se voir prescrire par celui-ci le meilleur traitement possible. Cette interaction repose sur la confiance que le patient place en son médecin, mais, surtout, elle prend appui sur la confiance que l'un et l'autre accordent à la qualité du Viagra® et ce, grâce à la conclusion des deux précédentes controverses.

La victoire des thèses défendues par Pfizer fait apparaître cette entreprise comme une organisation proactive [DAFT & WEICK, 1984], capable de construire un marché. Grâce à ses études et aux tests des opinions qu'elle a mis en œuvre, elle met au jour progressivement la « réalité » du marché : sa taille et son comportement probable. Ce faisant, elle construit son interprétation du marché, et le marché lui-même. En un mot : elle ne découvre pas, mais elle performe (*enact*) de nouvelles pratiques sociales.

## LIMITES ET CONCLUSION

Notre analyse est loin d'être complète puisque nous n'avons utilisé que des données secondaires disponibles dans la presse scientifique, financière et grand public. On pourra la compléter ultérieurement en examinant aussi la nature et l'effet du matériel mis par Pfizer à la disposition du corps médical et du grand public. Ce matériel (un magazine, une vidéo et un livre) montre que la cible initiale (les plus de 50 ans) est progressivement élargie à des classes d'âge plus jeunes, voire à l'ensemble des hommes et de leurs partenaires [BAGLIA, 2005]. Une approche supplémentaire, qui relève du travail des historiens et/ou des sociologues, consistera à conduire des entretiens avec les acteurs et à analyser les archives de Pfizer, lorsque celles-ci seront (peut-être, un jour...) tombées dans le domaine public.

Le cas du Viagra® conforte l'hypothèse, formulée depuis longtemps, que l'approche traditionnelle, fondée sur un modèle de développement linéaire et par étapes, est principalement destinée à des situations d'innovation incrémentale, c'est-à-dire à des situations qui exigent un minimum de changements dans le comportement des clients au sein de marchés prévisibles. En revanche, les processus – cruciaux – qui sous-tendent cette réussite se situent en amont du développement (lors du *fuzzy front-end*) et en aval des études et des expérimentations (lorsque Pfizer s'efforce de construire une interprétation nouvelle de la situation). Lorsqu'il s'agit de décrire la trajectoire de cette idée du laboratoire jusqu'au marché, le modèle en étapes paraît, sinon réducteur, du moins insuffisant. Et lorsqu'il s'agit d'examiner le rôle des acteurs dans les processus de performance de ce marché, le marketing traditionnel est insuffisant.

Reste qu'il s'agit d'un cas dont la résonance dans la communauté scientifique, chez les spécialistes de la

santé, les patients, et sur les mœurs sociales est tout-à-fait exceptionnelle. On ne saurait donc généraliser nos hypothèses sans prendre certaines précautions. Les « bons » cas sont souvent trompeurs et il y a toujours danger à tirer trop vite des conclusions d'un succès sans s'intéresser, de manière symétrique, aux échecs. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH (M.), CALLON (M.) & LATOUR (B.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* Paris, Mines Paris, Les Presses, collection sciences sociales, 2006.
- AZIMONT (F.) & ARAUJO (L.), « Category review as market-shaping events », *Industrial Marketing Management*, 36-37, p. 849-860, 2007.
- BAGLIA (J.), *The Viagra ad-venture: masculinity, media, and the performance of sexual health*, New York, Peter Lang, 2005.
- CALLON (M.), *The laws of the markets*, London, Blackwell (Ed.) 1998.
- DAFT (R. L.) & WEICK (K. E.), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 9, 2, p. 284-295, 1984.
- FDA (2007), [www.fda.gov/cder/consumerinfo/viagra/](http://www.fda.gov/cder/consumerinfo/viagra/), consulté le 7 juin 2007.
- FELDMAN (H. A.), GOLDSTEIN (I.), HATZICHRISTOU (D. G.), KRANE R. (J.) & MCKINLAY (J. B.) « Impotence and its medical and psychosocial correlates: results of the Massachusetts male aging study », *Journal of Urology*, 151, p. 54-61, 1994.
- GOLDENBERG (J.), LEHMAN (D. R.) & MAZURSKY (D.), « The idea itself and the circumstances of its emergence as predictors of new product success », *Management Science*, 47-1, p. 69-84, 2001.
- KLING (J.), « From hypertension to angina, to Viagra », *Modern Drug Discovery*, 1, (2), 31, p. 33-38, 1998.
- LE MASSON (P.), WEIL (B.) & HATCHUEL (A.), *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Lavoisier, 2006.
- LILLEN (G. L.), MORRISON (P. D.), SEARLS (K.), SONNACK (M.) & VON HIPPEL (E.), « Évaluation de la performance de la génération d'idées à l'aide d'utilisateurs avant-gardistes, dans le cadre du développement du développement de nouveaux produits », *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 3, p. 77-97, 2005.
- MERTON (R. K.) & BARBER (E.), *The travel and adventures of serendipity: A Study in sociological semantics and the sociology of science*, Princeton, Princeton University Press, 2004.
- ROGERS E. (M.), *Diffusion of innovations*, 4<sup>th</sup> ed., New York, The Free Press, 1995.
- STIPP (D.) & WHITAKER (R.), « The selling of impotence », *Fortune*, 137, 5, p. 114-122, 1998.

# DU NORD AU SUD : PRUDENCE ET SENS DU JEU DANS LA GESTION DE PROJET

Dans les pays du Sud, on constate que, depuis les années 70, de trop nombreux projets de développement dérapent et n'atteignent pas les objectifs qui leur avaient été fixés. On considère, le plus souvent, que l'interprétation de ces dérives relève de débats d'experts. Cet article mettra plutôt l'accent sur le rôle de la culture professionnelle des ingénieurs, des managers et des experts eux-mêmes dans la disparition de la « prudence » (au sens d'Aristote) requise dans la formulation des projets, puis dans leur mise en œuvre. Il montrera la manière dont certains contextes professionnels, organisationnels et politiques façonnent des cultures de métier dépourvues de « sens du terrain ».

Par **Charles LILIN** \*

**C**et article est rédigé par un praticien, sous la forme d'un récit à la première personne, car c'est bien ainsi que l'expérience professionnelle se transmet; le praticien est, en effet, bien davantage un homme de conversation, de narration, de témoignage qu'un rédacteur de rapports scientifiques. Alors que je travaillais, dans les années 1970, en Iran, comme ingénieur en aménagement rural, je fus amené à constater que les projets de conservation des sols dérapaient, atteignant rarement les objectifs fixés. Je me suis efforcé d'en comprendre les raisons, avec l'aide de mes collègues iraniens. Ce qu'il est ressorti de l'analyse à laquelle nous avons procédé, c'est le fait que la culture professionnelle des ingénieurs et les conditions d'exercice de leur métier sous un régime autoritaire prônant une modernisation à marche forcée du pays jouaient un rôle décisif dans l'échec de ces projets.

La question de la prudence dans la conduite des projets de gestion des ressources naturelles reste d'actua-

lité, dans les pays du Sud, et peut-être même en France.

---

## LA DÉCOUVERTE D'UNE AUTRE CULTURE PROFESSIONNELLE

Je suis arrivé en Iran en 1972 comme expert de coopération technique, après avoir travaillé une dizaine d'années en tant qu'ingénieur des Eaux et Forêts, dans les Alpes. Je devais préparer un enseignement sur l'aménagement intégré du territoire pour la Faculté des Ressources Naturelles (de l'Université de Téhéran), située à Karadj. Le collègue chargé du cours consacré à la lutte contre l'érosion des sols me

---

\* Ingénieur Général du GREF, en retraite  
Courriel : [charles.lilin@free.fr](mailto:charles.lilin@free.fr)  
Site : <http://charles.lilin.free.fr>

demanda, par ailleurs, de faire profiter son enseignement de mon expérience dans ce domaine.

En arrivant, j'avais, comme bagage, une bonne pratique du terrain, mais je n'emportais pas, dans mes valises, de cours prêt à l'emploi. Je décidai de dresser d'abord un état des lieux, en allant voir, sur le terrain, comment se déroulaient les projets. Je pensais que pour innover, en matière de cours, il fallait commencer par établir un diagnostic de la situation. Et puis cela me permettait d'apprécier la beauté des paysages des hauts plateaux iraniens...

Je me retrouvais en terrain familier, lorsque je visitais les projets de développement iraniens, en particulier ceux concernant la maîtrise de l'érosion des sols. Je rencontrais des « ingénieurs des ressources naturelles », formés avec les mêmes manuels que moi, utilisant le même vocabulaire et ayant, pour certains d'entre eux, terminé leurs études en Europe, ou aux États-Unis.

Pour mieux me familiariser avec le monde des projets, j'avais appris le persan, ce qui me permettait de fréquenter l'ensemble des acteurs, depuis le simple paysan jusqu'aux responsables des gouvernorats provinciaux et des ministères.

Je constatai une situation catastrophique : les projets de conservation des sols avaient certes de grandes ambitions, mais leurs résultats étaient désastreux. Ils finissaient le plus souvent dans le fossé, comme une voiture pilotée par un conducteur incompétent ou imprudent. Les aménagements mis en place me semblaient avoir été parachutés sur le terrain ; une fois terminés, ils étaient censés être entretenus par les paysans, or, en réalité, ça n'était pas le cas. Confrontés à l'échec des projets, nombre d'experts internationaux ne résistaient pas à la tentation d'en imputer la cause à une formation défailante des ingénieurs iraniens qui les mettaient en œuvre, des ingénieurs qui possédaient, pourtant, un bagage technique identique au leur ! Non seulement ce jugement de valeur plein de condescendance était erroné, mais, de surcroît, il faisait obstacle à toute réflexion approfondie sur les véritables causes de l'échec de ces projets. Il empêchait

également de s'interroger sur la part de responsabilité qui pouvait en incomber aux experts internationaux eux-mêmes.

Je me trouvais confronté à une situation apparemment paradoxale : en Iran, les études préalables réalisées lors de la formulation des projets étaient plus détaillées qu'en France, pour des actions similaires ; par ailleurs, les ingénieurs iraniens utilisaient les mêmes techniques d'aménagement et ils respectaient scrupuleusement le cahier des charges du projet ; néanmoins, celui-ci n'atteignait pas les objectifs fixés. J'ai cherché à comprendre cette situation. C'est à la suite de nombreuses tournées sur le terrain, avec mes collègues iraniens, que j'ai mieux compris ce qui se passait : je découvrais une pratique du terrain sans âme ; les praticiens chargés de la mise en œuvre d'un projet appliquaient, certes, des connaissances et des consignes. Mais leur travail s'arrêtait là : pour eux, le terrain était une sorte de page blanche, sur laquelle ils inscrivaient les divers aménagements.

Quand je travaillais en France, confronté à un paysage affecté par l'érosion et à des aménagements destinés à la maîtriser, j'avais appris – sur le tas – à interpréter la situation et à explorer les paysages, afin de donner du sens à ce que je voyais. En Iran, c'est un sentiment d'étrangéité qui m'envahissait, quand j'allais sur le terrain avec des ingénieurs des ressources naturelles : j'avais l'impression d'être en compagnie de praticiens formés comme je l'avais été en France, utilisant les mêmes concepts et, pourtant, tout était différent, d'une façon qu'il m'était difficile à définir, tout au moins au début ; j'étais confronté à une question de culture professionnelle, de paradigmes et d'épistémologie de l'action. Or, ma formation ne m'avait pas préparé à cela.

Mais en quoi consiste, précisément, ce « sens du terrain », dont je constatais l'absence ? Plutôt que de me lancer dans des explications théoriques, voici deux exemples qui permettront de mieux comprendre ce que peut être cette compétence pratique, qui est, aussi, un « sens du jeu ».

### LE SENS DU TERRAIN ET LA LECTURE DES PAYSAGES : LE TRAITEMENT DES RAVINES DANS LES *BAD-LANDS* SUR MARNES ROUGES SALINIFÈRES

Lors de mon séjour en Iran, je retrouvais le plaisir de la lecture des paysages lorsque je travaillais avec des géographes (1), venus, en tant qu'experts internationaux, apporter leur concours à la formulation d'un projet de

(1) En particulier, l'équipe de la Sogreah, dirigée par Bernard Heusch, mais également René Raynal, géomorphologue à l'Université de Strasbourg.

maîtrise de l'érosion dans le bassin du Séfid Roud (dans le nord-ouest de l'Iran). Les discussions sur le terrain nous permettaient de confronter nos interprétations et de les affiner. Je regarde encore avec bonheur les photos prises lors de tournées dans les paysages grandioses des terres rouges de la région de Myaneh, dans les « *bad-lands* sur marnes rouges gypseuses et salinifères du miocène ». J'y ai découvert des fonctionnements inédits pour moi : la présence de sel et de gypse dans les marnes, permettant des processus érosifs dans lesquels la dissolution jouait un grand rôle, en complément des mouvements de masse et du ravinement, qui m'étaient déjà familiers.

L'importance de la circulation souterraine de l'eau dans des galeries créées par la dissolution des sels rendait assez vain le traitement du ravinement par des seuils dits « de correction torrentielle » ; en peu de temps, l'eau se frayait un chemin sous l'ouvrage, qui s'en trouvait ainsi déstabilisé.

De même, les banquettes, construites sur ces versants pentus pour augmenter l'infiltration des eaux de ruissellement, avaient plutôt pour effet d'aggraver l'érosion, en provoquant de petits glissements de terrain. Cette technique n'était donc pas à sa place.

La lecture du terrain me conduisait à proposer une autre panoplie d'interventions que celle observée. Je n'avais pas grand-chose à suggérer pour maîtriser l'érosion sur les pentes, fortes et très ravinées, des *bad-lands* : leur stabilisation n'était pas à la portée d'un projet ; il fallait éviter l'acharnement thérapeutique. Plus modestement, le projet pouvait négocier avec les éleveurs, afin qu'ils renoncent à faire parcourir de telles zones par leurs moutons et leurs chèvres. Une très maigre végétation arrivait à survivre, par endroits, qui s'opposait, tant bien que mal, aux processus érosifs ; il fallait la préserver.

Ces zones très dégradées dominaient un glacis, moins pentu, colonisé par une végétation de steppe. Je proposais de s'inspirer des épandages de crues, qui constituaient une pratique paysanne répandue sur les Hauts-Plateaux iraniens. En barrant les petites ravines qui entaillaient le glacis, à l'aval des zones pentues, des seuils biologiques utilisant les rares espèces ligneuses locales pouvaient créer des zones d'épandage rustiques et faciliter ainsi le dépôt d'une partie des alluvions charriées lors des crues. La production de ressources fourragères aurait ainsi été améliorée, dans ces zones d'épandage. Bref, il s'agissait d'adapter la technique paysanne de l'épandage des crues, qui permet de créer des terres agricoles. Certes, je ne pouvais pas proposer à mes collègues une réponse technique qui eût déjà été validée localement. Pour traiter le problème qui se posait ici, le praticien pouvait (et devait) s'inspirer de techniques mises au point par la paysannerie iranienne et de réalisations d'ingénieurs, proches ou lointaines, en évaluer l'éventuel intérêt selon les fonctionnements érosifs observés, imaginer une réponse lui semblant adaptée et, enfin (surtout), assurer le suivi des effets observés sur le terrain. Cependant, le problème n'était pas seulement

technique. Les interventions que je proposais, tant pour les zones très ravinées que pour les glacis situés en aval, nécessitaient une collaboration avec les éleveurs. L'amélioration de la production fourragère sur les glacis devait permettre de négocier avec ceux-ci la mise en défens des zones pentues. Elle permettait aussi d'envisager le transfert de la gestion des aménagements aux éleveurs eux-mêmes, après la fin du projet. Malheureusement, les relations entre les éleveurs et l'administration gérant les ressources naturelles étaient mauvaises : leur amélioration conditionnait, par conséquent, la réussite des alternatives envisagées.

Le cours sur l'érosion donné à la Faculté des Ressources Naturelles était une traduction de celui qui était enseigné en France, pays dans lequel les *bad-lands* sur des roches à forte teneur en sels n'existent pas. En l'absence d'une culture de terrain suffisamment développée, l'ingénieur des ressources naturelles en poste à Myaneh ne s'intéressait pas aux formes de relief traduisant des fonctionnements érosifs originaux et il ne cherchait pas à comprendre les modalités de la destruction des seuils mis en place dans les ravines. Je me rendis compte qu'il ne me suffirait pas d'ajouter un chapitre au cours dispensé à Karadj, pour décrire le traitement des *bad-lands* sur terrains riches en sels. Toutes les situations rencontrées étaient des cas particuliers, qui traduisaient une combinaison originale de processus géomorphologiques et de dynamiques végétales conduisant à la stabilisation d'un milieu (ou à sa dégradation), une combinaison que la lecture du terrain et l'analyse d'aménagements déjà mis en place permettaient d'identifier. Décrire, dans le cadre d'une formation, toutes les combinaisons possibles me semblait aussi vain que de vouloir faire un inventaire exhaustif de toutes les combinaisons possibles des pièces d'un jeu d'échec sur un échiquier.

Je constatais que les livres constituaient la principale référence qu'aient utilisée les ingénieurs iraniens lorsqu'ils définissaient des aménagements, les études préalables fournissant surtout les paramètres nécessaires pour caler les ouvrages. La culture professionnelle que j'avais acquise se traduisait par des interactions, fortes et continues, entre l'ingénieur et le terrain, au sens écologique comme au sens social. La « lecture » du terrain permettait alors de compléter le référentiel scientifique et technique, par des références d'une nature différente.



Le sens du terrain n'est pas seulement une capacité à lire et à interpréter des paysages, c'est aussi un savoir pratique, qui s'acquiert au contact des acteurs de la société locale. Il consiste à savoir négocier avec eux, afin de les associer à la formulation d'un projet. (Voir l'encadré ci-dessous).

Ainsi, j'étais souvent frustré, lors de mes tournées sur le terrain avec mes collègues iraniens. Mon excitation face à des formes de paysage qui, pour moi, constituaient des énigmes à déchiffrer, ne trouvait apparemment chez eux aucun écho. Je les ennuyais, avec mes questionnements pour comprendre les processus qui avaient conduit à la dégradation des aménagements mis en place par des projets, et aussi avec mon intérêt pour des techniques paysannes. Lors des visites de terrain, je finissais par les indisposer, avec

les nombreux arrêts que je leur proposais, que dis-je: que je leur imposais... En début de tournée, ils m'accompagnaient pour visiter les versants et les ravines, pour voir ce qui m'intéressait tant, et ils écoutaient mes interprétations. Puis, lassés de ces explorations dont ils ne percevaient pas le sens, ils finissaient par attendre dans la Land-Rover que j'aie terminé... Le goût du terrain n'était pas au rendez-vous, de toute évidence. Je rêvais de discussions, qui auraient permis de confronter les interprétations des paysages et celles des aménagements rencontrés en chemin, et d'imaginer des interventions qui prissent en compte tant les processus érosifs observés que les pratiques paysannes, mais je me retrouvais piégé dans une relation pédagogique.

Ces collègues semblaient oublier que le réel reste, en

#### LE SENS DU TERRAIN COMME CAPACITÉ À NÉGOCIER AVEC LA SOCIÉTÉ LOCALE: LES DISPOSITIFS DE COLMATAGE LE LONG DU SÉFID ROUD

Je rencontrais un problème quelque peu similaire en aval de ces *bad-lands*, le long du fleuve Séfid Roud (« la Rivière Blanche »), qui draine les eaux de ces terrains avant de se jeter dans la Mer Caspienne. C'est un grand fleuve, au lit très large, souvent bordé de berges hautes et escarpées. Les ingénieurs des ressources naturelles iraniens connaissaient la technique du colmatage, qui avait été utilisée le long de certaines de nos rivières à lit large, jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle. Ils construisaient donc des épis en gabions perpendiculaires aux berges, en vue de favoriser le dépôt d'alluvions entre ces ouvrages successifs lors des crues boueuses (c'est la technique du « colmatage ») et de protéger les berges contre le sapement. De cette façon, une partie des alluvions était retenue en amont, au lieu d'aller contribuer à l'envasement d'un grand barrage construit à l'aval.

En parcourant les rives de ce fleuve, j'ai observé que les paysans utilisaient une technique similaire pour créer des terres agricoles, là où la largeur du lit du fleuve le permettait. Leurs épis étaient construits en terre, souvent renforcés par de gros blocs de pierre et, surtout, par des plantations de saules et de peupliers. Ces ouvrages, et les canaux qui conduisaient l'eau boueuse dans les terres ainsi créées, restaient néanmoins fragiles, et requéraient un entretien constant. Les épis en gabions construits par les ingénieurs

étaient plus robustes, mais il suffisait d'une ou deux crues violentes pour entraîner un début d'affouillement des ouvrages, puis leur destruction, lors des crues suivantes, faute d'entretien. Leur durée de vie était courte.

J'étais surpris par la coexistence de deux techniques assez proches, mais sans que les ingénieurs tirent profit des pratiques paysannes pour concevoir leurs aménagements: ingénieurs des ressources naturelles et paysans s'ignoraient. En l'absence d'une culture du terrain (ici, au sens de capacité à négocier avec une société locale, à comprendre la rationalité et les limites des ouvrages paysans), les ingénieurs réalisaient des aménagements livresques, qui n'étaient ni économiques, ni pérennes.

Je proposais d'exploiter une synergie possible entre les efforts des ingénieurs (visant à provoquer le dépôt des alluvions et à stabiliser les berges sapées lors des crues) et ceux des paysans cherchant à créer de nouvelles terres. Je suggérai de conforter les systèmes de colmatage paysans, par exemple, en renforçant les parties les plus menacées des épis en terre au moyen de gabions. Le projet pouvait aussi faciliter la création, par colmatage, de nouvelles terres et organiser leur affectation aux exploitants, en liaison avec les organisations locales. Mais une telle orientation des interventions se heurtait à la culture professionnelle des ingénieurs iraniens des ressources naturelles, empreinte d'une profonde défiance à l'égard d'une paysannerie considérée – à tort – comme opposée à toute innovation technique et tenue pour principale (sinon unique) responsable de la dégradation des terres.

grande partie imprévisible et opaque, quel qu'ait été le niveau de détail des études préalables. La réussite d'une action de conservation des sols résultait d'abord, selon moi, de paris raisonnables, basés sur une familiarisation avec le terrain, puis d'une prise en compte des surprises et difficultés qui allaient inévitablement surgir au cours du déroulement du projet. Des études préalables pouvaient permettre d'éviter des paris stupides (et perdus d'avance), mais elles ne devaient en aucun cas justifier que l'équipe du projet elle-même fit l'économie d'une lecture du terrain, ni celle d'un pilotage en temps réel de l'intervention.

En France, une sorte de « fièvre du jeu » me gagnait, lors du déroulement d'un projet, quand il me fallait réagir face à des événements imprévus. Un projet ne se passait jamais comme prévu ; le piloter, c'était identifier les petits dérapages, en discuter et trouver des réponses, en temps réel.

En Iran, je me trouvais confronté à l'illusion bureaucratique. Les collègues en poste sur le terrain, leur hiérarchie et les enseignants qui les avaient formés : tous étaient convaincus que la réussite d'une intervention devait résulter de l'application scrupuleuse de connaissances techniques, de principes et de méthodologies. Je ne passais pas pour quelqu'un de sérieux, quand je leur parlais de la dimension ludique du métier d'aménageur et de l'importance du sens du jeu...

Peu à peu, je construisis une interprétation de la situation à laquelle j'étais confronté, en essayant de comprendre comment il se faisait que des ingénieurs (qui m'étaient, par bien des côtés, très proches) avaient pourtant une pratique professionnelle surprenante, tout du moins à mes yeux. J'avais avec la prudence d'un homme de terrain, d'un praticien. Ma démarche était itérative ; je discutais la pertinence de mes hypothèses de travail avec mes collègues enseignants à Karadj, ainsi qu'avec les praticiens qui étaient sur le terrain et avec des experts internationaux, nombreux en Iran, à l'époque.

## À LA RECHERCHE D'EXPLICATIONS

Une analyse sommaire des projets de développement pouvait conduire à imputer la responsabilité de leur échec à de supposées lacunes professionnelles des ingénieurs iraniens spécialisés dans les ressources naturelles. De fait, c'était le point de vue de la majorité des experts internationaux que j'ai eu l'occasion de fréquenter. Ce jugement de valeur, dépréciatif, plein de condescendance, était généralement exprimé sous une forme euphémisée. À la Faculté de Karadj, j'avais la chance – inappréciable – de travailler dans un environnement professionnel qui, en me permettant de mener une analyse approfondie de la mise en œuvre des projets, m'évitait de tomber dans de tels jugements de valeur. Je me rendis compte plus tard

que les conditions de travail habituelles des experts internationaux ne leur permettaient pas de mener une réflexion sérieuse sur l'échec des projets : ils se heurtent à une doxa, d'autant plus redoutable qu'elle est fondée sur un ensemble d'évidences non écrites (et donc difficiles à contester) et qu'ils travaillent dans l'urgence.

## Le sens du terrain et les conditions d'exercice du métier d'ingénieur

De longues discussions avec mes collègues iraniens, autour de moult verres de thé, m'ont permis de préciser un ensemble d'hypothèses. Le professeur iranien avec lequel je travaillais (2) me proposa de distinguer la « première université » (qui assure la formation initiale des ingénieurs des ressources naturelles) de la « deuxième université », celle qui développe des compétences pratiques, une fois l'ingénieur immergé dans un environnement professionnel. En matière de formation initiale, les différences entre les pays que nous connaissions n'étaient pas considérables ; en tout cas, elles n'expliquaient pas l'énorme écart en matière de taux de réussite des projets que l'on pouvait observer, par exemple entre la France et l'Iran. En revanche, constations-nous, en Iran, l'environnement professionnel ne favorisait pas le développement d'une culture du terrain, ce qui constituait un facteur explicatif majeur du dérapage fréquent des projets. Cette explication nous fut précieuse.

