

G É R É R & C O M P R E N D R E

DÉCEMBRE 2011 • NUMÉRO 106

PRIX : 23 €

**Le management
du changement
à l'épreuve
de l'homéostasie
des systèmes**

**Les jeux
de la gastronomie
et de la négociation**

**La coopérative,
un modèle d'avenir
pour le capitalisme ?**



UNE SÉRIE DES

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

*Publiées avec le soutien
du ministère de l'Économie,
des Finances et de l'Industrie*

ISSN 0295.4397

ISBN 978-2-7472-1874-0



9 782747 218740

Parler de la crise, encore ? Et pourquoi pas de fêtes, puisque ce numéro de décembre viendra concurrencer, au pied du sapin, les multiples prix Goncourt et autres ouvrages que l'on ne manquera pas de vous offrir ? Et pourquoi pas de gastronomie et de bons vins, ce qui serait davantage d'actualité ? Bien sûr, nos auteurs vont vous parler de développement durable, de plans de sauvegarde de l'emploi ou de fonctionnements bancaires, choses sérieuses s'il en est et dont il faut débattre dès lors que l'on est une revue académique qui se respecte. Mais pourquoi pas aussi un peu de légèreté, surtout si celle-ci accompagne le plaisir de découvrir, sous un jour moins aride, des aspects méconnus de notre monde et nous fait la surprise de confrontations improbables ?

J'ai le souvenir d'un film, *Le Festin de Babette* (1), dans lequel l'actrice Stéphane Audran incarne une Française, communarde exilée au fin fond du Danemark et entrée au service de deux veuves aussi pieuses que vertueuses. Le hasard des circonstances l'amènera à leur faire découvrir, ainsi qu'aux autres membres de cette austère communauté protestante, les raffinements de la gastronomie française, ainsi que les rituels et la convivialité qui l'accompagnent, bouleversant ainsi leur vision du monde et de la vie.

Ce film, subtil et délicat comme les mets qu'y cuisine Babette, illustrerait à merveille l'article de Lionel Bobot : comment cet art de vie à la française, désormais classé au patrimoine immatériel de l'Humanité, a-t-il contribué et continue-t-il toujours à créer du lien social fort, que ce soit dans le cadre de négociations politiques, comme celles du Congrès de Vienne qu'analyse l'auteur, ou de négociations d'affaires plus quotidiennes ? À Vienne, Talleyrand et son cuisinier, le Roi Carême, scellent le sort de l'Europe, les subtilités culinaires du second servant les subtilités diplomatiques du premier, la commensalité apaisant les tensions entre souverains, dénouant les différents, ouvrant la voie au dialogue. À Bruxelles ou à Washington, les puissants d'aujourd'hui discutent-ils encore, entre dette et triple A, des mérites comparés du brie, du stilton et de la feta ? Rencontre fort improbable, au vu de l'air du temps !

Ce lien social fort, qui nous manque si souvent dans le monde des affaires, c'est ce que revendiquent les acteurs de l'économie sociale et solidaire, tenants de modes d'organisation productive plus humains. Souvent taxées d'irréalisme ou d'inefficacité, les coopératives, qu'elles soient ouvrières ou agricoles, sont pourtant parfois fort performantes. C'est le cas de l'emblématique coopérative basque, Mondragón, qui se revendique acteur à part entière de l'économie de marché et dont Philippe Durance analyse les adaptations et les fragilités. C'est également le cas des coopératives de la filière vitivinicole que décrit Frédéric Couret, qui se tournent vers de nouvelles options stratégiques et de nouvelles pratiques managériales.

Alors, marché et humanisme ? Solidarité et efficacité économique ? Rencontres improbables, là encore, mais rencontres nécessaires qui aident à la compréhension fine et au management des changements complexes que nous vivons. En y contribuant, *Gérer & Comprendre* aura mérité toute sa place sur vos tables de fêtes de fin d'année !

Pascal LEFEBVRE

GÉRER &
COMPRENDRE
est une série des
Annales des Mines
Créée à l'initiative
de l'Amicale des
ingénieurs du
Corps des Mines
Réalisée avec le
concours du Centre
de recherche en
gestion de l'École
Polytechnique

(1) Film de Gabriel Axel de 1987, d'après une nouvelle de Karen Blixen.

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397
SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 106 • décembre 2011

**RÉDACTION
DES ANNALES DES MINES**
Conseil Général de l'Industrie,
de l'Énergie et des Technologies
www.annales.org
Pierre COUVEINHES,
Rédacteur en chef
Gérard COMBY,
Secrétaire général
Marline HUET,
Assistante de la rédaction
Marcel CHARBONNIER,
Lecteur

**GÉRER & COMPRENDRE
RÉALISATION**
Manne HERON (†),
Maquette intérieure
Hervé LAURIOT DIT PRÉVOST,
ESE, Génie Atomique
Mise en page
Studio PLESS,
Maquette de couverture
Christine de CONINCK,
Iconographe
Marise URBANO,
Réalisation

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

TARIFS
Voir encart p. 112

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

COUVERTURE
Vittore Carpaccio, cycle de la Vie
de Sainte Ursule, peinture, 1495.
Détail du Retour des ambassadeurs
auprès du roi d'Angleterre,
Venise, Gallerie dell'Accademia.
Photo © Elicita/LEEMAGE

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

TABLE DES ANNONCEURS
Annales des Mines : 2, 3 et 4 de couverture

**GÉRER & COMPRENDRE
COMITÉ DE RÉDACTION**
Tél. : 01 42 79 40 84

Gilles ARNAUD
ESCP Europe
Rachel BEAUJOLIN BELLET
Reims Management School
Michel BERRY
Président

École de Paris du Management
Hamid BOUCHIKHI
Groupe ESSEC

Thierry BOUDÈS
ESCP Europe
Françoise CHEVALIER
Groupe HEC

Bernard COLASSE
Université de Paris-Dauphine
Caroline ELISSEFF

Secrétaire de rédaction
Pierre COUVEINHES,
Rédacteur en chef
des Annales des Mines
Hervé DUMEZ

Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Daniel FIXARI

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Dominique JACQUET

Université Paris X Nanterre
Pascal LEFEBVRE
Université d'Évry-Val d'Essonne,
Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*

Christian MOREL
Sociologue
Frédérique PALLEZ

Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris
Francis PAVÉ
Centre de sociologie des organisations

Jérôme TUBIANA
Groupe Danone
Michel VILLETTE
Agro Paris Tech
Jean-Marc WELLER
LATTS - École Nationale
des Ponts et Chaussées

**GÉRER & COMPRENDRE
RELECTEURS HORS COMITÉ**

Aurélien ACQUIER
ESCP Europe
Franck AGGERI
Centre de gestion scientifique de Mines
ParisTech

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

Audencia Nantes
Florence CHARUE DUBOC
Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique

Sylvie CHEVRIER
Université Paris-Est Marnes-la-Vallée
Pascal CROSET

Praxéo Conseil
François ENGEL
Centre de gestion scientifique de Mines
ParisTech

Alain FAYOLLE
EMLYON Business School
Patrice FOURNAS (DE)

Russell et Reynolds Associates
Francis GINSBOURGER
Cabinet ATEFO

Benoît HEILLBRUNN
ESCP Europe - Chercheur associé
Alain JEUNEMÂITRE

Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique
Sihem JOUINI BEN MAHMOUD

Université Paris Sud Faculté Jean
Monnet - Chercheur au Centre de
recherche en gestion de l'École poly-
technique et au PESOR

Frédéric KLETZ
Centre de gestion scientifique de Mines
ParisTech

Hervé LAROCHE
ESCP Europe
Philippe LORINO

Groupe ESSEC
Eléonore MARBOT
ESC Clermont

Etienne MINVIELLE
INSERM
Jean-Claude MOISDON

Centre de gestion scientifique de Mines
ParisTech
Philippe MONIN

EMLYON Business School
Nicolas MOTTIS
Groupe ESSEC

Séverin MULLER
Université de Lille 1
Michel NAKHLA

AgroParisTech
Thomas PARIS
Chargé de recherche au CNRS, profes-
seur affilié à HEC, chercheur associé au
Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique

Jean-Louis PEAUCELLE
IAE - Université de la Réunion
François PICHault

Université de Liège
Nathalie RAULET-CROZET
IAE de Paris, Centre de recherche en
gestion de l'École polytechnique

Claude RIVELINE
École des mines de Paris
Jean-Claude SARDAS

Centre de gestion scientifique de Mines
ParisTech
Blanche SEGRESTIN

Centre de gestion scientifique de Mines
ParisTech
Fabien SERAIDARIAN

Mazars
Jean-Baptiste SUQUET
Reims Management School

Dominique TONNEAU
Centre de gestion scientifique de Mines
ParisTech
Thierry WEIL

Mines ParisTech

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

G É R E R COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

LES CRITÈRES DE REJET

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

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

l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

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

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

INFORMATIONS PRATIQUES

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

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

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline 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.

**RÉALITÉS
MÉCONNUES**

4
L'ÉLABORATION DES PLANS
DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI :
L'INTERVENTION D'ACTEURS TIERS –
LE RÔLE DES DDTEFP
Par Philippe CHAPPELLIER et Claude FABRE

L'ÉPREUVE DES FAITS

15
LES RAPPORTS DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE : D'UNE LOGIQUE GLOBALE
À UNE LOGIQUE LOCALE
LE CAS DE TOTAL - RAFFINERIE
DE NORMANDIE
Par Nathalie AUBOURG, Béatrice CANEL-
DEPITRE et Corinne RENAULT-TESSON

27
LE MANAGEMENT DU
CHANGEMENT À L'ÉPREUVE DE
L'HOMÉOSTASIE DES SYSTÈMES
Par Gilles BAROUCH

37
COMMENT LES PROCESSUS
PENSENT-ILS ?
AUTOPSIE D'UNE PRATIQUE
DE RETOURS DE DOSSIERS,
DANS LA BANQUE
Par Vincent MAYMO

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

47
LES JEUX DE LA GASTRONOMIE ET
DE LA NÉGOCIATION : LES ENSEIGNE-
MENTS DU CONGRÈS DE VIENNE
(1814-1815)
Par Lionel BOBOT

56
"RESCRUIT, RESHAPE, RETAIN" : GES-
TION DU *TURN OVER* EN SITUATION
INTERCULTURELLE – LE CAS D'ENTRE-
PRISES FRANÇAISES EN INDE
Par Dr. Nathalie BELHOSTE

DÉBATS

69
LA COOPÉRATIVE EST-ELLE UN MODÈLE
D'AVENIR POUR LE CAPITALISME ?
RETOUR SUR LE CAS DE MONDRAGÓN
Par Philippe DURANCE

**EN QUÊTE
DE THÉORIE**

80
LES PERFORMANCES DES
COOPÉRATIVES VINICOLES :
UN *BENCHMARK* SANS
RENTES D'APPELLATIONS
Par Frédéric COURET

91
Daniel FIXARI
DES PATRONS
AUX MANAGERS
Les laboratoires de la recherche
publique depuis les années 1970
À propos du livre de Séverine Louvel, *Des
patrons aux managers, les laboratoires de la
recherche publique depuis les années 1970*,
Préface de Christine Musselin, directrice du
CSO, Presses Universitaires de Rennes – RES
PUBLICA, 2011.

Michel VILLETTE
QUE SIGNIFIE « ÊTRE CADRE »,
AUJOURD'HUI, EN FRANCE ?
À propos du compte rendu du livre *Cadres,
classes moyennes : vers l'éclatement ?* Sous la
direction de Paul Bouffartigue, Charles Gadea
et Sophie Pochic, Paris, Armand Colin, 2011.

Pascale de ROZARIO et Rémi JARDAT
*PSYCHOLOGICAL CONTRACTS IN
ORGANIZATIONS*
*Understanding written and unwritten
agreements*
À propos de l'ouvrage de Denise M. Rousseau,
Le contrat psychologique, éd. Sage Publications
Inc. (Thousand Oaks, California, United States),
1995.

Arnaud TONNELÉ
COMMENT SE PILOTENT LES SYSTÈMES ?
À propos du livre de François Dupuy, *Lost in
management - La vie quotidienne des entre-
prises au xx^e siècle*, Paris, Le Seuil, 2011.

**AUTEURS
RÉSUMÉS**

100
BIOGRAPHIES DES AUTEURS

104
ANGLAIS, ALLEMAND ET ESPAGNOL

SOMMAIRE

L'ÉLABORATION DES PLANS DE SAUVE- GARDE DE L'EMPLOI : L'INTERVENTION D'ACTEURS TIERS – LE RÔLE DES DDTEFP ⁽¹⁾

Les restructurations et les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ont des impacts lourds pour les parties prenantes qu'elles affectent à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises concernées. Leur régulation sociale est donc déterminante. Si le pilotage collectif et paritaire des processus et des dispositifs d'accompagnement des licenciements qui leur sont propres est considéré comme une condition clé des restructurations « responsables », son instauration reste difficile et aléatoire en raison du contexte et des déséquilibres caractérisant ces situations. À partir de l'étude de trois PSE récents, cet article met en évidence le rôle des DDTEFP en tant qu'acteurs tiers dans la régulation des PSE, un rôle important à l'interface des différentes parties prenantes en apportant une autorité et des compétences de nature à faire évoluer à la fois le rapport de force, l'acteur collectif et le contenu du PSE. Bien qu'encadrée administrativement, leur action est toutefois tributaire des jeux d'acteurs qui se développent (ou non) au sein (et autour) des PSE et des personnes impliquées dans le suivi.

Par **Philippe CHAPPELLIER** * et **Claude FABRE** **

Les restructurations d'entreprises sont permanentes et multisectorielles. Leurs impacts sociaux sont lourds. Les plus visibles sont les licenciements collectifs, parfois accompagnés de Plans de

Sauvegarde de l'Emploi (PSE). Les transitions induites comportent des risques élevés pour les individus (GAZIER et SCHMIDT, 2002). En période de crise, le retour à l'emploi des personnes licenciées est diffi-

* Maître de conférences en sciences de gestion à l'IUT de Montpellier, Membre du groupe CREGOR-COST-FCCS, MRM, Université Montpellier II.

** Maître de conférences en sciences de gestion à l'IUFM de Montpellier,

Membre du groupe CREGOR-ORHA, MRM, Université Montpellier II.

(1) Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

cile. L'accompagnement social des restructurations, dont le rôle est de sécuriser les transitions en aidant les individus à élaborer un nouveau projet professionnel, est donc une priorité. Nous nous intéresserons ici aux PSE, qui sont mis en œuvre dans le cas de « *grands* » licenciements pour motif économique. S'ils ne bénéficient qu'à une minorité des personnes perdant leur emploi en France, les dispositifs, moyens et procédures qui sont propres aux PSE, peuvent favoriser un accompagnement renforcé et personnalisé des restructurations de nature à en réduire les impacts humains et à éclairer la réflexion sur la sécurisation des transitions professionnelles.

Dans la continuité des travaux menés en France (notamment par Beaujolin-Bellet et Bruggeman) et du programme européen MIRE (*Monitoring Innovative Restructuring in Europe*), cet article se focalise sur la régulation sociale des PSE favorisant des restructurations « *responsables* » et « *innovantes* ». La littérature pose l'enjeu d'une régulation collective justifiée par la place à donner aux parties affectées, par la légitimation du projet et des mesures d'accompagnement, par l'instauration d'une gouvernance équilibrée et par les compétences nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre du PSE. Aux côtés de la direction et des représentants du personnel, la procédure obligatoire voit intervenir des acteurs tiers. Parmi ceux-ci, la DDTEFP, autorité administrative compétente, peut jouer un rôle-clé, qui reste pourtant méconnu. Sans négliger le contexte et les jeux d'acteurs dans lesquels cette instance s'inscrit, nous nous pencherons sur son action. La question posée est double : *dans quelle mesure, et sous quelles conditions, l'intervention des DDTEFP contribue-t-elle à la régulation et au contenu des PSE ?* Pour y répondre, trois PSE sont analysés. Après avoir réfléchi aux apports des acteurs tiers à la régulation sociale des PSE, et exposé la démarche adoptée, nous examinerons le rôle joué par les DDTEFP dans chacun des cas traités.

DES ACTEURS TIERS PERMETTENT-ILS UNE MEILLEURE RÉGULATION DES PSE ?

La littérature montre l'importance des jeux d'acteurs dans le pilotage des restructurations. Dans ce contexte, quel est l'apport des acteurs tiers intervenant lors de l'élaboration des PSE, et en particulier quel est celui de la DDTEFP compétente ? Partant d'un état de l'art, nous exposons et justifions ci-après la problématique et la méthodologie que nous avons retenues.

L'enjeu d'un pilotage collectif des restructurations et des PSE

Les restructurations affectent différentes parties prenantes, au premier rang desquelles figurent les pro-

priétaires, les dirigeants et les salariés des entreprises concernées. À ce titre, le Code du travail prévoit, en cas de PSE, une procédure d'information-consultation suivie par la DDTEFP, qui met face-à-face la direction de l'entreprise (ou du site) et son comité d'entreprise (ou d'établissement). Cette procédure est souvent stérile ; en effet, si la littérature souligne l'enjeu d'une régulation collective, le contexte compromet souvent celle-ci.

La notion de régulation a plusieurs sens. Elle recouvre les mécanismes visant à mesurer, à contrôler ou à corriger le fonctionnement d'un système, le partage du pouvoir ou les interactions entre les acteurs d'un système social. Nous retenons cette dernière définition, en nous appuyant sur Reynaud (1997). Cet auteur aborde la régulation sociale comme l'ensemble des échanges formels et informels par lesquels les acteurs élaborent des règles (contraintes, obligations, principes organisateurs, modèles d'action). Pour lui, les systèmes sociaux ne se bornent pas à des actions régies par des intérêts individuels ; ils « *reposent toujours sur des règles* » qui organisent l'action collective et rendent possibles la cohabitation et la coopération. Opérée pour résoudre des problèmes et les conflits affectant les acteurs, cette régulation fait émerger l'action collective et les acteurs sociaux eux-mêmes. La coexistence des règles est organisée soit par la mise en concurrence des légitimités et le partage des domaines de pouvoir, soit par la régulation conjointe. Fondée sur la négociation, cette dernière repose sur des règles communes, légitimes aux yeux de toutes les parties. Dans le cas des PSE, où existent des divergences et des risques élevés pour les parties, la régulation sociale occupe un rôle central.

L'inscription de la régulation des PSE dans un cadre juridique

L'obligation de réaliser un PSE s'impose aux entreprises de cinquante salariés et plus projetant le licenciement pour motif économique de dix salariés au minimum. L'employeur doit (co)financer et mettre en œuvre des dispositifs sociaux et territoriaux atténuant les effets de la restructuration ; le PSE regroupe les mesures visant à « *éviter les licenciements ou [à] en limiter le nombre* ». Il doit intégrer « *un plan visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité* ». Encadrée par la DDTEFP compétente, la procédure porte sur les volets économique, social et territorial de l'opération : en interne, l'employeur doit informer et consulter le comité d'entreprise (CE) sur le projet de réorganisation (ses causes, ses modalités, ses effets sur l'emploi) et de licenciement (les postes supprimés, les catégories concernées...) et sur le PSE projeté. Fondée sur la délégation, la procédure légale repose ainsi sur les représentants des deux principales parties

prenantes : la direction et les salariés. Censée favoriser la recherche d'alternatives aux départs de salariés de l'entreprise et faire évoluer le projet économique, elle se focalise surtout sur la conception, l'amélioration et le financement du PSE. En externe, quand le projet affecte par son ampleur l'équilibre de tout un bassin d'emploi, l'entreprise doit contribuer financièrement à la revitalisation de ce dernier ; les acteurs du territoire concerné sont alors impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan de revitalisation.

Des restructurations responsables se caractérisant par l'action collective

Les réflexions actuelles s'orientent vers des restructurations qui soient « responsables ». Suite aux travaux de la Mission Interministérielle sur les Mutations Économiques, il s'agit d'identifier et de partager les bonnes pratiques de gestion des emplois, de conduite des restructurations et d'accompagnement des personnes. Le dialogue social y est fondamental. Le programme MIRE, le séminaire Restructurations de l'IRES et l'ouvrage collectif *Restructurations d'entreprises, des connaissances pour l'action* (BEAUJOLIN-BELLET et SCHMIDT, 2008) posent l'enjeu de dispositifs équilibrés et collectivement pilotés.

Il en ressort que les jeux d'acteurs et la régulation sociale des restructurations expliquent pour une large part leur acceptabilité pour les parties prenantes, la qualité et la cohérence des PSE et les résultats atteints en termes de reclassements ou de solutions « acceptables ». Tout l'enjeu, comme le montrent Bruggeman *et al.* (2002), puis Aubert et Beaujolin-Bellet (2004), est de passer, dans un contexte de tensions profondes, du mode de la gestion de crise à un pilotage concerté et paritaire des restructurations, dans une logique de projet, pour élaborer de bonnes conditions de reconversion tant pour les personnes licenciées que pour les territoires. S'agissant des PSE, le cabinet Syndex a ouvert la voie, en montrant que des dispositifs innovants orientés vers le reclassement, offrant aux bénéficiaires un accompagnement d'une durée suffisante (congé de reclassement, par exemple) et dépassant le simple catalogue de mesures, peuvent être promus par les représentants du personnel (BRUGGEMAN *et al.*, 2002). Favoriser l'émergence d'un acteur collectif apparaît ainsi prioritaire. Comme l'explique Beaujolin-Bellet (2003), « il s'agit d'envisager en quoi il est possible de permettre à chaque partie prenante du processus d'accéder à un véritable statut d'acteur ni instrumentalisé ni passif ; pour cela, on peut considérer qu'il faut à minima permettre à chaque acteur de disposer de zones d'autonomie en matière de réflexion et d'action, mais aussi qu'il s'agit de cheminer vers des situations où des combinaisons d'acteurs – l'émergence d'un acteur collectif – sont favorisées ». Outre la coordination des moyens humains et matériels engagés dans le

PSE, l'implication des acteurs dépend de la légitimité perçue du projet et de leur pouvoir dans le processus de restructuration. Le partage des diagnostics initiaux, le suivi paritaire des dispositifs et l'évaluation des résultats y contribuent. Pour reprendre Reynaud (1997), l'enjeu est de passer de la concurrence à la régulation conjointe propice à l'élaboration de normes (ici, le PSE et son pilotage) qui soient légitimes pour les parties. Il s'agit d'instaurer une réelle négociation, mais les règles créées par les échanges entre acteurs et les conditions de l'échange sont interdépendantes.

Un contexte peu propice à la régulation paritaire des PSE

Séduisant en théorie, le pilotage paritaire des PSE se heurte à de nombreux obstacles. Censée, par la consultation des représentants du personnel, informer les salariés et faire progresser le PSE, la procédure obligatoire est souvent peu productive. Les causes tiennent au contexte social : les inquiétudes suscitées par l'annonce d'un PSE (DUBOULOY et FABRE, 2002), les divergences sur la légitimité du projet (BEAUJOLIN-BELLET *et al.*, 2005) ou le bouclage du dossier avant présentation aux élus créent un climat délétère peu propice à la négociation. Ces causes tiennent aussi au pouvoir des acteurs et à la gouvernance des PSE. Pour Bruggeman *et al.* (2002), des déséquilibres existent. Ils sont liés à la préparation du projet de restructuration, aux compétences et aux ressources permettant de les acquérir, au pouvoir respectif de la direction et des élus et à l'appétence des parties pour un reclassement. Dans les groupes, ces déséquilibres sont amplifiés par la distance entre les lieux de décision et les lieux d'élaboration des PSE, où les acteurs locaux (direction du site, comité d'établissement) doivent assumer des responsabilités élevées sans avoir la maîtrise des origines de la décision et sans disposer des compétences indispensables pour élaborer le PSE (BRUGGEMAN, 2005). Ces déséquilibres tiennent surtout au pouvoir accordé aux représentants du personnel. Ceux-ci disposent certes d'un droit de regard sur les projets de réorganisation et de licenciement, ainsi que sur les mesures d'accompagnement, mais ce pouvoir reste consultatif : le PSE est un engagement unilatéral de l'employeur et le plan de restructuration relève de son pouvoir de décision économique et de sa liberté de gestion.

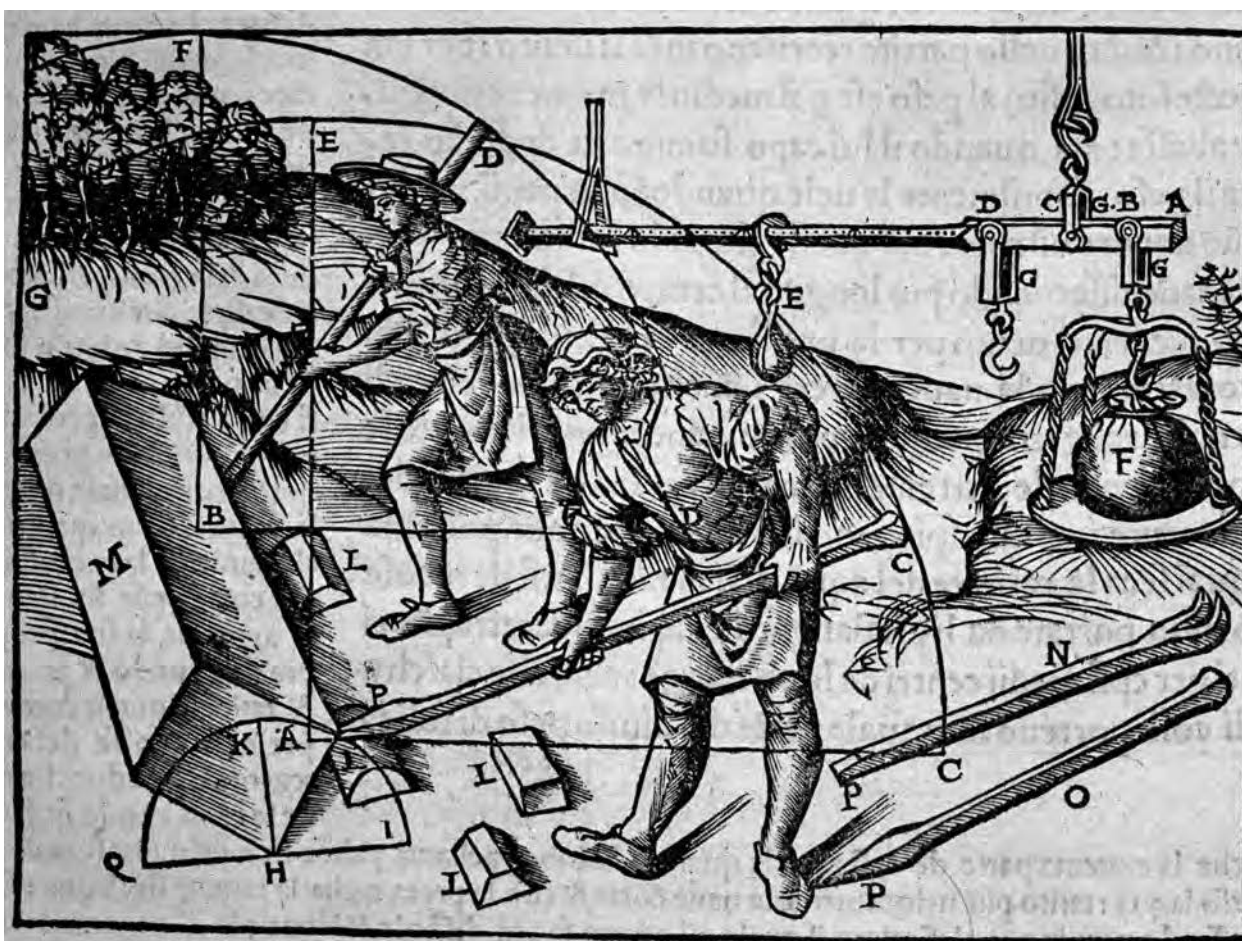
Ces tensions sont peu productives : elles accouchent de PSE-catalogues conçus par souci de conformité (MALLET *et al.*, 1997), peu adaptés au public concerné et mal évalués (COLIN et ROUYER, 1996). Engagée à chaud, la procédure peine à infléchir les choix de réorganisation et à éviter les licenciements (BRUGGEMAN et PAUCARD, 2003). Il en résulte des déceptions quant aux taux et aux types de reclassements (BOBBIO, 2006). Par ailleurs, la propension de

la procédure à impliquer les salariés ne va pas de soi : elle dépend de la représentation collective et des systèmes de délégation établis autour du PSE. Or, des divergences fortes existent souvent entre salariés et représentants du personnel, ainsi qu'entre représentants du personnel, sur l'attitude à adopter vis-à-vis de la réorganisation et de l'orientation du PSE. Entre partisans d'indemnités de départ élevées et partisans des aides au reclassement, les oppositions sont fréquentes. L'enjeu est d'élaborer des mesures acceptables par chacun des salariés, volontaires ou désignés, affectés par le projet de licenciement : leur implication est donc nécessaire à l'élaboration d'un PSE adapté et réaliste.

et d'autres agissent à la demande (ou sous la pression) des acteurs déjà engagés. Comme l'expliquent Igalens et Vicens (2008), des parties prenantes *habituelles* et *nouvelles* sont impliquées dans les PSE. Parmi ces tierces parties, la DDTEFP reste discrète et son action est encore méconnue.

- *Un apport de compétences et un effet sur le rapport de force*

Si l'on se focalise sur la procédure obligatoire, les tiers sont des acteurs ou des structures externes (publics ou privés) ayant un rôle d'animation, de financement, de soutien, d'expertise, de contrôle ou d'arbitrage. Les plus



« L'intervention des tiers peut contribuer à équilibrer le rapport de force entre direction et représentants du personnel et créer les conditions de la négociation. Les tiers sont des leviers que la direction et les représentants du personnel peuvent actionner pour renforcer leurs propres positions ». *Le levier d'Archimède*, gravure dans une édition du XVI^e siècle du "De architectura" de Vitruve, collection privée, Milan.

Quel peut être l'apport de tiers à l'élaboration des PSE ? Un focus sur la DDTEFP

Sous quelles conditions l'acteur collectif peut-il exister ? L'émergence d'une régulation collective faisant progresser le PSE dépend pour partie de l'élargissement du système d'action à des acteurs tiers. Certains de ceux-ci interviennent dans le cadre prévu par la loi,

importants sont les avocats de la direction, la DDTEFP chargée du dossier, les syndicats, l'expert-comptable du CE, les avocats des représentants du personnel, les politiques locaux, les juges et les experts en reclassement et revitalisation. Dans les grandes entreprises et les groupes, les dirigeants (parfois, les propriétaires) peuvent être sollicités pour donner des garanties ou des justifications. Les représentants du personnel d'autres sites

ou du siège (le CCE, en particulier) et les salariés d'autres établissements peuvent apporter des soutiens. Leur intervention dépend de la structure et de la situation de l'entreprise, du financement du PSE et des jeux d'acteurs noués autour de la procédure.

Sollicitée pour apporter des compétences, des soutiens ou des moyens, l'intervention des tiers élargit le système d'action concret (BEAUJOLIN-BELLET et MOULIN, 2007) et fait évoluer le pilotage du PSE. Elle peut contribuer à équilibrer le rapport de force entre direction et représentants du personnel et créer les conditions de la négociation. Les tiers sont des leviers que la direction et les représentants du personnel peuvent actionner pour renforcer leurs propres positions (BRUGGEMAN *et al.*, 2002). Les controverses, rendues possibles par leur présence, favorisent le partage des diagnostics sur la situation et l'acceptabilité du PSE (BEAUJOLIN-BELLET *et al.*, 2005). Leur intervention contribue à faire émerger l'acteur collectif (AUBERT et BEAUJOLIN-BELLET, 2004) réunissant les acteurs « pertinents » et doté des compétences et moyens propres à améliorer l'intelligence et le contenu du PSE. Sur le plan symbolique, cette régulation élargie et collective favorise la formation d'une représentation partagée et positive du PSE (BEAUJOLIN-BELLET et MOULIN, 2007). Mais la capacité du système d'action concret à produire des effets vertueux dépend de l'acceptabilité du projet. Elle implique, ensuite, un minimum de compromis sur l'orientation du PSE. La complexité du système d'action, qui fait intervenir des acteurs aux priorités différentes et qui est fondé sur des délégations multiples (MAZADE, 2003), nécessite, enfin, un pilotage adapté. L'émergence et le maintien de l'acteur collectif dépendent de la volonté des acteurs de coopérer et de l'existence de structures (cellule de crise, groupe de pilotage...) représentant et coordonnant les parties prenantes. Ces diverses régulations conditionnent l'efficacité du système d'action élargi (voir le schéma 1 ci-dessous).

La place accrue des tiers dans les organisations est liée à l'évolution des structures socio-productives (aujourd'hui plus dispersées, plus réticulaires), des liens salariés-entreprises (plus fragiles, plus conflictuels) et de l'action de l'État sur les territoires (plus décentralisée, plus régulatrice). Comme le note Brasseur (2008), « *qu'il s'agisse du tiers exclu permanent interférant ou structurant la relation entre les acteurs ou les organisations, ou du tiers ponctuellement intégré intervenant pour résoudre une problématique spécifique, le tiers est l'un des leviers de gestion qui bouscule les frontières des organisations et les rôles traditionnels des acteurs* ». Leur intervention est justifiée par la gouvernance des contrats « *postfordistes* ». Orléan (1994) souligne les problèmes de confiance du fait de « *l'incomplétude de la logique marchande pure* ». Le tiers agit comme garantie pour celui qui doit accorder sa confiance, comme le montre Geindre (2005) à propos du syndicat professionnel dans un réseau stratégique. Dans les relations sociales, l'enjeu est proche, comme l'a illustré le colloque « *Le rôle du tiers en gestion* » (CEDAG, Paris V, 2008) : résolution des conflits, sécurisation des transitions professionnelles, gestion territoriale des ressources humaines, relation intérimaire ou gestion du stress sont autant de situations appelant l'intervention de tiers.

- Une problématique et une étude focalisées sur la DDTEFP en charge du dossier

La DDTEFP occupe une place majeure dans la procédure obligatoire. Représentant l'État, elle assure le contrôle administratif des PSE en jouant sur un double levier, à la fois juridique et social (LEGRAND *et al.*, 2003).

Son intervention est guidée par trois priorités :

- La conformité du PSE : elle peut dresser un constat de carence « *en l'absence de PSE au sens de l'article*

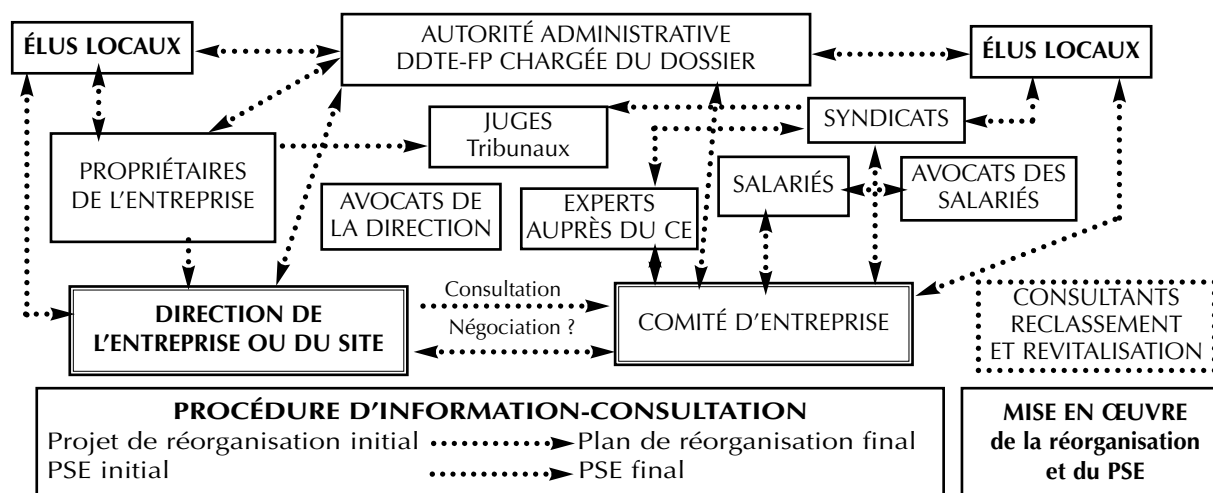


Schéma 1 : L'élargissement du système d'action à un ensemble de parties prenantes

1233-61 du Code du travail ». En pratique, la conformité dépend des mesures et des moyens engagés en faveur du reclassement ;

- La procédure d'information-consultation : il s'agit de contrôler sa régularité. La DDTEFP est informée du projet et reçoit tous les documents produits lors de la procédure (courriers, PV de réunions...). S'il ne peut la suspendre, le directeur départemental peut formuler des observations pouvant conforter l'action des représentants du personnel devant les juges ;
- L'amélioration du PSE : durant toute la procédure, la DDTEFP peut faire des propositions pour améliorer le contenu du PSE ; les dirigeants doivent y répondre de façon motivée.

Mais le rôle de la DDTEFP va bien au-delà : à l'interface des parties impliquées, elle peut jouer un rôle clé dans la régulation sociale des PSE par ses prérogatives et par l'expertise qu'elle apporte. Toutefois, son action reste méconnue. Les travaux antérieurs privilégient une analyse globale des jeux d'acteurs. Parmi les tiers extérieurs, l'attention se porte surtout sur l'expert-comptable du CE : les effets de son intervention sur le rapport de force direction/représentants du personnel et sur la construction de l'acceptabilité du PSE (PAUCARD *et al.*, 2006 ; BEAUJOLIN-BELLET et MOULIN, 2007). La régularité du PSE étant un levier du rapport de force, le rôle de la DDTEFP est abordé dans ce cadre (BRUGGEMAN *et al.*, 2002).

Sur la base de ces constats, notre problématique est la suivante : *dans quelle mesure et à quelles conditions l'intervention de la DDTEFP peut-elle contribuer à la régulation sociale et au contenu des PSE ?*

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons sur l'étude de trois PSE menée dans le cadre d'une recherche sur l'accompagnement social des restructurations, une recherche effectuée pour le compte de la DRTEFP du Languedoc-Roussillon. Il s'agissait d'analyser et d'évaluer les dispositifs engagés « à chaud » via les PSE, et des démarches d'anticipation engagées « à froid ». La partie de l'étude restituée ici se focalise sur l'élaboration du PSE, de son annonce officielle à la clôture de la procédure. La mise en œuvre n'est pas abordée (mais nous pensons qu'elle dépend fortement de la phase amont).

Une analyse multi-acteurs a été menée (au moyen de cinquante-huit entretiens) : responsables DDTEFP (directeurs départementaux (DD), membres des services « restructurations » chargés du suivi des PSE) et DRTEFP (service « mutations économiques », chargés d'études), dirigeants des entreprises concernées, membres du CE et/ou délégués syndicaux, experts-comptables des CE concernés, consultants chargés du reclassement et de la revitalisation, responsables ANPE membres des commissions de suivi et, si possible, le Préfet ou son représentant et les maires des communes concernées. C'est dans ce cadre que l'action de la DDTEFP a été observée.

Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse qualitative individuelle et collective pour faire émerger les éléments clés de la régulation sociale et de l'évolution chronologique des PSE. Par recoupements de données, l'analyse multi-acteurs fait émerger les faits saillants et limite les biais de représentation. Les entretiens sont complétés par l'analyse des documents produits (dossier économique, projet de PSE et PSE final, courriers direction-DDTEFP, procès verbaux de réunions direction-CE), qui permettent d'objectiver et de renforcer l'analyse des cas. Les analyses ont été discutées avec les trois DD et les adjoints des services « entreprises » ayant suivi les dossiers.

LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE : UNE ACTION DES DDTEFP DÉCISIVE, MAIS CONTINGENTE

Dans un premier temps, nous présentons les trois cas et examinons l'évolution des jeux d'acteurs et des PSE élaborés. Nous analysons ensuite la contribution des DDTEFP à la régulation sociale des PSE et les conditions propices à l'efficacité de leur action.

L'analyse chronologique des cas : les évolutions du système d'action concret et du contenu des PSE

Les cas ont été choisis selon leur actualité (PSE récents, négociations bouclées, reclassements achevés ou en cours), leur localisation et l'accès aux acteurs pertinents. Ils se situent dans trois départements et sont donc pris en charge par des DDTEFP distinctes. Ils sont différents (processus de liquidation pour TRANS, de sauvegarde pour DECO et VETI), mais ils sont présentés pour leurs apports à l'analyse de la régulation des PSE. Le contexte initial, économique, social et territorial est fondamental pour comprendre ce qui suit. Les cas ont été rendus anonymes (noms des acteurs et des lieux).

Présentation des trois cas et des contextes de départ

VETI fabrique des produits d'habillement. Elle compte 600 salariés avant le PSE étudié, dont 500 à Lautun, ville rurale où se situe la production. L'actionnaire principal est reconnu pour ses « valeurs » : « c'est un opérateur industriel, pas un fonds de pension », dit de lui un dirigeant. Les difficultés économiques s'accroissent : la consommation baisse, la concurrence s'accroît, le rapport avec les grandes surfaces est défavorable. La réorganisation annoncée affecte 158 postes, surtout en production. Il s'agit pour l'essentiel de femmes justifiant d'une ancienneté élevée, habituées au travail posté. Il est prévu des départs volontaires dans les groupes d'emplois en sureffectif. VETI affiche une culture sociale forte :

selon le DRH, « *la culture paternaliste d'origine s'est estompée, mais les liens entre direction et salariés en sont encore teintés* ». La politique RH est développée et les conditions d'emploi avantageuses, les syndicats sont présents et expérimentés. Le CCE recourt à un expert-comptable, qui connaît bien l'entreprise. Le contexte territorial est défavorable : le bassin d'emploi rural est fragile, VETI reste la dernière grande entreprise.

DECO est un groupe industriel international spécialisé dans les produits d'aménagement de la maison et de décoration. Le siège est situé en Amérique du Nord. Les principaux actionnaires sont des fonds de pension, d'où la distance entre lieu de décision et lieux de production. DECO connaît des difficultés à partir des années 1990. Les problèmes sont tels que ce groupe est mis en redressement dans le cadre du *Chapter 11* américain. L'analyse des syndicats est explicite : « *Cela fait cinq ans que nous sommes maintenus sous perfusion. Nous n'avons pas su nous diversifier. Nos dirigeants ont choisi de privilégier la marque. Nos produits sont chers, par rapport à la concurrence* ». La direction Europe décide de fermer St-Jean. La syndicalisation est forte (2/3 de syndiqués en 2000), mais elle s'est émoussée (30 % aujourd'hui) et transformée (le syndicat majoritaire pendant trente ans a perdu sa première place). Le PSE affecte 150 emplois. Le contexte territorial est jugé très défavorable. Des fermetures ont causé la quasi-disparition de la filière industrielle, une baisse démographique et la disparition de services publics.

TRANS est un groupe régional spécialisé dans le transport aérien. La spécificité du métier, le contexte économique, psychologique et politique, et le nombre de licenciements en font un cas hors normes. Créée en 1972, son historique est mouvementé, avec de nombreux changements dans la structure de propriété. La compagnie est à l'agonie. Plusieurs repreneurs se manifestent, mais le plan de reprise du dernier d'entre eux est finalement annulé. La décision de liquidation du groupe provoque un choc violent. Le PSE de fermeture, piloté par le mandataire-liquidateur (et non pas par les dirigeants) concerne 600 personnes. La syndicalisation est forte. La culture de l'entreprise est un élément-clé : si le groupe est décrit comme « *un archipel de sous-cultures* », les salariés sont animés par une passion commune pour le métier et l'entreprise. Le contexte territorial est favorable : bassin urbain dense, grande ville dynamique. Le problème tient à la faiblesse des débouchés locaux liée à la forte spécialisation d'une partie du personnel.

Dans les trois départements concernés, le suivi administratif est identique : le contrôle de la procédure de l'annonce du projet à la clôture du PSE est assuré par les Directeurs départementaux (DD) : « *Les grands licenciements et les PSE sont forcément prioritaires* », explique l'un d'eux. Au sein des DDTEFP, deux

organes doivent être distingués : « *le service restructuration donne un avis qualitatif sur les mesures prévues et suit, par délégation, la mise en œuvre des PSE ; l'Inspection intervient en amont de la procédure et lors des licenciements pour veiller au respect du droit du travail. Ils relèvent de deux métiers distincts : l'emploi et le travail* », note une responsable.

L'évolution des jeux d'acteurs et du contenu des PSE

Nos observations confirment celles de Bruggeman *et al.* (2002) quant aux déséquilibres initiaux. Les difficultés sont avérées, mais la révélation des projets de réorganisation préparés dans le secret provoque des chocs violents. Les argumentaires des directions sont stéréotypés ; ils se limitent aux causes légales (dégradation du résultat, manque de débouchés, sauvegarde de la compétitivité). Les véritables buts et les alternatives possibles sont peu lisibles, surtout lorsque les lieux de décision sont éloignés (DECO). Il en découle une difficulté à réaliser un diagnostic serein et, pour les salariés, à accepter la réorganisation : chez VETI, le plan de licenciement est jugé excessif, certains élus estimant possible le maintien de l'activité ; chez DECO, il est reproché au groupe d'avoir condamné St-Jean pour favoriser d'autres sites ; chez TRANS, malgré la situation, aucun salarié ne croit à la liquidation. Pour un dirigeant de VETI, anticiper suppose une volonté commune de la direction et des élus : « *Quand une restructuration est prévue, il faut informer, donner des signes. Par exemple, faire une semaine à zéro à un moment où, d'habitude, les ateliers fonctionnent à plein régime, mais si les représentants du personnel refusent de signer un accord pour anticiper, il est impossible d'annoncer le projet à l'avance puisque l'annonce déclenche la procédure obligatoire* ».

Les procédures débutent dans un climat de tensions, mais elles connaissent des évolutions différentes :

– Chez VETI, l'annonce du projet crée de fortes tensions (menaces, pneus crevés, manifestations...). Un rapport de force s'installe entre direction et représentants du personnel, ces derniers jouant de tous les leviers. Pour le DRH, « *le PSE est un moyen de réorganisation nécessaire, mais dangereux ; il provoque de fortes ruptures sociales. Il y a beaucoup de violence, les personnes ont peur. Dans les premiers moments, il y a beaucoup d'irrationnel* ». Les premières réunions direction/CE/CCE sont très tendues. Mais les entretiens menés et les procès verbaux de réunions montrent que les élus, aidés par l'expert-comptable, admettent peu à peu le caractère inévitable des licenciements. Un consensus tacite se dégage sur les efforts à fournir pour faire progresser le PSE. Ces échanges « *musclés mais responsables* » ont permis de dépasser le rapport de force : « *chacun a joué son rôle, des relations constructives ont été nouées tout au long de la procédure, malgré les tensions* », estime un dirigeant. La prise de



contact très tôt avec la DDTEFP pour l'informer du projet, « valider » la procédure prévue et connaître les soutiens publics possibles, est un élément à souligner. Un représentant du personnel estime ainsi que le DD s'est imposé comme « une autorité incontournable encadrant la procédure de façon rigoureuse et omniprésente ». Un autre souligne « la qualité de la collaboration qui a pu s'établir entre le DD, les représentants du personnel et les experts du CCE ». Le DD avoue avoir usé de son pouvoir d'influence pour « faire comprendre aux dirigeants qu'en deçà de certaines mesures, le constat de carence était possible ». L'obtention du cofinancement d'un congé de conversion par l'État, un dispositif exceptionnel, est un moment clé dans la procédure, un dispositif central dans le PSE. Rendu possible par la démarche du DD auprès des autorités et justifié par la fragilité des salariés et du territoire, il débloque la procédure en offrant un compromis sur le contenu du PSE.

tion sont d'autant plus tendues que le rapport de l'expert-comptable met en cause le bien-fondé de la fermeture du site. Mais les efforts convergent peu à peu pour soutenir le dispositif de reclassement : « De toutes façons, la fermeture était inéluctable, la décision du groupe était ferme. Il était important de calmer les esprits, de faire notre possible pour que le reclassement se passe au mieux », résume un élu. Très présent dès le début, le DD a fortement encadré la procédure, suivi les réunions direction/représentants du personnel et fait des propositions pour améliorer le PSE, comme en attestent les courriers échangés avec la direction. Dans une logique donnant-donnant, il pousse la direction à renforcer le dispositif de reclassement (allongement de la durée du congé de reclassement) et il fait des concessions sur le nombre de préretraites ASFNE (Allocation Spéciale du Fonds National de l'Emploi), le financement de la cellule de reclassement au-delà de la

VETI	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation des départs grâce à des mutations internes (45 postes sur les 158 supprimés) • Congé de conversion (exceptionnel) après accord DDTEFP et direction (co-financement 50/50) • Allongement de la durée de la cellule de reclassement de 9 à 12 mois • Convention de cellule de reclassement adossée au congé de conversion (co-financement 50/50) • Évolution du dispositif de passage à temps partiel (25 % au lieu de 33 %) • Augmentation de la prime de licenciement
DECO	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre des préretraites (28 à l'étranger) accordé par la DDTEFP • Limitation des départs par des propositions de mutation (12 postes en France et 28 à l'étranger) • Allongement de la durée du congé de reclassement de 6 à 9 mois • Augmentation de la prime d'aide à la création d'entreprise et de l'indemnité de licenciement • Indemnité pour préjudice moral versée à l'ensemble des salariés • Prise en charge par la Région (co-financement FSE) des dépenses de formation • Ouverture de postes par le Conseil général (concours « réservé »)
TRANS	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures financées par l'État : cellule de reclassement, allocations temporaires dégressives, aide à la création ou à la reprise d'entreprise • Moyens exceptionnels obtenus grâce au soutien de l'État et des collectivités : <ul style="list-style-type: none"> – Maintien des compétences (co-financement ANPE/Assedic des bilans de compétences, et co-financement DG Transports/branche professionnelle de prorogation de qualifications) – Fonds régional de soutien au reclassement (co-financement FSE sur une partie) – Prorogation des qualifications techniques (co-financement par la DDTEFP et l'Assedic) – Facilités de transport accordées aux salariés en recherche d'emploi

Tableau 1 : Les avancées obtenues au cours de la procédure

– Chez DECO, le projet de fermeture provoque un état de crise. Le personnel se mobilise, des actions sont organisées : assemblées générales, manifestations, journées ville morte, démarches auprès des responsables politiques, grève du zèle... La médiation est forte. Sous la pression des représentants du personnel et de la DDTEFP concernée, le PSE initial, jugé insuffisant quant aux dispositifs de reclassement prévus, devient caduc et la procédure est reprise à zéro. Les réunions entre élus et direc-

durée du congé et l'aide à la création d'entreprises. L'obtention de moyens complémentaires auprès des collectivités (enveloppe-formation débloquée par le Conseil régional et postes spécifiques ouverts par le Conseil général) aboutit à un compromis sur le contenu du PSE.

– Chez TRANS, la période précédant la liquidation est peu conflictualisée. Le flou de la situation économique et financière, l'espoir, jusqu'au bout, en une reprise et la crainte de dissuader les repreneurs ont limité et dilué



l'action des salariés et de leurs représentants. Le DD souligne « un manque de clairvoyance d'une partie du personnel vis-à-vis de la situation réelle et des risques pour leur emploi ». La liquidation provoque un choc violent. Les salariés sont très touchés affectivement (inquiétude, tristesse, abattement, dépressions, suicides...) et socialement (crainte de « ne plus pouvoir faire face », de « ne pas retrouver quelque chose de décent », selon un élu). La DDTEFP est saisie tardivement, une fois la liquidation actée. La procédure est menée dans l'urgence et la souffrance. Les représentants du personnel sont désorganisés et montrent des divergences quant à la conduite à adopter. En l'absence de l'employeur défaillant, la DDTEFP est le pivot du PSE et des mesures qui l'accompagnent. Des moyens exceptionnels sont obtenus auprès des collectivités et des pouvoirs publics (formations spécifiques, maintien des compétences, facilités de transport...). Mais l'intervention de la DDTEFP, *ex-post*, a peu d'impact sur la procédure elle-même et sur la mise en place des dispositifs du PSE.

L'élargissement du système d'action permet dans deux de ces trois cas (ceux de VETI et de DECO) l'évolution du pilotage et du contenu des PSE. Les avancées obtenues concernent surtout le volet social du projet et le dispositif de reclassement externe, qui reste la priorité des DDTEFP. Les autres mesures d'accompagnement (mutations internes, mesures d'âge, indemnités financières, enveloppes-formation) progressent elles aussi grâce aux efforts consentis par la direction ou aux soutiens obtenus auprès des collectivités, et elles renforcent la consistance des PSE. En revanche, le projet de réorganisation échappe au pouvoir des représentants du personnel, même si, dans un cas (celui de VETI), le nombre des licenciements est revu à la baisse.

Discussion : quelle contribution les DDTEFP apportent-elles à la régulation des PSE ?

En tant qu'autorité administrative, une DDTEFP doit veiller au bon déroulement de la procédure et à la conformité du PSE. Le DD en charge de TRANS explique : « Nous avons deux niveaux de préoccupation : limiter au maximum le nombre de licenciements et favoriser le reclassement interne et externe des salariés licenciés. Toute notre intervention est centrée autour de ces objectifs. Il s'ensuit une négociation avec la direction et les représentants du personnel que nous essayons de favoriser et d'accompagner au mieux ». La DDTEFP apparaît ainsi comme un acteur tiers particulier, en même temps extérieur au rapport de force et interface entre les parties prenantes impliquées. Son rôle oscille entre contrôle administratif externe *a posteriori* et intervention continue « au cœur » de la procédure. Son action peut contribuer à rééquilibrer les rapports de force, à finaliser et à renforcer le PSE. Mais sa contribution est elle-même contingente des régulations sociales qui entourent le PSE.

Une contribution se situant entre autorité, médiation et expertise

Le rapport de force présent au début de la procédure est à double tranchant : s'il renforce les positions des protagonistes, il produit des tensions et des ruptures parfois irréversibles. Le bon déroulement de la procédure dépend en partie de sa régulation. La DDTEFP peut y jouer un rôle clé, en premier lieu en tant qu'arbitre extérieur, par l'application des règles légales. Le contrôle administratif du bon déroulement de la procédure (respect des délais, du nombre de réunions, des ordres du jour...) et de la conformité du PSE sont les deux premiers leviers. Chez VETI et chez DECO, la « surveillance » des DD est précoce et continue : de l'avis de tous, la conduite et le contenu du PSE sont « fortement cadrés ». Chez TRANS, dans un contexte de liquidation, l'action du DD se focalise sur le PSE. La procédure est menée en quelques semaines, soit dans les délais minimaux, et son rôle en amont est limité.

Ce rôle d'arbitre, « de gendarme », n'est que la partie visible de son action. À l'interface des parties prenantes, la DDTEFP joue aussi un rôle de médiateur : « En tant qu'autorité administrative compétente, nous avons des contacts avec les dirigeants, les salariés, les syndicats. Nous sommes sollicités pour informer, arbitrer, trouver des moyens. Beaucoup de coups de téléphone, beaucoup d'informel, beaucoup d'ajustements... », explique le DD en charge de DECO. Pour reprendre Orléan (1994), la DDTEFP peut apporter, par son autorité et sa position, une « garantie » nécessaire à la construction de compromis entre protagonistes. Cette régulation suppose que la DDTEFP ne se contente pas d'imposer des règles légales, mais qu'elle permette aussi aux parties prenantes d'élaborer leurs propres règles, adaptées à leurs besoins et légitimes pour elles, à l'intérieur de ce cadre. Dans deux des trois cas, elle est à l'origine des compromis sur les dispositifs qui forment le cœur des PSE (congé de conversion, pour VETI ; congé de reclassement, pour DECO). Ces compromis sont liés en partie au financement du PSE : en conditionnant les aides publiques aux efforts de l'employeur, le DD dispose d'un levier pour faire progresser celui-ci.

L'expertise apportée par les DDTEFP doit enfin aussi être soulignée : même si chacune d'elles a ses habitudes, une « jurisprudence » oriente leurs actions quant au contenu, à la cohérence et au pilotage des PSE, et aussi quant aux multiples conventions qui lient l'entreprise, l'État, les prestataires et les représentants du personnel.

Une contribution contingente, tributaire du contexte et des jeux d'acteurs

La contribution de la DDTEFP à la régulation et au contenu des PSE est variable. Elle dépend d'abord du moment et du degré de son implication. Les cas de

VETI et DECO, où elle intervient très tôt et de façon continue, et celui de TRANS, où elle intervient *ex-post* et de façon plus ponctuelle, sont très différents. Dans les premiers cas, elle a contribué à l'équilibrage du rapport de force et du système de pilotage, mais beaucoup moins, dans le second, où son action se focalise sur le contenu du PSE. Le moment de son intervention dépend, bien entendu, de l'instant où elle est avertie, mais aussi de l'importance objective du dossier : « *Quand nous avons eu à gérer ce PSE, compte tenu de son poids, il a été prioritaire sur les autres* » explique le DD qui assure le suivi de TRANS. Des facteurs subjectifs jouent aussi : « *C'est injuste, mais l'implication des pouvoirs publics dépend des remous sociaux et médiatiques* », explique ainsi un autre responsable.

Cette implication des pouvoirs publics dépend, en second lieu, de la personnalité du DD. Un dirigeant de DECO le souligne avec humour : « *Au début, nous avons beaucoup de craintes à l'égard des attentes du représentant DDTEFP. Il fallait toujours argumenter, justifier, chiffrer, améliorer nos indicateurs* ». Le DRH de VETI affirme que « *le DD a été proactif, omniprésent ; c'est un homme déterminé, pugnace* ». Le DD en charge de DECO conclut : « *si l'implication de l'administration va de soi (elle est prévue et encadrée par la loi), son intensité dépend beaucoup des personnes... : c'est comme partout ; ce sont les personnes qui font que ça marche, ou pas* ».

Elle dépend aussi des marges de manœuvre financières de l'entreprise et de celles de la DDTEFP. Quand l'entreprise est « *en mesure de payer* », la DDTEFP peut peser sur l'implication de l'employeur en conditionnant l'acceptation du projet et la participation financière de l'État à la qualité du dispositif proposé. Mais cela n'est pas toujours possible. Le DD en charge de DECO explique, par exemple, que « *quand un PSE arrive en fin d'année budgétaire, il ne reste souvent pas grand-chose. C'est inégalitaire, c'est sûr, mais c'est une réalité* ».

Elle dépend, enfin, des régulations sociales entourant le PSE. L'étude confirme l'importance de l'acteur collectif que Beaujolin-Bellet (2003) a soulignée. Il est constitué d'acteurs individuels qui élaborent ensemble des règles et des solutions face à un problème qui les affecte (REYNAUD, 1997). La régulation est alors conjointe et paritaire, la rationalité est sociale, et non pas légale. Le DD en charge de TRANS note qu'« *au-delà du socle commun de mise en œuvre, tout se joue dans la conviction et l'implication des individus. L'administration ne peut pas tout, toute seule : la mobilisation des salariés est un facteur essentiel, les évolutions du contenu du PSE résultent de la combinaison des différents acteurs* ». Chez VETI et chez DECO, différents facteurs y ont contribué. Au départ, la responsabilité des acteurs et la volonté de progresser pour trouver des compromis satisfaisants ont été mises en avant. La condition fondamentale est l'acceptabilité de la

restructuration. Elle repose sur la légitimité du projet économique et sur les moyens permettant d'en atténuer les impacts sociaux, mais aussi sur la capacité donnée aux parties prenantes de défendre leurs intérêts et d'influer sur le projet. La dimension procédurale de la justice organisationnelle joue ici un rôle central. Mais « *tout ne se joue pas pendant le PSE* », note un dirigeant ; la confiance nécessaire au dialogue dépend de la culture et des relations sociales préalables. Ensuite, lors de l'élaboration du PSE, l'instauration de systèmes de pilotage paritaires est déterminante. Il s'agit surtout d'associer les représentants du personnel au choix et à la conception des dispositifs d'accompagnement. Leur soutien est d'autant plus fort qu'ils y sont associés très en amont. Le rôle des élus est essentiel pour informer les salariés et les convaincre de l'intérêt des mesures de reclassement. Lorsque les élus ont adhéré, leur action auprès des salariés a été décisive : explications sur les avancées, rencontres individuelles... Dans le cas de TRANS, l'absence perçue de légitimité du projet et l'état psychologique des salariés ont pesé jusqu'au bout. Malgré les moyens exceptionnels engagés, le taux de reclassement a été inférieur à 30 %, contrats à durée déterminée compris...

CONCLUSION

À l'interface des différentes parties prenantes, la DDTEFP peut jouer un rôle de médiation, d'arbitrage et de garantie propre à canaliser et à équilibrer les rapports de force. Par son expertise et les financements obtenus, elle peut aider à améliorer le PSE. Son action participe de l'émergence de l'acteur collectif, mais elle est tributaire des jeux d'acteurs qui entourent le PSE. À cheval entre conflit et coopération, ces régulations sont complexes et fragiles. L'instauration d'une dynamique de négociation dépend des relations préalables direction-élus et de leur volonté de coopérer, mais elle ne semble pas pouvoir faire l'économie d'un rapport de force. Les moyens obtenus dépendent de la capacité des protagonistes à médiatiser le PSE et à impliquer des tiers extérieurs. Aux inégalités de droit s'ajoutent ainsi des inégalités de fait ; il est regrettable de constater que la conflictualisation de la situation soit une des conditions de leur mobilisation (y compris de celle des pouvoirs publics) et des moyens consacrés au PSE.

Nos résultats sont à relativiser : le nombre des cas observés n'autorise pas leur généralisation à l'ensemble des PSE et leur sélection comporte certains biais. Notre étude peut toutefois éclairer la réflexion sur l'accompagnement des restructurations. La complexité et l'urgence des situations économiques et sociales, individuelles et collectives, nécessitent un rapprochement et une coordination des expertises.

Or, la spécialisation des acteurs publics, d'un côté, et les conflits politiques de territoires, de l'autre, créent un émiettement peu propice à l'action collective. De ce point de vue, la mise en place de structures permanentes de dialogue et de veille sur les restructurations et de structures d'accompagnement des mobilités est à préconiser.

En termes de régulation sociale, notre étude révèle un paradoxe : quand elle existe, la négociation se borne au volet social, c'est-à-dire au PSE proprement dit, le projet économique relevant des prérogatives de la direction. Autrement dit, si régulation conjointe il y a, elle s'organise dans un partitionnement des pouvoirs. C'est une des raisons pour lesquelles certaines instances représentatives refusent de s'engager dans la négociation sur les PSE. L'obligation de négociations triennales sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), réservée aux grandes entreprises, n'y répond qu'en partie. ■

BIBLIOGRAPHIE

AUBERT (J.P.) & BEAUJOLIN-BELLET (R.), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n° 100, octobre, pp. 99-112, 2004.

BEAUJOLIN-BELLET (R.) & SCHMIDT (G.) (coord.), *Restructurations d'entreprises, des connaissances pour l'action*, Paris, Vuibert, 2008.

BEAUJOLIN-BELLET (R.) & MOULIN (Y.), *Des dispositifs de reclassement : une évaluation par les acteurs contingente aux modalités de leur construction*, XI^e Journées Internationales de Sociologie du Travail, juin, 2007.

BEAUJOLIN-BELLET (R.), BRUGGEMAN (F.) & PAUCARD (D.), « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management et Avenir*, n° 9, pp. 65-81, 2005.

BEAUJOLIN-BELLET (R.), *Le Pilotage des restructurations : l'innovation est dans les processus*, 14^e Congrès de l'AGRH, 2003.

BOBBIO (M.), *Les PSE : accompagner les salariés licenciés sans garantie de retour vers l'emploi stable*, DARES, PIPS, 28.2, 2006.

BRASSEUR (M.), *Le Rôle du tiers en gestion*, CEDAG, Paris V, juin, 2008.

BRUGGEMAN (F.), *Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ?*, IRES, n° 47, pp. 215-231, 2005.

BRUGGEMAN (F.) & PAUCARD (D.), *Un bilan des pratiques françaises et du dispositif d'accompagnement des restructurations*, Séminaire sur les restructurations responsables, Dublin, 2003.

BRUGGEMAN (F.), LAPOTRE (M.), PAUCARD (D.) & THOBOIS (M.), *Plans sociaux et reclassement : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés*, DARES, 2002.

COLIN (T.) & ROUYER (R.), « La loi sur les plans sociaux face aux logiques gestionnaires », *Travail et Emploi*, n° 69, pp. 5-22, 1996.

DUBOULOY (M.) & FABRE (C.) (2002), « Les restructurations d'entreprises : de la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Gérer & Comprendre*, pp. 43-55, mars 2002.

GAZIER (B.) & SCHMIDT (G.), *The new dynamics of full employment. Social integration through labour markets in the european union*, E. Elgar, 2002.

GEINDRE (S.), « Le rôle de l'acteur-tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue Française de Gestion*, n° 154, pp. 75-91, 2005.

IGALENS (J.) & VICENS (C.), « Contribution de la théorie des parties prenantes à une approche théorique et normative des restructurations », in BEAUJOLIN-BELLET et SCHMIDT (coord.), *Restructurations d'entreprises, des recherches pour l'action*, Paris, Vuibert, pp. 103-120, 2008.

LEGRAND (B.), DE TAILLAC (L.) & TERRACOL (A.), « L'intervention de l'État dans l'accompagnement des plans sociaux », *Regards sur l'Actualité*, n° 290, 2003.

MALLET (L.), REYNES (B.), TESSIER (F.) & VICENS (C.), « À quoi servent les plans sociaux ? », *Travail et Emploi*, n° 72, pp. 79-99, mars 1997.

MAZADE (O.), *Reconversion des salariés et plans sociaux*, Paris, L'Harmattan, 2003.

ORLEAN (A.), « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, pp. 17-36, 2^e sem., 1994.

PAUCARD (D.), BRUGGEMAN (F.) & VERKINDT (P. Y.), « Restructurations et expertises », *Droit Social*, n° 3, pp. 334-340, mars 2006.

REYNAUD (J.D.), *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

LES RAPPORTS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : D'UNE LOGIQUE GLOBALE À UNE LOGIQUE LOCALE. LE CAS DE TOTAL – RAFFINERIE DE NORMANDIE

L'ÉPREUVE DES FAITS

Les rapports de développement durable (RDD), un des outils de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), font souvent figures de « vitrine environnementale et sociale » ; ils s'inscrivent dans une logique de communication institutionnelle à visée globale. Or, les entreprises prennent de plus en plus conscience des exigences des parties prenantes locales (PPL). Elles se doivent désormais d'apporter des réponses qui s'inscrivent dans une logique de territoire, afin d'assurer leur légitimité.

Ces objectifs de légitimité et de proximité paraissent cohérents, mais ils sont parfois difficiles à concilier.

Parmi les outils RSE, l'entreprise objet de l'étude (la raffinerie de Normandie du groupe Total) a élaboré un RDD local intitulé *Rapport sociétal et environnemental*. La déclinaison du RDD global en un RDD local, révélatrice d'une tendance *bottom up* dans la consultation des PPL, constitue une source d'information d'une nature différente : la consultation des PPL est un élément d'une démarche participative qui témoigne d'un processus d'apprentissage collectif.