Lorsque je mettais la situation en Iran en perspective par rapport à celle que j'avais connue en France, j'étais surpris par la forte précarité matérielle dans laquelle vivaient les ingénieurs des ressources naturelles iraniens, tout au moins ceux qui n'appartenaient pas à une des grandes familles de ce pays. En l'absence d'un statut professionnel qui leur aurait apporté des garanties en matière de stabilité de l'emploi et d'avancement, il leur fallait consacrer beaucoup d'énergie à intriguer afin d'obtenir que le déroulement de leur carrière fût à peu près « normal ». Ce jeu social, appelé en persan « parti bazi », stimulait leur esprit de compétition, au détriment des relations de coopération. Une forte précarité développait chez eux un sentiment d'urgence, peu compatible avec la disponibilité d'esprit nécessaire à la lecture du terrain. Ainsi, un conducteur qui serait obsédé par un problème angoissant n'aurait pas, lui non plus, la sérénité d'esprit nécessaire pour bien conduire son automobile. La « deuxième université » qui façonnait la culture professionnelle de mes collègues ne facilitait l'établissement de relations confiantes ni avec leurs pairs, ni avec leur hiérarchie.

(2) M. Firouz Nakhdjavani.

Je remarquais que l'acquisition de nouveaux savoirs techniques ne constituait pas un atout professionnel, dans le jeu social tel qu'il était pratiqué. Au contraire, on se méfiait plutôt de l'ingénieur qui cherchait à développer de telles compétences: ne voudrait-il pas prendre la place de son chef, devenir calife à la place du calife? Enfin, en l'absence d'une évaluation portant sur les effets à moyen terme des interventions (ceux que l'on observe quelque temps après l'achèvement des travaux), les innovations couronnées de succès n'étaient pas identifiées: il n'y avait donc aucune chance qu'elles soient portées au crédit de leur inventeur.

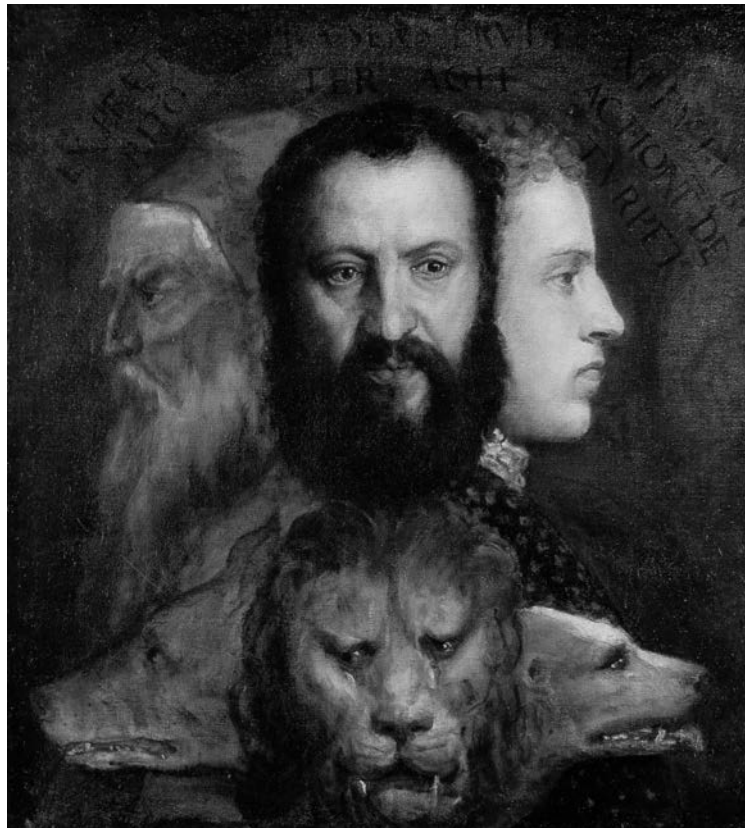
L'ingénieur des ressources naturelles était chargé d'appliquer les connaissances qu'il avait acquises, ainsi que des méthodologies et des devis techniques le plus souvent formulés par d'autres que lui; il n'était pas incité à innover, à lire le terrain et à construire sa propre interprétation de la situation à laquelle il était confronté. Les ingénieurs chargés de la mise en œuvre d'un projet ne l'ajustaient pas aux réalités rencontrées, et peu d'informations remontaient du terrain pour réorienter, si nécessaire, l'action en cours ou pour influencer des projets futurs. Mes collègues ne constituaient qu'un simple relais des concepteurs du projet, ils en perdaient et leurs capacités d'initiative et leur créativité. Cette conception du métier d'aménageur me mettait en colère, car elle conduisait mes collègues iraniens à accepter un simple rôle d'exécutant. De plus elle entraînait l'échec des projets mis en œuvre.

Ainsi, la prudence n'était au rendez-vous ni lors de la formulation du projet, ni pendant sa mise en œuvre. Toutes les conditions étaient réunies pour que son dérapage soit pratiquement inévitable. Les projets se déroulaient dans un monde lisse; les interactions avec la société locale étaient minimales – un monde lisse, comme ce verglas qui recouvre parfois la route, en hiver...

Dans de telles conditions, les savoirs techniques mobilisables lors d'un projet se sclérosaient. Les discussions techniques entre collègues étaient rares et les relations de coopération avec les chercheurs étaient peu développées. La critique d'un aménagement était mal vécue; elle était perçue comme une agression, une tentative pour disqualifier celui qui en avait été le responsable. L'intelligence collective, qui découle de la mise en commun des compétences et de l'intégration des leçons tirées de l'expérience, se voyait réduite au minimum.

Lorsqu'en tant qu'expert international, je discutais d'un aménagement avec un collègue iranien, son

argumentation s'appuyait principalement sur le savoir technique qu'il avait reçu lors de sa formation initiale. La faiblesse de ses interactions avec le terrain rendait difficile l'adaptation des techniques d'aménagement au contexte local et elle empêchait que soient pris en compte les savoirs paysans. En outre, les interactions avec les pairs ou avec les chercheurs étaient rares et, le plus souvent, superficielles. Je compris, peu à peu, que la surprenante fossilisation des savoirs que j'observais, en Iran, résultait d'un contexte très particulier, aux yeux de quiconque avait déjà eu l'occa-



«Ainsi, la prudence n'était au rendez-vous, ni lors de la formulation du projet, ni pendant sa mise en œuvre.». *Allégorie de la prudence (vers 1565-1570). Le Titien (1487-1576). National Gallery, Londres.*

sion de travailler ailleurs.

Les conditions sociales d'existence des ingénieurs iraniens des ressources naturelles ne leur permettaient pas d'agir avec prudence, lors de la formulation ou de la mise en œuvre d'un projet. La formation initiale qu'ils avaient reçue à l'université n'était nullement en cause, mais le champ politico-administratif iranien n'offrait pas un cadre propice au développement d'une culture de terrain. Dans ce domaine, des compétences pratiques (comme le sens du terrain et la capacité d'imaginer des réponses innovantes), qui, ailleurs, caractérisent le « praticien », n'étaient pas valorisées, ni même reconnues.

En Iran, la dimension ludique était absente du métier d'aménageur ou, plus exactement, un contexte différent y avait développé des sens du jeu différents. Si, personnellement, j'avais appris à lire les paysages et à inventer des stratégies d'intervention basées sur cette lecture, mes collègues iraniens savaient, quant à eux, inventer des stratégies pour remédier à une forte précarité sociale; ils étaient souvent passés maîtres ès «parti bazi», *bazi* signifiant jeu, en persan. Ainsi, chaque environnement avait développé un sens du jeu spécifique, et une certaine forme de prudence, mais dans des domaines différents.

Je me demandais comment j'étais devenu un praticien. Il me fallut réfléchir sur un art de faire que j'avais acquis sans m'en rendre compte, et dont il ne me revenait aucun mérite. Je découvris que la prudence dans la conduite des projets, c'est une sorte de luxe. En tant qu'ingénieur des Eaux et Forêts, j'avais bénéficié, en France, d'un statut social solide. J'avais travaillé dans un environnement privilégiant la confiance, dans lequel les stratégies de pouvoir n'étaient pas au premier plan des préoccupations. La réussite de mon parcours professionnel n'était pas conditionnée par l'entretien d'un réseau de relations sociales, contrairement à mes collègues iraniens: je pouvais donc consacrer mon énergie aux projets, et me laisser prendre par le jeu avec le terrain.

Au début de ma carrière, ma hiérarchie m'avait invité à oublier un peu mes cours pour apprendre à travailler en m'inspirant de ce que faisaient mes collègues, et ceux-ci me prodiguaient leurs conseils; tout cela convergeait pour façonner une culture de terrain, à mon insu, sans tambours ni trompettes. C'était ainsi que travaillait un aménageur: tout simplement.

En Iran, l'absence de prudence dans les projets était en relation avec l'intensité du sentiment de précarité, avec les impératifs de défense de l'emploi, comme l'a évoqué Michel VILLETTE (1996) dans son article *De la prudence en affaires*. Je ne pouvais pas reprocher à tel ou tel ingénieur iranien des ressources naturelles de prendre des décisions imprudentes par lâcheté, par crainte de la sanction ou par opportunisme. J'avais, en effet, appris à me méfier des explications superficielles, en matière d'échecs des projets. Je m'intéressais à la vie d'un projet, à son déroulement, depuis sa formulation jusqu'à sa mise en œuvre. Je cherchais aussi à comprendre comment les jeunes étudiants en ressources naturelles de la Faculté de Karadj évoluaient, au fil du déroulement de leur carrière. Je m'intéressais aux modalités du pilotage, dans le cas d'un projet, et aux processus de façonnage et d'apprentissage, dans le cas d'un ingénieur. Plus tard, les concepts forgés par Pierre Bourdieu, notamment dans «Le sens pratique», me permirent de mieux interpréter les situations rencontrées, de saisir la manière dont se développe l'investissement, dans un jeu donné, comment se crée un effet de croyance. Par certains aspects, ce que j'appelais culture professionnelle était proche d'un habitus,

cet ensemble de dispositions structurées par la position d'un agent dans un champ, des dispositions qui, en retour, participent aussi à la reproduction de ce champ (BOURDIEU, 1980).

Les institutions qui employaient les ingénieurs des ressources naturelles pouvaient être considérées comme de l'histoire réifiée, et la culture professionnelle de ces ingénieurs, comme de l'histoire incorporée. Les conditions dans lesquelles l'ingénieur exerçait son métier induisaient pour lui une certaine façon de concevoir sa pratique professionnelle.

Un apprentissage sur le tas façonnait un mode de pensée et un art de faire, d'autant plus efficacement qu'il n'était pas perçu comme tel. L'ingénieur iranien ne choisissait pas de s'investir dans un jeu plutôt que dans un autre, pas plus que je n'avais fait moi-même un tel choix. Du fait de cette fermeture du monde des possibles, pour les ingénieurs iraniens, ce que je proposais semblait incongru: c'était un peu comme si j'avais débarqué d'une autre planète ou comme si j'avais perdu le sens des réalités.

#### Sens du terrain et société locale

Les dérapages des projets ne s'expliquaient pas uniquement par une insuffisance de sens du terrain (entendu comme la capacité des praticiens à lire et à interpréter les paysages). Un autre facteur jouait un rôle décisif: l'absence d'institutions démocratiques. Le monde rural ne possédait pas d'instances telles que, par exemple, les conseils municipaux, au sein desquels les aménagements eussent pu être débattus. La paysannerie ne disposait pas d'institutions locales, représentatives et fortes, qui auraient pu faire contrepoids au pouvoir central et imposer une mise en œuvre négociée des aménagements. Dans un pays boosté par les revenus du pétrole, le pouvoir central utilisait l'argent du pétrole pour moderniser l'Iran à marche forcée, sans perdre du temps dans des négociations.

L'absence de démocratie, d'un cadre de concertation et d'instances représentatives élues (comme les conseils municipaux) constituait un handicap sévère. Pour «négocier» avec la société locale, encore faut-il qu'il y ait des instances représentatives de cette société, ou des interlocuteurs reconnus par elle.

En Iran, les conditions d'exercice de leur métier ne permettaient pas aux aménageurs de se familiariser avec la société locale. Les interactions entre paysans et ingénieurs étaient limitées et, le plus souvent, superficielles. Une telle situation ne pouvait que contribuer à conforter chez les aménageurs une image négative de la paysannerie, perçue comme un groupe social homogène, enfermé dans la tradition. La familiarisation avec la société locale dépend, pour une large part, de l'existence d'un espace de confrontation des points de vue entre les représentants de la paysannerie et

ceux de l'État, les aménageurs. Dans le cas de l'Iran, l'absence d'institutions démocratiques en milieu rural, des institutions qui auraient pu faire contrepoids aux représentants de l'État central, rendait difficile une élaboration des aménagements qui fût un tant soit peu concertée. Ces facteurs, d'ordre structurel, étaient peu propices au développement du sens du terrain chez les aménageurs iraniens.

### Sens de la prudence et modernisation à marche forcée

La politique de modernisation de l'économie adoptée par l'Iran ressemblait un peu à celle de la France sous le Second Empire (1852-1870), une époque caractérisée par la mise en place de grands aménagements (chemins de fer, boisement des Landes de Gascogne, etc.). C'est alors que furent votées les lois très autoritaires sur la Restauration des Terrains en Montagne (RTM), qui autorisèrent l'État à acquérir (« domanialiser »), dans les Alpes et dans les Pyrénées, de vastes surfaces menacées par l'érosion. Les paysans expropriés étaient indemnisés et incités à émigrer en ville, ou en Algérie. La « réussite », tout au moins sur le plan technique, d'une telle politique mise en œuvre à la hussarde servait de référence non seulement aux forestiers

français, mais aussi, plus largement, aux institutions internationales. Elle servait de modèle, mais sans que l'on se préoccupât des conditions de sa transposition dans un contexte différent, ni d'une analyse critique de ce que les forestiers français appelaient, avec une certaine nostalgie, « l'épopée de la RTM » (LILIN, 1987).

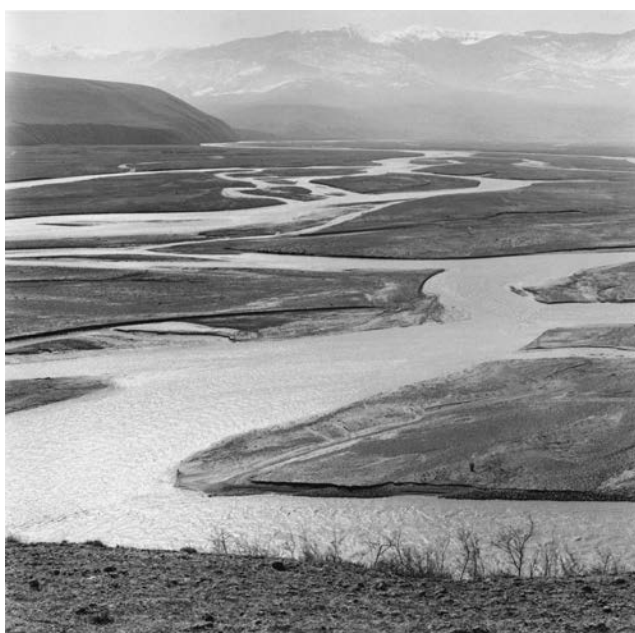
En Iran, l'absence de la prudence, de cette phronèsis (au sens donné à ce mot par Aristote dans *L'Éthique à Nicomaque*) était en relation avec la démesure de la politique de modernisation voulue par le Shah. La crise érosive alors observée dans le pays pouvait être interprétée comme une « pathologie du paysage », comme le sous-produit de la crise affectant le monde paysan. Cependant, aux effets d'une pression excessive exercée sur le sol (pression provoquée, en première analyse, par une augmentation démographique rapide

et par l'absence de mesures facilitant une intensification de la production agricole), s'ajoutaient des effets dus aux processus géologiques intenses d'un pays où la tectonique est très active, comme le soulignait Bernard Heusch, chef de l'équipe de la SOGREAH. L'interprétation des paysages aurait permis de faire la part des choses, dans chaque situation; en son absence, toute l'activité érosive observée était mise sur le compte de pratiques agricoles inadaptées, confortant du même coup la perception négative du paysan par les aménageurs. Ceux-ci considéraient le paysan comme un être viscéralement attaché à la tradition, attitude qui ne pouvait que constituer un frein à la modernisation de l'agriculture.

Pour poursuivre la métaphore médicale, on peut rappeler l'importance qu'Aristote donnait à la phronèsis lorsqu'il définissait la médecine et cherchait à en caractériser une bonne pratique. Cette prudence se traduit par un profond respect pour le patient et pour sa singularité concrète, mais également par une relation particulière au temps, dans laquelle celui-ci est perçu comme un devenir vécu. Le savoir et l'action du médecin s'écartent ici de la simple mise en application d'un savoir scientifique: c'est alors qu'on peut parler de clinique, et de praticiens, au sens fort de ce terme.

Le Shah voulait moderniser le pays au pas de charge: des grands projets faisant table rase de l'existant devaient permettre de rattraper, à

marches forcées, les pays occidentaux, voire de les dépasser. Le ministre de l'agriculture (Rouhani), ainsi que plusieurs des conseillers du Shah, avaient été formés aux États-Unis et tous étaient devenus de fervents partisans d'une politique autoritaire de modernisation de l'agriculture et de la société rurale. Cette absence de prudence, cette hybris, se traduisait par la démesure des projets: ainsi, le projet du Séfid Roud, sur lequel travaillait la SOGREAH, concernait un bassin versant presque aussi étendu que la Suisse! Il fallait faire vite et balayer les obstacles, inciter les paysans à se regrouper dans des agrovilles, briser les mentalités traditionnelles. La phronèsis n'avait pas de place, dans un tel contexte. Comme on le sait, ce rêve moderniste fut balayé par la Révolution Islamique de 1979.



© Paul Almasi/AGG-images

« Cette absence de prudence [...] se traduisait par la démesure des projets: ainsi, le projet du Séfid Roud concernait un bassin versant presque aussi étendu que la Suisse! ». *Le Fleuve Sefid Roud entre Rudbar et Rasht, dans la province du Guilan, en Iran (1971).*

## L'ACTUALITÉ DE LA QUESTION DE LA PRUDENCE EN MATIÈRE DE PROJETS

Plus de trois décennies après mon expérience iranienne, il me semble que la question de la culture professionnelle des ingénieurs et de leurs conditions sociales d'existence reste d'actualité ou, qu'en tout cas, elle devrait le rester.

La culture professionnelle des ingénieurs des ressources naturelles : actualité de la question dans les pays du Sud

J'ai quitté l'Iran en 1977. Après un bref passage par l'ENGREF, j'ai travaillé au ministère français de l'Environnement (de 1980 à 1999). Mon travail consista surtout à favoriser l'évolution des pratiques d'aménagement et de gestion des ressources naturelles dans des domaines techniques tels que la gestion des milieux dunaires, la maîtrise de l'érosion des sols cultivés et l'aménagement des rivières. J'ai aussi travaillé à plusieurs reprises, dans différents pays en développement, sur des projets de conservation des sols, en tant qu'expert pour des organisations internationales. J'étais alors une sorte d'intermittent de l'expertise internationale ; mes missions dans les pays en développement étaient ponctuelles et espacées.

À l'occasion de ces missions, j'allais voir ce qu'étaient devenus les aménagements mis en place par d'anciens projets de conservation des sols et, comme je l'avais fait en Iran, je construisais une interprétation de la situation avec des collègues du pays concerné. Or, comme en Iran, ces projets dérapaient.

Chaque situation était spécifique ; la combinaison de facteurs préparant, déclenchant puis aggravant la sortie de route du projet était, à chaque fois, nouvelle. Mais ces dérapages avaient un air de famille : ils provenaient de la faiblesse du sens du terrain, tant chez ceux qui formulaient le projet que chez ceux qui le mettaient en œuvre ou l'évaluaient.

Dans les autres pays du Sud dans lesquels j'ai travaillé, j'ai également constaté que les conditions d'existence des ingénieurs des ressources naturelles ne permettaient pas le développement d'une culture professionnelle marquée par la prudence.

La « production » des projets de développement s'est industrialisée, pour reprendre une expression de James FERGUSON (1994). Il n'y a pas de place pour la prudence, dans un contexte où le temps est considéré comme une ressource rare, et l'espace à aménager comme une page blanche. Les responsables des projets se réclament d'un management moderne et rationnel, et ils s'appuient sur des armées de spécialistes.

Les nombreux projets de conservation des sols sur lesquels j'ai eu la possibilité de travailler sont loin de constituer un échantillon représentatif de la diversité

des projets dans ce domaine, ainsi que de celle des bailleurs de fonds. Il n'est donc guère envisageable de généraliser les analyses présentées dans cet article à l'ensemble des projets d'aménagement. Néanmoins, à chaque fois où j'ai eu la possibilité de suivre la réalisation des projets de conservation des sols sur le terrain et de pénétrer dans leurs coulisses, mon constat de l'importance des dérapages a été le même. Même si mon expérience des projets de développement reste fragmentaire, je constate que la situation est, pour le moins, préoccupante.

Force est de constater que les bailleurs de fonds, loin de lutter contre ces dérapages (et contre le gaspillage de ressources financières qui en résulte), les favorisent plutôt, et qu'ils ne créent pas des conditions qui soient favorables à l'acquisition d'une culture professionnelle pragmatique et efficace par les ingénieurs.

La vive compétition entre les institutions impliquées dans le financement ou dans la mise en œuvre de l'aide au développement laisse peu de place au débat et à la critique. La faible remontée d'informations, nuancées et fiables, sur le déroulement des projets et sur le devenir des aménagements mis en place joue dans le même sens. Les critiques des interventions, formulées au nom des principes du développement durable, permettent trop souvent de faire l'économie d'une analyse empirique de la mise en œuvre des projets. Les producteurs de méthodologies des institutions internationales proposent des réponses stéréotypées, face aux difficultés rencontrées sur le terrain, le débat étant d'autant plus difficile que ces difficultés sont, tantôt déniées, tantôt, au contraire, dramatisées. Le déni de réalité et la polémique remplacent ainsi les analyses empiriques impartiales et nuancées.

La démarche participative plaçant le paysan « au cœur du processus de décision » est souvent considérée comme une sorte de panacée, mais une d'attention insuffisante est accordée à la manière dont les projets contribuent à façonner les attentes exprimées par les paysans (sans que cela soit délibéré, du reste). Les paysans vivent souvent dans des conditions d'extrême pauvreté. Un projet leur procure des revenus immédiats et, de fait, il représente surtout une sorte de vache à lait, pour des paysans pauvres. Dès lors, il n'est guère surprenant que les demandes formulées par la paysannerie correspondent largement à ce que les responsables du projet attendent des agriculteurs. Ces responsables travaillent dans l'urgence ; ils n'ont le temps ni de recouper les informations fournies par les agriculteurs, ni d'approfondir leur enquête afin de valider les « besoins » recensés lors de consultations menées dans le cadre d'une démarche participative.

Pour surmonter un tel ensemble de difficultés, il me semble souhaitable que des chercheurs travaillant sur la question du développement s'associent à des praticiens ayant accès aux coulisses des projets, afin de renouveler le débat (3). Le problème concerne non seulement les projets de conservation des sols et de gestion des ressources

naturelles mis en œuvre dans les pays du Sud, mais, plus largement, les interventions en matière de développement rural. Cependant, la prudence commande de se méfier des généralisations hâtives et seules des enquêtes fondées sur des données empiriques permettraient d'évaluer l'importance du problème. Ce terme de 'problème' ne doit pas faire illusion: une analyse en termes de champs et de processus, d'héritages et d'habitus, ne permettra pas de définir des «solutions». Mais elle pourrait conduire à ce que les interventions financées par les bailleurs de fonds n'aggravent pas la situation et, dans un premier temps, cela serait déjà très bien.

### La culture professionnelle des ingénieurs des ressources naturelles: actualité de la question, en France

Pendant mes deux décennies (1980-1999) passées au Ministère français de l'Environnement, j'ai travaillé sur la prise en compte de l'environnement dans les pratiques de gestion des ressources naturelles, comme je l'ai déjà évoqué. J'ai constaté que la question de la culture professionnelle des ingénieurs intervenant en matière de gestion des ressources naturelles méritait débat.

En France aussi, l'idéal de l'ingénieur «de terrain» considérant son activité comme un art recule; la priorité est donnée à l'efficacité immédiate, à la division du travail entre de nombreux spécialistes, à la rationalité procédurale et à l'interchangeabilité de spécialistes aux compétences standardisées. Les effets psychologiques de telles évolutions ont été décrits, en ce qui concerne le monde de l'entreprise (Christophe DEJOURS, 1998).

Ici aussi, la dégradation des conditions sociales d'existence des ingénieurs a des effets néfastes sur la culture professionnelle des praticiens de l'aménagement, et elle rend plus difficile le développement d'un sens du terrain (défini comme un sens du jeu). Dans de telles conditions, les ingénieurs cessent, peu à peu, d'être des artistes capables de créer des aménagements dont la beauté provienne d'une prise en compte fine du paysage et d'une négociation avec les acteurs locaux qui en fassent des aménagements fonctionnels et durables. Face aux dérapages des projets observés ici ou là, la tentation existe de se satisfaire d'interprétations fondées sur des analyses idéologiques, ce qui conduit à vouloir agir sur les aménageurs au moyen d'interventions relevant du registre religieux (la sensibilisation, la conscientisation) ou du registre bureaucratique (l'encadrement méthodologique par l'établissement de procédures et de normes).

(3) Pour prolonger cette suggestion, on pourra se référer, par exemple, au projet «d'école doctorale des savoirs pratiques», proposé par Michel VILLETTE (2008) dans le cadre des nouvelles formations post-mastère d'AgroParisTech.

Les analyses idéologiques de dysfonctionnements souvent réels sont confortées par la rareté des travaux portant sur les transformations des conditions de travail des aménageurs et sur le bouleversement de leurs pratiques. Ces mutations mettent souvent les aménageurs dans l'impossibilité d'exercer correctement leur métier et elles altèrent leur culture professionnelle. La dégradation de la situation est facilitée dès lors que l'évaluation des projets est devenue un exercice formel, un appareillage sophistiqué qui lui confère les apparences de la scientificité.

Des travaux associant des chercheurs et des praticiens permettraient, là encore, d'apporter de nouveaux éclairages sur les pratiques d'aménagement. Ils fourniraient aux praticiens des bases en vue d'une mobilisation collective des pour préserver des cultures professionnelles fonctionnelles et pour s'opposer à la dégradation de leurs conditions tant sociales que de travail. ■

### BIBLIOGRAPHIE

- BOURDIEU (Pierre), *Le Sens pratique*, Paris, Éd. de Minuit, 1980.
- CERTEAU (de) (Michel), *L'Invention du quotidien 1. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990.
- DEJOURS (Christophe), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Éd. du Seuil, 1998.
- FERGUSON (James), *The anti-politics machine. Development, depoliticization and bureaucratic power in Lesotho*, University of Minnesota Press, 1994.
- BAROUCH (Gilles), *La Décision en miettes. Systèmes de pensée et d'action à l'œuvre dans la gestion des milieux naturels*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- HOBART (Mark), *An anthropological critique of development, the growth of ignorance*, EIDOS Ed., (Edited By) 1993.
- LE GOFF (Jean-Pierre), *La Barbarie douce – La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, 1999.
- LILIN (Charles), 1986, «Histoire de la restauration des terrains en montagne au XIX<sup>e</sup> siècle», *Cahiers ORSTOM*, série Pédologie, vol. XXII, N° 2, 1986.
- OSTROM Elinor, traduit et résumé par LAVIGNE-DELVILLE Philippe (GRET), *Pour des systèmes irrigués autogérés et durables: façonner les institutions*, Titre original: *Crafting institutions for self-governing irrigation systems*, ICS Press 1992.
- SARDAN (de) (Jean-Pierre Olivier) & PAQUOT (Elisabeth), *D'un savoir à l'autre. Les agents du développement comme médiateurs*, GRET, 1991.
- VILLETTE (Michel), Phronèsis. Une alternative à la gestion comme science, et aux affaires comme pur opportunisme. *Gérer et Comprendre*, N° 43, mars, 1996.
- VILLETTE (Michel), *Le Manager jetable*, Paris, La Découverte, 1996.

# PME : PEUT-ON CHOISIR DE NE PAS DÉLOCALISER ?

Dans un contexte de forte concurrence mondiale, les délocalisations font partie des stratégies qu'adoptent les entreprises des pays industrialisés. Cependant, peu de travaux ont évalué ce phénomène dans le cas particulier des PME. Très ancrées dans des tissus économiques locaux, fréquemment marquées par un mode de gestion de proximité, moins internationalisées que les grandes entreprises, mais davantage soumises que celles-ci aux contraintes de l'environnement, les PME doivent répondre à l'exigence de prix compétitifs, sans perdre, pour autant, leurs avantages concurrentiels. La problématique de la délocalisation réside dans la mise en tension de ces impératifs, parfois contradictoires entre eux.

Par **Martine BOUTARY** \* et **Didier HAVETTE** \*\*

**D**élocaliser n'est pas une décision simple ; le discours qui entoure cette pratique est souvent alarmiste, évoquant les pertes d'emplois et drames individuels ou régionaux qu'elle génère et les dangers qu'elle fait courir à un pays entier (BERGER, 2007, MAYER *et al.*, 2007). Sur le plan théorique, différentes écoles se sont succédé, qui ont mis en évidence les apports de la délocalisation (mais aussi ses difficultés), dans un contexte de recherche de meilleures performances.

Cependant, peu de travaux ont évalué ce phénomène, dans le contexte particulier des PME. Très ancrées dans des tissus économiques locaux, très soumises aux contraintes de l'environnement, fréquemment marquées par un mode de gestion de proximité, elles semblent prises comme dans un étau, avec, d'un côté, un

engagement territorial les conduisant à un fort respect de l'emploi dont elles ont la charge (1) et, de l'autre, la pression de leur environnement, qui les contraint à travailler en permanence la question des coûts de production, jusqu'à finir par envisager la délocalisation. Parallèlement, les dirigeants de PME pensent aussi que leurs facteurs clés de succès évoluent et que des prix de vente moins élevés (obtenus à partir de coûts mieux maîtrisés) ne sont pas l'unique levier de la réussite commerciale. Le choix de stratégies de niches reposant sur la différenciation de l'offre a déjà été très bien identifié, dans l'univers des PME, en tant que facteur de performance (SAPORTA 1986, ST PIERRE, 2006). Ce choix peut représenter une alternative à des politiques de réduction des coûts de production, mais il reste souvent conditionné par une forte réactivité et

\* Martine BOUTARY, Professeur à l'École Supérieure de Commerce de Toulouse, est Docteur en Sciences de Gestion. Ses recherches portent sur deux thèmes principaux : l'internationalisation des PME, d'une part, et l'insertion et l'appropriation des TIC par les PME, d'autre part. Elle exerce son activité d'enseignement et de recherche au sein de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse. Elle est, par ailleurs, Conseiller du Commerce Extérieur de la France.

\*\* Didier HAVETTE, Chargé de mission France Investissement à la Caisse

des Dépôts et Consignations, à Paris, est titulaire d'une maîtrise en Sciences Sociales de l'Université Paris XII et ancien élève de l'ENA (1996). Il est actuellement en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un programme d'accompagnement de PME en croissance, au sein de France Investissement.

(1) On peut rappeler, à ce propos, ce sous-titre, dans l'ouvrage de HERES et SCHWARZ (1997), p. 46 : « Les grandes entreprises délocalisent, les petites culpabilisent ».



une écoute régulière et fréquente des besoins des clients. À cet égard, il semble présupposer certaines formes de proximité.

Au-delà des limites que l'analyse sur les délocalisations et leurs raisons met en évidence, apparaissent des limites qui sont propres aux entreprises de tailles petite et moyenne et à leurs contraintes. Si la proximité constitue une caractéristique du mode de gestion des PME (TORRES, 2003), elle ne semble pas toujours facile à concilier avec ce qu'implique une délocalisation, en termes d'éloignement géographique, culturel, linguistique ou logistique.

Cet article a pour objet, dans une première partie, la présentation de la réalité économique des délocalisations, ainsi que des motivations identifiées (d'un point de vue théorique) comme en étant à l'origine, notamment dans les PME. Dans une deuxième partie, nous expliquerons notre choix méthodologique et nous présenterons une étude de cas portant sur une PME de 110 personnes, spécialisée dans le découpage et l'emboutissage de métaux, située dans la région Rhône-Alpes. En dépit des pressions des donneurs d'ordre, le dirigeant de cette entreprise a renoncé à la délocaliser, tout en décidant de continuer à développer fortement.

Nous concluons sur la pertinence des cadres d'analyse utilisés et sur la nécessaire prise en compte des spécificités des PME, cette prise en compte étant un préalable à la compréhension des délocalisations de ces entreprises, ainsi que de leur relocalisation éventuelle dans leur pays d'origine. Enfin, nous proposons quelques pistes pour de nouvelles recherches.

## DÉLOCALISATIONS ET PME: UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE OBJET DE DÉBATS

Au sens strict, « une délocalisation consiste à déménager de France vers un pays à bas salaires une usine d'une entreprise française qui produit pour le marché français » (HERES et SCHWARZ, 1997). Une fois délocalisés, les biens et services produits sont ensuite réimportés dans le pays d'origine. Il est à noter que cette définition exclut des délocalisations toutes les implantations effectuées, certes, dans des pays étrangers, mais aboutissant à la fabrication de produits destinés à être vendus localement.

C'est à partir de cette première définition (sans vérifier formellement, toutefois, le rapatriement ou le non-rapatriement des biens produits) que la mesure des délocalisations est le plus souvent effectuée, à partir des investissements directs à l'étranger et du nombre de filiales installées dans un autre pays, pour une activité de production donnée. L'avantage de cette méthode tient au fait qu'elle rend possible (et relativement simple) la mesure d'un phénomène par ailleurs complexe. Lorsqu'on recourt à cette méthode,

le phénomène apparaît marginal (MAYER *et al.*, 2007) : AUBERT et SILLARD (2005) recensent une délocalisation d'emplois de l'industrie française atteignant 13 500 emplois par an (2) sur la période 1995-2001, dont moins de la moitié vers des pays à bas salaires.

Mais il est sans doute imprudent de ne mesurer la délocalisation qu'avec ces indicateurs. Nombreuses sont les entreprises qui ne « ferment » pas leurs outils de production, mais transfèrent une partie de cette production à l'étranger. Dans une acception plus large, on peut donc inclure dans le phénomène des délocalisations celle de certains segments des processus de production (suite à la division verticale du travail au niveau international), ainsi que l'externalisation (3) d'un segment (ou de la totalité) d'une activité donnée, *via* un contrat de sous-traitance, au profit d'une entreprise étrangère (Banque de France, 2004).

« Les PME délocalisent peu, par rapport aux grandes entreprises, et subissent les mouvements de délocalisation plus qu'elles ne les provoquent » (HERES et SCHWARZ, 1997). Mais le développement rapide de ce phénomène (4) justifie que l'on porte un regard plus précis sur les raisons et les difficultés qui apparaissent.

Les entreprises délocalisent parce que c'est économiquement plus intéressant (pour elles, directement, ou pour leurs donneurs d'ordres) : y aurait-il des limites à cette « règle » ?

Un premier argument présenté pour expliquer la délocalisation est celui de la réduction des coûts, l'existence de zones à bas salaires permettant aux entreprises des pays développés de produire ailleurs, pour moins cher, et de rester ainsi compétitives. Les grandes entreprises ont été les premières à agir en ce sens, afin de profiter des avantages comparatifs de chaque zone géographique « utilisée ».

Cet argument reste d'actualité. Mais plusieurs limites à cette réflexion ont été identifiées, qui représentent autant de facteurs affaiblissant les gains découlant directement d'un moindre coût de la main-d'œuvre (QUÉLIN, 1997, DRANCOURT, 2006, BERGER, 2007) ; il s'agit notamment de niveaux de productivité plus faibles, de l'existence de coûts cachés (rémunération des expatriés, coûts de formation, de transport...), de la corruption, de la multiplicité des risques. L'évaluation du coût réel et de la rentabilité des délo-

(2) En 2005, l'Unedic recense 15 977 870 emplois en France, toutes tailles d'entreprises confondues.

(3) Le terme d'externalisation se réfère, en général, à la sous-traitance d'activités à des firmes indépendantes, nationales ou internationales (LEVY, 2005).

(4) 47 % des PME interrogées en 2006 (KPMG, 2006) externalisent une partie de leur processus de production.

calisations devient complexe et la décision de rester sur place ou de partir est difficile à prendre.

Les apports de la théorie des coûts de transaction peuvent constituer un élément intéressant pour éclairer cette prise de décision. Le fait de choisir de conserver une production locale (phénomène d'internalisation), plutôt que de délocaliser est, dans ce cadre, un choix économique, qui vise à éviter les coûts générés par le recours au marché (COASE, 1937). Ces coûts peuvent être aussi bien des coûts de recherche d'information que des coûts de gestion des contrats conclus avec des agents locaux, qui peuvent être davantage tentés par la recherche d'un intérêt individuel que motivés par le respect systématique de l'intérêt des deux parties. Pour WILLIAMSON (1979), le choix entre internalisation ou externalisation doit prendre en compte d'autres données : les activités peuvent, par exemple, rester dans l'entreprise, si elles sont récurrentes, si elles sont exécutées dans un climat d'incertitude et si elles nécessitent des investissements idiosyncrasiques. Dans le cas des PME, le choix des stratégies de niche suppose, le plus souvent, des investissements de ce type, tout comme le caractère limité des ressources humaines rend difficile la maîtrise des tentations d'opportunisme auxquelles peuvent succomber certains agents.

#### La délocalisation reste mineure dans les stratégies internationales des PME

ARTHUIS (2005) souligne que, face aux pressions environnementales (portant notamment sur la question des prix), les entreprises peuvent envisager plusieurs scénarios : se pencher sur la question de la productivité (en France, la productivité du travail a progressé, depuis 1990, de plus de 4 % par an), externaliser certaines tâches et transformer ainsi certains coûts fixes en coûts variables, rechercher des potentiels d'innovation (de produits et de services, voire en matière d'organisation) pour différencier leur offre commerciale, ou bien délocaliser. Dans ce dernier cas, on entre dans le registre des stratégies d'internationalisation des PME.

De nombreux auteurs ont travaillé sur ce dernier thème, selon deux courants de recherche visant, d'une part l'identité du dirigeant, ses caractéristiques et leur influence sur les performances de l'entreprise à l'export et, d'autre part, le processus d'internationalisation. (BILKEY, 1978; LÉONIDOU. ET KATSIKEAS, 1996; BOUTARY 1998, LAGHZAoui, 2006)

Les recherches sur le processus d'internationalisation mettent en évidence différents modèles de développement des entreprises sur les marchés étrangers. L'un des plus connus est le modèle des étapes (JOHANSON et VALHNE 1977), selon lequel une entreprise irait à l'international de façon pro-

gressive, en respectant des étapes, ce qui la protégerait d'un engagement trop rapide, et donc trop risqué, sur des marchés mal connus. Une des hypothèses fortes de ce modèle est la distance psychologique existant entre l'entreprise et son marché. Le respect des étapes sert notamment à profiter d'apprentissages progressifs, qui permettent de réduire cette distance, grâce à une meilleure compréhension des marchés et, donc, grâce à une meilleure capacité de l'entreprise à les exploiter. Ce modèle a été complété par les apports du I-Model (modèle de l'internationalisation par l'innovation), qui considère chacune de ces étapes comme une innovation réalisée par l'entreprise (GANKEMA *et al.*, 2000).

Pour ces auteurs, la délocalisation est la phase ultime des opérations d'internationalisation ; c'est la dernière étape, celle qui implique le plus l'entreprise. Même si ces modèles ont été largement critiqués (notamment parce qu'ils n'intègrent pas les comportements des entreprises qui « brûlent les étapes », lesquelles ne sont plus des cas isolés), ils peuvent expliquer la très faible part des PME qui se mettent dans des situations d'investissements directs à l'étranger. Selon une enquête de l'Observatoire des PME européennes (2003, *in* PACITTO, 2006) portant sur la fréquence des différents types d'internationalisation, seuls 30 % des entreprises ont un fournisseur étranger (elles importent, seulement), 18 % exportent, 3 % ont des collaborations (principalement avec des PME étrangères) et 3 % ont des filiales, des succursales ou des *joint-ventures* à l'étranger. Ces chiffres mettent en évidence une large prédominance des stratégies d'exportation par rapport aux autres stratégies – notamment par rapport aux délocalisations.

D'autres auteurs identifient le processus d'internationalisation comme un processus non pas d'innovation, mais d'adaptation aux conditions du marché, nécessaire à la survie de l'entreprise (SCHINDEHUTTE et MORRIS 2001). On rejoint là l'opposition (relevée par ATAMER *et al.* (1998), pour les organisations dans leur ensemble, et reprise par BOURCIEU (2006) en ce qui concerne le cas particulier des PME), entre un déterminisme imposé par l'environnement et le volontarisme managérial. La délocalisation s'inscrit dans le processus de « tiraillement » décrit par cet auteur, fruit d'une internationalisation qui résulte autant de pressions environnementales que des choix stratégiques opérés par le dirigeant.

Il reste donc pertinent, sans occulter les difficultés que nous avons évoquées quant à la réalité des délocalisations elles-mêmes, de se pencher à nouveau sur la spécificité des PME, afin d'affiner la compréhension que nous avons de cette situation, faite d'ambivalence entre le désir de performance et la décision de rester implanté sur son territoire d'origine.

La délocalisation s'oppose à la gestion de proximité... ou l'inverse

De façon classique, les raisons avancées pour expliquer le manque de stratégies allant jusqu'aux derniers stades d'implication sur les marchés sont le manque de ressources (face à la nécessité d'investissements accrus), l'importance de l'incertitude et le fait que la compétitivité des PME ne repose que rarement sur les concepts de productivité ou d'économies d'échelle (DAVID JP, 2002). Le concept de gestion de proximité, énoncé par TORRES (2003), qui autorise une vision plus transversale des PME, décrit le mode de gestion de ces entreprises comme caractérisé par une recherche multiforme de la proximité pouvant s'opposer à tout ce que la délocalisation présuppose d'éloignement et de mise en place d'une gestion à distance. La proximité crée les conditions de l'action des PME (TORRES, 2003). Le fonctionnement hiérarchique centralisé et la faible spécialisation des fonctions (avec un dirigeant qui, souvent « touche à tout », prend les décisions stratégiques, certes, mais même les décisions administratives et opérationnelles) sont rendus plus faciles par l'existence d'un contact régulier et fréquent avec les équipes, autour d'un mode de coordination centré sur l'ajustement mutuel. Les systèmes d'information sont simples et informels, car le dialogue et la rencontre physique des individus sont fréquents et ne nécessitent pas de procédures systématiques. Enfin, la stratégie, souvent qualifiée d'intuitive, d'implicite et de court terme, accompagnant une forte flexibilité, répond à une perception forte de la réactivité nécessaire, et donc d'un temps de prise de décision très court.

Or, il semble que le principe de délocalisation remet fortement en cause ce mode de gestion : le choix d'installer une unité de production dans un pays tiers place l'entreprise dans un autre type de fonctionnement. Le dirigeant peut difficilement être en situation de direction « polyvalente » sur deux sites (voire plus) à la fois ; il doit engager une réflexion sur la délégation de certains pouvoirs et décisions. La mise en place de procédures et d'une organisation moins centrée sur l'ajustement sera nécessaire, pour compenser la moindre fréquence des rencontres entre les personnes, en raison de temps et d'espaces dissociés. Enfin, au vu de la lourdeur des investissements nécessaires pour ouvrir et faire fonctionner une unité à l'étranger, la vision stratégique doit porter sur du moyen/long terme, pour justifier ces investissements et intégrer un long temps de retour sur investissements.

Il est à noter que ces contraintes ne sont pas spécifiques à la problématique de la délocalisation, mais bien plutôt à celle de la « gestion à distance » et, donc, à celle des stratégies d'internationalisation. Simple-ment, la délocalisation étant une forme particulièrement exigeante de ce processus, elle renforce l'importance des conditions évoquées ci-dessus.

## LE CAS TIV : ANALYSE D'UNE PRISE DE DÉCISION DE NON DÉLOCALISATION

### Point méthodologique

Le choix de la méthode d'étude de cas se justifie, dans cette recherche, par le fait que nous cherchons à comprendre non pas les modalités de la délocalisation en tant que telle, mais la préférence donnée par une PME à la localisation française, au-delà des pressions exercées par des donneurs d'ordre.

Cette étude a été effectuée à partir d'une PME installée en région Rhône-Alpes, la société TIV (5). Si nous nous sommes intéressés à cette entreprise de production, c'est parce qu'elle a été soumise à une contrainte qui paraissait incontournable, imposée par un donneur d'ordre puissant et menaçant, qui exigeait une délocalisation de ses sous-traitants, afin d'amorcer une politique de baisse de ses propres coûts de revient. Le dirigeant de TIV a accepté d'étudier cette contrainte, et, au final, après étude et réflexion, il a pris une décision qui allait à l'encontre du discours de ses donneurs d'ordre et, plus généralement, de son environnement : il a refusé la délocalisation. Les résultats énoncés nous donnaient envie de comprendre : 7,21 millions d'euros de chiffre d'affaire (avec 92 salariés) en 2003, contre 10,82 millions d'euros (et 111 salariés), en 2006.

Nous avons opté pour le choix d'un recueil de données qualitatives, à partir d'entretiens en face-à-face réalisés dans l'entreprise par deux chercheurs, avec le dirigeant et le responsable de production, aboutissant à une « représentation d'un processus au travers des représentations subjectives des acteurs interrogés » (HLADY RISPAL, 2002).

La méthode d'analyse des données se situe dans le prolongement des choix décrits plus haut. Nous avons traité nos données à partir de la « théorie fondée » (*grounded theory*), dans laquelle « le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions, dans le but de faire sortir les thèmes communs ou les contradictions » (USUNIER, 1993, p. 177). Cette approche ouverte « *s'avère très efficace pour travailler sur des transcriptions d'entretiens* » et elle s'accommode notamment de données non standard, difficiles à insérer dans une analyse systématique (du type analyse de contenu, avec catégorisation).

### Présentation du cas

Chez TIV, le début de la réflexion sur la délocalisation remonte à 1997. À l'époque, un fabricant de

(5) Pour des raisons de confidentialité, nous utiliserons un nom fictif pour nommer l'entreprise. Celle-ci est une PME de 110 personnes, travaillant dans le secteur de l'emboutissage.

machines textiles de Valence, comptant pour 20 % dans le chiffre d'affaires de TIV, prévient le dirigeant de TIV : s'il veut rester son fournisseur, il doit s'aligner sur les prix proposés par ses concurrents des pays de l'Est, c'est-à-dire qu'il doit diviser ces prix par deux. La pression est forte, mais le dirigeant de TIV ne veut

montrer qu'on arriverait, au mieux, à une baisse de 15 %, ce qui ne saurait satisfaire l'appétit du donneur d'ordres, qui souhaite obtenir une baisse de 20 %. La deuxième hypothèse, portant sur la création d'une *joint-venture*, est mise à l'étude. La cible est rapidement trouvée : une société, issue de la vente par appar-



© Abbas/MAGNUM PHOTOS

« La perspective de séjours mensuels indispensables là-bas... ». *Dans une rue de Moscou (1998)*.

pas se laisser convaincre passivement. Maître d'un savoir-faire « métier », et déjà orienté vers une stratégie forte de spécialisation et d'innovation-produit, il est cependant conscient que sa stratégie de spécialisation ne saurait être exclusive d'une stratégie de prix très étudiés.

Ne pas se soumettre au déterminisme des donneurs d'ordre, cela implique de bien comprendre le marché, et d'argumenter rationnellement ses décisions : dès 1997, il contacte un consultant lyonnais, dont il venait de recevoir un courrier. Celui-ci lui proposait ses services, consistant à accompagner des industriels dans des opérations en Tchéquie, en Slovaquie et en Pologne : « *Ce type parlait la langue, et connaissait parfaitement la zone* ».

Deux hypothèses sont examinées : une sous-traitance en Slovaquie, et le montage d'une *joint-venture* à Bratislava (la capitale slovaque). La première solution n'est pas suffisamment intéressante : un rapide calcul

tements d'une ancienne firme d'État, qui comprenait l'ensemble de la chaîne de production de machines textiles. Malgré un sentiment de relative insécurité et des doutes sur la réelle probité de ses interlocuteurs, le dirigeant de TIV envisage de devenir l'actionnaire majoritaire de cette société slovaque, selon un accord qui lui paraît satisfaisant : 49 % pour le partenaire slovaque (qui fournit de 3 000 à 4 000 m<sup>2</sup> d'ateliers, une trentaine de presses et la main-d'œuvre) et 51 % pour TIV (qui apporte les commandes et du cash, au demeurant fort peu).

Tous les chiffres ont été faits, le chiffre d'affaires prévisionnel est correct, la chose est jouable.

Pourtant, la *joint-venture* ne sera pas conclue : l'argument économique n'a pas suffi.

Deux types de raisons sont invoquées : lors d'une deuxième visite, accompagné, cette fois, du responsable du secteur presses de son entreprise, le dirigeant de TIV mesure avec celui-ci l'effort de réorganisation

qu'il va falloir fournir pour que cette entreprise devienne aussi performante que la firme française: «Recommencer là-bas ce qu'on vient tout juste de terminer ici: très peu pour moi!», lui dit son collaborateur. Le chef d'entreprise s'accorde le temps de la réflexion, et il n'écarte pas ce que lui dicte une certaine forme d'intuition: il «n'y» croit pas; il est persuadé que, pour son entreprise spécialisée dans la production de petites et moyennes séries, «cela ne peut pas tenir longtemps», que ces différences de coût, d'une part, ne dureront pas et que, d'autre part, elles seront largement absorbées par les surcoûts générés par les insuffisances locales en matière de qualité et de réactivité. Ensuite, il évalue, d'un côté, l'ambiance triste de ce pays, l'organisation clairement insuffisante d'une unité de production à revoir, la perspective de séjours mensuels indispensables là-bas; de l'autre, un environnement qu'il aime, une vie familiale qui compte, une entreprise en croissance, dont il perçoit bien le potentiel... «Je ne l'ai pas sentie, cette opération...»: il abandonne le projet. La décision n'est jamais définitive, et les pressions continuent: lorsque, trois ans plus tard, l'entreprise est à nouveau fortement sollicitée pour de nouvelles réductions, par deux autres donneurs d'ordre, le dirigeant de TIV identifie une société de Bratislava capable de produire, pour TIV, à un prix de 30 % inférieur. Cette fois-ci, l'accord est conclu, une *joint-venture* est montée. La production de deux ou trois pièces de moyenne série lui est confiée. Des machines sont envoyées sur place. Le contrôle qualité est fait, à l'arrivée à l'usine française. Tout cela fonctionne, sans réelle fluidité, mais sans vrai problème, pendant près de deux ans. Jusqu'à ce qu'un des donneurs d'ordre de TIV décide de demander une modification, sur une des pièces. Mais l'usine slovaque, contrairement à l'usine française, a déjà produit un stock de pièces conséquent. La société TIV avait donné son accord, pensant ainsi limiter les coûts de transport, en procédant à des acheminements plus importants, moins fréquents, et donc moins chers. Les conséquences économiques sont catastrophiques: le stock n'est plus utilisable, les pièces sont jetées. La société TIV, pour laquelle la souplesse, la réactivité et la flexibilité sont des priorités opérationnelles, doit tout refaire, afin de ne pas perdre ses clients. C'est la goutte qui fait déborder le vase: l'activité en commun est arrêtée. Dans ces circonstances défavorables, ce sont d'autres arguments qui ressortent: la relation au quotidien est vraiment trop compliquée; «ils» ne parlent pas l'anglais, encore moins le français, tout juste un peu d'allemand..., que, d'ailleurs, personne, chez TIV, ne maîtrise!... À l'époque (2004), ils n'ont toujours pas Internet, ce qui ne facilite pas la fluidité des échanges. Sans cesse, des difficultés apparaissent pour régler dans des délais corrects le moindre problème de qualité. Pour le dirigeant de TIV, c'est décidé: fin de l'expérience, rapatriement des machines; ce sont d'autres cartes qu'il faut jouer, pour gagner.