Par **Nathalie AUBOURG ***, **Béatrice CANEL-DEPITRE **** et **Corinne RENAULT-TESSON *****

Les pressions nouvelles qui pèsent sur l'entreprise du fait de la loi sur les nouvelles réglementations économiques (NRE) en réactualisent la responsabilité sociale et l'incitent à afficher une image positive. Des entreprises toujours plus nombreuses consacrent des moyens importants pour afficher des engagements, affirmer une certaine éthique et manifester un comportement socialement responsable. Dans ce contexte, de nombreux chercheurs se sont attachés à analyser les rapports de développement durable (RDD) établis par de grandes entreprises. Parmi les travaux les plus récents, certains ont analysé le contenu des rapports annuels d'entreprises américaines en matière de communication environnementale (PHILIPPE, 2006), et d'autres ont étudié les informations sociétales diffusées sur le site Internet de prestataires de services logistiques français (SENKEL, 2009), ainsi que les discours décrivant les « bonnes pratiques » de certaines entreprises en matière de RSE (GOND, IGALENS, 2008 ; BÉJI-BÉCHEUR et BENSEBAA, 2009).

Les RDD, un des outils de la RSE, font souvent figures de « vitrine environnementale et sociale ». En effet, l'aspect très général et peu contraignant de la loi NRE (1) autorise l'entreprise à s'approprier ces RDD et à les interpréter dans le sens de son intérêt stratégique. Dans tous les cas, les RDD s'inscrivent dans une logique de communication institutionnelle à visée globale. En outre, l'entreprise s'intéresse de plus en plus aux parties prenantes locales (PPL) afin de prendre en compte leurs exigences. Afin d'assurer sa légitimité, l'entreprise se doit d'apporter des réponses qui s'inscrivent dans une logique de territoire. L'originalité de cet article est de montrer de quelle manière une entreprise donnée va ainsi construire un RDD local pour pouvoir répondre aux attentes des PPL. Ces objectifs de légitimité et de proximité paraissent cohérents, mais ils sont parfois difficiles à concilier entre eux, et cette difficulté nous amène à notre problématique. Celle-ci s'articule autour de la question suivante : comment l'entreprise assure-t-elle un lien entre les trois éléments d'un triptyque ancré sur le RDD global, sur le territoire et sur la consultation des PPL ? Parmi les outils RSE, la raffinerie de Normandie du groupe Total a élaboré un RDD local intitulé Rapport sociétal et environnemental. Cette déclinaison du RDD global en un RDD local est révélatrice d'une tendance « *bottom up* » dans la consultation des PPL et est en elle-même une source d'information de nature différente : la consultation

des PPL est un élément d'une démarche participative qui témoigne d'un processus d'apprentissage collectif. Nous allons, dans un premier temps, considérer la gestion des parties prenantes (PP) en tant que fruit d'un apprentissage organisationnel. Puis nous confronterons la démarche initiée par la raffinerie de Normandie à cette construction théorique, en nous focalisant sur l'extrait produit, à savoir le RDD local.

LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES À L'ÉPREUVE DE L'APPRENTISSAGE

La notion de partie prenante (2) est née d'une exigence éthique nouvelle de la société civile, qui demande aux entreprises de rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité. Dans un premier temps, l'entreprise s'est centrée sur les parties prenantes de premier rang, c'est-à-dire sur celles dont l'entreprise ne pourrait se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie. Mais dans les dernières années du XX^e siècle, cette notion de partie prenante a évolué jusqu'à désigner une personne (ou une organisation) ayant un intérêt légitime dans un projet ou dans une entité. On perçoit là un glissement de la notion de « *stakeholder* », qui ne se restreint plus seulement aux distributeurs, employés et clients (acteurs globaux), mais s'élargit aux membres de la commune, aux riverains (acteurs locaux) qui sont sensibles à l'affectation de l'économie locale et à son environnement. Ainsi, toutes les PP vont être associées à la construction de la légitimité de l'entreprise. Tout d'abord, nous présenterons l'apprentissage de la prise en compte des PPL, puis nous interrogerons sur les conditions de cet apprentissage dans une vision systémique, en nous focalisant sur un outil de RSE spécifique, le RDD.

Parties prenantes et apprentissage

L'entreprise, cette coalition de parties prenantes (ACQUIER et AGGERI, 2005) aux attentes (FREEMAN, 1984) et aux pouvoirs d'influence divergents (MICHELL *et al.*, 1997), est dans une forte dépendance et interdépendance avec d'autres acteurs (CYERT et MARCH, 1970 ; CROZIER et FRIEDBERG, 1977). Il est même possible de considérer l'entreprise comme étant encadrée dans un réseau social sur lequel elle peut s'appuyer et auquel elle participe activement (PIAU, 2004).

* Maître de Conférences en sciences de gestion.

** HDR - Maître de Conférences en sciences de gestion.

*** Maître de Conférences en sciences de gestion.

(1) La loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles réglementations économiques (parue au JO du 16 mai 2001) ; le décret d'application n° 2002-803 du 3 mai 2002.

(2) Les parties prenantes sont définies comme toutes les personnes, groupes de personnes ou organisations :
– sur lesquels l'activité de l'entité (site, filiale) a un impact potentiel, direct ou indirect, positif ou négatif ;
– qui ont un impact potentiel, direct ou indirect, positif ou négatif sur l'activité de l'entité (site, filiale).
Cette définition est proche de celle donnée par Freeman et Reed, 1983.

Par sa prise en compte des différentes PP et la responsabilité de ses dirigeants (CARROLL, 1999) au regard des dommages potentiels que pourrait causer son activité, l'entreprise se situe à l'articulation entre le développement durable (DD) et la RSE. La perspective contractuelle avancée par Friedman (1970) est jugée insuffisante par Donaldson et Preston (1995), Carroll (1979), Capron et Quairel (2001).

En prenant en compte la gestion des externalités, l'entreprise s'insère dans l'environnement et son encastrement l'amène à entrer en relation non seulement avec les PP contractuelles, mais aussi avec les PP non contractuelles. Ainsi, cet enchevêtrement (GRANOVETTER, 1973, 1985) de social et d'économique inscrit l'entreprise dans un modèle relationnel qui va conditionner son comportement en matière de RSE.

Sa volonté d'assurer une responsabilité tout en prenant en compte les différentes PP impose à l'entreprise d'accepter des remises en cause de ses choix stratégiques, tout en restant un acteur de premier rang. Ce comportement proactif s'insère dans une logique systémique dans laquelle l'apprentissage se fait en rétroaction. Par sa volonté de donner une réponse à la prise en compte des différents niveaux de responsabilité, l'entreprise s'inscrit dans un processus d'apprentissage organisationnel dans lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées (WEICK et ROBERTS, 1993). Les balbutiements de la coordination tendraient à montrer que le chemin est encore ouvert pour atteindre l'objectif de l'apprentissage selon Koenig (1994). En effet, l'apprentissage est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie non seulement la gestion des situations, mais aussi les situations elles-mêmes. Koenig (2006) pose le principe que l'impact de l'apprentissage croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites, élargissant ainsi l'éventail des comportements possibles. Ainsi, c'est par une volonté commune de toutes les PP que la gestion des situations de détérioration de l'environnement sera modifiée grâce à l'acquisition de compétences nouvelles. En souhaitant croiser les compétences de différents acteurs, l'apprentissage « par greffe » (un concept développé par Huber en 1991) apparaît particulièrement pertinent. Trois caractéristiques apparaissent :

- La source d'apprentissage provient d'un partenariat (dans notre cas, un contrat – le plus souvent moral – avec plusieurs PPL) ;
- Le catalyseur d'apprentissage repose sur la reconnaissance d'une différence organisationnelle (par exemple en termes de statut, de mode de financement ou, encore, de mode d'élection à la prise de fonction) ;
- L'apprentissage repose sur une configuration inter-organisationnelle (entreprises, associations, collectivités territoriales, services de l'État y sont associés).

Cet apprentissage peut être envisagé sous un angle systémique dans lequel les PPL et l'entreprise vont co-construire un RDD local.

Vers une approche systémique de la gestion des PPL

Les premiers rapports sur la RSE datent des années 1980 (PARKER, 1986). Après les quatre phases identifiées par Igalens (2005), les années 2000 se caractérisent par une normalisation croissante des RDD grâce à la GRI (*Global Reporting Initiative*). La publication des principes directeurs pour la publication des rapports a pu être qualifiée de « technocratique », car « leur élaboration se fait sans aucun contrôle démocratique » (CAPRON, QUAIREL-LANOIZELÉE, 2004). On assiste donc à une variabilité des méthodes retenues par les entreprises, même chez les sociétés cotées soumises à la loi NRE de 2001. Selon la traduction de l'ORSE (3), la GRI énonce que « le *reporting* permet de mettre en lumière les contributions de l'organisation à la société, à l'environnement, ainsi que l'opportunité de création de valeur économique, sociale et environnementale de ses produits et services [...] pour que l'organisation conserve et consolide son droit de mener ses activités ».

Pour démontrer sa raison d'être et privilégier sa pérennité, l'entreprise va s'attacher à faire apparaître sa légitimité notamment auprès des différentes PP. En répondant aux attentes des PP et en communiquant sur les manières de leur répondre grâce au *reporting* dans ses RDD, l'entreprise accroît sa légitimité. La théorie de la légitimité postule qu'il existe un « contrat social », qui contraint les entreprises à opérer en accord avec les attentes de la société dans laquelle elle s'inscrit, et donc à « justifier » son action par des « discours » adressés aux composantes pertinentes de cette société (PRESTON et PROST, 1975 ; HOGNER, 1982 ; LINDBLOM, 1994). Ainsi, les entreprises entretiennent leur justification par la mise au point de l'outil de communication RDD, elles accordent une place importante à leurs discours et s'engagent sur les actions (menées ou à poursuivre) envers les différentes PP.

Sa volonté de rendre compte de son engagement sociétal à l'aide d'un RDD local peut être considérée comme un apprentissage enclenché par l'entreprise avec des PP pour lesquelles les états mentaux et les représentations sont différents (et peuvent, aussi, changer radicalement) ; c'est ce que propose l'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel (ARGYRIS et SCHÖN, 1978, 1996) : si l'apprentissage est retenu comme une modification et une restructuration des théories de l'action, alors les systèmes de règles et de croyances inscrits dans les pratiques de la firme sont modifiés.

Lorsque s'y ajoute la complexité de l'environnement, la consultation de diverses parties prenantes permet d'élargir le périmètre et de dépasser les frontières de l'entreprise. L'apprentissage se fait alors entre entités de nature différente, avec des manières d'apprendre elles aussi dif-

(3) Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE).

férentes. Si la nature inter-organisationnelle apparaît, on peut s'interroger sur les conditions de cet apprentissage : les différentes PP partagent-elles un objectif commun ? Si tel était le cas, on pourrait penser qu'elles contribuent toutes, par exemple, à la production d'un nouveau support de communication, en l'occurrence un rapport de développement local.

Cette co-construction (l'*enactment* de Weick) est un apprentissage organisationnel, car il sollicite et associe plusieurs organisations. Mais c'est aussi un apprentis-

nelle où le produit ultime rétroagit en transformant ce qui le produit ».

Sans envisager la concurrence entre les différentes parties prenantes, la diversité des objets d'apprentissage (ce qui est appris et les caractéristiques de ce qui est appris) inscrit l'apprentissage dans un processus. À ce stade, nous pouvons préciser notre question de recherche, qui devient : « La consultation des PPL n'est-elle qu'un exercice de style ou bien doit-elle être envisagée comme le point d'ancrage d'un processus



« Chacune des parties prenantes apprend de sa mise en relation avec une autre entité ». "Un argument péremptoire", aquarelle de Daumier (1808-1879), 1850.

sage individuel, car chacune des parties prenantes apprend de sa mise en relation avec une autre entité. Les interactions entre les membres sont à la base de l'existence du système. De nouvelles propositions émergent sans que chacune des PPL soit en mesure de les formuler individuellement. L'apprentissage renvoie à une dynamique collective productrice de règles d'action communes (MIDLER, 1990) ; il n'est pas la somme de savoirs individuels, mais le produit de leur interaction. SENGE (1990), précurseur de la « pensée systémique », préconise de concevoir les phénomènes dans leur intégralité, d'étudier leurs interrelations, mais aussi d'intégrer la notion de rétroaction. Morin (1977, 1990) énonce qu'« il faut abandonner la hiérarchie simple entre infra- et supra-, au profit d'une rétroactivité organisation-

d'apprentissage aboutissant à la construction d'un RDD local ? »

On peut retenir le processus « RSE/légitimité → consultation des PP locales → co-construction d'un RDD local », dans lequel l'entreprise cherche une légitimité par rapport à son territoire, face aux inquiétudes soulevées par le développement durable. La figure 1 de la page suivante formalise le processus d'apprentissage évoqué ci-dessus, dans une perspective systémique.

Nous souhaitons mettre en relief le processus d'apprentissage de l'entreprise autour d'un outil de gestion. À partir du concept de l'apprentissage, nous cherchons à découvrir si le processus de co-construction du RDD local a été amorcé. L'exemple de la raffinerie de Normandie va nous permettre de

confronter les principes théoriques évoqués ci-dessus à la réalité du terrain.

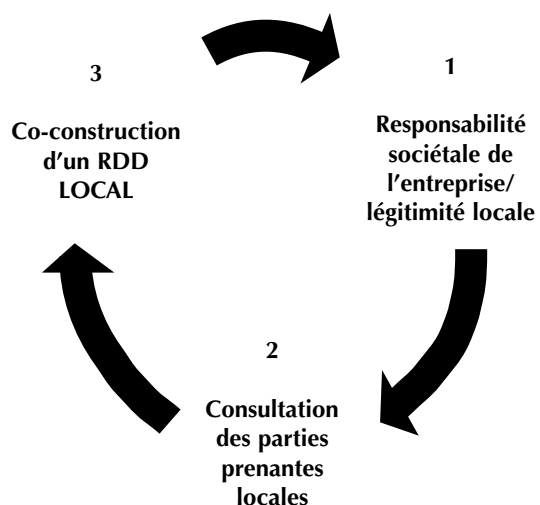


Figure 1 : Formalisation du processus d'apprentissage

APPRENDRE À ÉCOUTER SES PARTIES PRENANTES : LE CAS DE TOTAL-RAFFINERIE DE NORMANDIE

Le cas de la raffinerie Total en Haute-Normandie permet d'illustrer le processus d'apprentissage qui accompagne la prise en compte par l'entreprise des attentes des parties prenantes de proximité. Total a anticipé l'obligation imposée par la loi NRE en publiant, dès 2001, un RDD. Cette volonté de rendre compte s'est aussi traduite par le souhait de communiquer au niveau local au moyen de la production d'un RDD local. Nous pouvons nous demander si ce RDD n'est pas la traduction au niveau local du RDD global. Mais la consultation à grande échelle des parties prenantes locales pourrait aussi nous laisser penser que le groupe Total a voulu donner une forme différente au RDD local pour se détacher des contraintes liées à la production du RDD global, ou encore pour avoir une écoute de proximité plus empreinte de finesse.

Nous montrerons comment la raffinerie de Normandie afin d'assurer sa légitimité territoriale s'est affranchie du cadre réglementaire du RDD global en lançant une consultation de ses PPL dans l'objectif d'aboutir à l'élaboration d'un plan de communication.

Notre méthodologie repose sur :

- six entretiens semi-directifs (réalisés entre juin 2009 et juin 2010). Ils ont eu lieu sur le site de la raffinerie de Normandie avec l'adjointe du chef du département développement durable du groupe Total et deux chargés de communication/RH du site normand. Ces différentes personnes ont été identifiées comme des

acteurs décisionnaires du processus d'élaboration du RDD local. Ces entretiens (d'une durée de trois heures chacun) ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique ;

- une observation non participante dans le cadre de la réunion qui a eu lieu le 28 juin 2010, qui avait pour objet de réunir les PPL en vue du lancement du RDD local de 2009 ;

- des documents internes de la raffinerie de Normandie, que nous avons été autorisées à exploiter. Nous avons utilisé non seulement des documents accessibles sur Internet (comme les RDD du groupe Total), mais aussi les RDD locaux mis à la disposition des PPL (disponibles uniquement sous forme papier). Les autres données sont issues des comptes rendus de séminaires des chargés de communication du groupe Total sur la gestion locale des parties prenantes et de l'outil SRM+ (dont la finalité est la gestion des PPL) ;
- notre exploration se réfère à une démarche de type essentiellement abductif : nous partons des faits et les relierons à des connaissances théoriques pour en tirer de la compréhension. Nous reprenons la définition de l'abduction de Koenig (1987) : « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjectures sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures, qu'il convient ensuite de tester et de discuter ». L'abduction permet de construire des hypothèses qui ne sont que probables, conjecturales ; elle consiste à proposer une règle à partir de la connaissance de cas et de leurs conséquences. Pour conduire cette démarche compréhensive, nous avons mobilisé les théories de l'approche systémique, de l'apprentissage et des parties prenantes.

Parmi toutes les actions de communication envisagées, c'est le processus d'élaboration d'un RDD local qui sera examiné. Nous montrerons comment ce processus de gestion d'un territoire participe d'un apprentissage par l'entreprise.

À la recherche d'une légitimité locale

Implanté dans plus de 130 pays, le groupe Total affiche sa volonté non seulement d'assumer ses responsabilités en tant qu'acteur économique majeur, mais aussi de veiller à ce que les communautés environnantes en perçoivent les retombées positives. L'acceptabilité locale et globale est renforcée (ou affaiblie) par la perception qu'ont les parties prenantes de ce territoire et de la contribution de la raffinerie à son développement socio-économique.

Pour obtenir l'adhésion de ses territoires d'implantation, le groupe souhaite développer le dialogue avec les populations riveraines. La recherche du dialogue revêt un caractère stratégique pour obtenir la permission effective d'opérer en gagnant la confiance des autorités et des

communautés locales. Afin d'entretenir une relation de proximité entre les sites et leur environnement, les représentants de Total participent activement aux instances prévues par les réglementations nationales (4). Le groupe va au-delà des structures réglementaires en participant à la création de structures volontaires de dialogue comme en témoigne l'association des Éco-Maires, créée en 2005 (5).

Cependant, un RDD global ne peut être considéré comme un outil de dialogue local. Ainsi, l'étude des RDD publiés entre 2001 et 2008 montre le peu d'attention apportée aux parties prenantes locales. À titre d'exemple, la raffinerie de Normandie, premier pôle de raffinage français et soumise à la directive Seveso et au contrôle de la DRIRE (6), n'est citée en moyenne que deux fois par le RDD, sur la période étudiée, alors qu'elle fait partie de la deuxième plus vaste zone industrielle française. Le contenu des informations communiquées fait apparaître quasiment exclusivement des données techniques environnementales peu accessibles pour le grand public. Or, si la raffinerie de Normandie bénéficie d'une crédibilité en matière de maîtrise des risques technologiques et chimiques et s'implique fortement auprès des instances de dialogue local évoquées plus haut, elle doit faire face à un déficit d'image auprès du grand public. En effet, des inquiétudes persistent quant aux risques chroniques (en termes de santé publique ou de nuisance olfactive, par exemple).

Afin d'améliorer l'acceptabilité sociétale de ses sites, de ses projets ou de ses filiales, le groupe a développé en 2005 un outil de management, SRM+ (7) (*Stakeholder Relationship Management*). En effet, jusqu'alors, il n'existait pas de démarche globale sur les relations entre un site/filiale et ses parties prenantes. Les actions sociétales étaient traitées sur un mode réactif (voire intuitif), le plus souvent au niveau du directeur du site. Depuis 2005, cet outil a été déployé dans plus de 95 sites, représentant 36 pays.

(4) Des instances telles que les Comités locaux d'information et de concertation (CLIC) mis en place sur tous les sites classés Seveso en France, dont l'activité est centrée sur la prévention des risques technologiques.

(5) L'association des Éco-Maires fédère huit cents communes françaises concernées par l'implantation de sites industriels. Pour Total - Haute-Normandie, il s'agit, par exemple, d'identifier les modalités d'information et le seuil au-dessus duquel l'information doit être déclenchée (échelle de gravité et d'urgence). Une liste des préoccupations des habitants a été élaborée et plusieurs types d'outils ont été testés afin d'apprécier leur efficacité et leur justesse (entre l'accueil téléphonique 24h/24h, l'alerte téléphonique, les panneaux à messages variables, le site Internet de la collectivité...).

(6) Depuis la publication du décret n° 2009-235 du 27 février 2009, la DREAL (Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) a remplacé et repris les compétences des directions régionales de l'environnement (DIREN), des directions régionales de l'équipement (DRE) et des directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) : elle est le pilote unique, au niveau régional, des politiques de développement durable.

(7) En référence au *Customer Relationship Management*.

Globalement, la méthodologie SRM+ a pour but de confronter la vision des équipes du site avec la perception des parties prenantes externes pour définir des plans d'action. Les principaux objectifs visent à mettre la démarche sociétale d'un site ou d'une filiale en cohérence avec les attentes des parties prenantes et à initier une dynamique de l'ensemble du management autour des enjeux sociétaux. SRM+ utilise la métaphore de l'entonnoir pour montrer la recherche de convergences et d'optimums entre la vision interne et la vision externe des enjeux et des priorités sociétales. C'est cet outil que nous allons présenter au paragraphe suivant.

Un processus de consultation des parties prenantes

Un panel de soixante (8) parties prenantes a été constitué, puis réparti en quatre catégories : « *business* (9) », « autorités (10) », « société civile (11) » et « interne (12) ». Les entretiens (d'une durée moyenne de deux heures) ont été réalisés par une personne extérieure. Quatorze critères constituent le référentiel sociétal et se structurent autour de trois thèmes : la gouvernance (13) (2 critères), HSE (Hygiène Sécurité Environnement) (14) (7 critères) et le sociétal (15) (5 critères). Pour chacun de ces critères, la partie prenante consultée est soumise à des questions ouvertes et/ou fermées permettant d'évaluer l'importance du sujet pour cette dernière, ainsi que sa satisfaction et ses attentes. Puis elle doit attribuer une note allant de 1 à 4, qui correspond à l'importance du sujet (la note 1 correspondant à une importance très faible, la note 4 à un enjeu très important) et au niveau de satisfaction des attentes (la note 1 correspondant à un bon niveau de satisfaction, la note 4 à un niveau élevé d'insatisfaction).

Le diagramme en roue (voir la figure 2 de la page suivante) permet de visualiser les niveaux de satisfaction/insatisfaction de l'ensemble des PPL consultées, à un niveau agrégé.

(8) Sur 220 PPL identifiées.

(9) Clients et usagers produits, fournisseurs, prestataires de services, voisins industriels, partenaires financiers et industriels, organisations professionnelles, concurrents, autres entités groupe, organisations syndicales, R&D externe.

(10) Élus, administrations chargées de l'environnement, administrations santé/social, sécurité de proximité (par exemple, les pompiers), autres (coutumières et morales), système éducatif, hôpitaux et médecins.

(11) Propriétaire des sols ou autres biens, usagers des terres, des rivières..., riverains /communautés locales, associations et ONG, relais d'opinion, experts, médias, grand public.

(12) Salariés de l'entreprise, centre médical, syndicats.

(13) Information, relations et dialogue.

(14) Santé, sécurité, gaz à effet de serre, préservation des ressources naturelles, biodiversité, déchets et recyclage, pollutions locales.

(15) Nuisances, développement économique local, éducation et formation, citoyenneté, responsabilité et innovation produit.

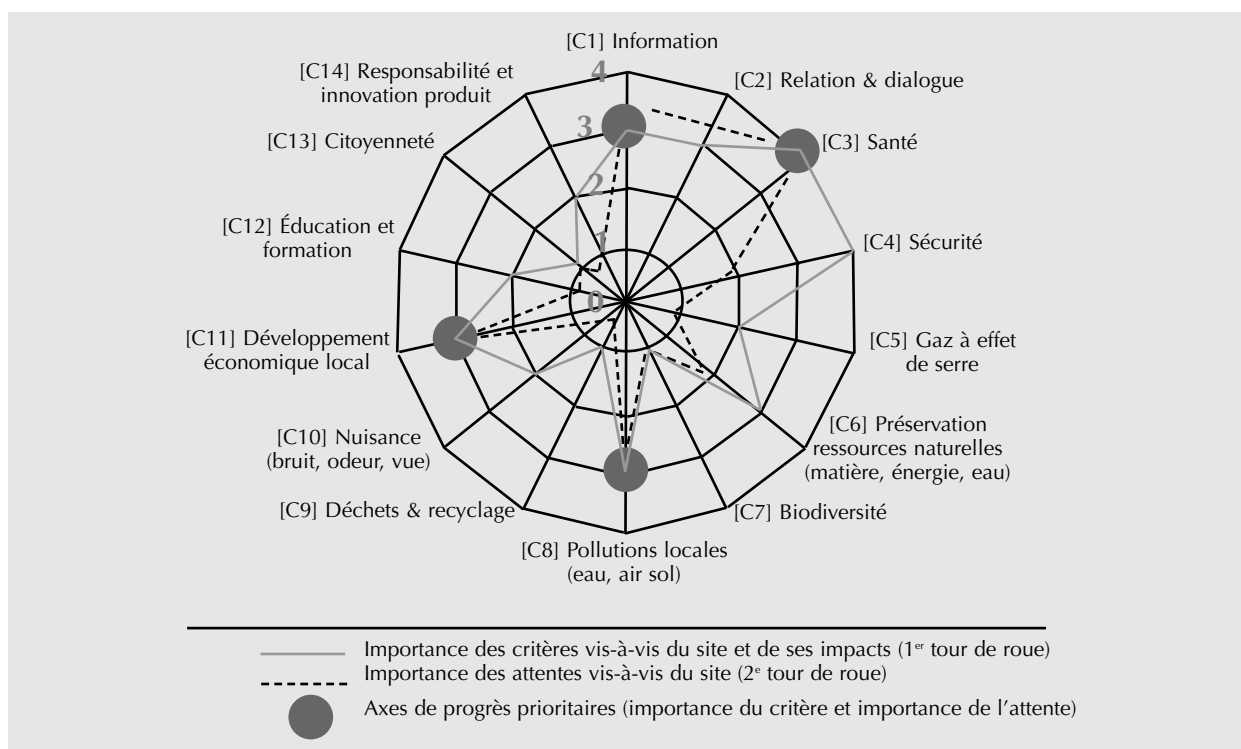


Figure 2 : Diagramme SRM+

Source : document interne de la Raffinerie Total

Ainsi, une fois la synthèse des entretiens réalisée, il s'avère que pour l'ensemble des PPL consultées le critère santé est très important (ligne en continu) et que les réponses apportées par Total restent très insatisfaisantes (ligne discontinue), d'où les points d'intersection (sous forme de ronds) qui alertent sur les actions prioritaires. En revanche, le thème de la sécurité est aussi considéré comme très important, mais les réponses apportées par Total étant jugées plutôt satisfaisantes, il ne fait pas l'objet d'une attention particulière.

Lors du questionnaire, la PPL interrogée a pu exprimer des souhaits d'actions faisant écho aux attentes qu'elle avait formulées. À l'issue de la consultation, le comité de pilotage en charge du projet a procédé au regroupement des critères du référentiel sociétal par thème. Le site s'étant engagé auprès des PPL à ne pas divulguer les informations recueillies, le tableau 1 (page suivante) n'illustre que certaines des attentes exprimées. Total a ensuite scindé les attentes devant faire l'objet d'une réponse de la part du site de celles relevant de l'ensemble de la zone industrielle du Havre. Ce tableau permet de rendre compte des attentes des PP identifiées lors de la consultation ; il présente les six thèmes retenus par Total et quelques exemples des attentes citées.

À ce stade, il semble clair que Total ne veut pas répondre seul à l'ensemble des attentes des PPL et qu'il cherche à partager certaines responsabilités avec les autres industriels du Havre. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les attentes en matière de santé, d'image et d'attractivité de la zone industrielle et de soutien aux initiatives locales.

Parmi les attentes des PPL identifiées par Total comme relevant de sa compétence, le thème de la « communication, information et dialogue » a été retenu. À titre d'exemple, les PPL ont demandé davantage d'informations validées par des tiers en matière d'impacts sur la santé, la sécurité et sur les nuisances, et aussi plus de rencontres avec les riverains. Afin d'assurer une meilleure communication sur les activités de la raffinerie auprès des parties prenantes, un RDD local a été initié par Total, en 2008, qui a été suivi d'un autre en 2009. Nous analyserons le processus ayant conduit à la réalisation de ce RDD local.

Le RDD local : d'une co-construction attendue à une simple production réalisée

Les RDD locaux publiés (16) en 2008 et en 2009 comportent chacun une quarantaine de pages. On y trouve la même structure que celle adoptée dans le RDD global (un éditorial du directeur, une présentation du groupe Total, des thématiques portant sur la sécurité, la santé, l'environnement, les ressources humaines et le développement local), l'ancrage normand du site venant s'y ajouter.

Juste après la fin de la consultation des PPL (en janvier 2008) et avant même l'analyse de ces entretiens, le travail de réalisation du premier RDD local a

(16) Seulement sous forme papier, le site Internet de la raffinerie, qui est en construction, devrait mettre à disposition prochainement l'outil RDD local.

Niveaux d'action	Thèmes	Exemples d'attentes des PP locales
Attentes vis-à-vis de la zone industrielle	Santé (des populations)	Meilleure connaissance des impacts de la zone industrielle sur la santé, fondée sur des études d'impacts. Prise d'initiatives volontaires par les industriels en matière de santé locale.
	Image et attractivité de la zone industrielle	Impact visuel de la ZI sur l'image du Havre. Qualité de l'air/odeurs.
	Soutien au tissu économique et à l'emploi local	Demande aux industriels d'unir leurs efforts pour communiquer de manière plus positive sur leur contribution au développement local
Attentes vis-à-vis de Total	Communication information et dialogue	Davantage d'informations validées par des tiers en matière d'impacts sur la santé, de sécurité et de nuisances. Augmentation du nombre des rencontres avec les riverains.
	Hygiène, sécurité, environnement	Trop de recours à la sous-traitance, selon les autorités. Plus de reconnaissance pour les sous-traitants.
	Soutien aux initiatives locales	Ouverture aux sollicitations locales.

Tableau 1 : Thèmes privilégiés parmi les attentes des PP de la Raffinerie de Normandie.

débuté ; il a été finalisé courant juin 2008. Nous pouvons d'ores et déjà apporter un élément de réponse à notre question de recherche : il semblerait que la co-construction ne s'enclenche pas.

En parallèle, le comité de pilotage a poursuivi sa réflexion sur les actions à mener en direction des PPL, en témoignant cependant d'une volonté de s'inscrire dans un processus d'apprentissage. Au bout du compte, le RDD local n'a été que la production du service de communication de la raffinerie de Normandie, la co-construction attendue n'a pas eu lieu.

La raffinerie a organisé une manifestation de remise officielle de ce premier RDD local aux parties prenantes. Toutes les personnes qui ont participé à la consultation ont reçu une invitation (pour le 3 juillet 2008) afin d'échanger sur les résultats de la consultation et sur les enjeux clés retenus. Le nombre des présents à cette réunion était faible (sur les 60 PPL consultées et invitées, une douzaine, seulement, étaient présentes), nous pouvons comprendre que les parties prenantes ont plutôt voté avec leurs pieds (l'exit d'Hirschman) ou, tout simplement, que la période estivale n'était pas propice à une forte participation. Avec des actions de consultation d'envergure importante (60 personnes consultées représentatives de toutes les PPL), Total a réellement enclenché un processus de mise en relation des PP du territoire (cependant, ce comportement loyal au sens d'Hirschman n'a pas été un catalyseur suffisant pour entraîner la poursuite des échanges avec toutes les PPL).

En 2009, un deuxième RDD local a été publié en y associant les trois autres établissements Total de la

zone industrielle : Total Petrochemicals, Total Fluides et le Centre de recherche. La raffinerie de Normandie est néanmoins restée le pilote. En s'associant aux trois autres entités Total, la raffinerie de Normandie a fait preuve d'originalité. Cette démarche entre quatre entités ne s'inscrit pas dans les pratiques habituelles de gouvernance d'un grand groupe pétrolier. Ainsi, la volonté de la direction de la raffinerie de Normandie était de proposer un support de communication à finalité pédagogique (17). Cette démarche a été perçue comme très (voire trop) innovante par la direction parisienne du groupe. La raffinerie de Normandie souhaitait « plus de vulgarisation, moins de technicité et moins de chiffres ». Cette volonté de s'affranchir des standards de communication d'un grand groupe pétrolier mondial a suscité des commentaires acerbes des dirigeants du groupe. Ainsi, lors des échanges entre les services de communication, une première version a été qualifiée de « trop verte » par le siège (elle a donc été revue).

Cette forme de « résistance au changement » du siège observée et relatée par le service communication de la raffinerie de Normandie représente un frein au processus d'intégration des PPL dans la construction du RDD local.

Trois conjectures peuvent être proposées pour éclairer le comportement du siège :

– a) Un éloignement des instances décisionnaires par rapport aux réalités du terrain ;

(17) Un glossaire des principaux termes techniques figure au début du document.

– b) La crainte d'une perte de cohérence dans la mise en œuvre de la politique du siège en matière de RSE ;
 – c) La prise en main par le site normand d'une partie des attributions de certains des services du siège, qui pourraient alors perdre leur légitimité (CROZIER, 1977).

Comme le souligne un chargé de communication d'une autre raffinerie dans un document interne : « La concertation, c'est un travail de pédagogie réciproque qui passe par le partage de connaissances et une mise

mieux communiquer auprès de ses PPL, mais aussi impliquer les salariés du site dans une démarche sociétale. Lors de nos derniers entretiens, notre recherche a permis de faire prendre conscience aux responsables de la communication de la place privilégiée occupée par les salariés dans le RDD local. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce RDD local n'est disponible en version électronique que sur l'intranet de la raffinerie de Normandie, ce qui renforce une fois de plus la place occupée par les salariés dans le processus.