Il décide alors de se recentrer sur ses compétences majeures et de les valoriser: la qualité de service (réactivité et ponctualité) et la qualité technique de la production, le tout étant accompagné d'un effort constant sur les prix. Son action va porter sur trois points:

- *la mesure de la productivité*: à chaque nouvelle commande, les temps de production sont estimés, dès la conception de la réponse à l'appel d'offres. Ils sont ensuite systématiquement vérifiés, de façon à mettre en place au plus vite la correction des écarts quand c'est nécessaire. Les mesures des performances sont rendues visibles pour tous, grâce à leur affichage sur un panneau situé entre les bureaux et les ateliers;
- *la qualification et la motivation du personnel*: information et formation sont renforcées. Les résultats annuels (comparés à ceux du secteur) sont présentés, une fois par an, par le dirigeant lui-même, à l'ensemble du personnel, par petit groupe d'une quinzaine, pour que chacun puisse poser ses questions, et comprendre. 15 % du personnel suit chaque année une formation, selon la nature des besoins: «*Le plan de formation, je l'écris en fin d'année, a posteriori! Nous nous formons en fonction des besoins clients, que l'on ne peut pas toujours anticiper*». Enfin, les salariés sont associés aux résultats: l'intéressement, fixé à 10 % du résultat net, est divisé à parts égales entre eux tous;
- *l'investissement*: en juillet 2007, la superficie de l'usine française est doublée. Parallèlement, TIV va se doter d'une nouvelle presse, qui représente un de ses plus importants investissements. Cette capacité d'investissement est soutenue par la mise en réserve, chaque année, de 70 % du résultat net, après distribution de 10 % aux salariés en intéressement, et de 20 % aux actionnaires en dividendes.

### Analyse

- *La vision stratégique réduit la dépendance vis-à-vis de l'environnement*

Le dirigeant de TIV évoque facilement les deux raisons majeures qui peuvent conduire à transférer la production dans un pays *low cost*. La première, c'est la perspective de s'installer sur un nouveau marché, afin de le développer. La seconde, c'est la possibilité de réimporter des produits, pour les proposer à ses clients, à des prix plus bas.

Ces deux arguments, présentés de façon tout à fait rationnelle, mais purement «intellectuelle» (c'est-à-dire non expérimentée dans l'entreprise), ne résistent pas à la contre-argumentation plus personnelle du dirigeant de TIV: le développement de marchés étrangers n'est pas à l'ordre du jour. L'export représente moins de 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Celle-ci a suffisamment de travail sur son marché domestique, dans de bonnes conditions, et il n'y a pour elle nulle priorité de se développer à l'international. Les clients inter-

nationaux ne sont que de simples opportunités, trouvées sans avoir fait l'objet d'une prospection particulière.

Le dirigeant de TIV a une vision stratégique forte : c'est à partir de celle-ci qu'il peut choisir de ne pas se soumettre inconditionnellement aux pressions environnementales. Si le sous-traitant n'est que le gestionnaire des commandes du donneur d'ordres, il doit se plier à ses exigences, notamment en termes de prix, ce qui l'engage, sans conditions, dans une lutte de prix sans fin. Inversement, une stratégie clairement formulée de l'entreprise sous-traitante, assise sur une identification claire de son avantage concurrentiel, peut lui permettre de prendre de la distance vis-à-vis des injonctions (parfois) sommaires de ses donneurs d'ordre, en confrontant entre elles différentes hypothèses pour rester plus libre de ses choix et plus rentable (BARBAT et RISPAL, 2006). Dans le passé, TIV a fait des choix stratégiques de positionnement dans son secteur : alors que celui-ci est majoritairement orienté vers le marché de l'automobile (70 % du chiffre d'affaires du secteur découpage/emboutissage), TIV a décidé (pour des raisons de diversification des risques, d'une part, et de valorisation de ses savoir-faire, d'autre part) de s'orienter vers le marché des biens d'équipement, qui représente aujourd'hui 95 % de son chiffre d'affaires. Ainsi, deux de ses clients (représentant 40 % de son chiffre d'affaires) fabriquent des disjoncteurs moyenne tension, qu'ils vendent partout dans le monde, notamment aux marchés à fort développement s'équipant en infrastructures. TIV n'est pas exportateur, mais il profite du développement international de ses donneurs d'ordre. L'entreprise a valorisé un savoir-faire, elle a développé un service de qualité et elle a produit de l'innovation. Elle s'est forgé, en cela, trois atouts qui constituent de vrais avantages concurrentiels et qui abaissent sa dépendance vis-à-vis de l'ensemble de ses clients. C'est dans ce contexte que TIV a pu étudier objectivement la situation slovaque, pour répondre à la problématique de son développement, et non pas à la seule contrainte des donneurs d'ordre. C'est en fonction d'un alignement entre la stratégie de l'entreprise et les moyens mis en place que sera prise la décision, ce qui explique que celle-ci peut s'opposer aux suggestions de ses donneurs d'ordre. Il est alors intéressant de constater que ces derniers n'ont fait jusqu'à présent que menacer la société TIV, mais qu'ils restent, malgré le refus de délocalisation, clients de la société, attachés au service très personnalisé et très réactif de ce sous-traitant, qui, au bout du compte, conserve la maîtrise de prix raisonnables, bien que supérieurs à leurs exigences initiales.

• *La délocalisation est une stratégie de réduction des coûts, avant d'être une stratégie d'internationalisation*  
Les discours actuels (BERGER, 2007) insistent sur l'idée que les délocalisations se font vers des pays

représentant avant tout des marchés potentiels, et que le choix de localisations à l'étranger n'est plus le fait de la seule exploitation de coûts de production plus faibles. Pourtant, la réalité des PME de sous-traitance reste souvent celle d'une recherche contrainte de la réduction de ces coûts. Les donneurs d'ordre, eux-mêmes souvent engagés dans des stratégies de court terme, cherchent à imposer à leurs sous-traitants des contraintes – difficilement compatibles entre elles – de prix peu élevés et de niveaux de qualité irréprochables. L'industrie de sous-traitance est particulièrement exigeante en la matière, « *la chose sous-traitée incluant la capacité du sous-traitant à livrer en temps et lieu une opération technique parfaitement adaptée aux exigences du client, mais aussi sa capacité à flexibiliser l'offre à des demandes futures, à suggérer des innovations* » (BAUDRY 1999, in BARBAT et RISPAL, 2006).

Contraint par la demande, mais désirant rester « maître à bord », le dirigeant de TIV analyse les coûts. La contrainte se transforme en opportunité, permettant au dirigeant de répondre rationnellement au donneur d'ordre sur le coût effectif des produits avec délocalisation, en incluant des coûts de transaction multiples abaissant considérablement l'intérêt de la variable « coût du travail » *stricto sensu*, en Slovaquie (6). Ces éléments, qui modéraient très largement l'euphorie d'une installation trop rapidement qualifiée de 'low cost', ont été déterminants dans la première décision (de ne pas délocaliser) et dans la deuxième (d'arrêter la *joint-venture* qui avait été ouverte). Le dirigeant a su intégrer tous les coûts de transaction, ce que les approches théoriques ont souligné depuis de nombreuses années, mais ce qui n'est pas toujours assimilé par les acteurs économiques, que cela soit volontaire ou non.

• *La stratégie de délocalisation peut être à l'origine d'une politique d'internationalisation*

Il faut être économiquement performant, mais il faut aussi être « orienté service » et créatif, en participant à la R & D ou au moins en étant une force de proposition innovante pour les donneurs d'ordres. Pour les PME, les stratégies d'innovation ouvrent la possibilité d'agir, en termes de compétitivité, en s'attaquant à des composantes de la chaîne de valeur (KPMG 2006), autres que celle, souvent difficile, des prix de vente de leurs produits.

Cette analyse des coûts, conjuguée à une formulation précise de la stratégie et à la nécessaire construction d'un argumentaire fort, destiné à contrer l'orientation des donneurs d'ordre, conduit à la mise en valeur de l'avantage concurrentiel de la PME : un service impor-

(6) Il est à noter, pour information, que le marché slovaque connaît actuellement un problème de pénurie de main-d'œuvre, ce qui fait monter les salaires (de 8 à 10 % par an) et crée un *turn-over* très important des salariés dans les entreprises; on relève, par ailleurs, un très important problème de corruption; enfin, le pays est doté d'infrastructures de transport très insuffisantes.

tant, adossé à un relationnel fort avec les donneurs d'ordres, – un lien et une écoute permanents. Celui-ci est alors mieux perçu par les donneurs d'ordre, qui en viennent, d'eux-mêmes, à le valoriser et à recommander TIV à leurs fournisseurs locaux... en Chine, en Inde et en Turquie.

Et c'est avec un certain amusement que ce sous-traitant constate que ses exportations sont passées de 4 à 8 % en 3 ans, vers ces pays où la production se fait, pourtant, à si bas prix. Sa réflexion est alors mobilisée : ne faudrait-il pas penser, maintenant, à profiter des opportunités internationales créées par ceux-là mêmes qui l'ont tellement contraint sur le terrain français ?

teurs locaux, en demande de spécificités techniques particulières, se tournent vers des fournisseurs qui ont clairement identifié leur offre, comme la société TIV. La réflexion sur la délocalisation devient alors la première étape du processus d'internationalisation.

• *La délocalisation est un mode de gestion à distance : un apprentissage est-il nécessaire, dans les PME ?*

La stratégie que TIV a choisie n'est pas l'internationalisation ; c'est la spécialisation et l'innovation. La problématique d'éloignement des marchés n'est pas intégrée, la réflexion quant à l'internationalisation n'est pas prioritaire.



« La stratégie de délocalisation peut être à l'origine d'une politique d'internationalisation ». Salon « Classe Export », au Palais des congrès de Lyon (le 26 novembre 2003).

Certes, plus qu'une stratégie d'internationalisation, la délocalisation apparaît, en premier lieu, comme une recherche d'amélioration des coûts de production *via* une recomposition de la chaîne de valeur et ce, à des fins de compétitivité (PACITTO, 2006). Certaines recherches sur l'internationalisation des PME avaient jusqu'alors montré qu'une démarche stable et structurée d'internationalisation entraînait une rationalisation plus forte de la gestion globale des entreprises. Mais il apparaît, dans le cas étudié, que la rationalisation induite par la recherche sur les coûts, doublée de la connaissance des marchés, ouvre la voie à une réflexion « exportatrice ». Face à une « défaillance des marchés » en Chine, en Inde et en Turquie, des ache-

Une des raisons en est le potentiel non saturé du marché domestique, pour des produits pouvant satisfaire des cahiers des charges exigeants et pour des sous-traitants capables d'être très proactifs vis-à-vis de leur donneur d'ordres.

Une autre catégorie de raisons pourrait être rattachée à la préférence actuelle pour une gestion de proximité, qu'il faut réinterpréter en cas d'internationalisation. Le concept de proximité hiérarchique nous conduit à noter que, lors de la première décision à prendre pour délocaliser ou non, le dirigeant était allé sur place, accompagné de son responsable de production. Et c'est avec celui-ci qu'il a décidé de ne pas « partir ». La proximité et la confiance entre

les deux hommes ont joué un rôle important dans la prise de décision. Cette proche collaboration, la compréhension par le dirigeant des problématiques de production lui font prendre en compte, quelles qu'en soient les conséquences, le discours du responsable de production.

Par ailleurs, les exigences de contrôle, imposées par la politique de haute qualité et de différenciation par le service et la réactivité, que cette entreprise a choisie, s'accommodent mal de la distance. Le processus qualité, si tant est qu'il soit formalisé dans l'entreprise, ne peut cependant s'envisager ici sans proximité.

Le contact régulier avec ses équipes, qui caractérise la proximité fonctionnelle, semble nécessaire au dirigeant, pour lequel cela constitue un mode de management. Partir travailler en Slovaquie, cela suppose pour lui de recréer le même type de contact personnalisé avec le personnel local, à 1 300 km de distance, ce qui passe par des allers-retours très fréquents entre la France et la Slovaquie et conduit le dirigeant de TIV à penser qu'il serait obligé de partir «là-bas» très souvent, ce qui n'est pas envisageable, à ses yeux. Son mode de gestion lui fait comprendre les contrats avec ses donneurs d'ordre comme des contrats «relationnels, d'un nouveau type» (WILLIAMSON 1979 *in* QUÉLIN 1997), adossés à des relations de long-terme, une proximité client-vendeur oscillant entre dépendance et collaboration, et non comme des contrats «classiques» basés sur un strict échange de spécifications techniques. Le dirigeant de TIV évalue l'importance des investissements spécifiques nécessaires à son activité, et c'est à partir de cette évaluation qu'il renforce sa spécificité.

Cette gestion de proximité n'est pas incompatible avec la réflexivité du dirigeant. Celui-ci n'exclut pas les pressions: il les étudie. Son schéma est assis non pas sur le maintien des routines de l'entreprise, mais, bien au contraire, sur la prise en compte proactive de son environnement et, en particulier, de l'opportunisme des acteurs des zones de délocalisation. Ceux-ci, face au développement de la demande de main-d'œuvre par des entreprises étrangères qui délocalisent, imposent, par exemple, des pressions importantes sur les salaires.

## CONCLUSION: LA DÉLOCALISATION D'UNE PME: UNE STRATÉGIE SOUS CONDITIONS

Les recherches sur les délocalisations montrent la difficulté de délimiter ce concept et d'identifier cette démarche. En revanche, les raisons des délocalisations sont, quant à elles, mieux identifiées: recherche de coûts de production, lors des premières délocalisations, s'accompagnant de recherches de proximité de marchés, dans un deuxième temps. La maturité du phénomène des délocalisations permet de souligner la complexité de

l'évaluation des coûts réels de la production délocalisée, ainsi que la difficulté à atteindre certains marchés sans s'y implanter, pour des raisons de logistique, de connaissance des pratiques locales ou d'exigences des clients locaux.

Parallèlement, la littérature consacrée aux stratégies d'internationalisation des PME montre que la démarche de délocalisation, conçue comme une démarche d'internationalisation, reste peu fréquente. Mais le phénomène de délocalisation *stricto sensu* (externalisation d'éléments de la chaîne de production), qui se développe rapidement, mérite, quant à lui, l'attention des chercheurs.

Dans le cas de l'entreprise que nous avons étudiée, la pression exercée par les donneurs d'ordre sur les prix reste le premier moteur de la réflexion, voire la première menace quant au lieu de travail de l'entreprise. Le faible pouvoir des PME sur leur environnement, souvent évoqué dans la littérature, peut ainsi mettre ces entreprises en situation de «gérer» des contraintes que leur imposent leurs donneurs d'ordres. Mais, en parallèle, notre travail souligne la façon dont la vision stratégique du dirigeant de PME peut s'opposer au déterminisme de l'environnement, en l'occurrence par la prise en compte de facteurs plus précis, quant aux avantages et aux risques réels. C'est ainsi que la société TIV sait accentuer un choix, déjà remarqué dans la littérature, qui consiste à mettre la priorité sur une réorganisation «en interne», sur de l'innovation et un processus de différenciation, sur l'amélioration de la production et l'augmentation des compétences de sa main-d'œuvre (ST PIERRE 2006), qui représente un actif spécifique, capital pour le maintien du travail en France.

Par ailleurs, notre travail met en évidence que les difficultés – ou les refus – peuvent aussi trouver leur origine dans la «gestion à distance» qu'exige toute délocalisation. On comprend que, pour des entreprises caractérisées par un mode de «gestion de proximité», la délocalisation se présente, dès lors, comme un processus de dénatura-tion de ce mode de gestion. Il faut apprendre à «éloigner», à travailler à distance, ce qui revient à repenser le mode d'organisation de l'ensemble de l'entreprise. Il est nécessaire d'aller bien au-delà des questions, fréquemment abordées, de la connaissance des marchés étrangers, qui ne concernent que l'environnement externe. Face à ce constat, les dirigeants de PME doivent faire preuve d'une très forte réflexivité et analyser, peut-être en termes de rapports de forces, la puissance que leur confèrent le choix d'une stratégie d'innovation et les caractéristiques de leur gestion, pour étudier l'impact et l'intérêt de la décision d'aller produire «ailleurs». C'est en comprenant bien ce qui construit leur avantage concurrentiel qu'ils peuvent, d'une part, s'opposer, si nécessaire, à des injonctions concernant leur processus de fabrication et, d'autre part, valoriser cet avantage auprès de nouveaux clients. On se rapproche, par là-même, de la théorie



des ressources, déjà mentionnée dans d'autres recherches sur l'internationalisation des PME (LAGHZAOU, 2006, ST PIERRE, 2006).

C'est ainsi que, dans le cas que nous avons étudié, l'étude précise d'un avantage concurrentiel a été suivie d'une forte valorisation de cet avantage, avec deux conséquences favorables aux niveaux tant macro que micro-économique : le maintien d'emplois, en France, le développement de la compétitivité de l'entreprise et le début de son internationalisation, en termes de ventes.

Il serait pertinent d'étendre la validité de notre recherche en multipliant les études de cas, tout en gardant une approche qualitative, centrée sur la spécificité des PME. Nous pensons, en effet, qu'en matière de délocalisations, il serait souhaitable, tant pour les organismes d'appui que pour les dirigeants eux-mêmes, d'orienter les questions sur la gestion de l'entreprise, avant même d'aborder la nature des pays et/ou des marchés visés. L'analyse de la chaîne de valeur de la PME, ainsi que celle des modalités d'une éventuelle gestion à distance, sont des questions à approfondir.

Enfin, il serait judicieux que les politiques publiques se fassent l'écho de ces approches, et appuient la diffusion de réflexions (et d'outils) sur la délocalisation des PME, afin de faire apparaître, le cas échéant, des alternatives à cette démarche. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ABECASSIS (C.), « Les coûts de transaction : état de la théorie », *Réseaux* N° 84, 1997.
- ADECCO, 360° sur les délocalisations, Tendances de fond et idées préconçues, 2004.
- AGERON, « La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar », N° 2, vol. 14, 2001 *Revue internationale PME*.
- ANDERSEN (O.), « Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks », *Management International Review*, 37 (2), p 1-27, 1997.
- ANDERSSON (S.) *et al.*, « International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms », *Canadian Journal of Administrative Science*, 21, 1, 2004.
- ARTHUIS (J.), « La globalisation de l'économie et les délocalisations d'activité et d'emploi », Rapport d'information au Sénat, Annexe au PV de la séance du 22 juin, 2005.
- Banque de France, La délocalisation, Bulletin N° 132, décembre 2004.
- BARBAT (V.) & HLADY RISPAL (M.), Une lecture entrepreneuriale de l'internationalisation des PME sous-traitantes, Congrès de l'AIMS, Annecy, 2006.
- BERGER (S.), *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Éditions du Seuil, Points, 2007.
- BILKEY (W.J.), « An attempted integration of the literature on the export behavior of firms », *Journal of International Business Studies*, 13, p. 21-30, 1978.
- BOURCIEU, (Stéphan), « L'entrepreneur institutionnel face à la transition : l'action des PME française en Europe de l'Est », 8<sup>e</sup> CIFEPME, 24-27 octobre 2006, Fribourg, Suisse, 2006.
- BOUTARY (M.), « French Small and Medium-sized Enterprises and International Markets: Proximity and Relocation », Rent XVIII Conference, 25 et 26 novembre, Copenhague, Danemark, 2004.
- BOUTARY (M.) & (M.-C.) MONNOYER, « TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité », *Revue de l'économie méridionale*, vol. 52, n°207, 2004.
- CHAVAGNEUX (C.), « Le libre échange ne fait plus recette », *Alternatives Économiques*, 1<sup>er</sup> Janvier 2006.
- CHEVALLIER (M.), « Les délocalisations en question », *Alternatives Économiques*, Octobre 2004.
- CORDELLA (A.) & SIMON (K.A.), « The Impact of Information Technology on Transaction and Coordination Cost », Conference on Information Systems Research in Scandinavia (IRIS 20), Oslo, Norway, August 9-12, 1997.
- COUCKE (K.) & SLEUWAEGEN (L.), « Offshoring as a Survival Strategy in Globalizing Industries: New Evidence from Belgian Manufacturing », Vlerick Leuven Gent Management School, Working Paper Series 2007-13, Vlerick Leuven Gent Management School, 2007.
- CUYVERS (L.) & LENART (E.) (1999), « Relocation from industrial countries to Asia: Belgium case studies », CAS discussion paper n° 24, 34 p., 1999.
- DAVID (J.P.), « Internationalisation des PME : une grille d'analyse », *L'Expansion Management Review*, Juin 2002.
- DRANCOURT (M.), « La mondialisation de l'économie n'impose pas une stratégie unique », *Problèmes Économiques*, N° 2909, 2006.
- DUVAL (G.), « Que faire face aux délocalisations? », *Alternatives économiques*, Octobre, 2004.
- ERRAMILI (M.K.), AARGAWAL (S.) & KIM (S.), « Are firm specific advantages location specific too? », *Journal of International Business Studies*, 28, 735-757, 1997.
- GANKEMA (HG.), SNUIF (HR.) & ZWART (PS.), « The internationalisation process of small and medium sized enterprises: an evaluation of stage theory », *Journal of Small business Management*, Vol. 38, N° 4, p. 15-27, 2000.
- GRIGNON (E.), « La délocalisation des industries de main-d'œuvre », Rapport d'information au Sénat, Annexe au PV de la séance du 23 juin 2004.
- HERES (O.) & SCHWARZ (D.), « Fabriquer en France, enjeux et fantasmes », *Annales des Mines*, Septembre, 1997.

- KPMG, Innovation plutôt que délocalisation: le choix des PME, Étude réalisée pour le Medef, 2006.
- KRUGMAN (P.) & OBSTFELD (M.), *Économie Internationale*, Bruxelles, De Boeck Ed, 1992.
- LAGHZAOU (S.), «L'internationalisation des PME: Pour une relecture en termes de ressources et compétences», Communication au Congrès CIFEPME, Fribourg (Suisse), octobre 2006.
- LEONIDOU (L.C.) & KATSIKEAS (C.S.), «The export development process: an integrative review of empirical models», *Journal of International Studies*, Vol. 27, N° 3, 1996.
- LEVY (D.L.) «Offshoring in the new global political economy», *Journal of Management Studies*, Vol. 42, N° 3, Blackwell Publishing, GB.
- LU (J.) & BEAMISH (P.), «The internationalization and performance of SMEs», *Strategic Management Journal*, 22, p. 565-586, 2001.
- MAYER (T.) MEJEAN (I.) & NEFUSSI (B.), «S'implanter en France ou à l'étranger: le choix des firmes françaises», *Problèmes Économiques*, 28 mai 2007.
- MUCCHIELLI (J.L.) & PUECH (F.), «Le choix de la localisation: le cas des multinationales françaises en Europe», *Problèmes Économiques* N° 2909, 25 octobre 2006.
- NAKOS (G.) & BROUTHERS (K. D), «Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe, Entrepreneurship theory and practice» *L'Expansion Management Review*, Juin 2002.
- NARULA (R.), «R & D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalization», *Technovation*, N° 24, 2004.
- PACITTO (J.C.), «L'internationalisation des PME: une tentative d'état des lieux», CIFEPME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.
- PRAHLAD (C.K.) & HAMEL (G.), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, mai-juin, 1990.
- QUELIN (B.), «L'outsourcing: une approche par la théorie des coûts de transaction», *Réseaux* N° 84, 1997.
- RAYMOND (L.), 1998.
- REID (A.), «Bigger doesn't mean better: offshoring for SMEs», *Engineering Management*, Dec/Jan 2004, Vol. 14 Issue 6, p. 25-25.
- SCHINDEHUTTE & MORRIS, «Understanding strategic adoption in small firms», *International Journal of Entrepreneurial Behavior and research*, 7, 3, p. 84-107, 2001.
- ST PIERRE (J.) & TREPANIER (M.), «Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques: réactions de PME québécoises», Communication au Congrès CIFEPME, Fribourg (Suisse), octobre 2006.
- STRINGFELLOW (A.) & TEAGARDEN (M.) & NIE (W.), «Invisible Costs in Offshoring Services Work», *Journal of Operations Management*, 2007, 16 p.
- TORRES (O.), «The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity», *Piccola impresa, Small Business*, Vol. 17, n° 2, p. 51-62, 2004.
- TORRES (O.), «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», *Revue Française de Gestion*, N° 144, mai/juin, p. 119-138, 2003.
- USUNIER *et al.*, *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Éd. Economica, 1993.

# COMPRENDRE ET GÉRER LE CONFLIT RELATIONNEL

EN QUÊTE DE THÉORIES

Le conflit dans les relations sociales, au sein des entreprises, est généralement mis sur le compte de divergences d'intérêt. Cet article vise à mettre en évidence l'existence de conflits relationnels qui peuvent se développer, entre l'employeur et les représentants du personnel et/ou l'ensemble des employés, d'une manière indépendante du conflit d'intérêt. Dans les cas les plus bloqués, l'intervention d'un tiers externe, pour renouer la confiance, apparaît incontournable.

Par **Michel PERRON**, docteur en sciences de gestion, chargé de mission Appui au Dialogue Social à la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Rhône-Alpes

**L**e conflit dans les relations sociales, au sein des entreprises, est généralement mis sur le compte de divergences d'intérêt; dans l'imaginaire collectif, il renvoie à une lutte, inévitable, entre apporteurs de capitaux et force de travail, autour du partage de la valeur ajoutée; ainsi, le conflit social serait à l'origine d'une dialectique positive et, au fil de l'histoire, il a acquis ses lettres de noblesse.

Cet article propose de dépasser en partie cette image idéalisée et simplificatrice; il vise à mettre en évidence l'existence de conflits relationnels qui peuvent se développer entre l'employeur et les représentants du personnel et/ou l'ensemble des employés: non seulement ce type de conflit existe bel et bien, mais il se noue d'une manière indépendante du conflit d'intérêt, il a sa propre dynamique et il suscite des effets d'une nature différente. Mais, parce que ce type de conflit ne fait pas partie des catégories admises, les protagonistes éprouvent beaucoup de difficultés à l'identifier comme tel, ce qui ne les aide ni à le gérer, ni à le résoudre. Dans les cas les plus bloqués, l'intervention d'un tiers externe, pour renouer la confiance, apparaît incontournable.

Notre propos s'appuie sur une expérience acquise, depuis douze ans, dans des interventions auprès d'entreprises françaises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité; le Ministère du Travail et l'Anact ont développé une offre d'intervention à caractère public, dénommée «Appui au Dialogue Social», qui est proposée aux entreprises françaises en vue de les aider à améliorer la qualité de leurs relations collectives

internes; un dispositif (d'abord expérimental) a été mis en place en 1996, dans le cadre d'une étroite coopération avec les médiateurs du Ministère du Travail du Québec, en s'inspirant largement de l'offre dite «de médiation préventive» qu'ils avaient créée, dans les années 80. La réalisation de plus d'une centaine d'interventions en France représente une surface d'expérience qui nous paraît suffisante, aujourd'hui, pour pouvoir en tirer des connaissances génériques. En effet, nous observons que les phénomènes qui sous-tendent les situations que nous aidons à transformer se répètent avec une grande régularité, qui nous semble devenir presque banalité, même si chaque situation est unique. Nous appuyant sur des fondements conceptuels (définis dans la partie 1), nous allons décrire l'économie du conflit relationnel (partie 2), puis proposer un mode de résolution, en introduisant la figure du tiers facilitateur (partie 3).

## FONDEMENTS CONCEPTUELS

### Distinguer entre relation et contenu

Dans son approche de la communication, l'École de Palo Alto propose d'opérer une distinction entre relation et contenu: la relation, c'est la place qu'occupent les parties l'une par rapport à l'autre et le jeu d'interac-

tions qui s'ensuit; le contenu, c'est ce qui fait objet d'échange, de débat, de litige ou de problème; le contenu prend sens en fonction de la relation.

#### La relation en tant que système

L'École de Palo Alto s'intéresse non pas aux causes initiales de la relation, mais à son développement dynamique: la relation conflictuelle résulte d'interactions successives, qui ont un caractère répétitif et cumulatif et qui font système; si deux partenaires ont fondé leur relation sur le principe qu'ils ne peuvent pas se faire confiance mutuellement, aucun des deux ne peut changer cette règle; les propositions de l'un vont être interprétées par l'autre comme une manœuvre; à partir d'un certain stade de développement d'une relation perturbée, des effets de taquet interdisent toute révision du registre de relation et ruinent les tentatives d'amélioration (Thomas parle, à ce propos, de «bris communicationnel»).

Pour désigner le caractère systémique de la relation entre deux parties, certains auteurs utilisent le concept de «dyade»; parler de dyade, c'est faire porter son attention sur l'interaction, plutôt que sur ce que sont les parties en interaction. Cette interaction se reproduit selon des règles établies; les règles du jeu propres à chaque dyade lui confèrent une véritable personnalité, qui dépasse les parties prises isolément. Ce sont bien les deux parties, et non une seule, qui fabriquent et alimentent la relation; pour qu'une relation de domination puisse perdurer, il faut un dominant et un dominé, et chacun, à sa façon, contribue à maintenir et à reproduire la règle du jeu qui fait que l'un domine, tandis que l'autre est dominé.

#### Le conflit relationnel

La relation devient conflictuelle si le modèle d'interaction n'est plus partagé, principalement parce qu'il ne permet pas à l'une des parties d'être suffisamment reconnue par l'autre et que le passage à un nouvel équilibre est empêché, voire refusé.

#### Les enjeux du conflit relationnel

Le caractère plus ou moins conflictuel d'une relation se définit autour d'un axe confiance/méfiance, et autour de la gestion de l'incertitude. Une relation saine repose sur la confiance quant au respect des règles du jeu implicites qui fondent la relation; une relation perturbée se caractérise par une incertitude sur ces règles du jeu, en vue d'une mise en dépendance. En toile de fond, ce sont les questions de reconnaissance identitaire qui prédominent: reconnaissance de la personne, reconnaissance de son travail et respect des rôles, sans omettre des phénomènes de projection de pulsions ou de mécanismes de défense à caractère inconscient, mis en évidence par la psychopathologie du travail. Dans

tous les cas, il s'agit de ressorts distincts de ceux qui fondent les conflits d'intérêts.

#### L'interaction contenu/relation

Certes, dans la réalité, relation et contenu sont intriqués et, entre les deux, ce n'est pas du «tout ou rien»: toute situation comporte une part de relation et une part de contenu, mais leurs parts respectives sont variables; quand les préoccupations des acteurs sont avant tout relationnelles, il est essentiel que les acteurs et les parties prenantes externes puissent en faire l'analyse, de façon à y adapter leur mode de régulation (ou d'intervention).

D'autre part, ces deux dimensions ne se situent pas sur un même plan. Ce ne sont pas les questions de contenu qui déterminent les règles de la relation: les entreprises dans lesquelles nous intervenons ne se signalent pas par des statuts d'emploi moins avantageux, ni par des contextes économiques plus difficiles; nous observons qu'il est possible d'avoir des points de vue ou des intérêts divergents, tout en conservant de bonnes relations; la confrontation (voire l'affrontement) sur le contenu est compatible avec le maintien d'une relation saine, dès lors que le jeu des forces s'exerce dans le cadre de règles du jeu, convenues d'un commun accord et respectées. Il est tout aussi possible que les intérêts soient convergents et les relations difficiles; dans le conflit relationnel, les protagonistes menacent (voire ruinent) leurs intérêts les plus essentiels: le devenir de l'entreprise, leur emploi, leur santé.

À l'inverse, le mode de relation détermine largement la capacité des acteurs à aborder le contenu et à travailler ensemble: la relation constitue un cadre, une enveloppe, qui donne du sens au contenu. Quand le relationnel devient prédominant dans les préoccupations, c'est le contenu qui est malmené; celui-ci occupe, à peu de choses près, la place du ballon de foot, dans lequel chacun shoote pour marquer un but contre l'adversaire; tous les sujets et tous les problèmes sont susceptibles de se transformer en pommes de discorde, et constituent, par conséquent, des munitions pour nourrir le conflit relationnel; peu importe, finalement, la solution du litige en elle-même, car, ce qui compte, c'est d'avoir raison sur l'autre; si l'objet du litige ne permet pas d'atteindre ce but, il faut en rechercher de nouveaux, plus appropriés; de nouveaux motifs de contestation, de nouveaux différends apparaissent, ainsi, sans cesse. Au final, la relation d'hostilité tétanise (ou ralentit) l'action collective sur le tiers-objet; loin de susciter un progrès dialectique, elle tend à figer les situations; à l'extrême, aucun problème ne peut être posé, ni, par conséquent, résolu.

Pour les acteurs, résoudre le conflit relationnel, cela revient à refonder des règles du jeu et à restaurer la confiance mutuelle en vue de se redonner une capacité à se confronter (voire à s'affronter), mais sur le contenu: loin d'empêcher le conflit sur le contenu, la

résolution du conflit relationnel le potentialise; a minima, elle aide les parties à discerner pour quelle(s) raison(s) elles sont en conflit.

### Conflit productif et conflit improductif

Cette distinction entre contenu et relation permet, à notre avis, d'éclairer le fait qu'une partie de la littérature considère le conflit comme positif, tandis qu'une autre partie estime qu'il s'agit d'un phénomène essentiellement négatif et destructeur. En fait, ces auteurs ne parlent pas de la même chose: les premiers évoquent les conflits sur le contenu, tandis que les autres se penchent sur le conflit relationnel.

## L'ÉCONOMIE DU CONFLIT RELATIONNEL

En utilisant ce cadre conceptuel et en nous appuyant sur le travail de terrain, nous allons identifier l'économie du conflit relationnel: son mode de repérage, ses règles de fonctionnement, ses effets, les conditions de sa résolution (avec, ou sans intervenant extérieur).

### Des manifestations concrètes sujettes à une grande variabilité

Le conflit relationnel peut se manifester sous la forme traditionnelle de la grève; durant trois années, des débrayages ont été organisés dans cette verrerie, amenant la direction générale du groupe à cesser tout investissement industriel; l'arrivée d'un nouveau directeur d'établissement ouvert au dialogue a permis le retour à la normale.

Il arrive que les parties se lancent mutuellement de lourdes accusations, autour de sombres histoires: dans telle association, fort honorable, le syndicat dénonce dans la presse et auprès des financeurs un système de gestion mafieux; ici, dans une entreprise de montage de machines, le délégué syndical est accusé d'avoir envoyé à la direction une enveloppe contenant de la poudre blanche; ailleurs, plainte est déposée, au pénal, contre la directrice du service médical du travail, pour violation du secret médical; là, l'affichage sauvage d'informations concernant la rémunération des cadres, puis la disparition du disque dur contenant la comptabilité, contribuent à durcir un climat déjà très tendu...

Le conflit relationnel peut aussi se traduire, dans un paysage calme, par des montées soudaines aux extrêmes, comme si la soupape de sécurité venait subitement d'être ôtée: les salariés envahissent la salle du conseil d'administration, le syndicat organise une conférence de presse, une plainte pour harcèlement moral est déposée...

Dans d'autres cas, les signes restent, au contraire, plus discrets, car la partie dominée opte pour l'évitement

plutôt que pour l'affrontement; ce qui peut attirer l'attention, c'est un mur de silence, un absentéisme ou un *turn-over* élevé, des départs pour inaptitude, à tous les niveaux de l'entreprise. Le fait que ce soit telle ou telle catégorie qui soit touchée renseigne sur la localisation des nœuds et des difficultés, et fournit des hypothèses permettant d'identifier la répartition des forces en présence: dans ce magasin de ventes de meubles, la déléguée syndicale à qui l'ensemble du personnel est fidèle, confisque une partie du pouvoir de gestion; tant les directeurs que les responsables de rayon se succèdent à un rythme élevé, sur fond de risque de fermeture, car le magasin perd de l'argent.

Il demeure difficile d'établir une liste d'indicateurs permettant d'auditer un conflit relationnel, en raison de la variabilité des symptômes: dans cette entreprise, dont le mode de management constitue un mélange d'autoritarisme et de manipulation, règne un climat de peur; les employés veulent éviter de se faire remarquer défavorablement en s'absentant; paradoxalement, c'est le faible niveau de cet absentéisme qui pourrait constituer un signe d'alerte...

### Le repérage du conflit relationnel

Le conflit relationnel ne s'affiche pas comme tel; les parties se chicanent toujours au sujet d'éléments de contenu, de telle sorte qu'une analyse trop rapide pourrait conduire à conclure à une succession de conflits de contenu. Quand le ras-le-bol se traduit en grève, invariablement, le malaise s'exprime en revendications matérielles; en effet, comment négocier, en matière de mal-vécu? Dans une entreprise de torréfaction de café, les grévistes ont déposé un cahier de revendications et réclament 80 euros d'augmentation de salaire; conflit classique, au premier abord. Mais, à l'Inspecteur du travail intervenant comme aimable conciliateur, les représentants du personnel présentent un autre document, qui récapitule toutes les avanies et blessures subies par les ouvriers dans leurs relations avec leur hiérarchie, et, durant les négociations, le délégué syndical souligne: «*Les 80 euros que nous revendiquons, c'est le prix à payer pour le mépris subi au quotidien!*»

Du fait de cette mise en avant de questions de contenu par les protagonistes, il n'est pas aisé de décoder, au premier abord, le caractère relationnel du conflit. Quels sont les signes sur lesquels un observateur proche et perspicace peut s'appuyer, pour, malgré tout, conclure en ce sens?

### L'émotion manifestée

C'est avec beaucoup d'émotion que les protagonistes du conflit relationnel s'expriment. Dans l'entretien avec l'une ou l'autre des parties, les sentiments de colère, de frustration – parfois, de haine – sont contenus avec difficulté ou se manifestent clairement. C'est que le senti-

ment qui sous-tend le conflit relationnel – de ne pas être reconnu en tant que personne ou en tant que groupe, d'être nié dans son rôle – suscite des émotions négatives puissantes.

#### La prolifération des litiges et leur caractère parfois dérisoire

Tous les sujets ou problèmes, même insignifiants aux yeux d'un observateur extérieur, sont susceptibles de devenir des sources de discord et de nouveaux différends apparaissent sans cesse. Bien souvent, l'objet de ces litiges peut sembler dérisoire : là, les parties ne sont pas d'accord sur le choix de la salle pour engager la discussion. Ailleurs, la DRH voudrait saisir le tribunal en référé pour obtenir la communication du dernier enregistrement de séance du comité d'entreprise (CE), que le secrétaire du CE ne souhaite pas lui communiquer. Ici, la déléguée se plaint de voir son poste de travail transféré dans un « cagibi » ; et pourtant, les relevés établis conjointement par l'inspecteur et le médecin du travail ne font pas état d'une quelconque détérioration de ses conditions de travail, ni en matière de superficie de son nouveau bureau ni en ce qui concerne l'éclairage de celui-ci par la lumière naturelle. Ailleurs encore, les membres du CE, mécontents que la date de la réunion ait été déplacée, sont présents, mais ils ont décidé de garder le silence.

#### La récurrence des recours à l'arbitre

Les parties ne parviennent pas à régler entre elles ces litiges, ou elles le peuvent difficilement, et, pour en sortir, elles saisissent fréquemment des arbitres extérieurs. Ce sont des habituées des couloirs de l'Inspection du travail, des appels aux experts et des prétoires. Les arbitrages ainsi rendus peuvent clôturer une bataille, mais ils ne mettent pas un terme à la guerre : dans cette entreprise d'ameublement, le tribunal a été saisi d'une contestation sur la détermination des heures supplémentaires ; une fois le jugement connu, les parties se battent à coups de communiqués pour démontrer que le tribunal leur a donné raison ; il faudrait qu'un tribunal puisse trancher ce nouveau litige...

#### La tendance à l'incrimination

Quand nous rencontrons les parties séparément, celles-ci décrivent le comportement déviant, mal intentionné, du camp adverse et, au sein de ce camp, désignent volontiers une seule personne comme principale responsable de la situation. Les explications s'appuient sur une « psychologisation » et sur la désignation d'un bouc émissaire ; de chaque côté, l'étiquette mise sur le problème comporte, le plus souvent, un nom et un prénom.

#### Des lectures – inversées – de la même réalité

Chaque partie a acquis la certitude que tout est de la faute de l'autre, et elle en développe une démonstration convaincante ; elle cite de multiples faits qui renforcent et corroborent sa thèse ; ce credo est répété, au fil des différents entretiens, à la manière d'un disque rayé. En tant qu'intervenants, nous ressortons convaincus du bien-fondé de la vision présentée ; mais, quand nous rencontrons l'autre partie, nous sommes confrontés à une lecture, inversée, de la même réalité ; à partir des mêmes événements ou incidents, l'autre partie démontre, d'une manière tout aussi convaincante et avec autant de preuves, la responsabilité du camp d'en face ; et nous ressortons, à nouveau convaincus... Dans cette association qui gère des tutelles, la direction a la conviction que les représentants du personnel dressent le personnel contre elle, qu'ils cherchent à la déstabiliser et qu'ils veulent gérer à sa place ; de leur côté, les représentants du personnel brossent le tableau d'une direction fonctionnant dans une logique de pouvoir et exerçant des pressions inadmissibles et des contrôles indus sur les salariés, qui se sentent insécurisés.

Cette inversion dans les grilles de lecture témoigne d'une incommunicabilité ; c'est parce que les parties ont perdu la capacité de dialoguer entre elles qu'elles peuvent construire avec autant de certitude (et maintenir, sans l'ombre du moindre doute) des grilles de lecture opposées, à propos des mêmes événements.

Cela nous amène à souligner le caractère essentiel du respect du principe du contradictoire, pour les parties prenantes externes (syndicats professionnels, inspection du travail, médecine du travail, conseillers juridiques...), si celles-ci souhaitent se forger un point de vue et éviter de se laisser enrôler, en tant que supplétifs, dans le conflit relationnel.

#### L'enrôlement des tiers

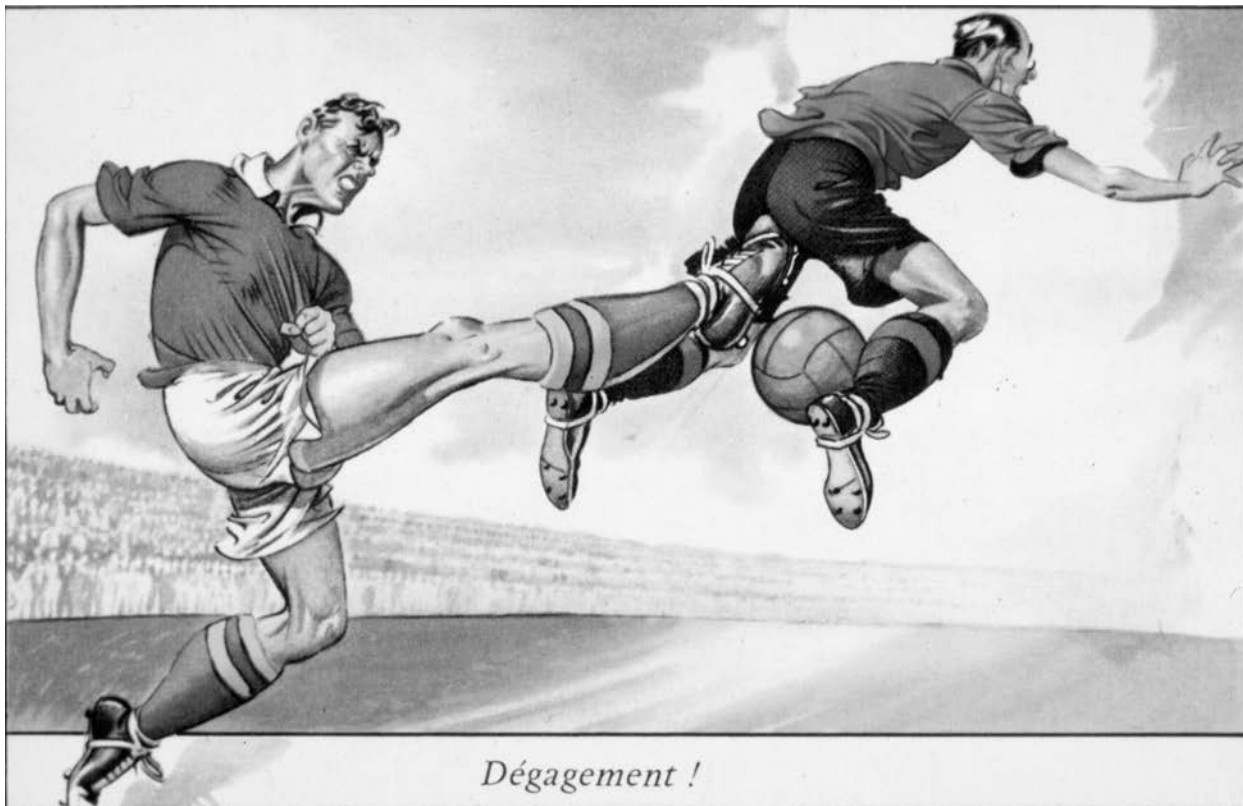
L'enrôlement des tiers neutres (internes ou externes), sur le principe « avec moi, sinon contre moi », constitue un autre signe du caractère relationnel du conflit. Dans certains dossiers, l'inspecteur du travail est quasiment sommé par la partie syndicale d'intervenir, de se positionner, de dresser des procès-verbaux, tandis que la direction s'efforce d'obtenir l'autorisation de licencier des salariés dits « protégés ». Les protagonistes se servent du contenu pour enrôler les parties prenantes, internes ou externes ; celles-ci courent le risque de se faire instrumentaliser.

#### Le développement interactif de la relation conflictuelle

La relation perturbée se développe de manière interactive en suivant à peu près le scénario suivant : des craintes sur les intentions, des convictions idéolo-

giques, des malentendus, des interprétations, la peur de ne pas être reconnu (ou de perdre la maîtrise)... peuvent amener l'une des parties à envoyer des signaux de défiance; l'autre partie peut réagir par un ricochet (éventuellement amplificateur). Sur les bases de cette méfiance réciproque, se développent des insatisfactions, des souffrances, des antagonismes,

Des tentatives de mettre les choses à plat ont lieu, mais elles se traduisent, le plus souvent, par un jeu d'attaque/défense qui rajoute de nouvelles blessures d'amour-propre. Ce qui pose problème, c'est une métarègle, qui interdit aux parties de se parler des règles qui président à leur relation, soit qu'une partie dominante interdise l'accès à ce débat, soit que la



« Les arbitrages ainsi rendus peuvent clôturer une bataille, mais ils ne mettent pas un terme à la guerre ». « *Dégagement* ». (Carte postale, non datée).

avec des effets cumulatifs. Les difficultés de communication entre les parties, les procès d'intention favorisent, ensuite, les biais cognitifs : dans cette papeterie industrielle, la grève est devenue inéluctable, car chacune des parties avait acquis, séparément, la certitude que l'autre partie l'avait programmée et s'y était préparée.

Une fois mise sur les rails, la relation conflictuelle s'auto-entretient : chaque partie se persuade des mauvaises intentions de l'autre partie à son égard. Il s'ensuit des comportements, et ensuite des rétroactions, qui permettent d'en vérifier et d'en conforter la pertinence. Ce qui l'alimente, c'est le besoin d'avoir raison sur l'autre, ou la crainte qu'il n'impose indûment sa volonté; bien évidemment, l'autre n'est pas disposé à passer sous les Fourches Caudines du premier, et il résiste. Les deux parties auront construit, pas à pas, leur relation dans l'interaction, et rechercher qui est à l'origine des difficultés n'a pas vraiment de sens (surtout, cela ne serait pas opératoire, dans un projet de changement).

méfiance et l'incommunicabilité rendent impossible un tel échange : le président de l'association, lassé des discordes entre la direction et le personnel, a provoqué une réunion d'explication; celle-ci tourne à la mise en cause des compétences du directeur, qui vit assez mal cet épisode.

#### Des causes diverses

Même si la dimension systémique et interactive gouverne la relation, on ne peut renvoyer dos à dos les parties, comme si elles jouaient le même rôle dans l'entreprise et comme si elles avaient les mêmes responsabilités; le fait que ce soit la direction de l'entreprise, ou la partie syndicale, qui est plutôt dominante dans le jeu n'est pas sans conséquence. L'observation de terrain nous a conduit à établir, peu à peu, une liste de situations-types rencontrées, ce qui nous aide à identifier quels sont les nœuds, et dans quel ordre il serait utile de les dénouer.

### Un management trop centralisateur

Dans un premier cas de figure, ce qui nous semble se situer en amont, dans la chaîne de causalité, ce sont des problèmes d'inadaptation du style de management aux besoins de la situation.

Un style trop centralisateur obère la pertinence (vitesse et justesse) de la prise de décision, suscite des difficultés de fonctionnement et renvoie aux collaborateurs une image négative d'eux-mêmes (ils ne sont « pas aptes à décider »). Les informations qui remontent sur les difficultés sont vécues comme des critiques ou des remises en cause de l'autorité; les canaux de communication ascendants se bloquent; la prise d'initiative s'avère dangereuse; le système se rigidifie, d'où des dysfonctionnements, ce qui conduit à accentuer la pression et le contrôle... Si les représentants du personnel font remonter ces difficultés, la direction tend à les ranger dans le camp des opposants, car elle vit cela comme une remise en cause de son autorité. Ce style de direction exprime un besoin de maîtrise de la situation qui renvoie, lui-même, à un manque de confiance vis-à-vis des collaborateurs, mais il aboutit – paradoxalement – à des désordres et à un déficit de maîtrise de la situation. L'encadrement intermédiaire souffre tout particulièrement, car il doit en permanence gérer les contradictions entre les besoins de la réalité de terrain et les injonctions inadaptées à cette réalité, qui viennent d'au-dessus. Quand nous donnons la parole aux employés, nous observons leur grande capacité d'expertise pour identifier les inadaptations éventuelles du mode de management. Les ouvriers de cette fonderie de 500 salariés indiquent qu'en cas de panne, les demandes de pièces de rechange transitent par la direction générale, ce qui entraîne des délais préjudiciables: « Dieu signe. Il faut toujours attendre Dieu! », disent-ils; les chefs répugnent à s'engager et à soutenir les opérateurs: « ils ont trop peur ».

Finalement, ce que réclament les opérateurs, c'est que leur chef puisse disposer d'un véritable pouvoir de décision pour apporter une réponse aux problèmes.

### Un management trop « mou »

Dans d'autres cas, le style de management apparaît comme trop « indécis »: l'autorité n'est pas, ou pas assez, exercée par son détenteur officiel; aux niveaux situés au-dessous, se développent des jeux de pouvoir et d'influence, dont certains acteurs tirent des bénéfices, et que d'autres subissent; les décisions prises résultent en partie de ces jeux d'influence et ne répondent pas suffisamment aux besoins de la situation. Ceux qui estiment contrôler le système s'opposent avec détermination à tout changement dans les règles du jeu; cette configuration favorise la mise en place de clans.

### Lutte de pouvoir

D'autres situations traduisent une lutte de pouvoir entre la direction de l'entreprise et la partie syndicale;

on assiste parfois à de véritables captations indues, par les représentants du personnel, de l'autorité de direction: « Si je veux que l'usine soit repeinte en rose, elle sera repeinte en rose! », nous déclare ainsi, très sérieusement, un délégué syndical.

Dans un Centre de Formation d'Apprentis, la montée des tensions est telle qu'une quinzaine d'enseignants ont exercé leur droit de retrait, tant que demeurerait dans l'établissement un délégué syndical dont la seule présence était, à leurs yeux, constitutive d'un danger grave et imminent.

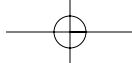
### Un mal-vécu issu du métier

Dans certaines situations, plus particulièrement dans les activités à caractère sanitaire et social (maison de retraite, éducation surveillée, accueil de personnes handicapées...), nous observons que les critiques adressées au management apparaissent parfois disproportionnées, voire totalement injustifiées; les salariés, suite à des dérives ou à des impossibilités, réalisent leur travail suivant des façons de faire ou des normes collectives qui heurtent leur conscience professionnelle et leur renvoient une image négative tant de leur travail que d'eux-mêmes; ils évitent soigneusement d'envisager et d'aborder ces questions, qui sont refoulées, de ce fait, dans l'inconscient collectif; ils opèrent une projection de ces difficultés sur la dimension institutionnelle et managériale; celle-ci devient le mauvais objet; les personnels en souffrance n'ont de cesse de la combattre en reproduisant souvent les attitudes que les personnes qu'ils sont chargés d'encadrer adoptent vis-à-vis d'eux-mêmes. Il s'ensuit des boucles de renforcement, accompagnées d'une disqualification réciproque des acteurs, aux différents niveaux: les moniteurs de ce Centre d'Aide par le Travail ont demandé l'appui d'un médiateur, en raison de relations difficiles avec leur direction; mais, du médiateur, ils exigent des entretiens individuels et ils refusent une rencontre collective; lors de la visite des locaux, les intervenants observent que les personnes handicapées sont livrées à elles-mêmes, sans la moindre activité de travail ou de loisir, tandis que le moniteur reste enfermé dans son bureau; il se confirmera, au cours de l'intervention, que le malaise puise largement son origine dans le sentiment de culpabilité des moniteurs, du fait du délaissement des personnes handicapées, ainsi que dans le caractère tabou que revêt cette question.