« Total a scindé les attentes devant faire l'objet d'une réponse de la part du site de celles relevant de l'ensemble de la zone industrielle du Havre ». Vue de la raffinerie de Normandie située dans la zone industrielle du port du Havre (en avril 1998).

à niveau. Ceci permet de créer un socle commun qui est indispensable pour aller plus loin, pour aller vers des choses plus tangibles ». Or, la culture dominante d'une raffinerie comme la raffinerie de Normandie est de nature technique. Une démarche participative de type SRM+ n'allait donc pas de soi, dans un environnement composé pour l'essentiel d'opérateurs et d'ingénieurs.

Finalement, le contenu de ces RDD locaux privilégie une PPL : le personnel (à titre d'exemple, le terme « salarié » est cité 46 fois en 2008, cela concrétise le fait que le RDD local est un outil de communication interne). En effet, les salariés de la raffinerie formulent des attentes nombreuses, urgentes et fortes (MICHELL R. *et al.*, 1997). Il est vrai que le service communication du site devait alors faire face à un double enjeu : certes,

Il est intéressant aussi de noter que le terme « salarié » n'est pas utilisé uniquement pour le personnel Total, mais qu'il l'est aussi dans la formulation « salariés des entreprises extérieures ». Il est vrai que près de la moitié des personnes travaillant pour Total sont des personnels extérieurs. Les termes utilisés de « collaborateurs ou de salariés des entreprises extérieures » ou encore de « compagnons d'entreprises extérieures » traduisent une réalité organisationnelle de la *supply chain*. Ces personnes n'ont bien évidemment aucun lien juridique avec Total, aucun lien de subordination n'existe au sens juridique du terme, mais le sens de l'expression apparaît dans le fonctionnement en réseau de Total. Dans le cadre d'une *supply chain*, la question du pivot de la chaîne (ou encore du réseau) peut être

transposée à la RSE. La question du pilotage distribué des chaînes d'acteurs reste posée : en privilégiant le personnel, Total a négligé les autres PPL. Lors de la réunion du 28 juin 2010, les PPL ont été conviées à une réunion de lancement du RDD local 2009. Cent soixante-dix-neuf PPL et une soixantaine de salariés ont été invités. Parmi les salariés invités, quarante-cinq ont le titre de « relais de communication » ; ils sont volontaires et ont pour mission d'assurer la communication ascendante et descendante au sein de l'établissement. Quarante-trois personnes ont assisté à cette réunion, dont quatorze salariés de Total (relais de communication, dirigeants et porteurs de projet) et trois chercheurs (nous-mêmes). Cette faible participation, là encore, continue d'interpeller le service de communication de la raffinerie de Normandie. L'objet même de cette réunion est resté ambigu. Pensée pour être une réunion de présentation du RDD local 2009, l'invitation faisait état d'un échange sur les actions menées en 2009 et d'une présentation des projets à venir. À aucun moment au cours de cette réunion, le RDD local n'a été présenté officiellement aux participants. Les documents étaient disposés sur une table, à la disposition des participants, faisant uniquement « figuration ».

Ainsi, ces deux RDD locaux n'ont pas fait l'objet d'une évaluation *a posteriori* de leur contenu, ni par les salariés ni par les PPL.

Le processus suivi par l'entreprise n'entre pas dans le cadre d'une démarche systémique :

- Le RDD local a été construit par l'entreprise à partir de la consultation des PPL, mais sans les impliquer dans son élaboration ;
- La faible participation à la réunion d'échanges avec les PPL témoigne d'un processus inachevé ;
- Il n'y pas eu de rétroaction au sens où les documents publiés n'ont pas fait l'objet d'une évaluation.

La volonté du service communication d'amorcer une réflexion sur le RDD local témoigne d'un processus d'apprentissage en émergence (FILLOL, 2007). Désireux d'associer dorénavant les PPL à l'élaboration du RDD local, le service communication de la raffinerie de Normandie souhaite maintenant connaître la perception des PPL. Cette deuxième étape constitue une nouvelle voie de recherche au cours de laquelle nous chercherons à mesurer la créativité de ce document telle que la perçoivent les PPL, ainsi qu'à tester l'hypothèse de proximité.

L'émergence de l'organisation apprenante apparaît comme un processus non déterminé et non linéaire construit par les acteurs et facilité par les outils de gestion. La consultation des PPL a été initiée par la raffinerie ; elle est à l'origine de la construction d'outils, notamment du RDD local. Il s'agit maintenant de poursuivre ce processus en y associant ces PPL. Une réflexion sur la forme de la collaboration est en marche, la rétroactivité organisationnelle est une des

idées retenues (il s'agit maintenant de la rendre véritablement opérationnelle et partagée).

Nous pouvons percevoir une déception dans l'animation du processus. La mise en marche du processus d'apprentissage ne semble avoir été réalisée que par l'initiateur. La solitude de la raffinerie, à ce stade, ne pourrait-elle pas s'expliquer par une prise en main du processus très directive, les actions retenues (appelées axes de progrès) n'ayant pas été discutées. Si l'on peut comprendre cette autonomie de Total dans ce type de prise de décision, il pourrait être néanmoins intéressant que Total cherche à mesurer la perception auprès des PPL de l'impact des actions menées. Par ailleurs, ce processus d'apprentissage suppose que toutes les PPL soient actrices. Pour que les associations de défense des droits consultées entrent véritablement dans ce processus d'apprentissage, elles doivent être impliquées non seulement dans la phase de dialogue, mais aussi dans la prise de décision. Cette implication est plus délicate et nécessite un véritable apprentissage de l'analyse globale.

CONCLUSION

Cet article avait pour objectif de rendre compte d'une pratique d'entreprise en matière de RSE dans une logique de territoire. Si de nombreux travaux s'attachent aujourd'hui à analyser les informations sociétales diffusées par les entreprises sur leurs sites institutionnels, peu d'entre eux, en revanche, s'intéressent à la gestion des PPL. Le cas de Total en Haute-Normandie a permis de montrer que l'exercice de la RSE suit un processus d'apprentissage, mais qu'elle ne s'inscrit pas dans une démarche systémique. Le service communication prévoit d'impliquer les PPL dans l'élaboration du prochain RDD local. Il sera alors possible de vérifier si la rétroactivité organisationnelle souhaitée se retrouve dans les faits.

Ce travail de recherche a retenu pour objet d'étude une des attentes formulées par les PPL en matière de communication, le RDD local. Il serait intéressant de pouvoir analyser le processus initié pour d'autres attentes ayant donné lieu à des actions concrètes de la part de l'entreprise.

Si le concept de RSE reste encore aujourd'hui difficile à modéliser (MULLENBACH-SERVAYRE, 2007), la théorie des parties prenantes le rend plus opérationnel puisqu'il devient possible, pour l'entreprise, de mettre « des noms et des visages » (CARROLL, 1991) sur les exigences sociétales à satisfaire. Les initiatives de gouvernance territoriale reposent ainsi moins sur un échange de contreparties et sur l'élaboration de normes substantielles que sur la coordination d'une pluralité d'interventions collectives orientées vers la définition et la réalisation d'un « bien commun territorial » (DUPUIS, 2008). Être capable de « cartogra-

phier » ses parties prenantes ne présage cependant pas du fait que l'on ait la capacité (ou la volonté) de répondre à toutes leurs attentes. Cela ne doit pas nous faire perdre de vue que la théorie des parties prenantes reste un outil de management dont l'objectif ultime est de rendre à l'entreprise sa légitimité. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, n° 180, 2008.
- ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), « La théorie des *stakeholders* permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », *Colloque de l'AIMS*, Angers, 7-9 juin, 17 p., 2005.
- ARGYRIS (C.) & SCHÖN (D.), *Organizational learning: A theory of action perspective*, London, Mass: Addison Wesley, 1978.
- ARGYRIS (C.) & SCHÖN (D.), *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, traduction, Bruxelles, De Boeck Université, 1996.
- BEJI-BECHEUR (A.) & BENSEBAA (F.), « Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 34/180, 2008.
- BEJI-BECHEUR (A.) & BENSEBAA (F.), « Les stratégies de positionnement responsable : le cas des tours opérateurs », *Décisions Marketing*, n° 54, 2009.
- BINNERER (A.-S.), « Développement durable : une analyse comparative des rapports de cinq enseignes alimentaires », *Revue Française du Marketing*, n° 223, 2009.
- BONNAFOUS-BOUCHER (M.) & PESQUEUX (Y.) (dir), *Décider avec les parties prenantes – Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, 2006.
- CAPRON (M.) & QUAIREL-LANOIZELÉE (F.), « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes », rapport pour le Commissariat général du Plan, *research notebook CREFIGE-ERGO*, Paris, 165 p., 2001.
- CAPRON (M.) & QUAIREL-LANOIZELÉE (F.), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, 256 p., 2004.
- CARROLL (A.B.), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505, 1979.
- CARROLL (A.B.), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, pp. 39-48, 1991.
- CARROLL (A.B.), "Corporate Social Responsibility, Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295, 1999.
- CAZAL (D.), « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, n° 1, pp. 23-23, 2008.
- CYERT (R.) & MARCH (J.), *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- DONALDSON (T.) & PRESTON (L.), "The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91, 1995.
- DUPUIS (J.-C.), « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue Française de Gestion*, n° 180, 2008.
- FILLOL (C.), *Apprentissage et systémique : une perspective intégrée*, XIII^e conférence AIMS, 2004.
- FILLOL (C.), *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF*, thèse soutenue à l'université Paris IX sous la direction du Pr. Bernard de Montmorillon, 2007.
- FREEMAN (R.E.) & REED (L.R.), "Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n° 3, pp. 88-106, 1983.
- FREEMAN (R.E.) "Strategic management: a stakeholder approach", Boston, Pitman, 1984.
- FRIEDMAN (M.), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- GOND (J.-P.) & IGALENS (J.), *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France, Collection Que sais-je ?, 2008.
- GRANOVETTER (M.), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, Issue 6, May, pp. 1 360-1 380, 1973.
- GRANOVETTER (M.), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology* 91, pp. 481-510, 1985.
- HOGNER (R.H.), "Corporate social responsibility: Eight decades of development at US Steel", *Research in Corporate Performance and Policy*, pp. 243-250, 1982.
- HUBER (G.P.), "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organizational Science*, 2, 1, February, pp. 88-115, 1991.
- IGALENS (J.), « L'analyse du discours de la RSE à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Paris, Éditions Economica, vol. 10 (2), pp. 129-155, 2007.
- KOENIG (G.), « La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre », in collectif, de *Nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Éditions Economica, pp. 105-128, 1987.
- KOENIG (G.), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, pp. 76-83, 1994-1996.
- KOENIG (G.), « Théories mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, vol. 32/160, pp. 9-27, 2006.
- LEROY (F.) & RAMANANTSOA (B.), "The cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a

- merger”, *Journal of Management Studies*, 34, 6, November, 1997.
- LINDBLOM (C.K.), “The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure”, paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, 1994.
- MARTINET (A.-C.) & PAYAUD (M.A.), « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue Française de Gestion*, n° 180, 2008.
- MATHIEU (A.) & SOPARNOT (R.), « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources ? Une analyse *Resource-Based* », colloque AIMS, 2006.
- MICHELL (R.), AGLE (B.) & WOOD (D.), “Towards a theory of stakeholder identification: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, 22 (4), 1997.
- MORIN (E.), *La Méthode*, Tome 1 : *La Nature de la nature*, Paris, Édition du Seuil, coll. « Points », 1977.
- MORIN (E.), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Édition ESF, 123 p., 1990.
- MULLENBACH-SERVAYRE (A.), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, 2007.
- PARKER (L.D.), “Polemical themes in social accounting: A scenario for standard setting”, *Advances in public interest accounting*, pp. 67-93, 1986.
- PESQUEUX (Y.), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion », *Sciences de Gestion*, vol. 64, pp. 209-223, 2008.
- PHILIPPE (D.) & DURAND (R.), « Communication environnementale et réputation de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, vol. 10, n° 3, 2006.
- PIAU (N.), « Développement durable : Est-ce bien rationnel ? », *Revue Sociétal*, n° 55, janvier 2007.
- REYNAUD (E.) *et al.*, « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue Française de Gestion*, n° 180, 2008.
- ROBERT-DEMONTROND (P.), « Développement soutenable et privatisation des droits sociaux fondamentaux », *Revue Management et Avenir*, n° 1, 2004.
- SENGE (P.M.), *La Cinquième Discipline*, Paris, Éditions First, 1990.
- SENKEL (M-P.), « La représentation de la RSE sur les sites Internet des prestataires de services logistiques français », *Logistique et Management*, vol. 17, n° 1, 2009.
- WEICK (K.E.), *The social psychology of organizing*, Readings (Mass.), Addison Westley, 1979.

LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT À L'ÉPREUVE DE L'HOMÉOSTASIE DES SYSTÈMES

L'ÉPREUVE DES FAITS

Le *management du changement* est défini comme l'action consistant à amener une organisation d'une situation A à une situation B (qui est jugée préférable) tout en prévenant autant que faire se peut les difficultés.

Dans cet article est dressée une esquisse d'une théorie de la résistance au changement fondée sur l'hypothèse d'une homéostasie des systèmes organisationnels. Un concept d'homéostasie qui aide à la compréhension et au management des changements complexes et à partir duquel sont proposés des principes visant à faciliter un tel management.

Par **Gilles BAROUCH** *

L'HYPOTHÈSE D'UNE HOMÉOSTASIE DES ORGANISATIONS

La représentation de l'organisation comme système homéostatique

Le concept d'homéostasie (« la capacité d'un organisme à conserver l'équilibre de son fonctionnement en dépit des contraintes extérieures » [DURAND, 1979]) avait été mis en évidence notamment par Claude Bernard lorsqu'il étudiait les fonctions du corps humain, mais ce sont les cybernéticiens qui ont formalisé ce concept et qui lui ont accordé une place centrale dans leurs travaux.

Le concept d'homéostasie a connu depuis de nombreuses applications en sciences humaines. Ces diverses approches conduisent à décrire les organisations comme des systèmes en équilibre qui utilisent, parfois, leurs propres « pathologies » pour se réguler et

préserver leur stabilité. Ce modèle homéostatique est illustré dans les paragraphes suivants par trois exemples faisant appel à la psychologie, à la sociologie des organisations et aux sciences politiques.

L'homéostasie familiale

Le concept d'homéostasie est au cœur des travaux des psychologues systémiciens dits de l'École de Palo Alto. Transposant le modèle cybernétique au champ de l'étude de la schizophrénie, ceux-ci présentent la famille du schizophrène comme un système en équilibre (BATESON, 1980, 1996 ; WATZLAWICK *et al.*, 1967). La symptomatologie de l'enfant jouerait dans l'*homéostasie familiale* le même rôle que le thermostat régulant la température d'une pièce. Du point de vue

* Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) ; Docteur en Gestion de l'Université Paris-Dauphine ; Titulaire d'une habilitation à diriger des recherches de l'Institut d'Études Politiques de Paris ; Professeur senior ; Responsable académique de l'Institut Supérieur du Management par la Qualité, BEM – Bordeaux Management School.

du système, la schizophrénie de l'enfant ne serait pas un problème, mais une *solution* permettant de préserver un certain *équilibre familial*.

Du point de vue du schizophrène, la « folie » serait une réponse (la moins mauvaise parmi celles dont il dispose) aux transactions pathogènes (*doubles contraintes*) auxquelles il est soumis (BATESON, 1980). En cas de disparition du « malade », la pathologie est transférée sur un autre membre de la famille et l'homéostasie familiale est ainsi préservée (BATESON, 1996, p. 169).

L'organisation bureaucratique comme système homéostatique

Certains sociologues des organisations « systémiciens » proposent une interprétation similaire.

La « routine » bureaucratique, explique ainsi Michel Crozier dans le cas de « l'agence comptable » (CROZIER, 1963) est, du point de vue de l'organisation, une « solution », un moindre mal qui prévient un problème plus grave, plus menaçant.

En effet, elle protège les agents contre des risques qu'ils semblent redouter par-dessus tout : le contrôle intrusif de « petits chefs » ou le « face-à-face » avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Pour ces derniers, l'existence de règles impersonnelles présente aussi un double « avantage » : celui de réduire la difficulté à prendre des décisions et celui de limiter les risques de conflits.

La règle impersonnelle et bureaucratique a donc cet effet caché, de protection, pour l'ensemble des acteurs de l'agence, qui explique son maintien en dépit des critiques qu'on lui adresse et de son inadéquation à la complexité des situations.

Dans une telle situation, il est très difficile, pour un acteur isolé, de réduire les dysfonctionnements découlant de cette routine bureaucratique, sous peine de s'exposer à l'hostilité des autres acteurs ou de dégrader le climat social (CROZIER, 1963, p. 61).

Les analyses de Michel Crozier montrent que le modèle de l'homéostat peut aussi être utile pour comprendre certaines pathologies des grandes organisations.

La dégradation du milieu naturel comme élément d'équilibrage de l'écosociosystème

S'appuyant sur des études de cas cliniques inspirées de la méthodologie d'enquête de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), un groupe de chercheurs-consultants (1) a plus particulièrement étudié les poli-

(1) Il s'agit notamment de Jean DE MONTGOLFIER et de Jean-Marc NATALI (1987), de Gilles BAROUCH (1988 [avec Jacques THEYS], 1989 et 2008), de Patrice BERTIER, de Laurent MERMET (1990) et d'Henry OLLAGNON (1999).

tiques de gestion des milieux naturels pour aboutir à un constat similaire.

Un cas d'incendie de forêt provoqué par des éleveurs (DE MONTGOLFIER, 1985) est emblématique des analyses que ces chercheurs proposent. Dans le cas étudié, les auteurs des mises à feu sont plus ou moins connus des acteurs du canton, mais les dispositions réglementaires interdisant la pratique de l'écobuage (pratique de mise à feu favorisant une repousse de l'herbe en hiver à une période où les éleveurs manquent de fourrage) ne sont pas appliquées.

De plus, si l'intervention rapide des pompiers met en échec les mises à feu, les éleveurs choisiront un jour de grand vent et de temps sec afin que l'incendie ne puisse être stoppé avant qu'une surface minimale n'ait été « dégagée ».

L'étude révèle en fin de compte que ce qui angoisse le plus les élus, les agents de terrain et les autorités préfectorales, ce n'est pas le feu en lui-même, mais le vide social : le réel problème qui est occulté par la question de l'incendie volontaire (qui joue, ici, le rôle de « solution ») est celui de la désertification. Or, une comptabilité rapide des emplois induits sur le canton par la gestion des espaces naturels et la lutte contre le feu donne un total de douze éleveurs, seize autres permanents et de quinze à vingt revenus complémentaires.

Ce « système feu » se maintiendra même après la disparition des bergers, des « propriétaires de bovins divagants » prenant alors le relais des mises à feu (BAROUCH, 2008).

La vision homéostatique appliquée aux organisations : synthèse

Dans les trois domaines présentés, la « pathologie » apparente (schizophrénie, routine bureaucratique, feux de forêt) est, du point de vue systémique, une « solution » qui contribue à préserver une certaine stabilité du système.

Certains comportements des acteurs, qui paraissent « aberrants », s'expliquent par le fait qu'ils procèdent d'une « rationalité limitée » : « [les acteurs] raisonnent de façon séquentielle et choisissent pour chaque problème à résoudre la première solution qui correspond à un seuil minimum de satisfaction » (CROZIER et FRIEDBERG, s'inspirant de la théorie d'Herbert Simon et James March, 1977, p. 46).

Or, dans les cas présentés, les acteurs redoutent plus que tout un danger (réel ou imaginaire) que la « pathologie » apparente leur permet de conjurer : le conflit ou la perte d'autonomie, dans le cas de l'agence comptable, ou la désertification, dans celui des feux allumés par les bergers.

La « solution » existante leur offre ainsi un minimum de satisfaction en regard de leurs intérêts.

Une fois ce type de consensus tacite établi entre les acteurs, il devient extrêmement difficile (voire risqué,



pour un acteur isolé) d'agir en vue de l'adoption d'une meilleure solution.

Même en cas de disparition du *porteur du symptôme*, ce dernier est transféré sur un autre acteur, ce qui témoigne du caractère fortement homéostatique des organisations étudiées.

Cette double analyse stratégique (2) (relative à la rationalité limitée des acteurs) et systémique (relative au fonctionnement homéostatique des organisations) permet donc d'expliquer l'extrême difficulté qu'il y a à faire évoluer certaines pathologies organisationnelles ou à résoudre certains conflits une fois qu'ils se sont installés.

Les marges de manœuvre de l'acteur d'un système homéostatique

Certains éléments rendent néanmoins possible une évolution :

– D'abord, chaque acteur dispose de marges de manœuvre : « *[l'acteur], s'il est contraint et limité, n'est jamais directement déterminé. Même sa passivité est toujours le résultat d'un choix* » (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 47).

– Ensuite, les acteurs ne « préfèrent » pas nécessairement la situation qui prévaut : leur comportement est contingent ; il se fonde sur une analyse de leur contexte et, notamment, sur une anticipation du comportement des autres acteurs. Si l'on faisait évoluer certains éléments clés de ce contexte, leur comportement pourrait donc lui aussi évoluer.

PRINCIPES ET PRATIQUES DU CHANGEMENT DANS L'HYPOTHÈSE D'UNE HOMÉOSTASIE DES SYSTÈMES

Les approches de changement inspirées de la vision systémique des organisations

Les pratiques d'intervention prenant appui sur les approches systémiques se sont développées à partir des années 1970. Ces interventions se sont focalisées, par exemple, sur la modélisation systémique du pilotage des organisations (MÉLÈZE, 1972) ou sur une analyse des interactions psychologiques entre acteurs (notamment entre dirigeants) réalisée par des psychologues formés à l'approche de Palo Alto (par exemple, SELVINI PALAZZOLI *et al.*, 1984).

Par rapport aux approches précitées, les modèles d'intervention proposés par Michel Crozier (1995) ou Henry Ollagnon (1999) présentent la particularité de

(2) Rappelons que, selon Michel Crozier et Erhard Friedberg, la stratégie d'acteur « n'est nullement synonyme de volonté, pas plus qu'elle n'est nécessairement consciente » (CROZIER, FRIEDBERG, 1977, p. 48).

partir de l'hypothèse de l'existence d'un « système bloqué » ou d'un système autobloquant.

L'approche systémique connaît depuis une dizaine d'années un regain d'intérêt avec la publication de normes de management de la qualité (ISO 9000 version 2000 (3)) s'appuyant clairement sur une vision systémique de l'organisation (BAROUCHE, 2008 ; CHEVALIER, 2009). Celle-ci se manifeste notamment par la représentation de l'organisation comme un *système de management de la qualité* (intitulé de la norme ISO 9000) constitué d'un ensemble de processus inter-reliés. Elle s'exprime aussi par la finalité donnée à tout type d'organisme, marchand ou non marchand, à savoir la satisfaction *équilibrée* des besoins de ses « parties intéressées », c'est-à-dire essentiellement des donneurs d'ordre (actionnaires, élus), des clients/bénéficiaires, des personnels et de la société dans son ensemble (notion de responsabilité sociétale).

La résilience des systèmes est également évoquée au travers de la « Roue de Deming » sur laquelle est bâtie la norme ISO 9000. Celle-ci décrit les étapes que doit respecter toute organisation – Planifier, Déployer (Réaliser), Contrôler, Améliorer – pour progresser vers la qualité, c'est-à-dire vers l'amélioration de la satisfaction des parties intéressées. Cette roue est habituellement présentée avec une « cale » qui lui évite de revenir à son point de départ (voir le schéma 1).

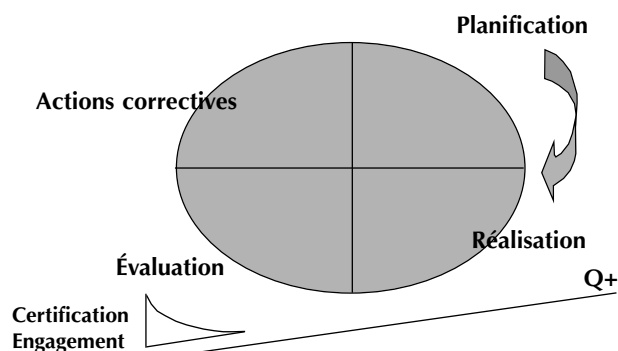


Schéma 1 : La Roue de Deming

La vision systémique et homéostatique imprègne donc le management de la qualité. En conséquence, la mise en œuvre conjuguée des principes et des bonnes pratiques d'ISO 9000 devrait permettre de prévenir la résilience incontrôlée des organisations en leur assurant un développement régulé et équilibré (BAROUCHE, 2008).

Sur la base de l'expérience professionnelle de l'auteur et des références évoquées ci-dessus, les paragraphes qui suivent proposent donc des points de repères permettant de donner les meilleures chances de succès à un intervenant confronté à la « résistance au change-

(3) Actualisée depuis lors en trois étapes : en 2005, 2008 et 2009.



ment », c'est-à-dire, par hypothèse, à l'homéostasie des organisations.

Nous nous sommes limités par la suite à quatre points essentiels, cohérents entre eux. Ils concernent *la posture éthique et épistémologique* de l'intervenant, *le « recadrage » systémique* de l'intervention, *la stratégie de changement* et *la sécurisation du changement*. Le terme *intervenant* renvoie à la position d'un consultant (externe ou interne) ou d'un chercheur clinicien appelé à proposer des voies de changement.

avec la personne auditée et le retour d'information aux intéressés (sous réserve de l'accord du commanditaire), etc.

Ce méta-référentiel est également imprégné par l'éthique *constructiviste* partagée par les auteurs systémiciens mentionnés au paragraphe ci-dessus : l'hypothèse que toute « réalité » est en partie construite par nos sens et nos croyances favorise une attitude de tolérance et de responsabilité (WATZLAWICK, 1988, p. 351) par rapport au système observé.



« La représentation homéostatique que l'intervenant se fait de l'organisation lui fait envisager le changement comme une modification d'équilibre ». « *Explosion d'une machine à vapeur* », illustration de Robert Seymour (1798-1836), 1829, City of London Libraries & Guildhall Art Gallery.

La posture éthique et épistémologique de l'intervenant

• *La question éthique – Un humanisme méthodologique*

Confronté aux situations complexes, l'intervenant systémicien trouve un point d'appui essentiel dans un méta-référentiel qui est constitué de l'éthique de sa profession, bien sûr, mais aussi, au-delà, de la déontologie de l'intervenant systémicien développée par Crozier et Friedberg (1974, p. 389 et suivantes) et adaptée par Henry Ollagnon (1999). Celle-ci spécifie notamment la confidentialité des propos recueillis, la suspension du jugement, l'empathie

• *Le statut de la connaissance – Une épistémologie pragmatique*

L'intervenant est un acteur parmi d'autres agissant dans le cadre de sa *rationalité limitée*. En particulier, son intervention est limitée dans le temps et sa position dans le système est fixée par contrat et, en conséquence, sa connaissance du système est (et restera) très incomplète. Pour gérer cette situation paradoxale d'une intervention sur un système complexe sur la base d'une connaissance limitée, l'intervenant systémicien fait le choix, sur le plan épistémologique, d'une approche pragmatique selon laquelle « *la connaissance n'a pas pour but de dévoiler une réalité préexistante, mais plutôt de rechercher [...]*

le genre de compréhension qui nous permet de faire face aux problèmes quand ils se posent » (Rorty citant John Dewey, 1995, p. 28). Cette conception le conduit donc à se centrer sur les connaissances et sur les descriptions qu'il pense « utiles » aux acteurs concernés (RORTY, 1995, p. 24) pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés.

Parmi les connaissances utiles, l'intervenant va faire un large usage des *bonnes pratiques* de changement, dès lors qu'elles découlent d'une vision systémique cohérente avec celle que nous avons exposée plus haut (par exemple, la notion de « recadrage » utilisée par Watzlawick (1974), ainsi que les principes du management de la qualité).

- *Le sens du changement – Un développement équilibré*

Au-delà du sens défini par le contrat d'intervention, la représentation homéostatique que l'intervenant se fait de l'organisation lui fait envisager le changement comme une *modification d'équilibre*. En cohérence avec le management de la qualité, d'une part, et avec la philosophie pragmatique évoquée plus haut, d'autre part, il s'agit donc de jeter les bases d'un *développement équilibré* de l'organisation qui soit fondé sur l'amélioration de l'« utilité » (de la satisfaction des besoins) des parties intéressées (premier principe d'ISO 9000 : *l'orientation partie intéressée*).

L'hypothèse de l'existence de solutions mutuellement bénéfiques (améliorant simultanément la satisfaction des besoins de différentes parties) s'appuie sur la théorie des jeux et de la négociation (PONSARD, 1977), sur les principes de la *négociation raisonnée* (FISHER et URY, 1982) et sur la généralisation de ces approches aux situations complexes (BAROUCHE, 2008).

Elle repose également sur l'observation : ainsi, la résolution d'un problème (la réduction du nombre des dossiers non conformes, par exemple) contribue simultanément à l'amélioration de la satisfaction des clients (qualité de service améliorée), des personnels (diminution des réclamations et donc des dossiers à retravailler) et du chef de service, qui dispose d'une unité plus efficace et efficiente.

Le « recadrage » systémique

Pour faire évoluer un système par hypothèse homéostatique, l'intervenant systémicien dispose au départ d'une demande et d'un problème qui lui sont soumis. Encore faut-il qu'il recadre (WATZLAWICK, 1975) ceux-ci afin de les mettre en adéquation avec ses hypothèses.

- *La demande*

Un changement ne paraît possible et souhaitable que si le système souhaite évoluer, c'est-à-dire, concrète-

ment, comme le savent les psychologues, s'il émane de lui une *demande de changement*.

La genèse de cette demande paraît décisive pour la suite : une *demande « autonome »*, qui traduit un *engagement* du responsable, et une *demande contrainte* car imposée de l'extérieur (par la réglementation, par exemple) n'ont pas les mêmes implications en termes de changement. Car, dans le cas d'une demande contrainte, se mettent en place les conditions d'une *double contrainte* (BATESON, 1980) du type « *je dis vouloir changer sans le vouloir vraiment* », qui peut devenir un facteur de blocage.

Dans ce dernier cas, il faudra essayer de recadrer la contrainte en opportunité et de rechercher l'engagement minimal auquel les dirigeants peuvent souscrire de bon gré.

L'intervenant essaiera ensuite, dans toute la mesure du possible, de préserver la liberté de choix des acteurs et de contractualiser les conditions de son intervention tout au long de la démarche en tenant le plus grand compte des besoins des intéressés.

- *Le problème*

De plus, le problème formulé par le demandeur peut être posé en des termes qui paraissent inadéquats à l'intervenant car trop réducteurs, trop techniques.

Il lui faudra alors le *recadrer* dans une perspective systémique, avec l'accord du demandeur, par exemple en élargissant le système d'action sur lequel va porter l'analyse.

Ce recadrage concerne également les modalités de son intervention. L'intervenant systémicien (généralement sollicité en raison de sa compétence technique dans un domaine précis) se mue en facilitateur chargé de faire s'approprier par d'autres sa vision élargie du problème, puis de faire comprendre aux acteurs concernés que ce sont eux qui disposent de la compétence technique nécessaire pour résoudre le problème, dans le cadre éthique et méthodologique proposé.

- *Le scénario du rejet*

La position de l'intervenant est souvent semblable, au départ, à celle de l'administrateur envoyé par le ministère pour rationaliser l'agence comptable (CROZIER, 1963, pp. 63-64). Dans notre perspective, ce dernier cumule les inconvénients : la demande d'intervention n'émane pas de l'agence elle-même, le problème (le « manque de productivité » de l'agence) est posé de façon trop réductrice et ne tient donc pas compte des effets de système. L'administrateur du ministère a donc toutes les chances de voir se liguer le système contre lui et d'échouer, ce qui s'est effectivement produit (CROZIER, 1963, p. 64).

La stratégie de changement

Pour faire évoluer des systèmes par hypothèse homéostatiques, *un changement significatif de leur contexte externe* (concurrence, changement technologique, législation, etc.) ou *interne* (problèmes sociaux, d'efficacité, de gouvernance, etc.) doit se produire. Ce changement se concrétise, dans un premier temps, par la demande adressée à l'intervenant.

Mais cette condition nécessaire n'est pas suffisante, car une organisation homéostatique vit les changements de son environnement comme autant de dilemmes. Le rôle de l'intervenant est donc d'aider l'organisation à évoluer en surmontant ces dilemmes.

- *Le dilemme de l'organisation*

Bateson avait déjà observé dans ses recherches ethnographiques le type de dilemme qu'affronte une organisation : « *De son propre point de vue, la culture est confrontée, soit à une extermination externe [si elle ne s'ouvre pas suffisamment à la modernité], soit à la rupture interne [si elle s'ouvre trop] et le dilemme est construit de manière à être un dilemme de conservation de soi au sens le plus littéral du terme* » (BATESON, 1996, p. 168).

Faute de surmonter ce dilemme, certaines organisations se trouvent coincées dans un non-choix. Le changement par la crise apparaît alors comme caractéristique de ces systèmes ultrastables.

L'analyse batesonienne recoupe celle d'Henry Ollagnon, qui évoque trois modèles d'évolution possible : le modèle « *autarcique-unitaire* » (qui préserve l'unité interne au prix d'une fermeture sur l'extérieur), le modèle « *ouvert-parcellisé* » (qui privilégie l'ouverture au prix de déséquilibres et de ruptures internes) et le modèle « *ouvert-unitaire* » (à privilégier), qui vise à préserver l'identité et l'autonomie du groupe tout en l'adaptant à un univers variant (OLLAGNON, 1999).

L'intervenant table donc, pour aider l'organisation à surmonter ses dilemmes, sur une ouverture maîtrisée et une unité renforcée.