### Les effets du conflit relationnel

Le conflit relationnel n'ouvre pas; il enferme. Jalonné de chausse-trappes, de coups tordus, c'est un conflit très « énergivore » et essentiellement mortifère. Il exerce un effet destructeur sur les questions de contenu et sur les intérêts des parties; quand les parties pensent que l'autre ne respecte pas les règles qui fondent la relation, leurs préoccupations se concentrent sur les questions de relation, au détriment des questions de contenu, qui passent dès lors au second



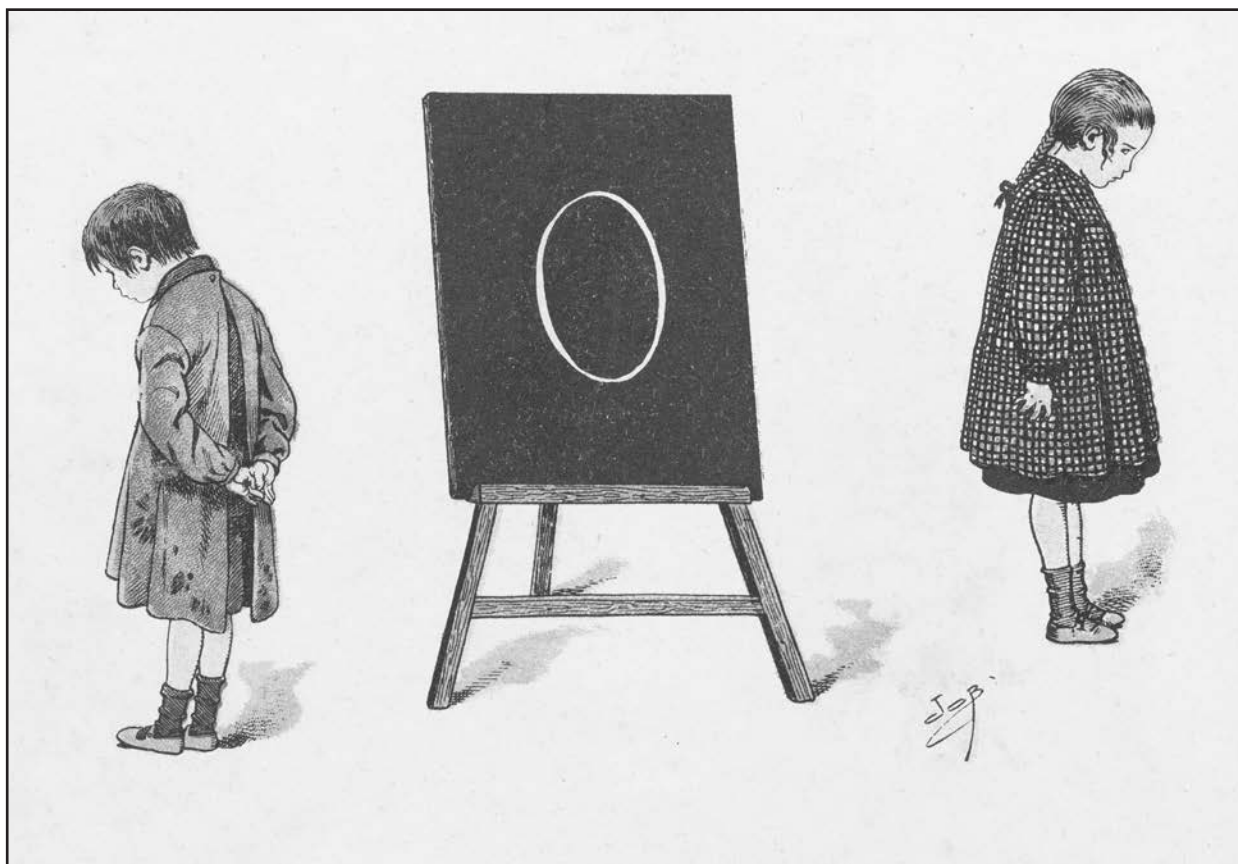


plan ; les parties se servent du contenu pour tenter de modifier le cours de la relation ; celui-ci est alors pris en otage par les difficultés relationnelles ; de ce fait, il est oublié, maltraité. Les processus d'échange, qu'il s'agisse de coopération, de résolution de problème, de concertation ou de négociation, tendent à rester improductifs ; soit les parties évitent d'échanger (conflit évitement) soit, quand elles échangent, elles sont dans l'affrontement stérile (conflit affrontement) : convaincue que les délégués veulent prendre le pouvoir, cette direction fait en sorte de ne pas

vail, ainsi que dans le développement des risques psychosociaux.

#### Les issues du conflit relationnel

Une première issue, à laquelle les parties travaillent activement, c'est le départ de l'adversaire ; quand le conflit a atteint un certain degré d'intensité, cette solution finit par s'imposer, sous des formes diverses : le changement de directeur, le départ de salariés, notamment par le biais de décisions d'inaptitude pro-



© Coll. JONAS KHARBINE-TAPABOR

«Le conflit relationnel exerce un effet destructeur sur les questions de contenu et sur les intérêts des parties». «Z, comme Zéro». Illustration de Job (1858 - 1931) pour un abécédaire.

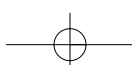
apporter de véritables réponses à leurs questions et de ne pas faire la moindre concession dans les négociations ; ces derniers expriment le sentiment de se trouver face à un mur. Ce dirigeant, créateur de cette petite entreprise de mécanique, confronté pour la première fois à l'élection de délégués, est choqué de recevoir de leur part une lettre recommandée ; il vit cela comme une trahison, si bien qu'il décide de vendre son entreprise.

Le conflit relationnel a aussi un caractère dommageable pour les protagonistes eux-mêmes ; ceux-ci vivent mal cette situation ; nombreuses sont les personnes des deux camps, profondément déstabilisées, qui doivent abandonner le champ de bataille pour des raisons de santé ; les conflits relationnels tiennent une place significative dans la souffrance au tra-

noncées par le médecin du travail, en vue de protéger leur santé mentale.

Le départ de telle ou telle personne ne résout pas nécessairement le problème. Certaines entreprises se caractérisent par un turn-over permanent, tant que perdure un certain style de direction ; dans d'autres cas, c'est un turn-over élevé de l'encadrement tant que perdure un certain style syndical (un DRH par an, dans cette fonderie). Le départ est une solution pour la personne qui s'extrait d'un milieu de travail difficile, mais pas nécessairement pour ceux qui demeurent.

Une autre issue est l'arrêt de l'activité et donc le départ de tous ; le conflit relationnel peut obérer les conditions de compétitivité de l'entreprise, voire rendre impossible son fonctionnement : tel magasin d'une grande chaîne



remplirait toutes les conditions pour être bénéficiaire, or, du fait des relations perturbées, il est déficitaire; un concurrent doit ouvrir sous peu; la direction générale n'a pas confiance dans le magasin et ne prévoit aucune action pour contrer l'arrivée du concurrent. Ce Centre d'Information Féminin a cessé toute activité, car le conflit opposant la directrice aux employés n'a pas pu être résolu.

En résumé, pour des raisons culturelles, mais aussi en raison de son caractère un peu honteux, le conflit relationnel n'est guère reconnu; la polysémie du mot conflit est parfois bien pratique pour couvrir ce qui ressemble beaucoup à des disputes de cour d'école maternelle. Et pourtant, si les acteurs, comme les parties prenantes externes, étaient capables, par-delà les apparences, de percevoir la nature (ou, à tout le moins, la part) relationnelle du conflit, ils seraient davantage en capacité de le gérer; en effet, si le moteur du conflit est relationnel, il ne leur sert à rien de continuer à se battre à coups de contenu; il serait plus pertinent, de leur part, d'aborder le problème que posent leurs relations; l'aide d'un tiers externe jouant un rôle de «facilitateur» peut les aider en ce sens, car ils ne sont guère enclins spontanément, ni même souvent en capacité, d'entreprendre une telle démarche.

## RÉSOLUDRE LE CONFLIT RELATIONNEL : LA FACILITATION

En nous appuyant sur l'expérience acquise dans le cadre du dispositif d'Appui au Dialogue Social, nous allons introduire une figure nouvelle de tiers intervenant: celle du facilitateur. Celui-ci anime un processus de restauration des relations; il se distingue du conciliateur ou du médiateur, qui accompagnent généralement les parties dans la résolution de litiges ou la recherche d'accords en cas de différend.

Quelle posture devrait-il adopter, quels types de gestes devrait-il poser, quel devrait être son outillage méthodologique et sur quels postulats va-t-il pouvoir fonder son action?

### La posture du facilitateur

Le facilitateur ne s'appuie pas sur une expertise portant sur le contenu, ni sur une autorité institutionnelle, pour légitimer sa présence, mais bien sur la relation de confiance qu'il bâtit avec chacune des parties.

Cette relation de confiance pourra se construire plus aisément si l'intervenant est doté, aux yeux des parties, des attributs d'extériorité, d'équidistance entre les deux parties et, enfin, de neutralité sur les questions de contenu; tout avis sur le contenu risquerait d'être perçu comme une prise de position, en faveur de, ou contre tel ou tel. Dans le cadre de l'Appui au Dialogue Social, le système client de l'intervention est constitué par les

deux parties, la direction de l'entreprise et le collectif de salariés; le fait que le coût de mobilisation des intervenants soit supporté par la puissance publique permet de conforter l'indépendance des intervenants, qui, sans cela, risquerait d'être malmenée.

### Un introducteur et une fenêtre d'introduction

Il est nécessaire qu'une partie prenante externe puisse introduire l'offre d'intervention au moment opportun: soit que les protagonistes, lassés des luttes stériles et placés devant l'impossibilité de gagner, envisagent de tenter autre chose; c'est souvent le cas, après un conflit collectif ayant marqué un rééquilibrage des rapports de force. Parfois, l'impasse peut être mise en évidence (ou accentuée) par la partie prenante externe. L'Inspecteur du travail, lassé des sollicitations répétées (et parfois insistantes) des protagonistes d'un conflit relationnel, les met en demeure de trouver une solution. Dans un organisme de sécurité sociale, un début de prise de conscience s'est fait jour quand le médecin du travail a indiqué en CHSCT que, de son point de vue, 80 % du personnel était en état de souffrance.

### Les postulats de la facilitation dans les relations

- La relation appartient aux partenaires de la relation; seules les parties sont en mesure de travailler au changement de leur mode de relation; le rôle du tiers intervenant est alors d'accompagner, et de faciliter, un processus de changement, dont les parties-prenantes sont les acteurs et dont le carburant est leur volonté conjointe de changer la situation. Il provoque, anime et encadre un processus d'amélioration des relations qui est ouvert, vivant, imprévisible, chaotique, avec des reculs et des avancées, et des déclics susceptibles de se produire;
- Les acteurs sont en mesure d'identifier ce qui fait problème: ce sont les meilleurs experts de la situation; de ce fait, le facilitateur est dans le registre de la maïeutique et dans l'art de poser des questions;
- S'ils sont placés dans un cadre d'échanges sécurisé, les acteurs sont capables de décrire et d'entendre les effets de leurs comportements respectifs et, à partir de là, ils vont vouloir, et pouvoir, modifier ces comportements. L'intervention a pour ambition de changer non pas les personnes, mais seulement les comportements; elle trouve ses limites dans les ressources des acteurs, et confrontée à des personnalités réellement difficiles, qui ne sont pas en mesure de comprendre, ou de s'adapter;
- La matière première du facilitateur, c'est la subjectivité des acteurs, la représentation qu'ils se font de la réalité, et non la réalité elle-même.

### Les étapes du travail

#### • Construire la confiance

Les intervenants commencent par rencontrer les repré-

sentants institués de l'entreprise, c'est-à-dire la direction et les organisations syndicales. Ils construisent la confiance, avec chacun, séparément, par une pratique assidue de l'écoute empathique, par l'acceptation inconditionnelle des points de vue, l'absence de jugement. Ils observent aussi une règle de confidentialité, en ce qui concerne les propos recueillis.

• *Manifester l'engagement*

Si l'adhésion des parties a suffisamment mûri, celles-ci sont invitées à s'engager mutuellement, lors d'une étape de réunion plénière. C'est un moment symbolique fort, au cours duquel les parties se font part de leurs objectifs et affirment leur volonté de s'inscrire dans la démarche de travail proposée; elles prennent un engagement moral, mais chacun, y compris les intervenants, conserve la possibilité d'y mettre un terme à tout moment.

Cette étape de l'engagement clôt la phase des contacts préliminaires; celle-ci arrive à son terme dans environ les deux-tiers des dossiers. Les intervenants auront joué un rôle essentiel dans la synchronisation de la montée en puissance interactive de l'envie des parties de travailler au changement de la situation. À l'issue, s'ouvre la phase de travail proprement dite.

• *Ouvrir un espace de dialogue sécurisé*

En fonction des besoins de la situation, la phase de travail peut donner la parole à des opérateurs et à des membres de l'encadrement qui vont entrer en dialogue avec la direction, ou seulement faire travailler ensemble les représentants du personnel et la direction. Quelle que soit la méthode retenue et quels que soient les acteurs mobilisés, la démarche d'intervention organise l'expression des grilles de lecture différentes (voire opposées) de la même réalité, dans des conditions de sécurité et de sérénité suffisantes, en vue d'amener les interlocuteurs à bâtir une nouvelle lecture, différente mais partagée, de ladite réalité. Sont mis en place des espaces-temps, qui ont des fonctions propres et assurent une progressivité dans l'échange: élaboration séparée des points de vue collectifs, utilisation de l'écrit pour véhiculer ces points de vue, échange oral des points de vue, prise de recul sur la vision de l'autre... Puis, s'ouvre l'espace de discussion sur les visions respectives, en vue d'identifier ce qui fait consensus. Ces espaces-temps se croisent avec des thèmes, qui sont proposés: le souhaitable ou les orientations à prendre, la réalité et le vécu, le plan d'action.

• *Autorité et cadrage*

L'autorité de l'intervenant (déléguée par les parties) occupe une grande place. Des éléments de cadrage sont nécessaires, car, dans un contexte de méfiance caractérisé par l'imprévisibilité, les parties ont besoin de repères structurants.

L'intervenant est empathique et neutre sur le fond des débats, mais décisionnaire, sur le plan de travail: c'est lui qui anime les séances de travail, distribue la parole,

maîtrise l'écrit; cela permet aux parties de se consacrer au fond des débats, sans avoir à se préoccuper de la gestion du plan de travail.

Les différentes étapes de travail sont définies d'une manière précise et rigoureuse, et elles figurent dans le document d'engagement.

Enfin, les parties sont invitées à convenir de règles du jeu concernant la manière d'entrer en relation; elles confient aux intervenants le soin de veiller au respect de ces règles. Il s'agit d'un point central, car l'apprentissage de la bonne manière de dire et d'entendre les choses est plus important que le contenu des échanges lui-même.

• *Mettre en commun*

Pour que la mise en commun orale, en face-à-face, soit possible, elle doit se faire dans un cadre corseté: dans un premier temps, tout commentaire et toute discussion sont proscrits; seules sont admises les questions de compréhension. Puis, lors d'une phase de mise en commun des différents points de vue, l'intervenant interdit différents registres de communication dont l'usage serait contraire aux objectifs recherchés, en particulier la justification, l'accusation, l'argumentation et le débat; le débat correspond, bien souvent, à une parole qui annule la parole de l'autre dans une partie de ping-pong sans issue, dans laquelle triomphe le plus fort en argumentation: il n'y a rien à débattre; il y a seulement à décrire et à écouter, afin de comprendre.

Les parties peuvent découvrir, à leur grand étonnement, qu'elles sont capables d'échanger, de dialoguer, que la vision et les intentions de l'une des parties ne sont pas celles que l'autre lui prêtait, qu'elles partagent les mêmes préoccupations et qu'au bout du compte, elles sont capables de bâtir séparément un plan d'action qui s'avère identique ou complémentaire.

• *Comprendre la relation*

Les parties tentent de décrypter le fonctionnement de leurs relations indépendamment des questions de contenu, et de définir les interactions à mettre en œuvre pour fonctionner autrement.

Dans cette papeterie, le plan d'action mis au point par la direction et l'organisation syndicale prévoit, entre autres choses, les nouvelles règles de relations suivantes: « *Quand on sent de la langue de bois, des tactiques, des malentendus, des doutes... se donner l'autorisation de se le dire pour conserver la confiance; pour cela, développer des échanges informels, sans que ceux-ci soient des lieux de décision et sans nuire au fonctionnement des institutions représentatives du personnel;*

– *Admettre qu'avoir de bonnes relations ne signifie pas nécessairement être d'accord sur tout. La survenance d'un désaccord sur le fond et le fait d'en parler ne doivent pas systématiquement entamer la relation.* »

• *Purger et se relier*

Le dialogue vrai, celui qui va permettre de purger le passif des relations antérieures et d'initier une relation de

confiance, n'est pas intellectuel; il ne relève pas de l'échange d'idées, il est émotionnel. Chaque participant supporte le poids des souffrances et des frustrations antérieures. Lors des premiers échanges, l'émotion doit être contenue, car son expression prématurée s'effectuerait de manière négative. Tout reproche, tout règlement de comptes doit être écarté. Cependant, le rétablissement de la relation n'est envisageable que si chacun se libère de ce mal-vécu, en l'exprimant à l'autre partie. Cette expression est nécessaire, en même temps qu'elle ne devient possible, d'une manière positive, que parce qu'un certain niveau de confiance se rétablit; elle constitue alors une marque de confiance vis-à-vis de l'autre partie; tant que les participants n'accèdent pas à l'émotionnel, la relation reste coupée. Les intervenants s'efforcent d'organiser cette libération émotive au moment favorable. Peu importe, si tout n'a pas pu être dit; ce qui rebâtit la confiance, alors que la possibilité est donnée à chaque partie de raconter son vécu, c'est la manière bienveillante d'exprimer ce vécu et c'est l'attitude d'écoute exploratoire de l'autre partie, qui découvre, souvent avec étonnement, la vision de l'autre; c'est aussi l'admission de certaines erreurs, quand il en a été commis. Le rétablissement de la relation se manifeste plutôt par la communication analogique: la manière de se regarder, de se parler, de s'écouter. C'est au moment de la pause-café qu'il est le plus visible, dans les discussions spontanées, entre des gens qui ne se parlaient plus, dans les sourires, dans l'emploi du prénom...

• *Agir pour consolider*

Au cours de l'intervention, les participants passent le plus souvent d'un épais scepticisme à une forme d'euphorie, du noir au blanc; s'ouvre un espace de confiance, limité dans le temps et fragile, qu'ils doivent utiliser pour mettre en œuvre les actions prévues et modifier attitudes et comportements. Les intervenants restent présents durant une phase de suivi, d'une durée d'un an, destinée à consolider les acquis.

## CONCLUSION

Il nous semble, en conclusion, que la qualité de la gestion des relations par tous les acteurs est appelée à devenir, de plus en plus, un facteur clé de réussite pour les entreprises et un élément important, dans la qualité de la vie et la santé au travail. Sans mettre de côté le conflit d'intérêt, qui garde toute sa réalité, il convient de mieux identifier et reconnaître cette place du relationnel dans le fonctionnement des entreprises, pour mieux la gérer. Cela passe par des changements

culturels et par le dépassement du paradoxe qui conduit à ce que l'entreprise, devenue un lieu de coopération intense et obligée, conserve des rapports sociaux et managériaux encore largement fondés sur le paradigme de la relation de pouvoir.

Cela passe aussi par un développement du geste de facilitation; nous avons décrit les modes d'intervention d'un dispositif, structuré et professionnalisé, dont la vocation est de répondre à des situations particulièrement dégradées; au-delà, cette recherche sur la facilitation dans les relations interpelle toutes les personnes, intervenants externes, (Inspecteurs du travail, médecins du travail, consultants, expert comptable d'une PME...) ou intervenants internes (managers, délégués du personnel...), qui, d'une manière plus ou moins informelle, peuvent être appelés à jouer ce rôle dans les relations de travail. Une part des outils méthodologiques et des éléments de posture que nous mettons en œuvre dans des situations très enkystées sont transférables dans des situations moins difficiles et peuvent être adaptés à des actions de facilitation réalisées en interne. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- BIDAULT (F.), GOMEZ (P.Y.) & MARION (G.) (sous la direction de), *Confiance entreprise et société*, Éditions Eska, 1995.
- DEJOURS (C.), *Travail et usure mentale*, Éditions Bayard, 2001.
- LESCARBEAU (R.), PAYETTE (M.) & SAINT-ARNAUD (Y.), *Profession consultant*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1990.
- PERRON (M.), «Analyse de la transférabilité d'un concept québécois: la médiation préventive québécoise dans les organisations en France», Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion soutenue le 8 décembre 1998, Université Lyon III.
- REYNAUD (J.D.), *Les Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Éditions Armand Colin, 1989.
- RONDEAU (A.), «La gestion des conflits dans les organisations.» in CHANLAT (J.F.), *L'Individu dans l'organisation*, Québec-Paris, Presses de l'Université Laval-Eska, 1990, p. 507-527.
- SIMMEL (G.), *Le Conflit*, Cincé Éditions, Paris, 1992.
- WATZLAWICK (P.), HELMICK BEAVIN (J.) & DON JACKSON (D.), *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, 1989.
- WATZLAWICK (P.), WEAKLAND (J.) & FISCH (R.), *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Éditions du Seuil, collection Points, 1975.

## LA THÉORIE DES MÉTA-ORGANISATIONS

**À propos du livre d'Ahrne  
GÖRAN & Brunsson NILS,  
*Meta-organizations*, Cheltenham,  
UK and Northampton MA, USA,  
Edward Elgar Publishing, 2008.**

Ce livre analyse un phénomène qui est présent à nos yeux, sans que nous le voyions vraiment. Une méta-organisation est une organisation dont les membres sont non pas des individus, mais des organisations: ainsi, le Medef, la Fifa, l'Union postale universelle, l'Onu, l'Otan (mais aussi, pensent les auteurs, l'Union européenne) sont, en ce sens, des méta-organisations. Elles peuvent prendre des noms divers: ligue, association, fédération, confédération, club, etc. Le fait de les regrouper dans une même catégorie constitue déjà, en lui-même, un apport théorique, mais les auteurs de *Meta-organizations* vont plus loin: posant les fondations d'une véritable théorie de ces organisations, ils mettent en lumière leur spécificité et le caractère paradoxal de leur fonctionnement.

### De la nature particulière des méta-organisations

Une organisation se caractérise par des membres, une hiérarchie, une forme d'autonomie et une constitution. Celle-ci précise les tâches qui sont dévolues à l'organisation, elle établit qui, en son sein, peut émettre des règles (de tel ou tel type) et qui a le pouvoir de prendre des décisions (un centre, disposant d'un pouvoir hiérarchique). L'organisation jouit nécessairement d'une autonomie, notamment d'ordre budgétaire.

Une méta-organisation a des traits communs avec les organisations habituelles, mais elle présente aussi des différences, qui tiennent au fait

que ses membres sont des organisations, et non des individus. Les organisations sont créées par une décision et elles ont une durée de vie imprévisible, à la différence des individus; on ne peut pas discuter avec une organisation, alors qu'on peut le faire avec un individu; les organisations disposent de moyens sans commune mesure avec ceux dont les individus disposent habituellement. Enfin, les organisations sont beaucoup plus diversifiées (il peut s'agir d'hôpitaux, d'associations, d'entreprises, d'États, etc.).

Face à cette diversité, les méta-organisations se créent autour de certaines catégories: ainsi, en Europe, un certain nombre de fournisseurs de service de contrôle aérien ont été corporatisés ou privatisés; une méta-organisation, la CANSO, a été créée, qui les représente (le contrôle aérien français, toujours public, ne peut en être membre). Ces catégories reposent sur des identités, qu'elles renforcent. Elles peuvent créer un statut: ainsi de la CEMS (Community of European Management Schools), qui regroupe les meilleures *business schools* européennes: l'on comprend aisément que le fait d'en faire partie, ou non, représente un véritable enjeu.

Quand une méta-organisation se crée, elle regroupe souvent près de 100 % de la catégorie d'organisations qu'elle définit. Pour celles-ci, les coûts de participation sont en général faibles, en regard de leurs ressources. De plus, il y a, pour chaque organisation, un avantage à adhérer à la méta-organisation, afin que les décisions de celle-ci lui soient favorables, ou, tout au moins, qu'elles ne lui soient pas défavorables. Toutes les organisations ont donc tendance à devenir membres d'une (ou de) méta-organisation(s) (certaines d'entre elles adhèrent même à une méta-organisation uniquement dans le but de la torpiller et de s'assurer ainsi de son inefficacité...).

Les méta-organisations sont très dépendantes de leurs membres, et surtout, parmi ceux-ci, des « poids lourds»: ainsi, si l'Allemagne déci-

dait de se retirer de l'Union européenne, celle-ci ne pourrait sans doute plus exister. Le risque serait moins grand, si c'était Malte, qui menaçait d'en sortir.

### Le paradoxe des méta-organisations

Les méta-organisations sont, par nature, des organisations faibles. On l'a vu: elles sont très dépendantes de leurs membres. Leurs dirigeants ne peuvent pas imposer de décisions, comme cela peut se faire dans une organisation; ils peuvent difficilement mettre un des membres à la porte. Aucun système de vote n'y apparaît totalement légitime (généralement, un membre/une voix, quelquefois des pondérations en fonction de l'importance relative des membres). Il faut procéder par persuasion, et par consensus. Or, les conflits sont souvent très profonds: ils touchent, en effet, à l'identité et à l'autonomie des membres et il existe, souvent, une concurrence potentielle entre ce que fait la méta-organisation et ce que font ses membres (par exemple, l'Union européenne prend des décisions que prenaient traditionnellement ses États membres et elle menace ainsi, en permanence, leur identité et leur autonomie).

On pourrait alors en déduire que les méta-organisations sont totalement inefficaces, en raison de leur paralysie structurelle.

Mais les auteurs de *Meta-organizations* pensent que tel n'est pas le cas, et c'est en cela que réside tout le paradoxe. En effet, les méta-organisations prennent bel et bien des décisions, même si celles-ci sont ambiguës (chaque membre peut, en effet, les interpréter dans le sens qui lui convient) – des décisions dont la mise en œuvre est conçue «à géométrie variable» (certains membres

les appliquent davantage que d'autres) – et elles formulent des règles non contraignantes, que les auteurs appellent des *standards*. Mais, dans la pratique, ces décisions et ces règles sont, en définitive, assez bien appliquées. En effet, du fait quelles ne sont ni contraignantes ni imposées de l'extérieur, ces règles suscitent moins de rejet frontal de la part des organisations. Celles-ci se sentent davantage libres de les accepter ou non et, généralement, elles les acceptent, car cela est susceptible de leur conférer un statut enviable, par un effet de réputation.