- *Une ouverture maîtrisée – Mettre l'organisme en position d'écoute*

L'élargissement du problème de départ aux parties intéressées (recadrage) débouche sur la mise en place d'outils d'écoute de leurs besoins. Selon les situations, il peut s'agir d'études de besoins, de sondages de satisfaction, d'indicateurs de performance tournés vers les parties intéressées, de *benchmarking*, de mise

en place de comités associant les parties intéressées, etc.

Ces approches aident l'organisme à se faire une représentation plus exacte de son environnement, à procéder à des choix raisonnés le concernant et à mieux s'y adapter, sous réserve de procéder à leur mise en place de façon progressive (afin de prévenir les risques de rupture) et d'y associer étroitement les acteurs concernés.

Par exemple, plutôt que cette écoute soit exclusivement le fait de l'intervenant, elle sera réalisée par les acteurs internes (sous la supervision de l'intervenant) ou bien ceux-ci seront associés étroitement aux séances de préparation et de restitution de l'écoute. Le rôle de l'intervenant est ici de garantir la cohérence méthodologique et de prévenir les troubles excessifs risquant de découler de cette transition délicate.

- *Une unité renforcée – Favoriser l'adhésion des acteurs concernés dans le cadre d'une démarche partagée*

Le changement de contexte se manifeste, au départ, sur le plan interne, par la signature du contrat d'intervention. Il se prolonge par le choix partagé des priorités d'action et du plan d'action par l'équipe de direction sous la supervision de l'intervenant. Sans l'adhésion de la direction, aucun changement durable ne peut voir le jour (DEMING, 1991).

L'outil, pour ce faire, est bien connu : c'est la formation-action (4) qui inclut le partage de connaissance (sur les valeurs du changement, sur la vision systémique...) et le partage d'expérience (atelier de réflexion dans le cadre de la formation, participation aux différents comités...).

Dans le changement planifié avec la direction, il est entendu que celle-ci sera impliquée aux étapes clés de la démarche de changement.

Dans les phases ultérieures, la direction passe en revue à intervalles réguliers les progrès accomplis et les difficultés rencontrées, et elle actualise les orientations et les plans d'action (comité de pilotage ou revue de direction), ce qui est une des façons de pérenniser le changement réalisé.

Ce changement de contexte interne correspond à *la mise en œuvre de la responsabilité de la direction* (deuxième principe d'ISO 9000).

Le rôle de la direction est aussi de créer le contexte favorable à la mobilisation du personnel (troisième principe d'ISO 9000 : *l'implication du personnel*).

Dans une vision système-acteur, le changement de contexte interne créé par la direction (et décrit ci-dessus) rend possible un changement de comportement des personnels (5).

(4) Étape indispensable mais souvent négligée : le problème n'est pas ici que les dirigeants ne savent pas, mais qu'ils croient savoir (CHEVALIER, 2009, p. 365).

(5) Puisque ce comportement est, par hypothèse, contingent (voir le paragraphe « Les marges de manœuvre de l'acteur à l'intérieur d'un système homéostatique »).

Il s'agit donc pour l'intervenant d'accompagner cette évolution, par exemple de sensibiliser les personnels (savoir partagé), puis de leur donner un rôle dans la démarche de changement (expérience partagée), par exemple en leur confiant une responsabilité dans l'écoute externe ou dans la réduction des dysfonctionnements ou en les associant à la conduite du changement (comité de pilotage) ...

L'approche processus (quatrième principe d'ISO 9000), qui vise à formaliser et à maîtriser les processus transverses, est aussi utilisée pour décloisonner l'organisme et renforcer la solidarité interservices.

La sécurisation du changement

Une autre hypothèse découlant du modèle homéostatique proposé est la crainte des acteurs, s'ils venaient à dévier de la rationalité limitée, de se heurter à l'hostilité des autres membres du système (CROZIER, 1963, p. 61). La confiance doit donc se construire à deux niveaux : dans la relation entre intervenant et organisation cliente, d'une part, et dans les relations entre les membres de l'organisation, d'autre part.

L'intervenant cherche donc, par des actions appropriées (respect des engagements, disponibilité...), à respecter les valeurs enseignées et à rendre son comportement *prévisible* aux yeux de l'ensemble des acteurs. Sur ce dernier point, la déontologie d'intervention, puis la planification du changement, sont clairement affichées.

Certains principes éthiques présentés lors des formations visent à prévenir les craintes suscitées par le changement. Par exemple, le diagnostic ou l'écoute réalisés ne constituent pas une *obligation à agir* (OLLAGNON, 1999), ce qui conduit à bien distinguer la phase d'analyse (incluant des pistes d'action) de la définition des solutions (groupe de travail).

En matière d'amélioration, on fait la chasse *au défaut, pas au coupable*. En effet, on considère qu'une grande majorité des problèmes rencontrés sont des problèmes d'organisation et de système, et non des problèmes d'individualités (DEMING, 1991).

Au final, l'intervention est conçue dans son ensemble comme un « *chemin de changement sécurisé* » (selon l'expression d'Henry Ollagnon, 1999).

L'intervenant œuvre également à sécuriser le changement dans le temps en mettant en place des systèmes autocorrectifs qui subsisteront après son départ : indicateurs et tableaux de bord de performance, engagements de service, etc. (des systèmes jouant le rôle de cale, dans la Roue de Deming).

UN CAS D'APPLICATION – LA DDAF DES LANDES

Le cas présenté ci-après, qui concerne l'accompagnement de la démarche qualité de la Direction

Départementale de l'Agriculture et de la Forêt du département des Landes, reconstitue le cheminement de l'intervenant confronté à la question qui lui est soumise. On reconnaîtra dans ce cheminement les principaux jalons évoqués précédemment.

Après avoir présenté le contexte de l'intervention, nous mettrons l'accent sur notre analyse de départ, puis sur la méthode d'intervention retenue. Enfin, les résultats obtenus seront décrits.

Le contexte

• *L'origine de l'intervention*

La sous-direction de la modernisation du ministère de l'Agriculture cherchait un terrain d'expérimentation pour une démarche qualité ayant les objectifs suivants :

- Mieux prendre en compte les attentes des usagers ;
- Élaborer des programmes d'amélioration des relations avec les usagers ;
- Tester la possibilité de suivre et d'améliorer la qualité de service au travers d'indicateurs.

Le directeur de la DDAF des Landes, entité choisie pour cette expérimentation, avait défini pour sa part la qualité comme un des axes stratégiques de son service.

• *La demande de la DDAF*

Ce service déconcentré de l'État d'une centaine de personnes était confronté à deux types de *problème*, sur le plan externe :

- La gestion de l'eau sur le bassin de l'Adour, avec des problèmes d'étiages sévères, l'été, et des tensions entre acteurs locaux (agriculteurs, pêcheurs, industriels, écologistes) sur le thème des prélèvements d'eau opérés à cette époque de l'année.
- Les missions d'appui technique aux collectivités locales, et notamment la gestion du service d'eau potable, eu égard aux relations tendues avec certains élus du fait de la hausse du prix de l'eau et des critiques formulées par ces derniers à l'encontre du rôle du service d'ingénierie dans le contrôle des compagnies fermières (privées).

Ces deux thèmes ont été retenus par le directeur pour la démarche d'amélioration de la qualité.

• *L'analyse de départ*

Dès le départ apparaissent des conditions favorables à l'intervention.

L'initiative du ministère, relayant les politiques de modernisation de l'État, représente un *changement de contexte externe* qui légitime l'intervention. L'implication de la sous-direction concernée ne se démentira pas par la suite.

Le directeur s'est porté volontaire pour la mise en œuvre de la démarche qualité ; son directeur adjoint (chef du service de l'eau) partage le même état d'esprit.

Par ailleurs, ce service est présenté comme sérieux, travailleur, et exempt de problèmes internes graves. De plus, l'action conduite par le directeur avant l'intervention (réfection des locaux) a permis d'améliorer les conditions de travail des personnels.

Enfin, le choix d'une *démarche qualité* par le décideur représente un atout supplémentaire dans la perspective du changement systémique envisagé.

La stratégie d'intervention

- *Le choix des thèmes d'amélioration*

L'intervenant a proposé d'ajouter aux deux thèmes définis contractuellement un *thème transversal* permettant d'associer l'ensemble des personnels de la DDAF à ce projet : ce sera celui de l'accueil.

- *La formation du comité de direction*

Cette formation de deux jours (dont une demi-journée d'atelier) a permis de faire passer les messages centraux de la démarche qualité, y compris ceux concernant les valeurs ou l'approche systémique.

Lors de l'atelier, deux chefs de service se sont portés *volontaires* pour appliquer *l'approche processus* à la question du versement des aides à la forêt, qui souffrait manifestement d'un certain manque de coordination entre les deux services.

Sur les trois thèmes d'amélioration par ailleurs retenus, la formation a permis d'informer/rassurer les responsables concernés quant aux fondements de la démarche, à son éthique et à son déroulement. Par ailleurs, les guides d'entretien d'audit et les questionnaires d'accueil ont intégré les préoccupations et les questions de ces responsables.

- *La planification du changement*

L'atelier du comité de direction a permis de valider la démarche générale proposée par l'intervenant, puis de préciser les détails de sa mise en œuvre (le plan d'action). Les étapes décrites ci-après sont une application de la stratégie de changement présentée au paragraphe « La stratégie de changement ». Elles incluent :

- La *sensibilisation* à la démarche qualité et l'information préalable de l'ensemble des personnels au travers notamment d'une demi-journée animée par le consultant ;

- La réalisation de deux « *audits* patrimoniaux » sur les thèmes de la gestion de l'eau et des missions d'appui technique aux collectivités locales. Cette méthode d'audit, définie par Henry Ollagnon (1999), se fonde sur la réalisation d'études de cas (inspirées de l'approche monographique de Michel Crozier et d'Erhard Friedberg) fondées notamment sur des entretiens semi-directifs avec les principales *parties intéressées* internes et externes (une vingtaine d'entretiens par thème).

- La formation par le Mouvement Français pour la Qualité d'une douzaine d'agents de la DDAF à la méthode « *à l'écoute des bénéficiaires* », puis la réalisation par ces derniers d'entretiens auprès d'acteurs locaux, en complément des audits patrimoniaux et en préparation du questionnaire de satisfaction relatif à l'accueil.

- La *restitution* des résultats des audits patrimoniaux (complétés par les résultats de l'écoute) aux interviewés, puis aux personnels.

- La création de *groupes de travail* (associant les chefs de service et les personnels concernés) chargés de préciser les solutions à mettre en place sur la base des conclusions des audits et des questionnaires, sous la supervision de l'intervenant.

- La validation définitive des solutions par les parties prenantes, puis par les personnels, lors de réunions de *restitution*.

Ce changement a été accompagné par un *comité de pilotage* regroupant le comité de direction et douze agents formés à l'écoute des bénéficiaires (des agents appartenant aux catégories A, B et C de la fonction publique).

Les résultats obtenus

Parmi les principales réalisations, on peut citer :

- L'amélioration de l'image de la DDAF auprès des élus-clients du service d'appui technique aux collectivités locales : les élus et les autres parties prenantes consultées ont exprimé un avis extrêmement positif sur la démarche de concertation et les propositions finalement mises en œuvre ;

- Une charte qualité gouvernant les relations avec les contractants de la DDAF. Elle précise la déontologie, les modes de rémunération et les engagements de ce service en réponse aux attentes des élus ;

- Une réorganisation du service afin de mieux répondre aux besoins des élus en matière de contrôle des compagnies fermières ;

- Le renouvellement de l'ensemble des conventions d'assistance technique par les élus-clients de ce service ;

- La formalisation, par les deux services concernés, du processus de versement des aides à la forêt, ce qui a abouti notamment à une réduction des délais de versement ;

- Les retours d'enquête de satisfaction positifs en ce qui concerne l'accueil de la DDAF, qui avait fait l'objet d'actions d'amélioration : réorganisation de la réception, formation, création d'espaces d'attente, procédures appropriées...

Au-delà de ces résultats, ce sont les modalités d'implication des personnels et des usagers-clients qui ont retenu l'attention : la DDAF des Landes a été l'un des deux organismes sélectionnés par la France pour la représenter à la première Conférence européenne sur les démarches qualité des administrations publiques. Dans sa présentation, le directeur de la DDAF insis-

taut sur l'apprentissage organisationnel réalisé et concluait : « cette approche complexe a démontré son efficacité grâce à la mobilisation des éléments les plus motivés [...], à un apprentissage croisé des outils utilisés, à la participation des personnels, garante de la faisabilité des solutions, et à la bonne réponse des utilisateurs » (DDAF 40, 2000).

Ces résultats ont perduré après le départ du directeur, à l'exception du plan d'action concernant la gestion de l'eau sur le bassin de l'Adour. Sur ce dernier point, l'explication tient au fait que cette question relevait de la responsabilité de la MISE (Mission Interservices de l'Eau, constituée de l'ensemble des services administratifs traitant de la gestion de l'eau sur le département), plutôt que de celle de la DDAF.

D'autres interventions utilisant le même type d'approche ont produit des résultats intéressants (OLLAGNON, 1999 ; COLIN, PUPIN et VIEL, 2008 ; MISE 74, 2002).

Dans ce dernier cas, le responsable de la Mission Interservices de l'Eau (MISE) de Haute-Savoie avait été formé à cette approche, puis avait bénéficié d'un tutorat tout au long de la conduite de sa démarche qualité. Celle-ci a été sélectionnée pour représenter la France à la deuxième Conférence sur la qualité des administrations publiques dans l'Union européenne. Une intervention conduite pour le compte des pouvoirs publics en vue de la résolution d'un conflit opposant des éleveurs de porcs à des associations d'écologistes et de riverains, a permis de confirmer les possibilités de ce modèle d'intervention comme méthode de médiation de conflit (BAROUC, 2001).

CONCLUSION

L'analyse proposée conduit à une vision de l'organisation en tant que système homéostatique dont les problèmes apparents sont des « solutions » permettant au système de se maintenir.

Les bonnes pratiques qui découlent de cette grille d'interprétation ont été mises en œuvre pour l'accompagnement de changements organisationnels et la médiation de conflits. Elles ont permis d'aboutir à des résultats utiles, parfois remarquables.

Cela dit, l'approche proposée repose sur un ensemble de postulats qui en marquent, en même temps, les limites.

C'est, tout d'abord, le choix d'une philosophie pragmatique orientée vers l'amélioration de l'utilité des acteurs. D'autres points de vue sont bien évidemment possibles.

Par ailleurs, les questions de légitimité ou de délimitation du système d'action, si elles sont mal posées au départ, peuvent être source d'échec. Elles doivent être affinées au fur et à mesure de l'intervention.

Sur le plan pratique, le changement obtenu est tributaire de l'évolution des systèmes plus vastes dans lesquels l'organisation s'inscrit (changement de politique nationale, par exemple) et de l'évolution de l'engagement des acteurs (*turn-over* des personnels). Cela signifie que des « retours en arrière » sont prévisibles (et peut-être nécessaires, dans une vision élargie du changement).

Cela dit, l'approche proposée offre à la fois des clés pour la compréhension de certaines pathologies organisationnelles persistantes et des pistes d'action fondées en théorie et en pratique pour manager le changement dans des situations complexes. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BAROUC (G.) & THEYS (J.) (sous la direction de), « L'environnement dans l'analyse et la négociation des projets ; du calcul économique à l'analyse stratégique ; de l'étude d'impact à la gestion patrimoniale », *Cahiers du Germes* n° 12, 1988.
- BAROUC (G.), *La Décision en miettes – Systèmes de pensée et d'action à l'œuvre dans la gestion des milieux naturels en France*, Paris, L'Harmattan, 1987-1989.
- BAROUC (G.), « Médiateur au service des organisations », *Journal de l'École de Paris du Management*, n° 30, juillet-août, 2001.
- BAROUC (G.), *Vers une épistémologie de l'action – Une application au management public*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Institut d'Études Politiques de Paris, 2008.
- BATESON (G.), *Vers une écologie de l'esprit* (Tome 2), Paris, Le Seuil, 1980.
- BATESON (G.), *Une unité sacrée – Quelques pas de plus vers une écologie de l'esprit*, Paris, Le Seuil, 1996.
- CHEVALIER (G.), *Éléments de management public – Le management public par la qualité*, AFNOR, 2009.
- CROZIER (M.), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil, 1977.
- CROZIER (M.), *La Crise de l'intelligence – Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Paris, Inter-éditions, 1995.
- DDAF 40, "Quality approach, a key element in the Landes DDAF strategy geared towards users", *First quality conference on public administration in the European Union*, Lisbonne, 2000.
- DEMING (E.), *Hors de la crise*, Paris, Éd. Economica, 1991.
- DURAND (D.), *La Systémique*, Collection Que-Sais-Je, Paris, Presses Universitaires de France, 1979.
- FISHER (R.) & URY (W.), *Comment réussir une négociation*, Paris, Le Seuil, 1984.

ISO 9000, *Systèmes de management de la qualité*, AFNOR.

– Norme NF EN ISO 9000:2005 – *Principes essentiels et vocabulaire*.

– Norme NF EN ISO 9001:2008 – *Exigences*.

– Norme NF EN ISO 9004:2009 – *Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité*.

MÉLESE (J.), *L'Analyse modulaire des systèmes de gestion*, Paris, Éditions Hommes et Techniques, 1972.

MISE 74, "The quality approach of the Water Interservice Mission", *Second conference on public administration in the EU*, Copenhagen, 2002.

MERMET (L.), *La Nature, jeu de société*, Paris, L'Harmattan, 1990.

MONTGOLFIER (J.) DE, « Comment gérer la forêt méditerranéenne », *Pour la Science*, n° 96, 1985.

MONTGOLFIER (J.) DE & NATALI (J.M.), *Le Patrimoine du futur ; Approches pour une gestion patrimoniale des ressources naturelles*, Paris, Éd. Economica, 1987.

OLLAGNON (H.), *Vers une écologie de l'action, une approche patrimoniale de la gestion de la qualité – Une*

application à la nature et au vivant, Doctorat d'État, Université Paris-Panthéon, 1999.

PONSARD (J.P.), *Logique de la négociation et théorie des jeux*, Paris, Éditions d'Organisation, 1977.

PUPIN (V.), VIEL (J.-M.) & COLIN (M.), « Une démarche patrimoniale de gestion de la qualité du vivant en Île-de-France : l'expérience de la plaine de Versailles et du plateau des Alluets », *Le Courrier de l'Environnement de l'INRA*, n° 55, pp. 124-134, 2008.

RORTY (R.), *L'Espoir au lieu du savoir*, Paris, Albin Michel, 1995.

SELVINI PALAZZOLI (M.), ANOLLI (L.), BLASIO (P.D.), GIOSSI (L.), PISANO (I.), RICCI (C.), SACCHI (M.) & UGAZIO (V.), *Dans les coulisses des organisations*, ESF, 1984.

WATZLAWICK (P.), BEAVIN (J.) & JACKSON (D.), *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil, 1967.

WATZLAWICK (P.), FISH (R.) & WEAKLAND (J.), *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Le Seuil, 1975.

WATZLAWICK (P.) (dirigé par), *L'Invention de la réalité – Contributions au constructivisme*, Paris, Le Seuil, 1988.

COMMENT LES PROCESSUS PENSENT-ILS ? AUTOPSIE D'UNE PRATIQUE DE RETOURS DE DOSSIERS, DANS LA BANQUE

L'ÉPREUVE DES FAITS

Depuis 2000, la réorganisation des processus bancaires s'inscrit dans une logique de réduction des coûts et des délais, et de maximisation de la valeur captée. Or, des dysfonctionnements générateurs de non qualité s'y sont normalisés. C'est le cas des retours de dossiers du siège vers une agence, que nous avons analysés au cours d'une observation participante de neuf mois réalisée au sein d'une banque régionale. Nous expliquons pourquoi cette pratique de gestion diffère des préconisations en matière de management des processus. Nous mobilisons, pour ce faire, l'approche managériale des conventions.

Par **Vincent MAYMO** *

Toutes les banques ont réorganisé leurs processus, depuis les années 2000, dans une optique de recherche de la qualité des services et de la réduction des coûts. Leurs choix s'inscrivent dans la lignée des travaux sur la qualité totale (ISHIKAWA, 1985), sur le *lean management* (WOMACK *et al.*, 1991), sur les méthodes ABC et ABM en contrôle de gestion (TUNNEY et REEVE, 1992) ou, encore, sur le *reengineering* (HAMMER et CHAMPY, 1993). Ils visent

l'optimisation et la rationalisation des processus organisationnels, lesquels peuvent être définis comme des enchaînements d'activités orientés vers un but (la production d'un bien ou d'un service) et vers un destinataire, le client (LÖNING et PESQUEUX, 1998 ; VERNADA, 1999 ; LORINO, 2003). En dépit

* Maître de Conférences à l'université de Bordeaux, IRGO – EFFI, Chaire Management des Entreprises financières.

du recours à ces outils de gestion, des dysfonctionnements persistent : délais, papiers, stocks et défauts sont symptomatiques des problèmes affectant les relations fonctionnelles entre *back-office* et *front-office*.

Ce phénomène est présent dans le processus d'octroi de crédit immobilier que nous avons étudié au cours de neuf mois d'observation participante dans une banque régionale. En son sein, la pratique de « retours » a retenu notre attention avec une fréquence anormalement élevée : près d'un dossier sur deux était en effet renvoyé en agence par les services de contrôle parce qu'il ne pouvait être accepté en l'état, pour des raisons de réglementation ou de risque. Nous questionnons l'efficacité de ces allers-retours dans les processus bancaires, ainsi que les raisons du maintien de telles pratiques. Au-delà d'un problème de compétence, nous arguons qu'il s'agit là d'un fait stylisé d'habitudes partagées, de pratiques conventionnelles. Nous nous intéressons donc à ces règles « *profondément inscrites dans le fonctionnement des organisations* » (HAMMER, CHAMPY, 1993, p. 52) qui contraignent le pilotage des processus bancaires. Le contexte du cas étudié présente un intérêt tout particulier : il s'agit, en effet, d'une banque régionale qui est leader sur son marché (suite à la fusion de trois anciennes banques) et dont l'organisation vient d'être repensée autour de processus transversaux. Malgré ces tentatives pour concevoir un processus plus efficace, des pratiques autonomes survivent et émergent parfois.

Après avoir présenté le processus crédit immobilier et les pratiques de retours, nous proposons une grille d'analyse conventionnelle. Celle-ci structure l'analyse du cas et en facilite la discussion.

LE PROCESSUS CRÉDIT IMMOBILIER

Les structures des organisations bancaires sont particulièrement complexes. Elles conjuguent un réseau éclaté d'agences de proximité et d'agences spécialisées par clients avec des cellules du siège spécialisées par produits, une organisation par filière et des directions fonctionnelles. Les processus y transgressent les cloisonnements fonctionnels dans une recherche de synergies intra-organisationnelles (HAMMER, CHAMPY, 1993). En leur sein, les activités sont affectées aux acteurs en conformité avec les référentiels de contrôle interne bancaire (règlement 97-02, Bâle II). Ces derniers, déclinés en procédures et en gammes opératoires, contribuent (avec la hiérarchie et les contrôles des services d'audit interne) à un haut niveau de formalisation. Pour autant, ces contrôles bureaucratiques doivent s'accompagner d'un effort accru si l'on veut réduire la fragmentation des processus (HAMMER, CHAMPY, 1993).

Adopter une logique processus, cela revient dès lors à adopter la perspective du destinataire final, *comprendre* ses attentes et ses valeurs : en externe, celles des clients, des actionnaires et des institutions de surveillance et, en interne, celles des commerciaux, des instructeurs et de la hiérarchie. Hammer et Champy (1993) ont défendu le recours à la déspecialisation des tâches pour réduire les divergences d'objectifs. Mais dans la banque, cette solution n'est plus d'actualité, pour des raisons d'indépendance de la structure de contrôle. D'autres approches visent la recherche de compromis collectifs. À des représentations causales et de flux se superposent alors des représentations conventionnelles qui « *fixent des règles collectives, des conventions qui n'ont pas de logique causale particulière, mais qui harmonisent les comportements pour les rendre compatibles et faciliter le fonctionnement collectif* » (LORINO, 1995, p. 229).

Le processus « crédit immobilier » se caractérise par des volumes importants et une forte fréquence de l'action. Il se compose de flux informatifs (comme l'offre de prêt ou la dérogation), de flux matériels (lorsque le dossier physique est déplacé) et de flux décisionnels (comme la décision du client ou celle de l'instructeur d'un dossier). Ce système dynamique orienté vers la réalisation d'un objectif (BOUQUIN, 2004) apparaît déterminant pour l'efficacité organisationnelle (ISO 9000 : 2000, cité dans MORLEY *et al.*, 2005). « *La logique de processus est donc bien celle qui agence les activités selon une logique de création de valeur répondant à la définition donnée par Alain Charles Martinet : "Des actions toujours locales, mais susceptibles de produire une œuvre globalement viable et cohérente" (MARTINET, 1993), des activités participant à des processus* » (LORINO, 1995, p. 180). Le processus comme dispositif de coordination opérationnelle et cognitive coordonne les différentes activités constitutives (LORINO, 1995). Celles-ci prennent la forme de tâches intermédiaires, comme le stockage, le transport ou la négociation. Certaines de ces activités sont critiques en termes de délai et de risque, car elles génèrent des goulots d'étranglement et des activités consommatrices de ressources ou de temps.

L'activité est un ensemble de tâches de même nature participant à la création de valeur (LORINO, 1995 ; GERVAIS, 2000). Elle mobilise des compétences spécifiques en vue de la réalisation d'un produit ou d'un service (LORINO, 1991) et elle s'enchevêtre avec d'autres activités pour assurer la coordination nécessaire à l'atteinte des finalités organisationnelles. Chaque activité est structurée par un support technologique (le logiciel d'instruction, par exemple) et par des règles, des gammes opératoires ou des usages. Des événements déclenchent (ou interrompent) l'activité (une décision d'acceptation ou de refus, une perte de dossier lors du transport, une pièce complémentaire attendue arrivée dans le ser-

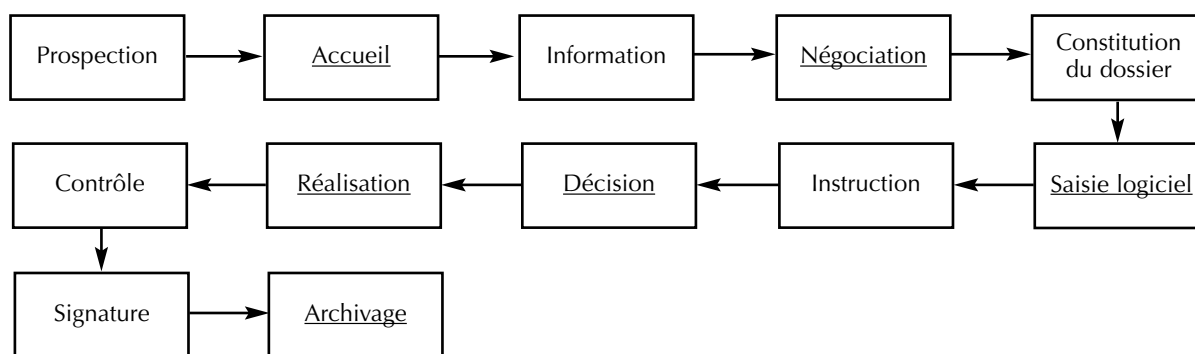


Figure 1 : La représentation orientée activité du processus « crédit immobilier »

vice, etc). Le processus est donc réactif aux événements extérieurs.

L'enchaînement représenté dans la figure 1 (ci-dessus) connaît plusieurs temps forts, d'abord de collecte de l'information, puis d'analyse et d'enrichissement du dossier. Au cours de ces activités, l'information initiale change d'état pour être traduite en termes de risque et de développement pour la banque. Excepté le cas d'une délégation de décision en agence, les rôles sont partagés : le commercial constitue le dossier ; l'instructeur analyse le risque et décide de l'engagement bancaire, qu'il sanctionne par une acceptation ou un refus.

LES PRATIQUES DE RETOUR

Le dossier de prêt est jugé sur sa conformité formelle et fondamentale à la norme. En cas de non conformité, il est retourné à l'agence avec une notification de refus ou d'informations complémentaires nécessaires à la décision. S'ensuivent des allers-retours de documents, des communications téléphoniques, des négociations, des justifications, des émotions et des conflits. Les retours ont un impact multicritère sur l'efficacité de la coordination. Ils sont coûteux en temps d'instruction et dégradent directement la qualité perçue par le client, en lui imposant des rendez-vous complémentaires. Ils posent un problème réglementaire, en dégradant la rentabilité des dossiers (article 20 du règlement CRBF (Comité de la réglementation bancaire et financière) 2001-01).

Il existe bien des règles précisant dans quels cas un dossier doit être retourné. Néanmoins, les retours de dossiers restent importants, avec un taux de retour moyen de 40 % et un écart-type de 32 points de base (1). Cette volatilité des retours s'interprète à la fois comme résultant non seulement de différences de compétence d'un commercial à un autre, mais également de diver-

(1) Ces statistiques sont annuelles. Elles procèdent des mesures du service instructeur de la banque étudiée.

gences d'appréciation dans l'évaluation du risque entre le siège et les agences : « L'administratif est très pointilleux sur les détails ; c'est le « ratisseur » ; il est à la recherche de l'erreur dans le dossier pour qu'aucun risque ne soit pris. Dans l'instruction d'un dossier, le back-office recherche le détail, l'anecdote, l'élément douteux qui justifie son refus... Bref, tout ce qui est anormal : à nous d'être les gardiens de la règle ». Mais, toujours selon l'instructeur de dossier (*back office*), « Certains arrivent à concilier les règles et les ventes. Si c'est possible pour certains, ça l'est forcément pour d'autres. »

Notre observation et les statistiques internes montrent que la principale cause de retour est un manque de justificatif : dans le cas d'espèce, d'une carte nationale d'identité, par exemple. Le client dispose des documents, mais ceux-ci n'ont pas été collectés par le conseiller en agence, ce qui accroît la perception négative du client. Les dossiers sont parfois retournés pour dépassement des délais, car ils ont été envoyés trop tard ou parce que le service instructeur ne peut traiter tous les dossiers envoyés. C'est là un phénomène autoentretenu : les dossiers retournés sont chronophages et ralentissent le processus d'instruction. Deux problèmes en découlent : le client peut être en difficulté dans l'achat de son bien, ou il peut l'être dans le règlement de ses travaux en raison d'un changement de barème de taux. Chacun, instructeur et commercial, évalue le travail de l'autre. Le retour est alors le préalable à une négociation dans laquelle les volontés s'opposent : d'un côté, le conseiller en agence veut vendre le crédit et, de l'autre, l'instructeur respecte les règles du « beau » dossier.

L'analyse des statistiques des retours montre que les dossiers retournés concernent toutes les natures d'engagement : des crédits réglementés (prêt à l'accession sociale, prêt à taux zéro, ...), des financements de SCI et des prêts classiques non délégués au réseau.

Plusieurs justifications du retour sont invoquées (2) (voir le tableau de la page 41) :

(2) Le total est supérieur à 100 %, car un même dossier peut être retourné pour plusieurs raisons (en outre, le même dossier peut avoir été retourné plusieurs fois).





© ROGER-VOLLET

« C'est là un phénomène autoentretenu : les dossiers retournés sont chronophages et ralentissent le processus d'instruction ».

- Risque (15 %) : sous-estimation du risque par le conseiller ;
- Réglementation (15 %) : non respect de la réglementation (à l'exception du manque de justificatifs) par méconnaissance de la réglementation par le conseiller, ou par contournement volontaire de la réglementation par celui-ci ;
- Insuffisance d'informations (45 %) : manque de justificatifs, essentiellement ceux inscrits à l'intérieur des chemises de constitution des dossiers ;
- Saisie « Logiciel Score » (35 %) : saisie approximative, données périmées, revenus corrigés à la main... ;
- Divers (15 %) : montage général du dossier et rigueur défaillants. Par exemple : demande de justificatifs complémentaires, problèmes de taux, jaquettes non conformes, absence de chemises de couleurs différentes, oublis de charges, éléments peu compréhensibles, demandes d'explications quant au calcul des

revenus, pièces trop anciennes, absence de signature, devis incomplets, incohérences dans les montants des devis, etc.

Dans la troisième banque que nous avons étudiée, nous ne disposons pas du détail des rejets. Pourtant, il y subsiste un gros problème de conformité des dossiers acceptés : seulement 40 % de ces dossiers sont conformes ; les dossiers rejetés se décomposent ainsi : 20 % des dossiers ayant un apport insuffisant, 10 % étant dépourvus de garantie, 20 % ayant un montant supérieur à la délégation ou, enfin, 20 % concernant des emprunteurs non salariés ou retraités (3).

(3) Ces données proviennent d'un audit des procédures du processus « crédit immobilier ». Comme dans la banque précédente, le total est supérieur à 100 %, car un même dossier peut être retourné pour plusieurs raisons (le même dossier pouvant là encore avoir été retourné plusieurs fois).

Justification du retour	Banque étudiée	Banque concurrente 1
Taux de retour	40	40
Risque	15	Non Renseigné
Réglementation	15	15
Insuffisance d'informations	45	55
Saisie	35	25
Divers	15	10

Tableau 1 : Pratique concurrente du retour

Dans la pratique, les instructeurs ne sont pas tous toujours impartiaux ; certains d'entre eux sont très pointilleux en matière de formalisme, alors que d'autres concentrent leur attention sur le risque économique. Plusieurs raisons peuvent être invoquées pour refuser ou accepter des dossiers. Les modalités d'interprétation de la règle sont alors déterminantes : « *Tu ne dois pas faire référence à ton humeur, à tes états d'âme. Tu fais ça parce que c'est réglementaire dans le cadre du PAS PTZ. On dirait qu'ils croient que l'on refuse pour les embêter, mais c'est pas vrai : c'est réglementaire !* ». Nous avons également assisté à un échange téléphonique au cours duquel le responsable de filière « crédit immobilier » justifiait sa décision ainsi : « *Si on l'a refusé, c'est que l'on n'y croyait pas. Après, que tu sois d'accord ou pas d'accord...* »

Remettre en question le retour, c'est alors remettre en question la compétence de l'instructeur, c'est questionner sa capacité à défendre la règle, et à ne pas improviser celle-ci. Le désaccord est possible entre différentes fonctions, et au sein même du service instructeur. En procédant des échanges réguliers entre les instructeurs pour trouver une réponse consensuelle aux questions qu'ils se posent. Les managers interviennent parfois pour affirmer une norme dans l'analyse du risque. Mais même lorsqu'ils veulent une règle officielle et descendante, la pratique leur impose des justifications de proximité. Les acteurs sont d'ailleurs bien conscients de cet arbitrage : « *Tout le monde doit traiter le risque de la même façon. Traditionnellement, chacun va trouver le risque sur un point qui lui est propre, et qu'un autre ne soulignera pas. Avec l'augmentation du niveau de délégation, tous les instructeurs doivent avoir la même analyse du risque* » (Responsable du service instructeur).

La régularité de la pratique souligne le décalage entre, d'un côté, les normes formelles auxquelles les acteurs doivent se soumettre et, de l'autre, les règles informelles qui président aux comportements effectifs. Les comportements autonomes observés dans le service instructeur s'échappent d'un cadre institutionnel extrêmement réglementé, et définissent leurs propres règles. En situation, les dérogations et l'interprétation apportent des aménagements aux règles formelles. Il existe des normes définissant ce

qui est acceptable dans l'appréciation du risque, de sorte que l'on peut dire que le service peut parfois être trop souple ou, d'autres fois, trop intransigeant. Le responsable « gestion de patrimoine » relate une scène de remise en cause managériale de la pratique ordinaire : « *Je me souviens de ce directeur général, qui était descendu et avait demandé que l'on réévalue toutes les provisions avec des valeurs d'encours réalistes. Eh bien, on attend toujours... On finance le haut de la bulle immobilière, et c'est notre image et notre solidité qui sont touchées...* »

Plusieurs entretiens avec des banquiers montrent que la concurrence accrue sur les crédits a conduit les banques à accepter des dossiers moins convaincants : « *les instructeurs retravaillent, sur la forme, des documents qu'ils devraient normalement refuser sur le fond* ». Cette situation est peu à peu devenue inacceptable en termes d'effort consenti, les instructeurs passant davantage de temps à accompagner le montage des dossiers qu'à jouer le rôle spécifique qui leur est prescrit, à savoir le contrôle.

GRILLE D'ANALYSE DES PRATIQUES DE RETOUR

La situation de gestion étudiée est critique, au sens de Boltanski et Thévenot (1991) ou de Gomez (2003) : les comportements et les remarques des acteurs traduisent un sentiment de perte de norme ou d'incertitude sur la coordination. Cette tension entre normalité et déviance renvoie à l'analyse des dispositifs conventionnels de l'action (GOMEZ, 2003). Ceux-ci ont déjà été mobilisés à plusieurs reprises pour étudier le secteur bancaire, notamment sur des problématiques de qualité avec les travaux fondateurs de Gomez (1994), puis sur des problématiques de contrôle et de risque (HONORÉ, 1997 ; HEEM, 2003).

Les travaux conventionnalistes analysent les régularités effectives dans les croyances et dans les comportements auxquelles les acteurs font appel pour agir lorsqu'ils cherchent à se coordonner (LEWIS, 1969). Les conventions sont efficaces, avant toute chose, lorsqu'elles assurent la coordination entre des modes d'action différents (DE MONTMORILLON, 1999). Elles sont, ensuite, efficaces lorsqu'elles sont cohérentes avec les objectifs de

Critères		Éléments d'opérationnalisation des critères
Contexte	Interaction	La réalisation d'une tâche dépend de plusieurs acteurs, hommes ou objets.
	Situation incertaine	Les événements futurs ne sont pas probabilisables en raison de l'absence de règles formelles (gammes opératoires, modes d'emplois...) ou de la survenue d'événements extérieurs. Les acteurs justifient leur action par les « C'est comme ça ».
	Récurrance	Les interactions se répètent. On l'oppose à l'action originale ou unique : c'est, par exemple, le cas d'une affaire représentative en termes de volume de crédit ; ce dossier suivra alors un processus de validation <i>ad hoc</i> .
Contenu	Repère	L'action conventionnelle est remarquable et véhicule de l'information. La convention est une échelle de mesure pour l'évaluation des actions en fonction de ce qui est jugé régulier, conforme, normal. Elle donne sens à des objets qui servent d'étalon pour le jugement.
	Procédures de choix arbitraire	La convention est « indifférente » et potentiellement inefficace. Il existe au moins une alternative envisageable, dont l'existence suffit à valider le critère. La recherche d'alternative repose sur le calcul, l'intuition ou l'imagination. La sélection des conventions apparaît davantage comme un accident historique et géographiquement situé que comme le résultat d'une rationalité objective.
Suivi	Absence de menace	Aucune mesure coercitive ne contraint les acteurs à suivre la régularité ou son alternative.
	Conformisme	L'acteur reproduit l'action des autres sans se poser la question de son efficacité. La question du pourquoi de l'action ne se pose pas ; les acteurs suivent la pratique conventionnelle parce que les autres font de même. La convention est suivie par le plus grand nombre en référence à des signaux qui informent de son caractère universel.

Tableau 2 : Les critères associés à une convention

l'entreprise : « Une convention est un mécanisme social associé à un vide rationnel, c'est-à-dire une interrelation entre les objets, les discours et les comportements. Les acteurs agissant conformément à une convention se réfèrent aux mêmes critères non justifiés et prennent pour acquis la signification symbolique des signaux qu'ils reçoivent » (GOMEZ et JONES, 2000, p. 700). Les dimensions d'une convention sont donc institutionnelles, cognitives et sociales. Outre les idéotypes baptisés conventions de qualité ou conventions d'effort, plusieurs grilles d'analyse permettent d'accéder à ces processus d'action collective (LEWIS, 1969 ; BOLTANSKI et THÉVENOT, 1991 ; GOMEZ, 1994).

Cette multiplicité des approches confirme la difficulté de l'opérationnalisation du concept (GOMEZ, 1994). Gianfaldoni et Richez-Battesti (2004), puis Thévenot (2006), défendent la contingence de l'instrumentation des conventions et, comme Gomez (1994), ils questionnent le niveau de l'échelle d'analyse pertinente pour relier les actes individuels et locaux en cohérence avec les unités macro-sociales. Allant nous-mêmes dans ce sens, nous adaptons la grille de lecture gomézienne au niveau d'analyse des processus organisationnels et de leurs tâches constitutives. En faisant l'objet d'une structuration minimale, celle-ci autorise en effet l'interprétation en situation (voir le tableau 2 ci-dessus).

Les critères retenus visent l'identification de la convention en caractérisant :

– le contexte : la situation d'interaction est marquée par une incertitude sur la coordination en dehors de la convention. La répétition des interactions est nécessaire à l'instauration de la convention dans une population ;

– le contenu : comme repère pour l'action, la convention véhicule de l'information. Elle est arbitraire et coordonne les comportements plutôt que le contenu même de la convention ;

– le suivi : les acteurs adoptent une convention par conformisme et sans avoir besoin de menaces pour y souscrire.

Ces sept critères sont mobilisés pour analyser les pratiques de retour au sein du processus « crédit immobilier ». La démarche retenue explique le phénomène conventionnel en profondeur, dans son environnement concret. Le recours à l'observation participante favorise l'élaboration d'un modèle de fonctionnement du système de rationalisation commun implicitement mobilisé par les acteurs, ainsi que l'analyse des liens entre des modes de rationalisation individuels et collectifs (GOMEZ, 2003). Il a ainsi contribué à resituer l'acteur dans son décor familier : ses ajustements en situation et ses réactions face aux imprévus. Les sources de preuves multiples ont été organisées dans une logique de triangulation *within method* (JICKS, 1979).



UNE LECTURE CONVENTIONNELLE DES PRATIQUES DE RETOUR

Ces sept critères sont mobilisés dans le cas bancaire pour analyser les pratiques de retour au sein du processus « crédit immobilier ».

Une situation d'interaction

Le retour caractérise une situation dans laquelle le jugement du personnel commercial est confronté à celui du personnel instructeur. Plusieurs acteurs interviennent dans la réalisation d'une tâche qui donne lieu à des échanges mobilisant tant le canal téléphonique qu'Internet ou la navette interne. Si les échanges écrits sont formalisés dans le cas d'un retour pour insuffisance de revenus, l'instructeur enverra alors un mail du type : « *Afin de poursuivre l'instruction du dossier, merci de bien vouloir revoir les points suivants : le prêt de madame X ne peut représenter que 50 % du montant de l'acquisition. Monsieur étant au chômage, nous ne pouvons pas prendre en compte ses revenus et sa caution n'est pas recevable* », les échanges oraux sont, quant à eux, plus libres.

Conseillers et instructeurs arbitrent entre une raison de proximité (où ils questionnent au cas par cas la qualité des dossiers) et la référence supérieure à des principes généraux (par exemple, ils refuseront un dossier au motif d'une erreur de saisie).

Les critères de retour retenus sont justifiés, mais le choix des critères est arbitraire → intersubjectivité de la qualité.

L'incertitude

L'incertitude est au cœur du processus d'instruction bancaire, lequel vise la réduction de l'incertitude dans l'affectation des flux de financement. Il existe une asymétrie informationnelle avec le client laquelle porte sur la qualité du dossier, et il existe une asymétrie de compétence entre les instructeurs, de sorte que le commercial peut « tenter » d'envoyer un dossier mal qualifié. Les commerciaux ont parfois l'impression que l'acceptation (ou le refus) d'un dossier relève davantage du bon vouloir de l'instructeur que du respect d'une règle. L'incertitude porte alors sur le degré de tolérance dans l'interprétation de la règle. Le responsable de la filière « crédit immobilier » insistait sur la place laissée à l'interprétation : « *Il existe une grande part d'interprétation dans le traitement d'un dossier. Un même instructeur va accepter un dossier à 4 % et refuser un dossier de qualité comparable au même taux, même si, dans l'ensemble, il y a une régularité dans la façon de traiter les dossiers.* »

Il existe une double incertitude procédurale et comportementale : procédurale sur les critères à prendre effectivement en compte (autonomie de la règle effec-

tive) et comportementale quant à la valeur du client → incertitude comportementale et procédurale.

La récurrence

Avec un taux de retour moyen de 40 % et pouvant atteindre 50 % selon les périodes, le phénomène est récurrent. Sa fréquence est d'autant plus élevée que le processus immobilier où les pratiques étudiées prennent place, est caractérisé par une logique de flux (plusieurs milliers de dossiers par an).

Les acteurs justifient la récurrence du retour par son rôle indispensable dans le processus. Ils l'interprètent même comme un indicateur de performance : « *Plus le taux de retour est important, moins il y aura de financements non conformes* » ; « *On a un problème de responsabilité face au risque. Les instructeurs font du contrôle interne, ils ont un rôle de tamis. C'est eux qui signent. Les commerciaux en agence font du volume et ne sont pas responsables (pas de signature) des dossiers non délégués... Ça n'est pas compliqué. Souvent, ce qui manque, c'est une quittance de loyer. Ils ne perdent pas de temps. Souvent, ils ne montrent même pas les dossiers à leur chef d'agence avant de me les envoyer. Moi, je leur dis que c'est à la hiérarchie qu'il faut les montrer, mais c'est sous notre délégation, alors...* »

La récurrence est importante et les acteurs qualifient eux-mêmes le processus comme relevant d'une logique de flux → logique de flux.

Le repère

Le taux de retour véhicule de l'information : il permet d'évaluer les actions et les acteurs.

Un taux de retour élevé s'interprète de plusieurs façons :

– Le niveau de compétence du commercial :

Le management a bien conscience des risques sous-jacents : « *On a fait des spécialistes habitat pour gagner en compétence.* »

– La valeur de gardien de la règle de l'instructeur : il a ainsi été possible d'assister à une rencontre entre le responsable de filière (RF) et les conseillers venus en renfort pour instruire des dossiers :

RF : « *Vous avez des progrès à faire avant d'arriver aux "un dossier sur deux" d'instructeur 6* »...

RF : « *Vous voyez, c'est pas facile, quand on est de l'autre côté. Et encore, on a filtré les appels téléphoniques. Et puis les dossiers ne sont pas tous bons. Vous en refusez ?* »

Conseiller : « *Pas mal oui... Un sur quatre, à peu près...* »

Les bons instructeurs connaissent la convention et savent identifier les retours : prise en compte de la TVA pour une SCI, délégation liée à un changement de taux.

– Un indicateur de valeur du dossier pour le commercial : le retour signale aux commerciaux quelle est la valeur du dossier : « *Si t'as un client à qui t'as pas envie*



de dire non, mais que tu crois pas à son dossier, tu l'envoies quand même, mais tu perds pas ton temps à monter un dossier qui va pas passer... », nous avouait un conseiller en agence.

Le retour permet d'évaluer la compétence du commercial et du conseiller indicateur de compétence.

L'arbitraire

Même si la plupart des acteurs rencontrés critiquent la pratique des retours, tous jugent celle-ci normale. Pourtant, d'autres règles que le retour sont possibles. Une alternative envisageable serait d'envoyer le dossier au chef d'agence pour favoriser un apprentissage collectif. Une expérience a même tenté d'imposer au chef d'agence un engagement sur les dossiers envoyés par ses conseillers vers le service instructeur (mais, sans succès). Des sanctions (positives ou négatives) peuvent être mises en place pour rendre l'envoi de dossiers inachevés non convaincant.

D'autres solutions sont envisageables → existence d'alternatives.

L'absence de menace explicite

Aucune sanction n'a été mise en place pour contraindre les acteurs à maîtriser leur taux de retour. Certains dossiers sont renvoyés trois fois : « *Le dossier, ça fait deux fois que je lui retourne et il vient, encore, me dire que c'est urgent !...* » Mais la remarque de l'instructeur signifie bien qu'il y a des limites acceptables : « *Certains dossiers, on les retourne jusqu'à quatre fois à l'agence. Est-ce que c'est normal ? Pour eux, peut-être... Pas pour nous !* »

Le chercheur, dans le cadre d'un entretien informel avec le responsable de filière, s'étonnait de l'absence de sanction, notamment par le biais de la REC, certains conseillers se distinguant par la piètre qualité de leurs dossiers. Dans tous les cas, le retour n'est pas un bon signal, pour un commercial. Le responsable de filière a déclaré que cela devait être réfléchi depuis plusieurs années, mais que rien n'avait été fait. Les instructeurs subissent eux aussi une pression : « *Si j'ai le malheur de lui refuser son dossier, elle va m'ennuyer pendant trois mois...* », avançait une instructrice. Il n'existe pas de sanction formelle, mais il existe bien une pression pour accepter des dossiers pour lesquels le commercial ne perçoit pas de légitimité au refus.

Rien n'oblige les conseillers à envoyer des dossiers incomplets → choix délibéré.

Le conformisme

Le retour est couramment pratiqué par les instructeurs et il est généralement accepté par les conseillers. C'est un mode de régulation de la production : les services de contrôle assistent les services commerciaux dans la constitution du dossier.

« *Moi, je ne me sens pas responsable. D'abord, je n'en ai pas beaucoup et puis, tout le monde en a. Certaines fois, le dossier est accepté, alors que tu pensais qu'il n'allait pas passer et, d'autres fois, tu peux te donner toutes les peines du monde, il n'y a rien à faire...* » Cette remarque d'un commercial souligne le caractère universel et conformiste de la pratique : chacun agit de la sorte parce que tous les autres agissent de la sorte.

→ Assistance institutionnalisée.

DISCUSSION

Le retour définit un équilibre dans les relations qui garantit une coordination minimale dans le processus d'octroi de crédits immobiliers : c'est une solution à la double incertitude comportementale et environnementale qui existe, en dehors de la convention (voir le tableau 3 ci-dessous).

Critères	Convention de retour
Interaction	Intersubjectivité sur la qualité
Incertitude	Comportementale et procédurale
Récurrence	Logique de flux
Le repère	Indicateur de compétence
Arbitraire	Existence d'alternatives
Absence de menace	Choix délibéré
Conformisme	Assistance institutionnalisée

Tableau 3 : Synthèse sur la convention de retour

La convention de retour est donc caractérisée par une intersubjectivité de la qualité, une incertitude à la fois comportementale et procédurale et une logique de flux. Elle indique quelle est la compétence des acteurs et de la banque et elle se maintient de façon délibérée, en dépit de l'existence d'alternatives. Au final, cette pratique s'est institutionnalisée comme un mécanisme d'assistance. En termes de performance, la pratique du retour est un paradoxe de gestion :

– À un premier niveau, elle est efficace parce qu'elle assure une coordination propre au processus étudié. Le retour focalise les problèmes de gestion du risque dans l'octroi de crédit lorsque la décision est prise collectivement. Ce n'est plus une personne qui prend la responsabilité du dossier, c'est la conjonction des attentes réciproques. S'il existe un engagement de la part du décideur (« *De toute façon, c'est celui qui signe qui s'engage !* »), les conseillers en agence s'approprient la responsabilité des dossiers qu'ils défendent. La raison bancaire se situe à la conjonction de ces argumentations, d'un côté, celle du développement commercial et, de l'autre, celle de la règle formalisée (« *Et ça arrange tout le monde. Derrière, vous avez la direction qui est satisfaite de ce partage du risque* »).

– À un second niveau, elle est inefficace, parce que cette coordination n'est pas cohérente avec les objectifs de délai et de qualité du processus. Le retour pose un problème d'efficacité de la coordination au sein du processus en termes de gaspillage des actions, de temps perdu, de risque de perte des dossiers, de qualité de la relation avec le client qui doit se déplacer pour fournir les informations complémentaires. Il est aussi coûteux en temps en élevant le niveau des stocks de dossiers en attente. Bien qu'il soit possible d'identifier une certaine régularité dans les comportements, le manque d'optimalité de la pratique est source de discussions, de négociations et de conflits, des faits constitutifs de désordre conventionnel.

Les acteurs interprètent les informations en situation : des tolérances s'institutionnalisent et définissent un nouveau cadre d'action. L'appropriation par les acteurs de la structure de gestion procède de cette dynamique d'institutionnalisation et elle explique notamment le décalage entre le fait de gestion et son interprétation en situation. Deux axes principaux d'interprétation de la règle des retours sont ainsi institutionnalisés :

– Le retour, qui est un outil de légitimation de la décision auprès du client : les observations montrent que les dossiers incomplets n'ont pas toujours convaincu les commerciaux et que ces derniers attendent la décision des instructeurs pour justifier leur refus.

– L'assistance au montage des dossiers et le renfort de la logique formelle : au-delà d'un simple problème de compétence, le retour pose un problème de contrôle interne. Initialement définie comme étant le contrôle du risque, l'instruction a muté pour devenir une assistance au montage des dossiers. L'aller-retour se voulait temporairement un levier de montée en compétence des commerciaux. Cette interprétation du rôle des instructeurs s'est systématisée, la co-construction des dossiers supprimant un niveau de contrôle du risque.

La pratique du retour pose dès lors la question du pouvoir managérial. Comment expliquer ce laisser-faire managérial ? L'évidence conventionnelle justifierait que cette solution sous-optimale, définie de façon arbitraire, échappe au contrôle descendant du manager. Car elle procède bien d'un choix délibéré des acteurs d'adhérer à cette pratique autonome : dans la pratique, des sanctions (positives ou négatives) peuvent rendre l'envoi de dossiers inachevés non convaincant ; malgré cela, les conseillers continuent à envoyer des dossiers non qualifiés. Il est communément admis que l'application complète de la règle conduit au refus d'un grand nombre de dossiers, ainsi qu'à un temps de traitement dissuasif pour le client. Aussi, la règle est-elle appliquée dans une recherche de cohérence entre les différents objectifs assignés.

Le découplage observé entre la raison descendante du processus et sa raison autonome met en lumière un phénomène d'auto-organisation où la pratique du retour resserre les liens entre les différents intervenants dans le processus.

L'aménagement des principes de management des processus permet à des ajustements de proximité d'émerger et, pour certains, de se généraliser en pratiques de coordination collectives.

Les phénomènes d'institutionnalisation sont déterminants de l'efficacité et de la trajectoire du processus, qui, dans le cas observé, bien que non linéaire, favorise des allers-retours, en cohérence avec la notion d'ordre naturel du processus avancée par Hammer et Champy (1993). Le processus s'auto-construit en réaction à des contraintes et à des incitations ; il peut être amené à déformer les principes de gestion, à légitimer certains comportements pourtant déviants au regard des structures formelles.

Les décisions locales participent toutes à la prise de décision processuelle tout en garantissant un contrôle local des opérations individuelles. On assiste alors à l'émergence de véritables compétences collectives de coordination qui justifient aussi bien l'affectation des ressources que l'orientation donnée au flux des dossiers. Les processus ont des raisons autonomes de celles des acteurs qui les composent. Ils redéfinissent les rôles et les activités, et ils vont jusqu'à dicter les modes d'action et d'interprétation de la règle.

CONCLUSION

En introduction, nous nous interrogeons sur les rationalités justifiant l'existence du retour de dossier au regard de principes de management bien ancrés sur le plan théorique. Deux principales conclusions sont à retenir de notre étude de cas. La première tient au caractère conventionnel de cette pratique de gestion : elle fournit une solution de coordination, sous-optimale, certes, et elle traduit une défaillance du système de contrôle. Les acteurs sont nombreux à condamner cette pratique au quotidien, mais ils en restent largement dépendants. Au final, le retour rend compte du niveau de risque accepté par les banquiers : plus le retour est important, moins il y a de dossiers non conformes acceptés. La deuxième conclusion tient au caractère auto-organisant du processus : il fournit, en effet, des solutions autonomes à la fois aux volontés locales et à la discrétion managériale. L'intervention de la direction est alors susceptible de poser un problème plus important : les réponses apportées jusqu'alors ont consisté à accroître le niveau de délégation en agence ; supprimer le retour, c'est dès lors accroître le risque, pour la banque. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BOLTANSKI (L.) & THEVENOT (L.), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard NRF, essais, 483 p., 1991.
- BOUQUIN (H.), *Le Contrôle de gestion - Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, 6^e éd., Paris, PUF, 508 p., 2004.
- GERVAIS (M.), *Contrôle de gestion*, 7^e édition, Paris, Éd. Economica, 2000.
- GIANFANDONI (P.) & RICHEL-BATTESTI (N.), « Coordination de réseaux et proximité : règles, procédures et conventions », The 4th Congress on *Proximity Economics: Proximity, Networks and Coordination*, IDEP - LEST - GREQAM - Groupe de Recherche Dynamiques de proximité, Marseille, 17 et 18 juin, 2004.
- GOMEZ (P.Y.), *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Éd. Economica - Recherche en gestion, 1994.
- GOMEZ (P.Y.), « Recherche en action : propositions épistémologiques pour l'analyse conventionnaliste », in AMBLARD (M.), *Conventions & management*, Bruxelles, de Boeck, pp. 257-275, 2003.
- GOMEZ (P.Y.) & JONES (B.C.), « Conventions: An interpretation of deep structure in organizations », *Organization Science*, vol. 11, n° 6, pp. 696-708, novembre-décembre 2000.
- HAMMER (M.) & CHAMPY (J.), *Le Reengineering*, Paris, Éd. Dunod, traduit de *Reengineering the Corporation*, éd. Harper Collins, 1993.
- HEEM (G.), « Conventions et gestion du risque bancaire », in AMBLARD (M.), *Conventions & management*, Bruxelles, de Boeck, pp. 117-137, 2003.
- HONORÉ (L.), « Gouvernement de la firme et discipline : analyse conventionnaliste des modalités de rationalisation et de justification de la décision », *Revue Humanisme et entreprise*, n° 222, pp. 65-79, 1997.
- ISHIKAWA (K.), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1985.
- JICKS (T.J.), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 602-611, 1979.
- LEWIS (D.K.), *Convention: A Philosophical study*, 2002, Harvard University Press, Blackwell Publisher, 220 p., 1969.
- LÖNING (H.) & PESQUEUX (Y.), *Le Contrôle de gestion*, Paris, Éd. Dunod, 1998.
- LORINO (P.), *Le Contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités*, Paris, Éd. Dunod, 207 p., 1991.
- LORINO (P.), *Comptes et récits de la performance - Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 285 p., 1995.
- LORINO (P.), *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*, Paris, Éditions d'Organisation, 3^e édition, 2003.
- MONTMORILLON (B.) DE, « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », in KOENIG (G.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Éd. Economica, pp. 171-198, 1999.
- MORLEY (C.), HUGUES (J.), LEBLANC (B.) & HUGUES (O.), *Processus métiers et S.I. : Évaluation, modélisation et mise en œuvre*, Paris, Éd. Dunod Management des systèmes d'information, 245 p., 2005.
- THEVENOT (L.), *L'Action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*, Paris, Éditions La Découverte, 2006.
- TUNNEY (P.B.) & REEVE (J.M.), « The Impact of Continuous Improvement on the Design of Activity Based Cost Systems », *Journal of Cost Management*, Summer, pp. 43-50, Vernada, 1992-1999.
- WOMACK (J.P.), JONES (D.T.) & ROOS (D.), *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Harper Collins Publishers, 1991.

LES JEUX DE LA GASTRONOMIE ET DE LA NÉGOCIATION : LES ENSEIGNEMENTS DU CONGRÈS DE VIENNE (1814-1815)

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

La gastronomie française vient d'être inscrite par l'Unesco au patrimoine culturel immatériel de l'Humanité, et le projet d'une Cité de la Gastronomie avance à grands pas. L'histoire de cet art de vivre « à la française » est depuis toujours liée aux pratiques de négociation non seulement diplomatiques, mais également commerciales.

Malgré les difficultés économiques, les repas d'affaires restent incontournables pour les entreprises françaises, pour lesquelles ils représentent un investissement stratégique. Or, la négociation, comme la gastronomie, prend sa source aux XVII^e et XVIII^e siècles, avec l'apogée de leur alliance personnifiée par Talleyrand et son chef Carême, lors du Congrès de Vienne (1814-1815). Notre article a pour objectif, à travers l'étude du cas de l'alliance entre gastronomie et négociation, lors de ce Congrès, d'en faire ressortir certes les atouts pour le manager d'aujourd'hui (émotions, théâtralisation et communication), mais aussi les limites.

Par **Lionel BOBOT** *

La gastronomie française vient d'être inscrite (en novembre 2010) par l'Unesco, à Nairobi, au patrimoine culturel immatériel de l'Humanité, et le projet d'une Cité de la Gastronomie (qui serait installée dans l'actuel Hôtel de la Marine, à Paris) avance à grands pas. L'histoire de cet art de vivre « à la française » est depuis toujours liée aux pratiques

de négociation non seulement diplomatiques, mais également commerciales.

* NOVANCIA (CCIP), Enseignant chercheur / Direction déléguée au Corps professoral et chercheur associé à l'INRA (UMR SAD APT, équipe Proximités).

Pour expliquer la place centrale que tient la gastronomie en France, Pitte (1991), dans *Gastronomie française*, n'hésite pas à remonter jusqu'aux ancêtres des Français, les Gaulois : « En Gaule, la bonne chère est inséparable de la vie politique et sociale », et c'est sur cet axiome que va se bâtir la tradition gastronomique française. Reste que selon Pitte (1991), « Il n'est pas absurde de formuler l'hypothèse d'une filiation entre l'intérêt marqué des Gaulois pour la nourriture et la gourmandise française ».

Or, la négociation, comme la gastronomie, prend sa source aux XVII^e et XVIII^e siècles, avec l'apogée de leur alliance personnifiée par Talleyrand et son chef Carême, lors du Congrès de Vienne (1814-1815). Notre article a pour objectif, à travers l'étude du cas de l'alliance entre gastronomie et négociation, lors du Congrès de Vienne, d'en faire ressortir certes les atouts pour le manager d'aujourd'hui (émotions, théâtralisation et communication), mais aussi les limites.

LA NÉGOCIATION (NOTAMMENT COMMERCIALE)

« La négociation commerciale couvre un champ étendu : elle concerne l'ensemble des démarches visant à conclure, immédiatement ou pour l'avenir, un marché liant deux ou plusieurs parties » (DUPONT, 1994). Pour Dupont (1994), la négociation commerciale s'apparente à la négociation diplomatique. En effet, comme dans la négociation diplomatique, les partenaires se connaissent (et cela d'autant mieux que la relation est de longue durée) et connaissent (non entièrement, mais relativement bien) les données déterminant les stratégies respectives en vue d'une finalité précise. Il prolongera cette réflexion jusque dans son ouvrage *La Négociation postmoderne* (publié en 2006), parlant de « diplomatie commerciale ».

La compréhension des mécanismes de négociation, l'intérêt pour les stratégies diplomatiques et l'histoire des puissances européennes deviennent en France, dès le XVII^e siècle, une des principales préoccupations des hommes de lettres que sont alors les ambassadeurs et les hommes politiques. Le XVII^e siècle connaîtra d'énormes évolutions : les relations internationales prennent leur essor en Europe, les guerres, comme les conférences de paix, deviennent européennes (Hotman de Villiers, Richelieu, Mazarin, Wicquefort, Callières, Pecquet, Barthelemy de Felice ou Bonnot de Chably). Cet art de négocier avec les souverains va être formulé notamment par Hotman de Villiers, en 1603, avec son ouvrage *De la charge et dignité de l'ambassadeur*, et par Callières, en 1716, dans *De la manière de négocier avec les souverains* (BOBOT, 2008).

Les influences morale et commerciale sur le développement et la transformation de la diplomatie apparaissent très clairement à cette époque, avec notamment Montesquieu et Voltaire ; les auteurs y sont sensibles, surtout Callières, qui souligne l'importance de la paix par la négociation, non seulement pour le repos du Prince, mais aussi pour les affaires particulières. Pendant toute son ambassade, le négociateur doit éveiller, puis entretenir la confiance de ses interlocuteurs, car le succès de la négociation, selon Callières, est proportionnel au crédit dont jouit l'ambassadeur à la cour accréditaire : il décrit la négociation comme un phénomène commercial, elle est un échange. En s'engageant dans des relations commerciales, les individus s'engagent avant tout dans un échange social (MACNEIL, 1978 ; DWYER *et al.*, 1987). L'échange, base de toute relation, est une thématique importante non seulement dans les recherches en économie politique (ARNDT, 1979 ; STERN et REVE, 1980), mais aussi dans les recherches en *marketing* (HUNT, 1983 ; KOTLER et ZALTMAN, 1971).

Ainsi, à cette période, la diplomatie émerge avec la construction d'un réseau d'ambassadeurs (KESSLER, 1999), où la maîtrise de la négociation est essentielle. Cette diplomatie où l'on négocie « sans cesse, ouvertement ou secrètement, en tous lieux » (RICHELIEU, 1688) exige de disposer d'un réseau de négociateurs professionnels et d'accréditer les fondements de la négociation indirecte (LEMPEREUR, 2002). Force est de constater que, pour Callières, Barthelemy de Felice ou Antoine Pecquet, la négociation, principal outil de la diplomatie, n'est pas une simple affaire : c'est un art. Et l'art est à la fois une question de technique (nos auteurs classiques ne parlent-ils pas de la « maîtrise de l'art oratoire »), et une question de doigté, de don, d'habileté ou de dispositions innées. Ces auteurs sont les précurseurs de la négociation raisonnée de l'école d'Harvard et vont notamment développer cinq thèmes principaux : l'utilité de la négociation, la primauté de la négociation, les qualités de négociateur, la recherche des intérêts et le principe des négociations continues.

Ainsi, parmi les courants de recherche en négociation identifiés par Zartman (1976), il y a celui de la description historique (caractérisée par la recherche de faits ou d'indicateurs pertinents).

LA GASTRONOMIE

La gastronomie « est la connaissance raisonnée de tout ce qui a rapport à l'homme en tant qu'il se nourrit. Son but est de veiller à la conservation des hommes, au moyen de la meilleure nourriture possible » (BRILLAT-SAVARIN, 1823).

La consommation alimentaire, telle la gastronomie, se révèle pleinement expérientielle (BADOT et COVA, 2003) dans la mesure où elle pourrait sans doute être utilement analysée sous l'angle des quatre approches « *néo-marketing* » suivantes : les *convenience foods*, aliments services ou aliments servis, concernent tout particulièrement le *chrono-marketing* ; la nature en partie nostalgique de l'expérience alimentaire et du processus d'apprentissage des goûts renvoie au *rétro-marketing* ; l'alimentation peut également réunir des communautés au sens restreint (convives d'un repas) ou au sens large (consommateurs de produits de l'agriculture biologique, passionnés d'un produit réunis en confrérie, militants anti-OGM, défenseurs du bien-être animal, etc.) et interpelle ainsi le *marketing* tribal.

Au Moyen Âge, la cuisine française ne se distingue pas encore de celle des autres pays d'Europe, mais c'est à cette époque que s'élaborent les premiers livres de cuisine, avec, notamment, *Le Viandier* de Guillaume Tirel, dit Taillevent (1310-1395). Au milieu du XVI^e siècle, la France s'allie aux Médicis, et les Florentins vont révolutionner tous les arts, dont non seulement l'art culinaire, mais aussi l'art de la négociation et de la ruse, à travers Machiavel (1469-1527), Capponi (1447-1496) ou encore Guicciardini (1483-1540). Les Italiens, grands navigateurs et voyageurs, avaient déjà incorporé dans leur cuisine des épices, des techniques et des recettes rapportées d'Orient et d'Asie. À cette époque, les manières policées sont de rigueur, et l'art de la table évolue dans le même sens pour coller à la mode des Henry.