#### Méta-organisations et globalisation

Ce paradoxe explique le rôle qu'ont joué et que jouent les méta-organisations dans la globalisation. En formulant des règles globales et des standards (techniques ou non-techniques), elles l'ont facilitée: ainsi, l'Iata (International Air Transport Association) a joué un rôle considérable dans le développement du transport aérien; de même, dans un autre domaine, la mise au point de standards pour les DVD ou l'échange de fichiers de musique sur Internet ont conduit à une explosion des marchés. Les méta-organisations ont souvent un objectif très étroit (par rapport à celui des États ou des multinationales) – par exemple, protéger les oiseaux sur notre planète –, mais elles peuvent être particulièrement efficaces, dans la poursuite de cet objectif. Elles peuvent, notamment, susciter la création d'organisations-membres dans tous les pays. Ainsi, le *floorball*, une sorte de hockey sur gazon se jouant en salle, s'est développé, au départ, en Suède, pour des raisons liées au climat de ce pays. Puis une organisation internationale a été créée, qui préside au développement de ce sport, suscitant la création d'organisations nationales, un peu partout dans le monde.

Par ce livre, les auteurs ouvrent un nouveau champ de recherche,

important, qui s'annonce passionnant.

Hervé DUMEZ

#### LEÇON DE CONDUITE ACCOMPAGNÉE: HISTOIRE ET ACTUALITÉ DU GOUVERNEMENT DE SOI EN ENTREPRISE

**À propos de l'ouvrage collectif  
dirigé par Éric PEZET,  
Management et conduite de soi:  
Enquête sur les ascèses de la performance, Paris, Vuibert, 2007,  
190 p.**

Le mot d'ordre n'est plus vraiment nouveau, mais il est toujours d'actualité: les techniques managériales ne s'appuieraient plus sur la hiérarchie bureaucratique; désormais, elles mobiliseraient la subjectivité et l'engagement des salariés. Néanmoins, les travaux permettant d'avoir accès aux pratiques de ces discours et à leur examen critique (non dogmatique) sont, malheureusement, encore trop rares. C'est l'ambition et le positionnement de l'ouvrage coordonné par Éric Pezet que d'ouvrir de nouvelles voies en la matière, en explorant la thématique de la «conduite de soi» en entreprise, dans diverses directions.

À cette fin, le directeur de l'ouvrage a rassemblé autour de lui des chercheurs d'horizons différents (gestion, histoire, philosophie), mais, tous, munis, d'une boussole intellectuelle commune: la pensée de Michel Foucault. Dans l'introduction, Éric Pezet précise que ce n'est pas la partie «disciplinaire» de l'œuvre de Foucault qui est retenue comme cadre conceptuel partagé, mais la dernière partie de son travail, qui porte sur la construction du sujet et le gouvernement des individus, autour des notions de «gouvernementalité» et de «souci de soi», moment de l'œuvre foucauldienne qui englobe la partie disciplinaire, selon l'auteur. En d'autres termes, il s'agit d'examiner de manière cri-

tique (mais non dogmatique) les effets des «techniques de conduite de soi» des individus, dans l'entreprise. Soulignons, au passage, la clarté de l'introduction sur le positionnement du sujet, et les travaux de Foucault mobilisés ici, qui ne nécessitent pas une connaissance préalable de l'œuvre du philosophe. L'ouvrage propose ensuite sept contributions, autour de la thématique des techniques de conduite de soi et du gouvernement des individus dans l'entreprise, qui sont organisées en deux parties: la première vise à éclairer l'histoire des techniques de conduite de soi en entreprise; quant à la seconde, elle est centrée sur les évolutions actuelles des dites techniques.

La première partie, intitulée «Se conduire soi-même pour produire plus», propose trois contributions. Celle d'Annick Ohayon porte sur l'arrivée et la montée en puissance des techniques psychologiques (dans les années 1920 et 1930, en France), qui prennent de l'ampleur et gagnent en popularité malgré l'opposition des psychologues académiques. Ces formes de vulgarisation, expressément tournées vers la performance individuelle, s'appuient sur une représentation de l'entreprise envisageant une «harmonie possible entre les intérêts des dirigeants d'entreprise et ceux des travailleurs» (p. 29). Le lecteur est alors frappé par la similitude avec le contenu des méthodes de développement personnel et de coaching, florissantes depuis une bonne dizaine d'années. Cette première impression est renforcée par la contribution d'Yves Cohen à l'étude de la littérature consacrée aux «chefs» dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle. L'auteur nous y montre les difficultés et les questionnements que pose la formation des «chefs» dans le contexte de l'apparition des grandes entreprises et de la montée en puissance des hiérarchies. À partir d'échanges épistolaires d'Ernest Mattern, un responsable technique chez Peugeot, dans l'entre-deux guerres, Y. Cohen nous donne à voir la construction collective de cette

catégorie d'acteurs dans l'entreprise; il montre également la place prise par le plaisir et la reconnaissance dans la construction de l'identité du chef.

Le troisième chapitre de cette partie, écrit par Josette Bouvard, propose un décentrage et un matériau de recherche très original. L'auteure explore la question de la conduite de soi, à partir de l'expérience des journaux tenus par les ouvriers ayant participé à la construction du métro de Moscou (1931-1935). Ce projet, conçu par l'écrivain Maxime Gorki et fortement soutenu par Staline, revêtait plusieurs fonctions: principalement, une fonction d'écriture et d'archivage de l'histoire officielle du métro de Moscou; mais aussi, un mode complémentaire de management d'une nouvelle classe d'ouvriers fraîchement déracinés des campagnes russes, à travers la production d'une littérature sur la culture du travail, ainsi que par la mobilisation de la réflexivité des individus. Au final, même si ce chapitre donne peu à voir sur les effets d'ensemble de ces méthodes sur la population ouvrière concernée, cet exemple de technique de conduite de soi est un témoignage historique absolument fascinant.

Après cette première partie, historique, la focale est déplacée, dans la seconde, sur une analyse contemporaine des techniques de la conduite de soi, dont le but devient de «se transformer soi-même, pour donner corps au changement».

Les deux premières contributions de cette partie font directement écho aux travaux sur les outils psychologiques et la formation des chefs évoqués dans la première partie. En effet, au 4<sup>e</sup> chapitre, Éric Pezet rend compte d'un travail d'analyse des pratiques de coaching effectué dans six entreprises et avec quatre coaches, qui lui permet de mettre en avant les ambivalences de pratiques de coaching pouvant aller du développe-

ment des individus à leur disciplinarisation. Selon l'auteur, ceci s'explique par la nature même du coaching, car cette «technique de soi» est difficile à «surveiller», la relation entre le coach et le «coaché» constituant, dans une assez large mesure, une «boîte noire».

Dans le chapitre suivant, le spécialiste de la philosophie de Foucault



Frédéric Gros établit une comparaison entre le souci de soi chez Foucault (une notion travaillée à partir de l'antiquité gréco-romaine) et le coaching contemporain. Ce travail est très utile, car il situe bien la spécificité du souci de soi stoïcien, dont l'objectif est éthique et cherche à rendre «plus fort», mais n'est pas axé sur la découverte de soi-même à laquelle nous invite la psychologie. D'autre part, la recherche de productivité et de gestion de soi est, selon l'auteur, totalement absente de la pensée stoïcienne. En revanche, c'est bien l'engagement dans l'action quotidienne qui rapproche entre elles ces différentes techniques du travail sur soi.

Les trois derniers chapitres sont consacrés à l'analyse de dispositifs contemporains de la conduite de soi, dans des univers variés. Claire Dambrin et Caroline Lambert étudient tout d'abord les modes de contrôle des comportements individuels à l'œuvre dans une grande firme internationale de cosmétiques. Elles mettent en évidence le fait qu'un certain autocontrôle des individus est très présent, du fait de pressions sociales, et que cet autocontrôle porte tant sur les corps (minceur, coiffure) que sur l'apparat (habillement) et la maîtrise du langage.

Nelarine Cornelius et Pauline Gleadle proposent, pour leur part, deux études de cas longitudinales portant sur des entreprises cherchant à rendre leurs salariés «entrepreneurs». La première montre la manière dont l'introduction de la méthode d'évaluation de la performance financière EVA® produit un impact sur le comportement des individus, tandis que la seconde porte sur l'évolution des modes de management d'un laboratoire de R & D, ainsi que sur leur contestation par les ingénieurs concernés. Toutefois, ce chapitre apparaît davantage éloigné du cœur de l'ouvrage, en raison de l'absence de références tant à Foucault ou aux techniques de soi qu'aux travaux consacrés au rôle des outils de gestion dans l'organisation.

Enfin, la dernière contribution, d'Amina Béji-Bécheur, analyse cinq récits de personnes à l'origine d'innovations sociales (comme, par exemple, des réseaux ville-hôpital, une banque solidaire, etc.). L'auteure montre en quoi le processus d'innovation passe par la conduite d'un retour sur soi qui permet de canaliser les volontés de révolte et de rupture sociale, au profit d'un projet entrepreneurial.

Comme nous avons tenu à l'indiquer ici, la richesse des matériaux et des angles d'analyse de l'ouvrage est à double tranchant. Elle frise parfois le foisonnement de textes, dont l'ar-

ticulation n'est pas toujours évidente: les rapports entre les multiples techniques de conduite de soi sont peu synthétisés, alors que l'on cherche des lignes de fracture et des lignes de continuité, explicitées, entre des méthodes de gouvernement des individus plus ou moins contraignantes, mais dont certaines peuvent également favoriser le développement professionnel et personnel des individus. Les synthèses, en introduction et en conclusion, sont de ce point de vue éclairantes. Mais les notions foucaaldiennes sont parfois très peu utilisées par les auteurs, dans leurs chapitres respectifs. Néanmoins, dans la perspective des nouvelles voies d'analyse recherchées, cette richesse permet d'indéniables apports, en particulier le lien entre développement de la psychologie et besoin de formation d'une hiérarchie pour la grande entreprise, ou encore la démonstration des ambivalences des techniques de conduite de soi dans l'entreprise. Le lecteur, tant le chercheur en gestion que le praticien de la gestion des ressources humaines en quête de mises en perspective, trouvera dans ces apports stimulants une réflexion sur les sources et les formes actuelles de rationalisation des pratiques de management des entreprises.

**Par Sébastien GAND,  
CGS – Mines Paristech**

## STRATÉGIE D'ENTREPRISE

**À propos de l'ouvrage de Thierry WEIL, *Stratégie d'entreprise, Les Presses Mines ParisTech, 2008, 226 p.***

L'ouvrage de Thierry Weil n'est pas ordinaire. Il ne s'agit pas de l'énième de ces manuels de stratégie de l'entreprise, dont le marché de l'édition universitaire est déjà encombré. Ce n'est pas, non plus, un ouvrage conceptuel de sciences comportementales et économiques appliquées à l'entreprise. Avec ce livre, l'auteur

réalise un véritable tour de force, mêlant les approches classiques que l'on retrouve dans tous les manuels et des réflexions qui s'appuient sur les avancées théoriques dans l'art de décider et de diriger. Plus qu'un recueil de notes publié à l'intention des étudiants de l'École des Mines de Paris, dans la «Collection des cours de l'École», nous avons là une œuvre personnelle, ce qui la place en-dehors des canons classiques de l'édition universitaire destinée à un public d'étudiants. Thierry Weil sait de quoi il parle: X-Mines, Docteur en physique, licencié en philosophie et en logique, il a non seulement une excellente connaissance de l'entreprise et des cabinets ministériels, mais aussi une expérience académique. Cela, tant en France, à l'École des Mines, où il est professeur et où il a dirigé la recherche, qu'aux États-Unis, à l'Université de Stanford, où il a travaillé avec le sociologue des organisations James March. L'ouvrage qu'il publie aujourd'hui n'aurait pu être écrit sans ce riche parcours, qui lui a permis de développer une posture unique.

Le livre est composé de deux grandes parties: à une première partie, classique, que l'on pourrait appeler «la boîte à outils du stratège d'entreprise», en succède une deuxième, paradoxalement plus contemporaine. Paradoxalement, car elle s'inspire de travaux déjà anciens, mais peu mobilisés jusqu'à ce jour dans des manuels d'enseignement. Cette deuxième partie relativise (non sans pertinence) les approches normatives présentées au début du livre, abordant des thèmes liés à la décision et au dirigeant. Entre ces deux grandes parties, un chapitre est consacré aux modes, en matière d'approches de la stratégie. Dans la première partie, l'auteur présente ce que l'on entend par stratégie d'entreprise. Il décrit la manière dont celle-ci est construite. Pour ce faire, il distingue les stratégies développées en vue d'une activité unique de celles qui sont davantage adaptées à des organisations aux activités multiples. Ce faisant, il apporte les outils et décrit les

concepts clés mobilisés à ces occasions. Il donne également de nombreux exemples, à titre d'illustration. Tout ceci est bien fait, bien écrit, complet, vivant. On retrouve ici – la sobriété en plus – ce que l'on peut lire dans les meilleurs manuels de stratégie.

Dans la deuxième partie, que l'auteur avait évoquée dans son introduction, nous changeons de rythme et de ton en prenant de la distance par rapport aux approches normatives de la «boîte à outils» du stratège d'entreprise. Nous ne sommes plus dans la norme d'une rationalité artificielle, bien que nécessaire: nous entrons dans le domaine du réel et dans la manière dont on peut appréhender celui-ci plus finement. Dans cette deuxième partie, plus originale, dont les thèmes sont rarement abordés dans ce type d'ouvrage, l'auteur prend de la distance par rapport aux approches quelque peu simplificatrices généralement admises – des approches qu'il est facile, et de bon ton, de critiquer et de réfuter. Thierry Weil, lui, n'emprunte pas cette voie de la facilité: avec beaucoup d'intelligence, il reconnaît que, dans un monde imparfait, caractérisé par sa complexité et l'impossibilité de prévoir au-delà du très court terme, le stratège a besoin d'une carte, quand bien même celle-ci serait fautive, qui l'aide dans sa réflexion et dans sa prise de décision. Une fois cette carte imparfaite lue avec des outils inappropriés, elle devient fonctionnelle. C'est ce que l'auteur rappelle, dans sa première partie. Fonctionnelle, elle l'est, car elle permet au stratège de se poser les bonnes questions et d'avancer. Mais cela est loin d'être suffisant pour comprendre comment les décisions sont façonnées et prises, dans la réalité humaine, avec ses limites, ses biais et ses multiples facettes. Aussi l'auteur change-t-il de registre: il nous invite à passer du monde simplifié de l'économie et des outils de gestion à celui du réel comportemental, psychologique, sociologique. C'est ainsi que, dans cette deuxième partie, plus fondamentale, l'auteur aborde, avec un



regard critique, des thèmes tels que la rationalité limitée, les préférences et le cadrage de situations, la décision (avec ses dimensions processuelles et sociopolitiques), les créations émergentes, l'apprentissage organisationnel, la confiance et ses implications, la coévolution symbiotique, le leadership. Tout ceci est particulièrement important, pour qui veut comprendre le comment des choix individuels et de l'action collective. Le stratège, désormais, sait qu'il ne sait pas, et il sait pourquoi il ne sait pas; ce qui marque un progrès, dans le monde des manuels universitaires! L'entreprise n'est pas ramenée à une entité anonyme, qui serait pilotée par un dirigeant omniscient. Non, l'entreprise, désormais, est un ensemble complexe d'acteurs en interaction, et elle est elle-même en lien avec un contexte plus vaste, incertain, changeant, avec lequel il faut négocier et composer, selon des rythmes de temps non choisis. La tâche serait alors immense, voire impossible, sans les simplifications indispensables, que le stratège doit apporter, dans un premier temps.

Dans son livre, Thierry Weil trouve un équilibre entre ce qui est du domaine du possible et ce qui ressortit au réel. À chacun, il donne les clés permettant d'adopter l'attitude critique qui convient et de comprendre les fondements de ses choix. Cela est bien : il ne se contente pas d'adopter l'attitude naïve consistant à boudier un existant imparfait. Il propose aux lecteurs, en les éclairant, une puissante grille de lecture qui leur permet d'être plus intelligents, face aux choix stratégiques des entreprises. Et il le fait avec brio.

**Par Raymond-Alain THIETART,**  
**Professeur éminent**  
**de Management, Directeur**  
**du PhD Program ESSEC**  
**Business School,**  
**Professeur émérite,**  
**Université Paris-Dauphine**

(1) Philippe D'IRIBARNE, *La Logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.

## UN OBJET SOCIOLOGIQUE NOUVEAU

**À propos du livre de Philippe D'IRIBARNE, *Penser la diversité du monde*, Paris, Ed. du Seuil, 2008.**

Est-il possible de caractériser les cultures, qu'en chaque contrée du monde on perçoit à la fois insaisissables et si tenaces? Et cela, sans dérapier systématiquement dans la répétition de clichés pesants?

Les « descriptions de voyages » laissées par des auteurs anciens ont tenté d'approcher, parfois avec subtilité, cet « esprit des peuples ». Mais la plupart de ces récits n'ont pas échappé au fantasme du bon sauvage ou, à l'inverse, à l'apologie des peuples supérieurs. À l'exception d'un Tocqueville, dont – étonnant consensus – les écrits semblent indemnes des critiques anti-culturalistes. Aujourd'hui, on est assailli par une vaste littérature pour touristes (ou pour managers), qui ressasse les clichés naïfs et les tautologies inutiles (la solidarité africaine, le consensus japonais, le confucianisme vietnamien, la discipline allemande, le carésianisme français, etc.).

Rares sont les auteurs, qui, comme Philippe d'Iribarne, ont tenté depuis vingt ans une description du monde moderne, en veillant – quoiqu'on en dise – à éviter les écueils culturalistes. Après l'étude d'une quarantaine de pays, situés sur les divers continents, son dernier livre a pour objet de fixer le cadre théorique de sa démarche. Ce faisant, l'auteur pose les fondements d'une thèse radicalement neuve. Et il apporte des éléments de réponses aux critiques qui lui ont été régulièrement adressées de tous bords.

Sans résumer les quatre chapitres, limpides et denses, qui composent sa démonstration, nous en retracons ici le parcours et l'argument principal.

(2) Alexis de TOCQUEVILLE, *L'Ancien Régime et la Révolution*.

Le premier chapitre se présente comme une sorte d'image en miniature des travaux précédents. À partir d'une enquête récente, effectuée pour l'Agence Française de Développement, l'auteur offre de nouvelles illustrations de la manière dont les mêmes situations donnent lieu, selon les pays, à des interprétations très différentes, voire opposées. Ainsi, chez les clients français de l'Agence, on retrouve cet attachement constant à ce que « l'on doit attendre d'un partenaire », en fonction de « ce qu'il est » (son statut, son rôle, son métier...). Sorte d'évidence, qui les relie à la galerie de portraits des livres antérieurs, tels ces ouvriers métallurgistes français qui revendiquent un droit à l'autodéfinition de leurs tâches, au nom de leur statut (1). Conception qui les rattache, encore, de façon plus distante, à ces bourgeois français décrits par Tocqueville, auxquels leur « condition interdisait certains emplois », qu'ils jugeaient impropres à leur rang (2). Parcourant ensuite différents pays, l'auteur montre, à chaque fois, qu'au-delà d'une attente d'efficacité en effet universelle, les exigences des clients diffèrent selon qu'ils sont sud-africains, vietnamiens ou encore tchadiens. L'ambition de l'auteur est de proposer un cadre théorique qui rende compte de la manière dont les logiques traditionnelles s'articulent « au plus intime » de ce que nos sociétés ont de plus moderne – le management des entreprises, ou encore les discours des réformateurs politiques.

Le second chapitre présente le cœur de la thèse. Il pose l'idée, jusqu'alors inédite, d'une « scène de référence », propre à chaque société, qui condenserait la double image d'un « péril craint entre tous » et d'un chemin de salut, une double image par laquelle chaque société se représente les stigmates d'une déshumanisation totale: aux États-Unis, l'intrusion de la volonté d'autrui dans le contrôle de son propre destin; en France, en être réduit, par peur ou par intérêt, à courber l'échine devant plus puissant que soi; à Bali,

être livré au chaos engendré par la résurgence d'émotions habituellement contenues; au Cameroun, être la victime de l'action orchestrée par quelque appétit caché autour de soi... La peur associée à ce péril et la nécessité de le conjurer influencent secrètement la façon dont les acteurs orientent leur vie quotidienne et celle dont ils conçoivent la vie en société.

Mais il ne faut pas s'y tromper: cette «scène» n'agit pas à la manière d'un rouage unique; elle constitue un noyau, autour duquel une grande variété de formes s'engendrerait. Elle forge tant des structures mentales que des notions (par exemple, dans le contexte français, l'opposition entre «noble» et «petit», ou bien la force du mot «statut»). La «scène de référence» sert de bâti à un ensemble, jamais achevé, «de chaînes signifiantes» et de «récits plus ou moins mythiques». Par ce biais, elle structure un imaginaire social, qui, lui, reste mouvant. Elle offre aux acteurs des manières de se représenter les situations ordinaires, arrivant à occulter certains aspects de la vie sociale ou, au contraire, à en magnifier d'autres (par exemple, en France, la grandeur de certaines activités mal rémunérées). Elle organise la logique du tolérable et de l'intolérable. Ces représentations jouent notamment un grand rôle dans la façon dont les acteurs conçoivent leurs institutions.

Le troisième chapitre de l'ouvrage entend montrer de quelle manière la diversité des cultures rejoint «l'unité de l'humanité». D'un côté, un être-au-monde angoissant – la peur, la violence –, face auquel chaque société tente de réduire les incertitudes. De l'autre, la manière dont chacune peut combiner son propre regard avec les grands messages communs à toute l'humanité (religieux, politiques ou idéologiques). L'auteur montre, en particulier, la façon dont les traditions d'origine

européenne (française, allemande, anglaise, puis américaine) ont perçu le message d'émancipation démocratique inspiré par les Lumières. Leurs propres «scènes de référence» ont servi à donner sens, et chair, à différentes visions de la modernité. Le dernier chapitre, enfin, s'applique à situer ce «nouvel objet

avec vigueur, même chez les adversaires les plus résolus de la tradition. L'auteur rouvre ainsi, sur une base nouvelle, le débat sur les «cultures». Ce livre est de ceux, rares, qui introduisent une rupture théorique. Le cadre proposé par Philippe d'Iribarne vise à rendre compte de faits jusqu'alors mal expliqués, portant sur la singularité et la permanence des sociétés. L'auteur prend notamment soin d'intégrer les critiques anti-culturalistes et de montrer la place d'un «historico-culturel». Loin de tout esprit de système, il montre comment la difficulté qu'il y a à faire coller la réalité aux images de référence peut conduire les acteurs à nier le réel. Parfois, au contraire, les contradictions du regard ouvrent la voie à d'autres changements. Si la «scène de référence» apparaît comme une loi unificatrice, elle n'en est pas, pour autant, la cause unique de tout mouvement. Pour bien en comprendre les effets, il faut les combiner avec ceux des autres ressorts sociaux. Mais, faute de les prendre en compte, on n'obtient qu'une vue amputée des constructions sociales et des mouvements de l'Histoire. L'exigence scientifique de l'auteur est tout entière contenue dans une note, où il rappelle que les facteurs explicatifs de la durée du jour (la latitude et la position de la Terre par rapport

au Soleil) peuvent, en se combinant, conduire à des résultats très variés. La démarche culturelle ressemble, à première vue, à celle de l'enquête sociologique: elle s'intéresse aux valeurs et aux intérêts qui parcourent une société. Toutefois elle s'en différencie profondément, en ce qu'elle cherche les linéaments d'un imaginaire social, en parcourant des groupes et des situations variés, voire opposés. La découverte des scènes fondatrices ne demande pas des temps d'enquête importants. Mais elle suppose un long travail de décantation de l'imaginaire social, en suivant ses variations historiques et en les comparant à d'autres aires



sociologique» par rapport aux courants de pensée des sciences sociales. L'auteur mène le débat avec l'ensemble des auteurs, qui – en sociologie, en anthropologie ou en linguistique – ont cherché à clarifier les rapports entre le reçu et le construit, entre ce qui, dans les sociétés, est soumis au changement ou à une certaine permanence. La vue proposée demeurerait cachée, jusqu'à ce jour, derrière une opposition convenue entre «culture» et «modernité» (faisant écho aux oppositions tradition/mouvement, communauté/société, ordre/liberté, etc.). Pour la découvrir, il fallait changer l'angle d'attaque et observer ce qui survivait

culturelles. Ainsi, chaque culture ressemblerait à un énorme livre inachevé, qui réunirait des genres littéraires variés (récits, documents historiques, essais politiques...). Chaque texte vaudrait par lui-même. Toutefois, à force de s'y plonger, le lecteur finirait par discerner des thèmes familiers, des repères récurrents, et même la présence de « démons » obsédants. De courts passages y seraient comme une mise en abyme de l'ensemble, des sortes de formules mémorisables rappelant les voies du salut. Pour celui qui distingue ces courts récits, l'ensemble du livre n'en prend que plus d'intensité et de relief. Mais pour en percevoir la consistance, il faut s'être familiarisé avec l'ensemble; le résumé ne se livre pas d'emblée. L'objet nouveau présenté par Philippe d'Iribarne ouvre la voie à un vaste champ d'investigations nouvelles.

D'un côté, il reste à entreprendre un inventaire des cultures et de ce qui, pour chacune d'elles, constitue le péril majeur et les voies de salut. Un lecteur critique ne manquera pas de remarquer que si la « scène de référence » française paraît étayée – elle résulte d'une longue familiarisation de l'auteur avec son matériau –, il n'en va pas de même pour l'Inde ou Bali. Le traitement des aires culturelles est inégal. Ce cadre conceptuel devrait permettre d'accélérer les recherches; au fur et à mesure de l'avancée des travaux, les modalités de la scène de référence en seront modifiées.