Au mitan du XVII^e siècle, l'officier de bouche François-Pierre (dit La Varenne) (1618-1678) publie *Le Cuisinier français*. Ancien marmiton chez la duchesse de Bar, sœur d'Henri IV, il entre dans la maison du marquis d'Uxelles ; son livre dépasse la « gastronomie » médiévale, en présentant des recettes (sept cents) exposées selon un ordre rigoureux : potages, entrées, rôtis, entremets (plats, précisément, servis entre les mets) et pâtisseries. Se côtoient des plats qui intègrent de nouvelles combinaisons de saveurs, de textures, de parfums, dans lesquels les sauces acides, héritées du Moyen Âge, refluent au profit des sauces grasses et des bouquets aromatiques. Voilà une (première) « nouvelle cuisine », et Vincent La Chapelle (1690-1746) de se saisir d'une plume pour sortir, en 1735, les quatre volumes du *Cuisinier moderne*, dont le titre demeure un manifeste.

Si la « gastrôlastric », synonyme de goinfreterie, chère à Rabelais, l'auteur de *Pantagruel* (1532), s'atténue à partir du XVI^e siècle, les notions de gourmandise, puis de gastronomie se forment autour de l'idée maîtresse d'un plaisir lié à une table conviviale. Il a sans doute fallu, pourtant, que l'excès de boire comme de manger fût bien fort pour résister à l'éveil de la

conscience individuelle, pessimiste et austère, qui déferle en Europe, avec la Réforme, au début du XVI^e siècle. Parallèlement, le développement de l'imprimerie va permettre une large diffusion des ouvrages consacrés à la cuisine, même s'il allait falloir attendre le XIX^e siècle pour y trouver des indications quant au temps de cuisson ou aux proportions.

LA GASTRONOMIE ET LA NÉGOCIATION

Hotman de Villiers, Callières et Pecquet, piliers de l'école classique de la négociation des XVII^e et XVIII^e siècles, vont souligner le devoir de maîtrise de l'art de la table qui est au cœur de la profession d'ambassadeur. Tout d'abord, l'ambassadeur doit disposer d'un bon maître d'hôtel : « Parmi [...] les officiers les plus nécessaires et dont il doit faire élection, [est] le maître d'hôtel, pour la dépense de sa maison, laquelle doit être réglée et toujours splendide en toutes ses parties, principalement en la table de cuisine » (HOTMAN DE VILLIERS, 1603). Puis, l'ambassadeur doit avoir une bonne table : « [La maison] doit être réglée et toujours splendide en toutes ses parties, principalement en la table et cuisine, à quoi les étrangers, surtout les septentrionaux, regardent plus qu'à toute autre dépense » (HOTMAN DE VILLIERS, 1603). Callières rajoute que « si [l'ambassadeur] est dans un état populaire, il faut qu'il y tienne grande table pour y attirer les députés ». Une bonne table est aussi le signe de la représentation, elle renvoie, à travers la libéralité qu'elle exprime, à la générosité du mandaté, le prince, qui en bénéficie en retour : « [La libéralité] est une qualité du cœur nécessaire au ministre, mais qui doit être guidée par le jugement pour ne point dégénérer en une profusion ridicule et inutile. La pratique de la libéralité n'intéresse pas seulement la dignité du ministre, elle intéresse encore le service du maître » (PECQUET, 1737).

Ainsi, le véritable essor de la cuisine française s'opère dans un cadre politique, celui de la monarchie absolue et centralisatrice, qui connaît son apogée sous Louis XIV, au XVIII^e siècle. La surenchère des plats et des préparations reflète la structure politique pyramidale qui remonte jusqu'à la personne du roi. Les repas somptueux mis en scène de façon théâtrale deviennent un élément de glorification du souverain, alors qu'en Italie, par exemple, où les centres de décision politique restent régionaux, la table demeure circonscrite aux duchés et à la République de Venise, la « Sérénissime » (FLANDRIN, 1996). « Toutes ces fêtes se terminaient par de somptueux banquets, qui en étaient comme le couronnement », écrit, en 1823, Brillat-Savarin, qui rajoute par une conséquence nécessaire que « les

hommes qui présidèrent aux préparations de ces festins devinrent des hommes considérables ». C'est l'époque où La Varenne publie *Le Cuisinier français* (lequel fut tiré à cent mille exemplaires), suivi par Massialot, qui structure les recettes et propose un modèle français exportable auprès des milieux bourgeois et des cours étrangères. Pour Rowley (1994), c'est bien Louis XIV qui a conféré à la gastronomie sa suprématie nationale. On lui doit aussi d'avoir cultivé l'art de la conversation à table, car, en France, on prise non seulement le plaisir de manger, mais aussi celui d'en parler (une pratique qui surprend souvent les étrangers). Ainsi, sous Louis XIV, gastronomie et négociation s'entremêlent et se complètent au service du politique. Le règne de Louis XV ne fut pas moins favorable à l'art alimentaire. C'est à dater de cette époque que l'on a établi, généralement, dans tous les repas, plus d'ordre, de propreté, d'élégance, et divers raffinements.

TALLEYRAND ET CARÈME : L'APOGÉE DE L'ALLIANCE ENTRE LA NÉGOCIATION ET LA GASTRONOMIE (1)

La « diplomatie des rois » va disparaître avec la Révolution française, mais cette alliance de la gastronomie et de la négociation va réapparaître et trouver son apogée au Congrès de Vienne, avec Talleyrand et Carême.

Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord, communément appelé Talleyrand, est un homme politique et diplomate français né le 2 février 1754 à Paris, et mort dans cette même ville, le 17 mai 1838. La durée de son pouvoir politique est exceptionnelle : acteur de la Révolution, il se maintient au pouvoir durant le Directoire, le Consulat, l'Empire, la Restauration et la Monarchie de Juillet, anticipant même (voire, accélérant) les différents changements de régime (WARESQUIEL, 2003). Surnommé « le diable boiteux » en raison de son infirmité et de ses habiles manœuvres politiques, il sut nouer des alliances et négocier les traités de paix. Ainsi, au Congrès de Vienne, à la fin de décembre 1814, où, exclu du groupe des Quatre Grands, il créa un contre-groupe des Petits pour y faire contrepoids et mettre le premier en échec, jusqu'à ce que la France puisse sauter d'un groupe à l'autre et y être admis à l'égal d'un Grand (DUPONT, 2004).

(1) Comme source primaire, nous avons utilisé les documents déposés aux Archives nationales de France - Dossier Flahaut, Sous-série 565 AP ainsi qu'aux Archives départementales de l'Indre - Série J, cote 66 Série X cote 1067, ainsi que les « Mémoires » de Talleyrand, aux Éditions de l'Imprimerie Nationale (1996). Nous avons utilisé quelques sources secondaires pertinentes, comme les ouvrages : *Talleyrand, le prince immobile*, de WARESQUIEL (2003), *Mémoires de Talleyrand* aux Éditions de l'Imprimerie Nationale (1996), *Talleyrand* de Jean ORIEUX (1970) et celui de Louis MADELIN (1944).

Talleyrand avait bien compris l'utilité de la gastronomie et conseillait lui-même aux ambassadeurs de France de compter davantage sur leurs casseroles, pour réussir dans leur mission, que sur leurs secrétaires. La table de Talleyrand vit défiler toute l'Europe illustre, politique, savante et artistique. Brillat-Savarin s'y fait remarquer par son grand appétit et son profond silence. Aussi populaire pour sa fourchette que pour son esprit et son art de la diplomatie, le prince de Bénévent rendit à la France post-révolutionnaire sa réputation de faste et d'hospitalité. Son hospitalité était, en France comme à l'étranger, un outil politique tout aussi important que les instructions de Napoléon. Casseroles de cuivre et provisions encombrèrent la valise diplomatique autant que les documents et les dépêches. Mais c'était sa façon de circonvenir les diplomates étrangers (ORIEUX, 1970).

Quant à Carême, il est surnommé « le cuisinier des rois et le roi des cuisiniers » et il est considéré comme l'inventeur de la « Grande Cuisine ». Il entra très jeune dans le métier ; sa frénésie d'apprendre et ses progrès fulgurants le désignaient comme un homme aux qualités exceptionnelles. Pour Carême, la pâtisserie et l'architecture étaient très liées entre elles ; il confectionna des pièces montées extraordinaires, qui suscitèrent l'admiration générale.

Tout opposait entre eux, Talleyrand et Carême, et pourtant une réelle complicité les unissait. C'est Talleyrand, fin gastronome, qui le découvre et le fait découvrir, qui lui enseigne toutes les subtilités de la table française et établit le lien entre la cuisine de l'ancienne France et celle qui naît avec le siècle. Mais c'est ensemble qu'ils composent les menus et les adaptent à la personnalité des invités qu'il faut séduire (MADELIN, 1944).

Le Congrès de Vienne s'ouvrit dans la capitale de l'Empire des Habsbourg le 1^{er} novembre 1814 et dura jusqu'au 9 juin 1815. Il réunissait les plénipotentiaires de tous les pays d'Europe et de nombreux souverains qui toutefois ne participaient pas directement aux délibérations. Comme le racontait le prince de Ligne, qui avait connu toutes les cours d'Europe depuis la fin du XVIII^e siècle, la Vienne du Congrès fut un étourdissement de fêtes, de cortèges, de banquets et de bals où chacun s'efforçait de paraître et de séduire tout en poussant ses pions sur l'échiquier international, le Congrès devant déterminer l'avenir de l'Europe et un nouvel équilibre, qui durera inchangé jusqu'en 1848, et pour une bonne part jusqu'en 1914 (ORIEUX, 1970). L'hiver 1814/1815 vit une somme de réceptions, de bals et de spectacles rarement égalée (même à Versailles du temps de Louis XIV). Lors de son arrivée à Vienne, Talleyrand s'installa en grand seigneur fastueux « qui n'entend être dépassé par personne dans le domaine de la représentation. Il ne s'écoulera pas huit jours qu'on ne sache que, des salons illuminés

à la table largement ouverte, des fêtes aux festins, nul ne pourra disputer la prééminence au prince de Talleyrand pour le luxe des réceptions et la finesse de la chère » (MADELIN, 1944). Il arrive à Vienne avec sa « maison » : le peintre Isabey, son pianiste attiré, sa magnifique nièce Dorothee et son chef cuisinier Carême (WARESQUIEL, 2003).

Lors du Congrès de Vienne, les dîners étaient agrémentés de « quarante-huit entrées » avec, rien que pour la pâtisserie, huit grosses pièces, dont quatre « de fond » et quatre de « colifichets », sans compter l'indispensable champagne. Dans les cuisines, on se souvient surtout d'une phrase régulièrement répétée par le maître de maison : « Mais pourquoi ne dépensent-ils pas plus ? ». Tout ce petit monde s'active « dans un gouffre de chaleur », mais, dit Carême, « c'est l'honneur qui commande ». De même, un soir, on s'apprêtait à servir un saumon de taille exceptionnelle. Soudain, le plat tombe ; les invités se pâment discrètement, tandis que l'hôte, calmement, donne l'ordre d'apporter le second poisson, tout aussi énorme que le premier. Il avait astucieusement réglé ce scénario destiné à faire éclater sa magnificence. Talleyrand y consacra aussi le fromage de Brie comme roi des fromages : au cours d'un dîner, une controverse eut lieu avec le prince de Metternich, ministre de l'Empereur d'Autriche : quel était le meilleur fromage d'Europe ? Talleyrand en tenait pour le Brie ; lord Castlereagh, qui représentait l'Angleterre, prônait le Stilton et le baron de Falk, des Pays-Bas, le Limbourg. Cinquante des fromages de toute l'Europe furent réunis, arrivés par courrier diplomatique, et ce jury fort diplomatique désigna à l'unanimité la suprématie du Brie, qui fut désigné « roi des fromages » (ORIEUX, 1970).

Très rapidement, Talleyrand redresse la situation grâce à sa diplomatie et grâce, aussi, à ses réceptions somptueuses où se presse le Tout-Vienne ; on y parle politique, théâtre ou musique. Talleyrand s'assied avec naturel et aisance à la grande table des négociations, parmi les Alliés, et il prend la posture d'un interlocuteur égal aux autres. Face à la convoitise des Alliés, il oppose « légitimité », « droit public », désintéressement et représentation des petits pays. Par ses intrigues et son habileté manœuvrière, il ne tarde pas à diviser les Alliés et couronne son action en concluant une alliance avec l'Autriche et l'Angleterre, et en limitant les exigences de la Prusse et de la Russie. Le 13 mars 1815, le prince de Talleyrand signe la Déclaration des puissances assemblées au Congrès de Vienne contre Napoléon, mais ses succès diplomatiques sont en grande partie ruinés par l'épisode des Cent Jours, qui ramène temporairement Napoléon I^{er} au pouvoir. Le 9 juin 1815, le prince de Talleyrand appose sa signature au bas des 121 articles de l'Acte final du Congrès de Vienne (MADELIN, 1944). Avec le recul, le « génie » de Talleyrand, avec son alliance entre gastronomie

et négociation, a permis à la France, au Congrès de Vienne, non seulement de préserver ses frontières (conservation de l'Alsace, de la Lorraine et de la Flandre), alors que la défaite de Waterloo se produit à la fin de ces négociations, mais aussi de récupérer le Comtat d'Avignon encore sous souveraineté vaticane (dans ses mémoires, Talleyrand explique ce fait par l'absence de l'ambassadeur du Vatican aux négociations en raison de la présence de femmes et de boissons alcoolisées...).

L'INTÉRÊT DE LA GASTRONOMIE DANS LES NÉGOCIATIONS

Talleyrand représente pour certains auteurs ayant écrit sur la négociation un négociateur exceptionnel alliant des talents de stratège et de communicateur (AUDEBERT-LASROCHAS, 1999). Considéré comme le « prince des négociateurs », Talleyrand est enseigné dans nombre de cours de vente et de négociation. La conception transactionnelle, « commerçante » de la négociation, systématisée par les ouvrages des XVII^e et XVIII^e siècles, perdure. Elle rapproche la psychologie des affaires publiques de celle des affaires privées : la négociation prend l'aspect d'un contrat. L'utilisation de la gastronomie en matière de négociation présente plusieurs avantages, comme le montre le cas de l'association entre Talleyrand et Carême.

La gastronomie en tant que génératrice d'émotions

Talleyrand, inspiré par les auteurs des XVII^e et XVIII^e siècles, avait intégré l'idée que la participation d'un négociateur à un dîner peut être assimilée à une expérience esthétique proche du paradigme de la réaction émotionnelle. L'émotion apparaît comme un phénomène affectif subjectif « expérientiel » source de motivations, qui interagit avec les processus de traitement de l'information recueillie en vue d'une expérience de consommation (GRAILLOT, 1998). Les émotions font partie intégrante de l'expérience vécue (DERBAIX et SJÖBERG, 1994 ; RICHINS, 1997). Or, l'expérience vécue à l'occasion de la consommation s'accompagne de réactions émotionnelles. Après la consommation, les émotions ressenties vont orienter la satisfaction. Enfin, une relation de *feed-back* serait à l'origine de l'influence exercée par les réponses affectives vécues, après la période de consommation, sur les réactions émotionnelles éprouvées avant celle-ci (GRAILLOT, 1998).

Les différentes études menées sur les émotions en négociations montrent que les différents effets positifs de l'état émotionnel du négociateur sur son comportement sont les suivants (voir FICHER et SHAPIRO, 2005) :

– il augmente la capacité à faire des concessions (BARON, 1992),

- il stimule la créativité dans la résolution d'un problème (ISEN, DAUBMAN et NOWICKI, 1987),
- il augmente les gains communs (CARNEVALE et ISEN, 1986),
- il augmente les capacités à coopérer (ISEN et BARON, 1991),
- enfin, il réduit le recours à des tactiques controversées (CARNEVALE et ISEN, 1986).

les plénipotentiaires par la magnificence de leurs menus et la qualité des plats mitonnés par la brigade du « Roi Carême », qui a codifié la cuisine décorative de tout le XIX^e siècle. La consommation gastronomique n'est pas seulement une expérience individuelle d'ordre esthétique ou intellectuel, c'est aussi une expérience sociale qui prend en compte le contexte social intime (DEBENEDETTI



© Musée Carnavalet/ROGER-VIOLLET

« Lors du Congrès de Vienne, les dîners étaient agrémentés de « quarante-huit entrées » avec, rien que pour la pâtisserie, huit grosses pièces, dont quatre « de fond » et quatre de « colifichets », sans compter l'indispensable champagne ». « Le pâté indigeste », estampe anonyme au sujet du Congrès de Vienne, musée Carnavalet, Paris

Ainsi, l'utilisation de la gastronomie en négociation commerciale permettrait de générer des émotions positives et, donc, d'être bénéfique pour le négociateur.

Le dîner gastronomique comme production d'expérience et de théâtralisation

L'exemple de Talleyrand, avec son pianiste, sa belle nièce, ses conversations, sa cuisine et les somptueuses décorations de Carême, montre bien le dîner gastronomique dans son rôle de production d'expérience et de théâtralisation (BADOT et COVA, 2003 ; HOLBROOK et HIRSCHMAN, 1982). Carême et Talleyrand subjuguèrent Vienne, les altesses et

1998, 1999) composé du convive et de ses accompagnateurs. L'individu interagit non seulement avec ses proches, mais aussi avec les autres convives et avec tout le personnel en contact, ce qui permet de définir un contexte social élargi (DEBENEDETTI, 1998, 1999).

Différentes motivations peuvent être aussi associées afin d'expliquer la préférence pour les sorties gastronomiques en groupe :

- la recherche de stimulation affective correspondant à la recherche du plaisir d'être ensemble et de partager une expérience,
- la maîtrise de l'identité sociale répondant à une demande de reconnaissance, suivant une logique de distinction sociale,



- la construction de son identité, permettant à l'individu de se construire, notamment en partageant ses idées ou ses émotions ;
- le renforcement des relations déjà établies à travers des occasions de se retrouver ensemble ou de se créer des souvenirs communs ;
- la création de nouveaux contacts facilitant la rencontre d'autres personnes qui n'appartiennent pas au groupe primaire de sortie,
- la réduction de l'anxiété reposant sur le fait que le groupe, en créant un climat plus convivial, permet à l'individu de réduire l'anxiété liée au risque social et psychologique des activités culturelles.

Les sorties gastronomiques peuvent donc être abordées dans un contexte social intime ou élargi, et nous pouvons nous demander s'il n'est pas envisageable de situer les individus le long d'un *continuum* allant d'une sensibilité au lien social faible à une sensibilité au lien social fort (BOURGEON-RENAULT, 2007).

La gastronomie comme accélérateur de la communication en négociation

Ses somptueuses réceptions permettaient à Talleyrand non seulement de rehausser l'image de la France, mais également de jouer de son influence et d'obtenir des informations. Pendant le Congrès, prenant congé de l'Empereur, il lui dit : « Que Votre Majesté veuille bien me croire : j'ai plus besoin de casseroles que de questions écrites... ». Louis XVIII s'inquiéta de savoir si Talleyrand était bien secondé et s'il fallait lui envoyer du personnel d'ambassade. Le prince remercia le roi en ces termes : « Sire, j'ai plus besoin de cuisiniers que de diplomates ! » (ORIEUX, 1970). Dans les cuisines du palais Kaunitz, que Talleyrand avait loué, à Vienne, se déroulait tous les jours un ballet tout autant politique que gastronomique. Talleyrand descendait tous les matins en cuisine, ordonnait avec Carême le dîner du jour et recueillait toutes les informations recueillies par le personnel de salle (fort nombreux) qui assurait tout autant les soins – obséquieux – du service que le recueil de renseignements. Dans la chaleur des mets et des vins, les langues se déliaient, et Talleyrand savait tout, le lendemain matin. Déjà, dans les textes anciens, le fait d'avoir une bonne table, pour un ambassadeur, est très utile, car « une bonne table facilite les moyens de savoir ce qui se passe, lorsque les gens du pays ont la liberté d'aller manger chez l'ambassadeur. La dépense qu'il y fait est non seulement honorable, mais encore très utile à son maître, lorsque le négociateur la sait bien mettre en œuvre » (CALLIERES, 1716). La récolte d'informations si précieuses en négociation (FISHER et URY, 1982 ; ROLOFF et PUTNAM, 1992) est ainsi grandement facilitée par le traitement de table : « Entre les moyens de s'informer des affaires d'un pays, outre l'argent, qui fait ouvrir les

cabinets les plus secrets des princes, il y en a un plus ouvert et moins suspect. C'est le traitement de la table, qui oblige beaucoup de gens et surtout ceux qui, pour avoir une repue franche ou tirer quelques douzaines d'écus de l'ambassadeur, vont fureter toutes les nouvelles et les lui content à sa table, ou à part » (HOTMAN DE VILLIERS, 1603). Le repas est un moment d'exception, ne serait-ce que par le face-à-face qu'il impose. Ainsi, on est très proche de l'autre, physiquement, d'abord (KAUFMANN, 2007). C'est un moment fort de communication et d'échange permettant d'améliorer sensiblement la communication entre les interlocuteurs, la communication étant l'élément central de la négociation. De même, cette proximité permet les confidences et le « *off* ». Les informations recueillies peuvent s'avérer précieuses lors de négociations sur des projets futurs (appels d'offres, difficultés et possible changement de fournisseurs,...).

CRITIQUE DE LA GASTRONOMIE EN NÉGOCIATION

L'alliance entre gastronomie et négociation est ancrée dans les mémoires comme la « diplomatie des rois ». Dès 1789, les hommes de la Révolution ont eu la volonté de rompre radicalement avec le passé, notamment dans le domaine des relations entre États. C'est ainsi que les révolutionnaires entendent refonder les présupposés, les cadres et la tranquillité des nations. Cela commence par le refus de cette « diplomatie des rois », que l'on perçoit comme un rituel réservé à un petit cercle d'initiés se caractérisant par le goût des tractations secrètes (ATTAR, 1992). On lui reproche tout à la fois de ne pas être au service de la Nation, de mépriser la liberté des peuples et d'encourager la guerre. La Révolution française ouvre un long épisode de l'histoire de l'Europe qui ne s'achèvera qu'en 1815, avec justement le Congrès de Vienne et la nouvelle alliance de l'art de la table et de l'art de la négociation, *via* Talleyrand et Carême.

L'approche historique de la négociation, dans son enseignement et sa recherche, est cependant confrontée à une problématique de validation interne (difficultés liées à la reconstitution des événements passés, y compris les questions de la relativité des sources, des récits et témoignages, de l'archivage,...) et externe (contribution limitée à l'avancement des connaissances appliquées au présent) (IKLÉ, 1964). Cette interrogation n'élimine, ni n'atténue les enseignements qu'apporte le passé, mais elle conduit à conclure que l'apport essentiel du regard de l'historien vis-à-vis de la négociation n'est pas dans la réponse à des questions du présent, mais plutôt dans la mise en lumière de certaines questions pour y trouver des réponses plus satisfaisantes (DUPONT, 2006). Le choix de la perspective historique centrée sur Talleyrand, laisse



également de côté presque tout le XVII^e siècle et l'intégralité du XX^e siècle. Ce choix a été guidé par le souhait de souligner la période des XVII^e-XVIII^e siècles, fondement de la négociation comme de la gastronomie et de leur alliance, et non pas de rédiger une histoire de la gastronomie.

De même, la gastronomie est volontairement exclue des négociations sociales (patrons et syndicalistes déjeunent rarement ensemble) ou alors, elle n'intervient qu'une fois la négociation terminée. Concernant la négociation commerciale, la crise économique sévissant, les entreprises ont sérieusement réduit leurs frais comme les frais de réceptions ou les invitations à des restaurants gastronomiques. Il n'en reste pas moins que les restaurants internes gastronomiques sont toujours l'apanage des entreprises, notamment de celles appartenant au Cac 40 (Total, Vivendi,..) afin de discuter au mieux de contrats commerciaux avec leurs clients clés.

Enfin, la gastronomie est le « *soft power* » de la France (NYE, 2004), mais celui-ci n'est pas partagé par d'autres zones du monde (Chine, États-Unis,...). Les pratiques de négociation commerciales diffèrent de celles de la France dans de nombreux pays où négocier autour d'un déjeuner ou d'un dîner, cela « ne se fait pas » (AVRUCH, 2000 ; USUNIER, 2004).

CONCLUSION

Au-delà de son aspect historique, la négociation autour d'une table gastronomique reste un atout français auquel les entreprises n'hésitent pas à recourir. Malgré les difficultés économiques, les repas d'affaires sont incontournables dans la profession commerciale, et représentent un investissement stratégique des entreprises.

L'utilisation de la gastronomie dans la négociation présente de multiples intérêts, dont ceux d'être génératrice d'émotions positives et facilitatrice de la communication. Ainsi, mériteraient d'être développés dans de futures recherches d'autres avantages de l'utilisation de la gastronomie en négociation commerciale, comme l'effet de halo positif (entre un bon repas et une négociation sur laquelle celui-ci déteint), l'oralité (un repas instaure une situation subjective d'incorporation propice à l'accueil d'idées, de propositions, etc.), la territorialité (être invité à la table de quelqu'un établit une hiérarchie qui peut avoir un impact inconscient), l'engagement (faire partager un repas peut constituer un amorçage ou un « pied dans la porte » pour faire plus facilement accepter d'autres requêtes), le don et contre-don (le négociateur invité se retrouve alors dans le contre-don et pourra être bienveillant dans la négociation à réaliser – voir MAUSS).

Ce particularisme « culturel » a été souligné par l'UNESCO lorsque cette organisation a inscrit, fin 2010, la gastronomie française au patrimoine culturel immatériel de l'Humanité. Plus qu'une pratique alimentaire, c'est un art de vivre « à la française » qui a ainsi obtenu ses lettres de noblesse. C'est aussi un véritable enjeu pour la France, dans le futur, dans un monde globalisé et extrêmement concurrentiel afin, à travers la gastronomie, au-delà des négociations commerciales, de valoriser son tourisme (MERLIN, 2006), son activité agricole et agroalimentaire, sa formation aux métiers de l'art de la table et, enfin, son *soft power* diplomatique (NYE, 2004). ■

BIBLIOGRAPHIE

- ARNDT (Johan), "Toward a concept of domesticated markets", *Journal of Marketing*, vol. 43, 1979.
- AVRUCH (Kevin), "Culture and negotiation pedagogy", *Negotiation Journal* 16 (4), pp. 339-346, 2000.
- ATTAR (Franck), *La Révolution française déclare la guerre à l'Europe*, Paris, Éditions Complexe, 1992.
- AUDEBERT-LASROCHAS (Patrick), *La Négociation*, Paris, Éditions d'Organisation, 1999.
- BADOT (Oliver) & COVA (Bernard), « Néo-marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing ré-enchantés », *Revue Française du Marketing*, n° 195, pp. 79-94, 2003.
- BARON (Jonathan), "The effect of normative beliefs on anticipated emotions", *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 63, pp. 320-330, 1992.
- BOBOT (Lionel), *Le Négociateur stratège*, Choiseul Éditions, 2008.
- BOURGEON-RENAULT (Dominique), « Marketing expérientiel et hyper-réalité dans le domaine de la culture », 7^e Congrès des tendances du marketing, pp. 17-19, janvier 2007.
- BOURGEON (Dominique) & FILSER (Marc), « Les apports du modèle expérientiel à l'analyse du comportement dans le domaine culturel : une exploration conceptuelle et méthodologique », *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 10, n° 4, pp. 5-25, 1995.
- BRILLAT-SAVARIN (Jean A.) (1823), *Physiologie du goût*, Réédité par Flammarion, 1993.
- CALLIERES (François) de (1716), *De la manière de négocier avec les souverains*, La Compagnie, Amsterdam, édition critique d'Alain P. Lempereur, Genève, Droz, 2002.
- CARNEVALE (Peter J. D.) & ISEN (Alice M.), "The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, pp. 1-13, 1986.
- CHAMOY (Rousseau) de, *L'Idée du parfait ambassadeur*, Paris, 1692.
- COLSON (Aurélien) & LEMPEREUR (Alain), « Un



- pont vers une paix durable. Réconciliation et médiation post-conflit au Burundi et en R. D. du Congo », *Négociations*, n° 1, pp. 13-28, 2008.
- DEBENEDETTI (Stéphane), « La convivialité de groupe dans les sorties culturelles : état de l'art et voies de recherche », *Actes du 14^e Congrès International de l'Association Française du Marketing*, vol. 14, pp. 777-794, 1998.
- DEBENEDETTI (Stéphane), « Le contexte social : un facteur déterminant des comportements de sortie culturelle. Premiers résultats d'une recherche qualitative sur les musées d'art », *AIMAC'99*, Helsinki, pp. 688-697, 1999.
- DERBAIX (Christian) & SJÖBERG (Lennart), "Movie stars in space: A comparison of preference and similarity judgments", *International Journal of Research in Marketing*, pp. 261-275, 1994.
- DUPONT (Christophe), *La Négociation : conduite, théorie, applications ?*, Paris, Dalloz, 1994.
- DUPONT (Christophe), "The Congress of Vienna", in William ZARTMAN & Victor KREMENYUK, eds, *Peace vs Justice: Negotiating Forward and Backward-Looking Outcomes*, Rowman & Littlefield, 2004.
- DUPONT (Christophe), *La Négociation postmoderne*, Paris, Publibook, 2006.
- DWYER (Robert), SCHURR (Paul) & OH (Sejo), « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 2, pp. 11-27, 1987.
- FELICE (Fortune B.) de, « Des négociations, ou de l'art de négocier », in *Dictionnaire de justice naturelle et civile : code de l'Humanité, ou la Législation universelle, naturelle, civile et politique comprise par une société de gens de lettres et mise en ordre alphabétique par Félice*, Université de Berne et Naples, 1778.
- FISHER (Roger) & SHAPIRO (Daniel), *Beyond Reason: Using Emotions As You Negotiate*, Penguin Books, 2005.
- FISHER (Roger) & URY (William), *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, Traduit de l'ouvrage en anglais *Getting to yes. Negotiation agreement without giving in*, London, Hutchinson, 1981-1982.
- FLANDRIN (Jean-Louis), *Histoire de l'alimentation*, Paris, Fayard, 1996.
- GRAILLOT (Laurence), « Émotions et comportement du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 13, n° 1, pp. 5-23, 1998.
- HOLBROOK (Morris B.) & HIRSCHMAN (Elizabeth C.), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 132-140, 1982.
- HOTMAN DE VILLIERS (Jean), *De la charge et dignité de l'ambassadeur*, 1^{re} éd., Paris Londres, 1603.
- HUNT (Shelby D.), *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*, Homewood, 1983.
- IKLÉ (Fred Charles), *How nations negotiate*, New York, Harper Collins, 1964.
- ISEN (Alice M.) & BARON (Roger A.), "Positive affect as a factor in organisational behavior", *Research in Organisational Behaviour*, 13(1), pp. 1-53, 1991.
- ISEN (Alice M.), DAUBMAN (Kimberly A.) & NOWICKI (Gary P.), "Positive affect facilitates creative problem solving", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 1122-1131, 1987.
- KAUFMANN (Johanna), *Cuisine un peu si tu l'oses*, Paris, Flammarion, 2007.
- KELLY (Ian), *Cooking for Kings*, New York, Walker & Company, 1966.
- KESSLER (Marie-Christine), *La Politique étrangère de la France. Acteurs et processus*, Paris, Presses de Sciences Po, 1999.
- KOTLER (Philip) & ZALTMAN (Gerald), "Social marketing: An approach to planned social change", *Journal of Marketing*, 35, pp. 3-12, 1971.
- LEMPEREUR (Alain P.), *François de Callières. De la manière de négocier avec les souverains*, Genève, Droz, 2002.
- LENGLET (François), « Comprendre le goût pour les aliments : l'impact modérateur des tendances exploratoires », *Actes du XXIII^e Congrès International de l'AFM*, 31 mai et 1^{er} juin 2007.
- MADELIN (Louis), *Talleyrand*, Paris, Flammarion, 1944.
- MACNEIL (Ian R.), *The new social contract*, New Haven, Yale University Press, 1980.
- MAUSS (Marcel), *Essai sur le don*, Paris, PUF, 2007.
- MERLIN (Pierre), *Le Tourisme en France : enjeux et aménagements*, Éditions Ellipses – Marketing Collection Carrefours, 2006.
- NYE (Joseph Jr.), *Soft Power: The Means To Success In World Politics*, Hardcover, 2004.
- ORIEUX (Jean), *Talleyrand*, Paris, Flammarion, 1970.
- PECQUET (Antoine), *Discours sur l'art de négocier*, Paris, Nyon Fils, 1737.
- PITTE (Jean-Robert), *Gastronomie*, Paris, Fayard, 1991.
- ROLOFF (Michael E.) & PUTNAM (Linda), *Communication and Negotiation*, Newbury Park CA, Sage Publications, 1992.
- RABELAIS (François), *Pantagruel*, Paris, 1532.
- RICHELIEU (Armand J.), *Testament politique*, Amsterdam, chez Henry Desbordes, 1688.
- RICHINS (Marsha L.), "Measuring Emotions in the Consumption Experience", *Journal of Consumer Research*, 24, septembre, pp. 127-146, 1997.
- ROWLEY (Anthony), *À table ! La fête gastronomique*, Paris, Gallimard, 1994.
- STERN (Louis W.) & TORGER (Reve), "Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 52-64, 1980.
- USUNIER (Jean-Claude), « Comment enseigner la négociation d'affaires », *Revue Française de Gestion*, n° 153, pp. 63-86, 2004.
- WARESQUIEL (Emmanuel) DE, *Talleyrand, le prince immobile*, Paris, Fayard, 2003.
- WICQUEFORT (Abraham D.), *L'Ambassadeur et ses fonctions*, La Haye 1681, Cologne 1715, Amsterdam 1730.
- ZARTMAN (William I.), *The 50 per cent solution*, New York, Anchor Books, 1976.