D'un autre côté, un autre champ de recherche pourra éclairer la manière dont s'organisent les constructions institutionnelles dans les « pays du Sud ». L'auteur rappelle la critique adressée jadis par Rousseau à Pierre le Grand, qui voulait faire de ses sujets « des Allemands, des Anglais,

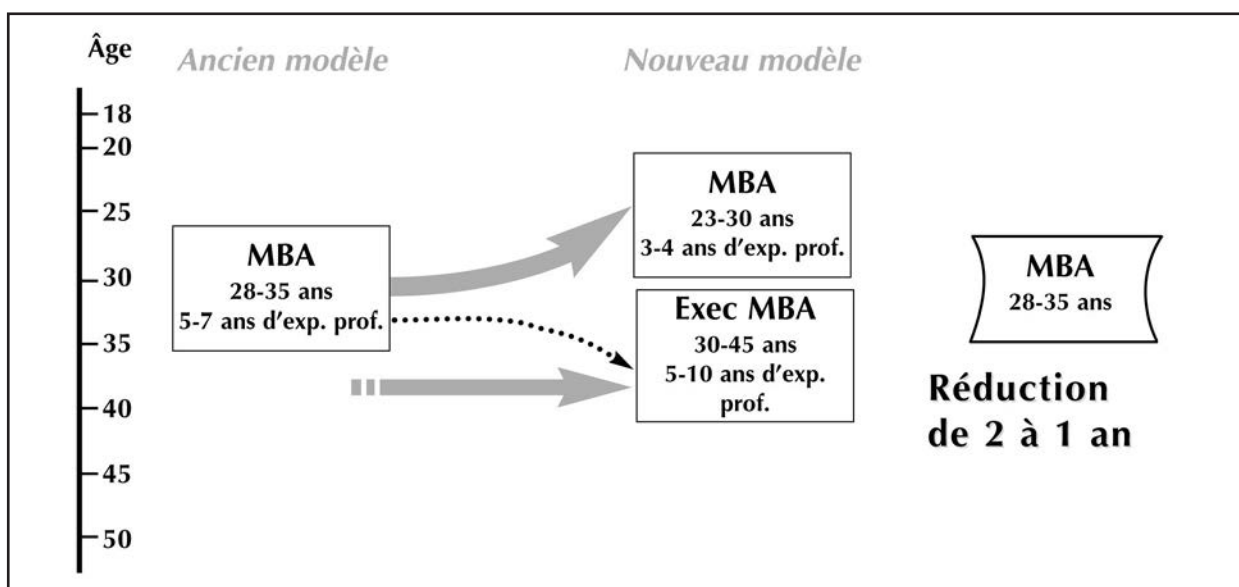
quand il fallait commencer par en faire des Russes ». Ce conseil est resté lettre morte, faute, probablement, d'avoir compris comment la spécificité culturelle et les modernisations institutionnelles s'articulaient entre elles. Aujourd'hui, au-delà d'une affirmation de principe, très vague, et sous couvert de « bonne gouvernance », les Nations développées et les Institutions internationales se font, partout, les promotrices d'un modèle anglo-saxon, ce qui entraîne plus d'errements que de succès. Au-delà du monde des sciences sociales, ce livre mériterait une large diffusion et une mise en débat au sein d'institutions internationales telles que la Banque Mondiale.

**Par Alain HENRY, Agence Française de Développement**

## CORRIGENDUM au *Gérer & Comprendre* n° 94 de décembre 2008

Par suite d'une erreur matérielle, un graphique erroné a été introduit dans l'article de Nicolas Mottis sur « L'Europe des masters en formation », publié dans le dernier numéro de *Gérer & Comprendre*. La Rédaction des Annales des mines prie l'auteur et les lecteurs d'accepter ses excuses.

La version correcte du graphique 1 est présentée ci-dessous. Il convient de souligner que l'évolution du paysage international des MBA décrite dans l'article conduit à distinguer dorénavant deux appellations : le « MBA » pour les participants de 23 à 30 ans et « l'Executive MBA » pour les participants de 30 à 45 ans.



Graphique 1 : Évolution des MBAs dans les institutions leaders

## FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## TESTIFYING

**WHEN PSYCHOSOCIOLOGY IS ADMITTED INTO FIRMS**

*Interview with Jean DUBOST conducted by Bernard COLASSE and Francis PAVÉ*

During his 40-year-long career stretching from after WW II till the 1990s, Jean Dubost has made a decisive contribution to the development of psychosociology in firms and through his teaching at the university.

## TRIAL BY FACT

**HOW TO PAY FOR INSPECTIONS? CONTROLLING HIGH-RISK INDUSTRIES IN GREAT BRITAIN**

*Jean-Pierre GALLAND*

Inspectors at the agency responsible for controlling high-risk industries in Great Britain bill manufacturers for certain services performed in the course of their duties. This arrangement fits into a trend affecting all European countries, including France. Over the past decades, the sovereign activities related to state control have been mixed up with for-pay appraisals by experts. There are, however, aspects specific to the British case.

## TRIAL BY FACT

**TERMINATING AN INTERMINABLE MERGER? PEUGEOT-CITROËN**

*Emmanuelle RIGAUD*

When two firms that are valued for their brands merge, and top executives decide to maintain the brands, they are likely to set off an endless process or, at least, a process without a foreseeable end. Evidence of this comes from the merger between Peugeot and Citroën, a case studied over a period of more than thirty years.

## OVERLOOKED...

**VIAGRA®, CREATING AN OPPORTUNITY AND MARKET PERFORMATIVES**

*Gilles MARION*

Two factors stand out in the development of Viagra: the creation of an opportunity and market performance performatives (in the linguistics sense). The first draws attention to the effect of serendipity in breakthroughs. The second highlights the efforts made to format the market — in particular by announcements prior to the product's release — so as to establish a new interpretation of the situation.

## OVERLOOKED...

**FROM NORTH TO SOUTH: PRUDENCE AND A SENSE OF PLAY IN PROJECT MANAGEMENT**

*Par Charles LILIN*

In countries to the South, too many development projects since the 1970s have run afoul and failed to reach the objectives set for them. We usually think that the interpretation of this situation is to be left up to experts. The "occupational culture" of engineers, managers and even experts has led to the disappearance of the "prudence" (in Aristotle's sense) required for formulating and then implementing projects. Certain professional, organizational and political contexts shape "occupational cultures" without a "feeling for interaction with the field".

## IN QUEST OF THEORIES

**CAN SMALL AND MIDSIZE BUSINESSES CHOOSE NOT TO RELOCATE?**

*Martine BOUTARY and Didier HAVETTE*

Given intense worldwide competition, relocations enter into the strategies adopted by firms in industrialized lands. Few studies have evaluated this phenomenon in the case of small and midsize businesses. Given their deep roots in a local economy and, in many cases, their locally oriented management, SMBs — less "internationalized" than big firms — are more affected by factors in the immediate environment. Their prices have to be attractive without making them lose their competitive advantages. The problem of shifting production offshore involves a tension between sometimes contradictory requirements.

## IN QUEST OF THEORIES

**UNDERSTANDING AND MANAGING TENSIONS IN HUMAN RELATIONS**

*Michel PERRON*

Tensions in social relations inside firms are usually set down to diverging interests. But some conflicts have nothing to do with a conflict of interests between employers and the personnel or its representatives. In deadlocks, the intervention of a third — outside — party turns out to be indispensable for restoring confidence.

## MOSAICS

*Hervé DUMEZ: THE THEORY OF META-ORGANIZATIONS:* On Ahrne GÖRAN and Brunsson NILS'S, *Meta-organizations*, Cheltenham UK and Northampton MA, US, Edward Elgar Publishing, 2008.

*Sébastien GAND: CHAPERONED BEHAVIOR: THE HISTORY AND CURRENT INTEREST OF "GOVERNING ONE'S SELF" IN FIRMS:* On Eric PEZET's (ed.), *Management et conduite de soi: Enquête sur les ascèses de la performance*, Paris, Vuibert, 2007.

*Raymond-Alain THIETART: COMPANY STRATEGIES: ON THIERRY WEIL'S,* (Paris, Les Presses Mines ParisTech, 2008).

*Alain HENRY: A NEW SOCIOLOGICAL SUBJECT:* On Philippe D'IRIBARNE's, *d'Iribarne's Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil, 2008.

# AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

ZEITZEUGEN

## WENN DIE PSYCHOSOZIOLOGIE EINZUG IN DIE UNTERNEHMEN HÄLT

*Ein Gespräch vom 10. Mai 2007 mit Jean DUBOST, Psychosoziologe und emeritierter Universitätsprofessor. Gesprächspartner waren Bernard COLASSE und Francis PAVE*

Im Laufe seiner mehr als vierzig Jahre währenden Berufstätigkeit, von der Nachkriegszeit bis in die 1990er Jahre, hat Jean DUBOST einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung der PsychosozioLOGIE im Unternehmen sowie in Forschung und Lehre geleistet.

AN TATSACHEN GEMESSEN

## WIE SOLLEN AUFSICHTSTÄTIGKEITEN FINANZIERT WERDEN ?

### DIE AUFSICHT ÜBER DIE HOCHRISIKOINDUSTRIEN IN GROSSBRITANNIEN

*Jean-Pierre GALLAND, Université Paris Est, École Nationale des Ponts et Chaussées, LATTS*

Die Inspektoren der Agentur zur Aufsicht über Hochrisikoindustrien in Großbritannien berechnen den betreffenden Industriellen gewisse Leistungen, die sie in Ausübung ihrer Funktion erbringen sollen. Diese Vorgehensweise erklärt sich durch eine Entwicklung, die in der Gesamtheit der europäischen Länder (einschließlich Frankreich) zu beobachten ist. So werden im Umgang mit diesen Fragen seit einigen Jahrzehnten dem Hoheitsrecht unterliegende Tätigkeiten und kaufmännische Gutachten vermischt. Der britische Fall zeichnet sich jedoch durch sehr spezifische Aspekte aus.

AN TATSACHEN GEMESSEN

## BEENDETE FUSION, FUSION OHNE ENDE ? DER FALL PEUGEOT-CITROËN

*Emmanuelle RIGAUD, Doktorandin – PREG-CRG & Université Paris Ouest Nanterre La Défense*

Wenn führende Manager nach einer Fusion zwischen Firmen, deren Wert auf starken Marken beruht, das Weiterbestehen dieser Marken beschließen, besteht die Wahrscheinlichkeit, dass sie einen endlosen Prozess auslösen, oder zumindest einen Prozess, dessen Ende unbestimmbar ist. Dies scheint der Fall des Firmenzusammenschlusses zwischen Peugeot und Citroën zu beweisen, der über einen Zeitraum von mehr als dreißig Jahren analysiert wird.

VERKANNT REALITÄTEN

## VIAGRA® : DIE SCHAFFUNG EINER OPPORTUNITÄT UND DER AUFBAU EINES MARKTES

*Gilles MARION, Professor UPR Marchés et Innovation, EMLYON Business School*

Das Medikament Viagra® hat eine bemerkenswerte Geschichte, in der vor allem zwei entscheidende Phasen hervorzuheben sind : die Schaffung dieser Opportunität und der Aufbau eines Marktes. Die erste offenbart die Rolle der einem glücklichen Zufall zu verdankenden Entdeckung bei der Schaffung einer Innovation. Die zweite zeichnet sich durch die Bemühungen aus, den Markt zu formatieren, insbesondere durch Anzeigen, die vor der Produkteinführung eine neue Interpretation der Situation konstruieren sollten.

VERKANNT REALITÄTEN

## VON NORD BIS SÜD : VORSICHT UND SPIELERISCHE EINSTELLUNG IM UMGANG MIT PROJEKTEN

*Charles LILIN, Ingénieur Général des GREF, im Ruhestand*

In den Ländern des Südens lässt sich seit den 70er Jahren feststellen, dass zu viele Entwicklungsprojekte fehlschlagen und dass die Ziele, die ihnen gesetzt waren, nicht erreicht werden. Meistens wird die Auffassung vertreten, dass die Interpretation dieser Fehlentwicklungen der Zuständigkeit von Experten unterliegt. Dieser Artikel hebt jedoch hervor, dass die Berufskultur der Ingenieure, der Manager und der Fachleute dazu führen kann, die nötige Vorsicht (im aristotelischen Sinne) bei der Formulierung der Projekte und dann bei ihrer Ausführung außer Acht zu lassen. Er zeigt, wie gewisse professionelle, organisatorische und politische Faktoren Berufskulturen hervorbringen, denen der „Sinn für die konkrete Umsetzung“ fehlt.

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

## MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN : HAT MAN DIE WAHL, NICHT AUSZULAGERN ?

### Die Rolle des menschlichen Faktors beim Verkauf oder bei der Übertragung von Patentnutzungsrechten durch Universitäten

*Martine BOUTARY, Professorin an der École Supérieure de Commerce in Toulouse und Didier HAVETTE, Beauftragter für besondere Aufgaben bei der Hinterlegungs- und Konsignationszentrale France Investissement*

In einem Kontext harter internationaler Konkurrenz gehören Auslagerungen zu den Strategien, die den Unternehmen der Industrieländer ratsam erscheinen. Doch erst wenige Arbeiten haben sich diesbezüglich mit dem besonderen Fall der mittelständischen Unternehmen befasst. Diese sind in den lokalen wirtschaftlichen Gegebenheiten sehr verankert, konzentrieren ihre Betriebsführung oft auf den Nahbereich, sind weniger international ausgerichtet als die großen Unternehmen und müssen trotz der stärkeren lokalen Zwänge in der Lage sein, wettbewerbsfähige Preise anbieten zu können, ohne dabei ihre Wettbewerbsvorteile zu verlieren. Die Problematik der Auslagerung liegt in dem spannungsreichen Verhältnis dieser Imperative, die bisweilen im Widerspruch zueinander stehen.

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

## ZUM VERSTÄNDNIS UND ZUR BEWÄLTIGUNG VON KONFLIKTEN IN DER ARBEITSWELT

*Michel PERRON, docteur en sciences de gestion (Doktor der Betriebswirtschaft), Beauftragter für besondere Aufgaben im Sozialen Dialog an der Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Rhône-Alpes (Bezirksdirektion für Arbeit, Beschäftigung und Berufsausbildung, Rhône-Alpes)*

Soziale Konflikte in den Unternehmen werden im Allgemeinen auf Interessengegensätze zurückgeführt. Dieser Artikel zielt darauf ab, das Aufkommen von Konflikten, die sich zwischen

Arbeitgebern und Belegschaftsvertretern beziehungsweise mit der Gesamtheit der Beschäftigten entwickeln können, von einem Standpunkt aus zu erklären, der unabhängig vom Interessenkonflikt ist. In den festgefahrensten Situationen erscheint die Vermittlung durch einen externen Dritten unumgänglich.

**Hervé DUMEZ : DIE THEORIE DER META-ORGANISATIONEN**  
Zum Buch von Ahrne Göran & Brunsson Nils, *Meta-organizations*, Cheltenham UK and Northampton MA, USA, Edward Elgar Publishing, 2008.

**Sebastien GAND : GEREGELTES VERHALTEN : GESCHICHTE UND AKTUALITÄT DES BENIMMS IM UNTERNEHMEN**  
Zum Sammelwerk des Herausgebers Eric PEZET, *Management et conduite de soi : Enquête sur les ascèses de la performance*, Paris, Vuibert, 2007.

**Raymond-Alain THIETART : DIE EINZIGARTIGKEIT EINES WERKS**  
Zum Buch von Thierry Weil, *Stratégie d'entreprise*, Les Presses Mines ParisTech, 2008.

**Alain HENRY : EIN NEUER SOZIOLOGISCHER GEGENSTAND**  
Zum Buch von Philippe d'Iribarne, *Penser la diversité du monde*, Paris, Éd. du Seuil, 2008.

## A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

### CUANDO LA PSICOSOCIOLOGÍA ENTRA EN LA EMPRESA

*Entrevista con Jean DUBOST, psicólogo, profesor universitario honorario. Realizada el 10 de mayo de 2007 por Bernard COLASSE y Francis PAVE*

Durante más de cuarenta años de actividad profesional, de la posguerra a los años 1990, Jean Dubost ha realizado una contribución decisiva al desarrollo de la psicología en el medio empresarial, al igual que a su enseñanza en el ámbito universitario.

### VIAGRA®: CREACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD Y RENDIMIENTO DE UN MERCADO

*Gilles MARION, Profesor Dpto Mercados e innovación, Emlyon Business School*

La aparición del Viagra® es un caso único, en particular a causa de los dos momentos fuertes en su proceso de desarrollo: la creación de esta oportunidad y el rendimiento de su mercado. El primero pone de relieve el papel de la serendipidad en la creación de una innovación de ruptura. El segundo subraya los esfuerzos por formatear el mercado, principalmente a través de anuncios previos al lanzamiento, con el fin de construir una nueva interpretación de la situación.

### ¿CÓMO FINANCIAR LAS ACTIVIDADES DE INSPECCIÓN? EL CONTROL DE INDUSTRIAS DE ALTO RIESGO EN GRAN BRETAÑA

*Jean-Pierre GALLAND, Université Paris Est, École Nationale des Ponts et Chaussées, LATTS*

Los inspectores de la agencia encargada del control de las industrias de alto riesgo en Gran Bretaña cobran a los industriales correspondientes ciertas prestaciones que deben realizar durante el ejercicio de sus funciones. Esta medida se inscribe en una evolución común a todos los países europeos (incluida Francia), que desde hace algunas décadas mezcla actividades de regulación y peritajes mercantiles en el tratamiento de estos problemas. No obstante, el caso británico presenta aspectos muy específicos.

### DEL NORTE AL SUR: PRUDENCIA Y SENTIDO DEL JUEGO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

*Charles LILIN, Ingeniero general del GREF, jubilado*

En los países del sur se puede constatar que, desde los años 70, muchos proyectos de desarrollo fracasan y no logran los objetivos fijados. Frecuentemente se considera que la interpretación de tales fracasos es cuestión de expertos. Este artículo trata de centrarse en el papel de la cultura profesional de los ingenieros, de los directivos y de los expertos en la desaparición de la "prudencia" (en el sentido aristotélico) requerida en la formulación de proyectos, posteriormente en su puesta en marcha. Muestra la forma en que ciertos contextos profesionales, organizativos y políticos fabrican culturas profesionales desprovistas de todo "sentido del terreno".

### ¿FUSIÓN TERMINADA, FUSIÓN INTERMINABLE? EL CASO DE PEUGEOT-CITROËN

*Emmanuelle RIGAUD, Estudiante en Doctorado - PREG-CRG y Université Paris Ouest Nanterre La Défense*

Cuando, durante una fusión entre empresas cuyo valor proviene de marcas fuertes, los dirigentes deciden mantener dichas marcas, es probable que se lance un proceso interminable o, al menos, un proceso cuyo fin es indeterminable. Es lo que parece mostrar el caso de la fusión entre Peugeot y Citroën, estudiado en un periodo de más de treinta años.

### PYME: ¿ES POSIBLE NO DESLOCALIZAR?

*Martine BOUTARY, Profesora de la Ecole Supérieure de Commerce de Tolosa et Didier HAVETTE, encargado de misión de France Investissement, Caisse des Dépôts et Consignations*

En un contexto de alta competencia mundial, las deslocalizaciones hacen parte de las estrategias adoptadas por las empresas de los países industrializados. Sin embargo, pocos estudios han evaluado este fenómeno en el caso particular de las PYMES. Arraigadas a tejidos económicos locales, frecuentemente marca-

das por un modo de administración de proximidad, menos internacionalizadas que las grandes empresas, pero sometidas más que ellas a las restricciones del entorno, las PYMES deben responder a la exigencia de precios atractivos, sin perder sus ventajas competitivas. La problemática de la deslocalización reside en la puesta en aplicación de estos imperativos, en ocasiones contradictorios.

#### ENTENDER Y MANEJAR EL CONFLICTO RELACIONAL

*Michel PERRON, doctor en ciencias de la administración, encargado de misión de apoyo al diálogo social en la Dirección regional del trabajo y de la formación profesional de Rhône-Alpes*

El conflicto en las relaciones sociales, dentro de las empresas, se explica generalmente arguyendo divergencias de intereses. Este artículo trata de resaltar la existencia de conflictos relacionales que pueden desarrollarse, entre el empleador y los representantes del personal y/o todos los empleados, sin tener que ver con un conflicto de intereses. En los casos más extremos, la intervención de un actor externo, para restaurar la confianza, parece indispensable.

#### Hervé DUMEZ : LA TEORÍA DE LAS META-ORGANIZACIONES

Comentarios sobre el libro de Ahrne Göran y Brunsson Nils, *Meta-organizations*, Cheltenham UK and Northampton MA, USA, Edward Elgar Publishing, 2008.

#### Sébastien GAND : CONDUCCIÓN ACOMPAÑADA: HISTORIA Y ACTUALIDAD DEL CONTROL DE SI MISMO EN LA EMPRESA.

Comentarios sobre la obra colectiva dirigida por Eric Pezet, *L'économie des singularités, Management et conduite de soi : Enquête sur les ascèses de la performance*, Paris, Vuibert, 2007, 190p.

#### Raymond-Alain THIETART : ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Comentarios sobre la obra de Thierry Weil, *Stratégie d'entreprise*, Les Presses Mines ParisTech, 2008, 226 p.

#### Alain Henry : UN NUEVO OBJETO SOCIOLOGICO

Comentarios sobre el libro de Philippe d'Iribarne, *Penser la diversité du monde*, Paris, Ed. du Seuil, 2008.

## НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

### Свидетельство

#### Когда психология приходит на предприятие

Беседа с **Жаном Дюбост**, психологом, почетным университетским профессором

Провели **Бернар Колас** и **Франсис Паве**, 10 мая 2007 г.

В течение более сорока лет профессиональной деятельности, начавшейся сразу после Второй мировой войны и завершившейся в 90-е годы, Жан Дюбост внес основополагающий вклад в психологию на предприятии, а затем в ее преподавание в университетах.

### Испытание фактами

#### Как финансировать деятельность по проведению инспекций? Контроль высоких промышленных рисков в Великобритании

**Жан-Пьер Галлан**, Университет Восточного Парижа, Национальная школа мостов и дорог, LATTIS

Инспекторы агентства, которому поручен контроль за предприятиями с высокими промышленными рисками в Великобритании, выставляют соответствующим компаниям счета за определенную работу, которую они выполняют при исполнении своих функций. Это положение вписывается в общее направление развития европейских стран (включая Францию), где вот уже несколько десятилетий наблюдается слияние государственной деятельности и наблюдающей за нею частной инспекции. Однако в британском случае присутствуют весьма специфические аспекты.

### Испытание фактами

#### Слияние завершено или нескончаемое? Случай Пежо-Ситроен

**Эмманюэль Риго**, докторант – PREG-CRG и Восточный университет Парижа, Нантер – Ла Дефанс

Когда при слиянии фирм, которые обязаны своим капиталом знаковым маркам, руководители принимают решение поддерживать их производство, может начаться естественный процесс, превращающийся в бесконечный или, по крайней мере, неопределенный во времени. Похоже, это – случай слияния компаний Пежо и Ситроен, которое прослеживается в течение более чем тридцатилетнего периода.

### Малоизвестные реалии

#### Виагра: создание потребности и рыночный успех

**Жиль Марион**, профессор UPR Рынки и новаторство, EMLYON Business School

Появление Виагры – выдающееся явление, в частности по причине двух этапов процесса ее развития: создание потребности и рыночный успех. Первое подчеркивает роль интуитивной прозорливости в создании абсолютно нового продукта. Второй подчеркивает усилия успешной подготовки рынка, в частности через рекламу, предваряющую появление в продаже, для создания новой интерпретации ситуации.

### Малоизвестные реалии

#### Север и Юг: осторожность и чувство риска при управлении проектами

**Шарль Лилин**, бывший главный инженер GREF

В странах Юга можно констатировать, что с 1970-х годов слишком много проектов развития оказались несостоятельными, не достигнув поставленных ими целей. Чаще всего полагают, что интерпретация этого неуспеха должна стать предметом дебатов экспертов. В статье акцент ставится скорее на роль профессиональной культуры инженеров, менеджеров и экспертов в исчезновении «осторожности» (в смысле,

который придавал этому слову Аристотель), необходимой при разработке проектов и их дальнейшем воплощении в жизнь. В ней показано, каким образом определенные профессиональные, организационные и политические контексты формируют культуру профессии, лишенную «чувства почвы».

### В поисках теорий

#### Малые и средние предприятия: возможен ли выбор, не направленный на их вывод за границу?

**Мартин Бутари**, профессор Высшей торговой школы Тулузы и **Дидье Навет**, уполномоченный по инвестициям во Франции, Депозитно-сохранная касса

В контексте сильнейшей мировой конкуренции вывод за границу является частью стратегии, выбираемой предприятиями промышленно развитых стран. Однако весьма мало научных трудов посвящено оценке этого феномена в частном случае малых и средних предприятий. Укорененные в местной экономической ткани, часто отмеченные патриархальными способами управления, менее интернационализованные, нежели крупные предприятия, но более подверженные ограничениям, накладываемым экологическими требованиями, малые и средние предприятия должны отвечать требованию конкурентоспособных цен, не теряя при этом своих коммерческих преимуществ. Проблематика вывода за границу заключается в столкновении этих императивов, зачастую противоречащих друг другу.

### В поисках теорий

#### Понимать конфликты в отношениях между людьми и управлять ими

**Мишель Перрон**, доктор наук в области хозяйственного управления, уполномоченный по поддержке социального диалога в Региональном управлении занятости и профессионального обучения департамента Рона-Альпы

Конфликт в социальных отношениях на предприятии обычно относится на счет противоречий интересов. В статье показано существование конфликтов отношений, которые могут возникнуть между работодателем и представителями персонала и/или всеми сотрудниками, вне зависимости от конфликта интересов. В наиболее сложных случаях представляется необходимым вмешательство третьего лица, для восстановления доверия.

### Мозаика

#### Теория мета-организаций

О книге Арне Герана и Нильса Брунсона *Meta-organizations* (Cheltenham UK and Northampton MA, USA, Edward Elgar Publishing, 2008)

**Эрве Дюмез**

#### Уроки с репетитором: история и актуальность управления собой на предприятии

О коллективном труде под руководством Эрика Пезе *Менеджмент и управление собой: исследование подвижности в стремлении к эффективности* (Париж, Vuibert, 2007, 190 стр.)

**Себастьян Ган**, CGS – Mines Paristech

#### Стратегия предприятия

О работе Тьеры Вейля *Стратегия предприятия* (Les Presses Mines ParisTech, 2008, 226 стр.)

**Реймон-Ален Тьетар**, профессор менеджмента, директор PhD Program ESSEC Business School, профессор Университета Париж-Дофин.

#### Новый объект социологии

О книге Филиппа д'Ирибарн *Размышления о разнообразии мира* (Париж, изд-во Seuil, 2008)

**Ален Анри**, Французское агентство по развитию