“RECRUIT, RESHAPE, RETAIN” : GESTION DU TURN-OVER EN SITUATION INTERCULTURELLE LE CAS D’ENTREPRISES FRANÇAISES EN INDE

La puissance d’attraction du dynamique marché indien pousse de plus en plus les entreprises à s’y implanter. Cependant, une fois sur place, le recrutement, la formation et la fidélisation de la main-d’œuvre (notamment de cadres qualifiés parlant anglais) deviennent les tâches prioritaires de la mission d’expatriation. Cette recherche exploratoire se fonde sur des entretiens qualitatifs réalisés auprès d’expatriés français en Inde, ainsi qu’auprès de leurs principaux collaborateurs indiens, dans quatre grandes villes indiennes. L’objectif est de montrer quelles sont les stratégies mises en place pour répondre à ce problème dans un contexte interculturel. Ces stratégies sont hautement dépendantes d’une vision à long ou à court terme de l’entreprise implantée localement, une vision liée, notamment, à l’interprétation que l’expatrié fait de la situation locale (culturelle ou conjoncturelle). Ces choix stratégiques seront donc discutés à la lumière de la compréhension et de l’implication de l’expatrié au plan local.

Par **Dr. Nathalie BELHOSTE***

« **S**ur les ressources humaines, pour en revenir à cette question-là, j’ai rencontré, là, en face de chez nous (l’entreprise) S... j’ai rencontré le responsable RH là-bas et il m’a dit : mon job, c’est les 3 R. Moi je dis : les 3 R ? C’est quoi, ça ? Un : c’est “Recruit”, trouver des gens. Donc, il est tout le temps en

train de faire passer des entretiens parce qu’il y a un tel turn-over que, tout le temps, des CV, tout le temps, tout le temps, tout le temps... Ensuite, “Refit”. Ben, une fois qu’il y a les gens, il faut les faire rentrer dans ton moule ; donc, il faut les retaper et les remettre à jour, parce qu’ils ne sont

* Professeur, Reims Management School – CMAC.



pas forcément « prêts à l'emploi » (si je peux m'exprimer ainsi). Et le troisième R, c'est "Retain". Arriver à les garder. Et ça, c'est très très volage ».

Patrick (entreprise F.)

Cet extrait d'un entretien avec Patrick, manager de la filiale d'une PME à New Delhi, retrace avec une grande clarté les difficultés du management dans le contexte indien. Comme beaucoup d'autres pays émergents, l'Inde a vu son statut passer de « pays en voie de développement » à celui de BRIC (un acronyme inventé par Goldman Sachs pour désigner les quatre puissances émergentes du XXI^e siècle : le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine) grâce à son important taux de croissance annuel (en moyenne de 7 % depuis 2002, selon l'OCDE).

L'attractivité du pays pour les entreprises étrangères s'est notamment développée, tant vis-à-vis du secteur industriel que du domaine des services, grâce au nombre et à la compétence des ingénieurs et grâce aux bas coûts de cette main-d'œuvre qualifiée. Dans cette configuration, nombreuses sont les entreprises à avoir envoyé des expatriés en Inde afin de créer et de gérer leurs structures localement, et beaucoup d'individus ont également tenté l'aventure de l'Inde au travers d'une création d'entreprise. À la tâche en elle-même se couplent non seulement la difficulté de la relation interculturelle face à l'altérité asiatique (FERNANDEZ, 1999), mais aussi un contexte professionnel très favorable à la main-d'œuvre qualifiée parlant anglais, dont le pays connaît une pénurie importante. Comme dans d'autres pays émergents (tels que la Chine, le Brésil ou la Thaïlande, par exemple), le taux de *turn-over* est extrêmement élevé, pour cette frange de la population, une situation qui constitue un enjeu de ressources humaines important tant pour les entreprises étrangères que pour les entreprises locales.

Les recherches au sujet du *turn-over* dans les pays en développement se sont multipliées ces dernières années (pour l'Inde : BUDHWAR, 2003 ; la Chine : GONG, HAU-SUI CHOW et AHLSTROM, 2010 ; pour l'Afrique : OPKARA, 2007). Elles portent sur trois points distincts. Tout d'abord, et dans leur très large majorité, elles portent sur les raisons du *turn-over* et des facteurs « répulsifs », puis sur les facteurs contribuant à la rétention et à la loyauté du personnel, et, enfin, sur les solutions mises en place en matière de gestion des ressources humaines.

Cependant, très peu d'investigations ont été menées sur les stratégies mises en œuvre pour remédier à ce *turn-over* élevé et sur la gestion de ce phénomène par les entreprises étrangères. En partant des critères d'insatisfaction dans un grand groupe étranger en Chine, Gamble & Huang (2008) suggèrent la création d'une culture d'entreprise et d'objectifs partagés afin de fédérer l'ensemble des employés.

Dans leur récente étude sur le recrutement et la rétention du personnel dans les firmes étrangères en

Inde, Holtbrügge, Friedmann & Puck (2010) ont montré que les salaires, la gestion des carrières et la durée d'implantation locale avaient un impact positif sur le taux de rotation du personnel. Cependant, toutes ces études, bien que quantitatives, ne renseignent que partiellement sur la nature des processus localement à l'œuvre dans la mise en place des stratégies de ressources humaines.

Si les recherches relatives à la gestion du *turn-over* dans les pays émergents mettent en avant les solutions pratiques relevant des ressources humaines, peu d'études en revanche évoquent le rôle du management dans cette situation ainsi que ses difficultés, d'autant plus dans les cas où des décisions sont prises par des expatriés connaissant mal les codes sociaux du pays. Les expatriés, en tant que localement responsables des entreprises, ont donc un rôle clé à jouer (CERDIN, 2007).

Ainsi, dans quelle mesure la perception de cette situation par les managers expatriés va-t-elle influencer le choix des stratégies de ressources humaines et managériales mises en œuvre pour la gérer ? Au travers de leurs justifications, éclairées par les témoignages de leurs proches collaborateurs au sujet de ces trois principaux problèmes (recruter, former et retenir), nous souhaitons mettre en avant deux conclusions. Premièrement, que les stratégies de ressources humaines choisies s'élaborent selon deux modes, l'un visant à minimiser par des compromis à court terme les difficultés de cette situation et l'autre mettant en œuvre des hybridations planifiées sur le long terme. Deuxièmement, que ces choix sont en partie liés à la perception de la situation par les expatriés responsables de ces structures, selon deux modes : une vision culturelle et une vision conjoncturelle.

Cette enquête se base sur des entretiens qualitatifs réalisés tant avec des expatriés qu'avec leurs principaux collaborateurs, des entretiens qui ont été traités selon le principe de l'analyse narrative.

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche a été réalisée en 2007 dans quinze entreprises (neuf multinationales, deux PME, trois entreprises créées localement par des Français et une ONG). Le panel utilisé ici se base sur 40 entretiens, dont 34 entretiens enregistrés (15 managers français et 19 de leurs collaborateurs indiens). Ils ont été menés suivant la méthode de l'entretien compréhensif (KAUFMAN, 1996) au travers d'un questionnaire. Les entretiens, réalisés au sein des locaux de ces entreprises, ont été accompagnés d'une étude observatoire dans trois d'entre elles (les entreprises C, D et L). Nous avons choisi d'effectuer cette recherche dans quatre villes différentes (Delhi,



Bombay, Pune et Bangalore). Cette Inde urbaine est loin d'être représentative de l'ensemble de l'Inde, mais elle couvre les principales implantations des entreprises étrangères. Ce travail est principalement centré sur les entretiens avec des managers français expatriés qui dirigent ces entités (un seul par entreprise). Mais les données issues d'entretiens avec leurs très proches collaborateurs ont également été utilisées afin de mettre en perspective les actions mises en place et de juger de leur efficacité.

Nous avons analysé ces données selon une double méthode. Dans un premier temps, nous avons observé et catégorisé les réponses apportées par chaque manager aux trois problèmes de gestion des ressources humaines relevés (à savoir le recrutement, la formation et la fidélisation). Nous en sommes venue à repérer de deux à trois grandes stratégies par problème évoqué, qui se distinguent notamment en fonction d'objectifs à court ou long terme fixés par l'expatrié. Dans un deuxième temps, ces entretiens ont été traités comme des récits (*narratives*) (CZARNIAWSKA, 2004, p. 17). Avec cette méthode, nous avons pu nous centrer non plus sur les actions des individus, mais sur ce qui fait sens pour eux, en situation (*sense-making perspective*), et sur la manière dont ils construisent leur « réalité » (DUTTON, ASHFORTH, O'NEIL & LAWRENCE, 2002 ; WEICK, 1995). Cette double méthode nous a alors permis de lier entre elles action organisationnelle et construction sociale. Nous avons particulièrement observé les justifications des individus lorsqu'ils rencontraient des difficultés (telles que les généralisations, comme le fait de dire « les Indiens », par exemple). Nous nous intéresserons ainsi à la façon dont les individus font sens et donnent du sens à une situation interculturelle professionnelle selon leur profil sociologique. Nous mettrons en perspective ces stratégies et ces perceptions afin de comprendre les liens qui peuvent les unir (et qui sont résumés dans le tableau 1 de la page 60 et illustrés dans le tableau 2 de la page 65).

TRAVAILLER EN INDE : DE NOUVEAUX RAPPORTS DE FORCE

La population concernée ici est celle des cadres et du *middle management* éduqué parlant anglais, qui ne représentent environ que 8 à 10 % de la population (MONTAUT, 2004). Ces cadres urbains des classes moyenne et supérieure vivent actuellement dans un contexte favorable à l'emploi, à condition de parler correctement l'anglais (ce qui nécessite d'avoir eu un certain niveau d'éducation). Ils ont vécu la libéralisation de 1991 et vivent désormais dans un pays où la notion de

choix a fait son apparition et qui est capable de s'imposer comme une nouvelle puissance économique, au travers de divers rachats de compagnies multinationales indiennes (comme Corus, rachetée par Tata Steel). De plus, ces Indiens des classes moyenne et supérieure gagnent confortablement leur vie par rapport au reste de la population (rappelons que 77 % de la population vit avec moins de 30 roupies par jour, soit environ 0,36 euros) (1).

Malgré cette situation de forte croissance économique et une main-d'œuvre jeune et nombreuse (50 % des Indiens ont moins de 25 ans), il existe néanmoins un manque de main-d'œuvre qualifiée, ressource clé du développement indien, surtout dans le domaine des technologies de l'information et du *Business Process Outsourcing* (BPO) qui a tiré la croissance du pays. L'étude conjointe NASSCOM (Chambre de commerce des industries informatiques en Inde) et Mc Kinsey (2005) montre que seulement 25 % des diplômés dans les sciences de l'ingénierie (*technical graduates*) et 10 à 15 % des détenteurs d'un diplôme général (*general college graduate*) seraient au niveau requis pour occuper un emploi dans ce secteur. Certains analystes pensent même qu'il existe un risque de pénurie de main-d'œuvre, qui devrait être de l'ordre de 500 000 emplois dans le secteur IT, de 450 000 dans les Télécoms, et de 200 000 dans le secteur du *retail* (2). Par ailleurs, toujours dans ce secteur stratégique, Budhwar, Luthar & Bhatnagar (2006) expliquent que sur 100 candidatures, une seule correspond parfaitement au profil, au lieu de 20, dix ans auparavant. Enfin, la compétition se produit non seulement au niveau national entre grandes entreprises ou entre PME, mais également au niveau international, car cette main-d'œuvre qualifiée est également compétente pour aller travailler à l'étranger.

C'est donc là une situation sans précédent en Inde, d'autant plus que le phénomène est arrivé de façon relativement brutale (en une dizaine d'années). Le marché est tellement favorable aux cadres éduqués parlant anglais que le taux de *turn-over* varie, selon les secteurs, de 15 à 60 % (KURUVILLA & RANGANATHAN, 2008 ; HOLTBRÜGGE *et al.*, 2010). En prenant en compte dans notre panel les entreprises les plus importantes en termes de nombre de salariés, les taux de rotation du personnel sont estimés entre 10 et 30 % (nous n'incluons pas, dans cette moyenne, les entreprises qui ont moins de 10 salariés car les chiffres ne seraient pas significatifs).

Par ailleurs, cette situation a également une répercussion sur les salaires. Dans sa 12^e étude annuelle sur les augmentations de salaires, le cabinet Hewitt Associates montre que la croissance moyenne des salaires en Inde était de 14,4 % en 2006, de 15,1 % en 2007 et de 15,2 % en 2008 (3) (une croissance qui se couple

(1) NSSO Survey, *Times of India* (10 août 2007).

(2) *Business Today*, 14 janvier 2008, p. 282.

(3) Source disponible sur : <http://www.indianexpress.com/news/india-retains-top-spot-in-salary-growth/274742/> . Étude de Hewitt Associates 2008 réalisée sur 550 organisations réparties dans 19 secteurs. Il s'agit là du



« Quelqu'un qui signe un contrat d'emploi et qui en trouve un autre, c'est déjà du turn-over. Il n'a même pas travaillé chez nous qu'il a déjà quelque chose d'autre (...) L'Inde a le vent en poupe... Beaucoup... Ils le savent ; ils en sont très fiers ». *Electronic City, campus des entreprises de haute technologie à Bangalore (Inde), novembre 2007.*

néanmoins avec une inflation moyenne de l'ordre de 7,5 % sur les trois années précitées).

qui dirige l'entreprise (culturelle et conjoncturelle), qui est présentée horizontalement.

STRATÉGIES DE GESTION DU *TURN-OVER* PAR LES EXPATRIÉS

Le tableau 2 présente une analyse des neuf stratégies de ressources humaines mises en œuvre dans les 15 cas étudiés. Les différentes stratégies peuvent être lues verticalement en suivant les trois étapes (*recruit, refit et retain*) et au regard de la perception de la situation de l'expatrié

secteur dit « formel » d'entreprises constituées en entités juridiques (et donc assujetties au droit du travail). Cette croissance ne prend donc pas en compte le secteur informel (en 1999-2000, seulement 28 millions de personnes - sur 397 millions représentant la population active indienne - travaillaient dans le secteur formel). Source : National Sample Survey

Le recrutement : des stratégies adaptatives et proactives

De leur point de vue, les managers français évoquent trois explications principales à ces difficultés de recrutement. La première tient à l'attractivité de l'entreprise ou aux qualifications requises pour y travailler (argument plutôt développé par les managers des plus petites structures). La deuxième tient au comportement des Indiens eux-mêmes. La troi-

Organization 2000, disponible à l'adresse : <http://www.indianexpress.com/news/india-retains-top-spot-in-salary-growth/274742/> consulté le 4 août 2009). Cette croissance n'est donc pas applicable à l'ensemble de la population active.



sième explication tient, quant à elle, à un manque d'anticipation et de connaissance du terrain.

Les entreprises françaises sont encore peu nombreuses en Inde (en 2008, 550 entreprises étaient référencées par la Mission Économique et Financière de New Delhi) et sont, en général, implantées depuis peu de temps (moins de dix ans, pour douze de ces structures). Chose encore plus surprenante pour de grandes entreprises, certaines des plus prestigieuses ne sont pas du tout connues localement.

Les marques françaises n'ont que peu de visibilité, car elles ne sont pas présentes sur les marchés de la plupart des biens de consommation courante. Ce fait ne pousse donc pas les candidats potentiels à postuler spontanément pour ces entreprises. Par ailleurs, même les grands groupes (lorsqu'ils s'implantent en Inde) sont composés d'une équipe restreinte (comptant parfois moins de quinze personnes). Ils rejoignent donc ici une problématique partagée par les PME et les entreprises créées localement : la petite taille et la nouveauté de l'implantation, qui n'attirent pas les meilleurs profils.

Du point de vue de leurs managers, les « bons profils » sont des salariés indiens parlant parfaitement l'anglais pour pouvoir communiquer (sur notre panel, aucun des expatriés ne parlait une des langues locales de l'Inde), voire le français, pour interagir avec des clients, ce qui représente une difficulté supplémentaire pour l'embauche. Ce sont également les profils de manager ou de *middle management* (niveau équivalent au *Bachelor*) issus des écoles de commerce ou des écoles d'ingénieurs qui sont les plus recherchés ; les entreprises françaises et les entreprises étrangères sont en compétition directe avec les entreprises indiennes dans leur recrutement.

À cette question structurelle qui déroute la plupart des expatriés s'ajoute, pour certains, une attitude particulière, comme l'explique Valérie, responsable de la multinationale I, à Bombay :

Valérie : « *Moi, ma population est petite, mais j'appelle déjà ça du turn-over. Quelqu'un qui signe un contrat d'emploi et qui en trouve un autre, c'est déjà du turn-over. Il n'a même pas travaillé chez nous qu'il a déjà quelque chose d'autre (...) L'Inde a le vent en poupe... Beaucoup... Ils le savent ; ils en sont très fiers* ».

– *Vous la sentez, cette fierté ?*

– « *Ah oui, oui, oui. C'est même de l'arrogance. Moi, j'ai des candidats, en entretien, ils me disent : "Qu'est-ce que vous avez à m'apporter ?". Je dis : "Pardon ? C'est l'inverse, là... qu'est-ce que vous, vous avez à apporter à l'entreprise ?". On a des comportements..., moi, je trouve ça très intéressant. Parce qu'en fait, nous, on est tellement formés par le marché de l'emploi français (qui est catastrophique). Quelqu'un qui refuse de travailler pour I, c'est la première fois que je vois ça et quand je rapporte ça à mes collègues en France, ils ne comprennent pas, en fait. (...) Donc, nous, on travaille avec les consultants que vous avez*

vous, qui m'aident pour les recrutements. Et, moi, je dis : je sors du jeu. Ça ne m'intéresse pas. Ça ne m'intéresse même pas d'essayer d'aller les voir parce que je vais avoir des gens qui vont me regarder de haut, me dire... partir, dans six mois, parce qu'ils auront trouvé mieux ailleurs. On perd du temps et de l'argent, sur ça... »

Ce témoignage nous montre que cette position de force des candidats par rapport aux recruteurs n'est pas facile à accepter ni à gérer pour la plupart de ces managers français. Entre le fait de signer un contrat et de ne pas se présenter au poste et celui de venir renégocier son salaire tous les trois à six mois (des éléments que nous avons retrouvés dans tous les cas, à l'exception de quatre), ces comportements sont déstabilisants pour des managers qui sont habitués au marché du travail français. Ceux-ci interprètent souvent ces comportements comme étant de l'arrogance et comme un manque de loyauté vis-à-vis de l'entreprise. Beaucoup en font un trait culturellement réifié, alors que certaines études sur les relations salariées/employeurs en Inde, jusqu'au début des années 2000, faisaient valoir, au contraire, la loyauté des salariés (SINHA, 2004).

Enfin, beaucoup de ces entreprises viennent en Inde non seulement pour se développer sur le marché local, mais aussi pour produire à bas coût. Or, les salaires ont fortement augmenté depuis 2003 et croissent d'environ 14,4 % (en moyenne) par an, pour cette partie de la population. Certains expatriés nous ont expliqué avoir découvert sur le terrain non seulement l'ampleur de cette augmentation, mais aussi et surtout le niveau de salaire de certains profils très expérimentés, qui sont presque aussi bien payés qu'en France. Jacques (entreprise B) cite un salaire moyen de 2 à 3 lahks (4) pour des personnes ayant une dizaine d'années d'expérience, c'est-à-dire entre 3 000 et 4 000 euros par mois environ, soit un salaire qui est effectivement proche de certains salaires français.

Cette question du recrutement est un problème important pour plusieurs de ces expatriés, notamment car il est fortement chronophage et financièrement coûteux. D'autant plus qu'ils arrivent dans le pays sans connaître les codes de ce marché, ni les écoles et le système scolaire indien. Deux stratégies s'offrent à eux, suivant leur compréhension et leur interprétation de la situation que nous venons d'évoquer.

La première est une stratégie adaptative. Elle vise à palier les difficultés par des actions rapides ne sortant que marginalement d'un cadre déjà connu par le passé (en France ou ailleurs). La principale solution est celle de l'« *outsourcing* ». Ainsi, beaucoup décident de ne plus gérer le problème eux-mêmes ; aussi, soit ils recrutent un directeur des ressources

(4) Unité de calcul indienne qui correspond à 100 000 unités (ici, des roupies).

humaines indien, soit ils décident de passer par des chasseurs de têtes (comme dans le cas de Valérie), ce qui reste une solution coûteuse, que tous ne peuvent se permettre.

Ils envisagent le plus souvent cette solution après avoir essayé de régler le problème par eux-mêmes au travers d'annonces passées par leurs soins dans des journaux ou sur Internet. Le problème n'est alors pas le manque de candidatures, mais la surabondance des profils, qui ne sont pas forcément ceux recherchés. Il faut donc trier, classer et inviter..., sans oublier le coût financier important que cela représente notamment pour les plus petites structures. En ce qui concerne l'attractivité, pour les entreprises les plus petites en taille (dont certaines multinationales), la promesse faite aux candidats qu'ils auront rapidement de fortes responsabilités et une expérience « internationale » (acquise à travers le fait de travailler avec des expatriés) reste le levier mis en avant. Pour les plus hauts profils, les négociations semblent se jouer sur ce que beaucoup d'expatriés nomment des « détails », à savoir une voiture de fonction ou un titre (le prestige social étant un point jugé important dans la négociation).

La seconde stratégie est une stratégie proactive qui n'est pas forcément exclusive de la première et qui met en œuvre des actions spécifiques et ciblées sur le long terme. Certains, comme Thibault (de l'entreprise L), en concertation avec son DRH indien, ont par exemple constitué des réserves de CV en contactant les gens au préalable, en leur faisant passer un premier entretien et en les informant dès qu'une place se libère. La veille doit donc être constante, mais cette stratégie a porté ses fruits puisque les remplacements prennent généralement très peu de temps. Du point de vue de l'attractivité de l'entreprise, des *welfare packages* sont mis en place (comprenant notamment des assurances santé intéressantes) par les grands groupes et les PME qui peuvent se le permettre.

Refit (remise aux normes) : stratégies mimétiques et pragmatiques

Une fois le recrutement effectué, la préoccupation de ces expatriés est de former la main-d'œuvre aux pratiques ayant cours dans leur entreprise, mais également à une certaine façon de travailler (souvent qualifiée d'« occidentale »).

Tout d'abord, la moitié de ces expatriés français (sept personnes) relèvent un défaut qui leur paraît gênant, dans ces relations de travail : le manque d'autonomie. Cette caractéristique se développe sous deux aspects : la difficulté de certains de leurs collaborateurs à avoir un esprit d'initiative (c'est-à-dire à être force de proposition) et l'obligation, pour le manager, de toujours vérifier ce qui a été fait pour

s'assurer que le travail a été correctement effectué.

Dans l'évaluation des actions des collaborateurs, le deuxième point qui perturbe la grande majorité des managers est leur rapport au temps, qui a un impact sur l'organisation des tâches. Les collaborateurs indiens sont souvent perçus comme ayant une vision du temps plus laxiste que celle de leur manager. Un décalage d'autant plus important que le rythme adopté par les filiales ou les entreprises doit répondre aux exigences du siège et/ou des clients. Les managers sont donc attentifs à cette coordination temporelle. Mais ils sont aussi préoccupés par le fait que la mission qui leur est confiée s'inscrit dans un temps limité (trois ans sur place, en moyenne) et qu'il faut prendre ce délai en considération pour la mener à bien.

Enfin, le troisième élément décrit comme nécessitant un changement de la part des collaborateurs est lié à une certaine conception de leur part de la qualité.

Du point de vue des stratégies mises en œuvre, la solution généralement adoptée est de manager au moyen de fortes normes, c'est-à-dire de pratiques très standardisées, afin de réduire l'incertitude de cette situation (principalement dans les entreprises ou filiales nouvellement créées). L'idée est de pouvoir proposer des règles et des méthodes déjà connues et éprouvées (comme la mise en place d'un cahier des charges précis pour des contrôleurs de qualité, dans l'entreprise A, ou l'application d'un code de conduite préétabli par le siège, dans l'entreprise B). Cette stratégie mimétique permet de réduire les dissonances de situations parfois chaotiques liées aux différentes manières d'exécuter un travail. Cette forte normativité pourrait sembler contre nature par rapport aux attentes des salariés indiens, mais le besoin d'apprendre de nouvelles techniques ou pratiques est un élément essentiel dans le choix de travailler pour ces entreprises, comme le révèle notre étude. Pour autant, cette remise à niveau n'est pas seulement l'expression d'une analyse « occidentale » d'une situation indienne. Trois autres DRH (comme Vijay, DRH d'un hôtel de New Delhi) nous ont fait état du besoin de former la main-d'œuvre selon des critères et normes très précis.

Vijay (entreprise E) : « *You see, the excitement of creating something new... is what interests me the most. Because, you see, that you can bring about a change, people are very... susceptible, or sort of. They appreciate the change and you can mould them. Because it is raw, it is liquid from. Organization has to get into that form, in the new organization. Here, I wanted to take the challenge because everything was in a very raw form* ».

Dans le domaine particulier de l'hôtellerie, le manque de personnel qualifié est très important. Aussi, le manager expatrié de l'entreprise E et son DRH ont-ils décidé de recourir à une stratégie plus pragmatique en mettant en place des formations



internes spécifiques aux besoins du pays, de la clientèle et de l'hôtel, afin de disposer d'employés rompus aux techniques d'un cinq étoiles selon les normes internationales. Cette qualification et les standards atteints font qu'en six ans (durée de la reprise de l'hôtel par ce manager expatrié), cet établissement est devenu un centre de référence pour sa formation interne et le niveau de ses salariés. Le point positif est que son niveau d'attractivité a fortement augmenté, ainsi que le taux des candidatures spontanées, l'inconvénient étant que le taux de *turn-over* reste élevé (car les employés, une fois formés, sont débauchés par d'autres hôtels).

Cette forte normalisation (mimétique ou pragmatique) est donc néanmoins vécue positivement par les salariés indiens, qui voient aussi en elle une opportunité de formation et d'apprentissage (deux éléments clés permettant de limiter l'hyper-mobilité).

Retain (retenir) : stratégies calculatrices et intégratives

Deux formes de stratégies sont employées de la part des managers expatriés afin de trouver des solutions à la fidélisation de la main-d'œuvre : une, plus calculatrice et de court terme, et une autre, plus intégratrice et de long terme. Pouvant être combinées, elles s'articulent autour de trois axes : des outils de ressources humaines, un aspect managérial et une refondation des pratiques organisationnelles.

Du point de vue des ressources humaines, la toute première stratégie calculatrice est de « se mettre à la page » au regard des salaires pratiqués en Inde et de jouer la carte des augmentations salariales. Les entreprises doivent donc suivre ces évolutions, si elles veulent conserver leurs meilleurs profils. De notre étude, il ressort par ailleurs que, pour les salariés indiens, l'augmentation salariale et la formation ne sont plus considérées comme des éléments de motivation, mais comme des acquis, dans le contexte indien.

L'enfreinte de cette règle implicite ne peut conduire qu'à une rupture de ce contrat moral. Tous les managers ont d'ailleurs reconnu la nécessité d'augmenter les salaires d'environ 10 à 20 % chaque année. L'aspect matériel est donc important, mais il ne permet pas de construire le lien dans la durée.

Directement lié à la question du recrutement, et toujours dans cette optique calculatrice, l'emploi d'une main-d'œuvre jeune donne souvent l'impression aux managers (principalement aux managers nouvellement arrivés en Inde) de pouvoir plus facilement former le personnel à des techniques bien particulières et à un esprit d'entreprise (bien que Budhwar *et al.* (2006) aient montré que certaines entreprises dans l'IT préfèrent considérer les candidatures des plus âgés, voire de retraités, censés être plus loyaux). Une autre pratique consiste à ne pas

embaucher de profils surdiplômés pour les postes à pourvoir (comme c'est le plus souvent le cas, pour des entreprises étrangères), mais plutôt des profils légèrement sous-diplômés.

Étant donné l'opportunité que le poste représente pour l'individu, qui n'aurait pu y prétendre sans cela, cette stratégie permet d'espérer une plus grande fidélité. Enfin, dans une perspective plus intégratrice, le principe de la gestion de carrière et de la visibilité de l'évolution au sein de l'entreprise (*career planning*) sont des éléments qui ont une importance capitale pour accroître la fidélité des agents (ce qui recoupe les travaux de Lang (2008), sur le cas de la Lufthansa en Inde). Étant donné ce contexte d'employabilité chaotique, ces mesures de long terme sont souvent présentées comme existantes, mais dans les faits elles ne sont pas réellement mises en œuvre, aux dires des salariés indiens. Quatre entreprises multinationales (B, H, I et L), ainsi que les entreprises créées localement, sont celles dont les salariés sont les plus satisfaits, de ce point de vue.

D'un point de vue managérial, deux pratiques se distinguent et sont utilisées dans le cadre d'une stratégie calculatrice, ou intégrative. La première consiste à avoir un mode de management décrit comme étant « paternaliste ». La demande de proximité avec le manager a été un critère clairement identifié par les expatriés (dix personnes du panel). Ce paternalisme est défini au travers d'une relation de forte proximité avec les salariés, allant jusqu'au partage de certains aspects de la vie privée, chose à laquelle la plupart de ces expatriés n'ont pas été forcément préparés. Pour les salariés indiens, cette attitude n'est pas perçue comme du paternalisme, mais bien comme l'attitude « normale » d'un manager dans ce contexte. Pour les managers français, soit ceux-ci l'interpréteront comme une nécessité de s'adapter à un mode de management local tout en estimant que cette technique n'est pas en soi digne d'intérêt, voire en considérant qu'elle est dépassée (mais une attitude qu'ils adopteront dans le cadre d'une stratégie calculatrice), soit ils la mettront en œuvre en estimant qu'elle répond à un besoin et qu'elle est un élément pertinent d'une stratégie intégratrice plus globale.

La seconde pratique est celle de l'*empowerment* (ou la prise en charge par l'individu lui-même de sa destinée économique et professionnelle). La majorité des entreprises dirigées par ces expatriés sont de petite taille (moins de cinquante salariés). Ici, pour s'assurer de la loyauté des individus, une des solutions repose sur l'adoption d'une forme de délégation de la responsabilité en poussant les individus à affirmer leurs compétences. Ce désir d'indépendance est unanimement identifié par les salariés indiens que nous avons interrogés. Cette pratique a un but louable indéniable : la volonté que chacun





© Hamilton/REA

« L'identité se crée non seulement autour de méthodes innovantes de travail et de gestion de la qualité, mais également dans le quotidien, au travers du port de l'uniforme (tant par les managers que par les salariés) ». *Gardes de la cimenterie Lafarge de Sonadib (Inde), novembre 2006.*

puisse participer pleinement à la gestion de l'entreprise.

Mais chez certains expatriés, cette pratique relève d'une stratégie calculatrice permettant d'instaurer un rapport de pouvoir en leur faveur, puisqu'ils font reposer la responsabilité sur le salarié : si ce dernier fait bien, il récoltera la satisfaction personnelle du travail bien fait et de l'autonomie, mais, s'il échoue, il sera entièrement responsable et ne pourra invoquer une quelconque responsabilité de l'autorité. Cette représentation de la pratique d'*empowerment* n'est pas forcément consciente dans l'esprit du manager, qui cherche avant tout à faire progresser son équipe. Pour d'autres (relativement rares), c'est une pratique s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie intégratrice en faisant en sorte que leurs salariés soient considérés comme les co-créateurs de la richesse produite par l'entreprise et de les impliquer tant personnellement que financièrement (sur ce point, les trois entreprises E, H et L servent d'exemple).

Enfin, le troisième axe cherche à favoriser la loyauté au travers de l'appartenance à un groupe, il fait partie intégrante d'une stratégie intégratrice. Cette stratégie peut se réaliser de deux façons. La première consiste à créer une culture d'entreprise forte au travers de celle de la maison-mère. Nous avons observé cette situation uniquement dans le cadre d'une

grande maison de luxe (l'entreprise B). La seconde façon, plus originale, est de chercher à créer une culture propre à l'entreprise locale qui, tout en restant liée à la maison-mère, développe son propre modèle (entreprises E et L).

Thibault (entreprise L, Pune) : « *Oui. Donc... il faut ça, et, en même temps..., il faut savoir aussi élever un peu le niveau. Ici, on est en Inde, mais on n'accepte pas le standard local. Ici, on veut être absolument world class, et ça, c'est la politique que j'ai développée ici : on veut être world class, avec notre propre modèle. Donc, il y a des gens qui viennent prendre ici des idées, on devient nous-mêmes un benchmark. Et, en fait, on s'est rendu compte d'une chose : à fixer des objectifs ambitieux, on a parfois dépassé nos benchmarks d'origine, quoi... On s'est rendu compte, au bout d'un moment, que c'est nous, qui devenions benchmark* ».

Ce modèle de l'entreprise L passe par tout un ensemble de pratiques de ressources humaines ou organisationnelles. L'identité se crée non seulement autour de méthodes innovantes de travail et de gestion de la qualité (comme, par exemple, avec la méthode Kaizen), mais également dans le quotidien, au travers du port de l'uniforme (tant par les managers que par les salariés). Cette pratique contribue non seulement à créer cette identité, mais également à réduire les différences au sein de l'entreprise (ce que nous avons aussi observé dans l'entreprise B).



Par ailleurs, la volonté de mettre en place un projet social d'entreprise semble être un facteur de cohésion supplémentaire. Ainsi, le développement et l'amélioration du cadre de travail (par le recyclage des déchets ou le développement de nouveaux mécanismes de gestion des ressources, comme l'eau ou l'électricité), ainsi que la conception de projets issus de la responsabilité sociale de l'entreprise (comme la création d'écoles ou sa participation au développement local) sont autant d'actions jouissant d'une image positive pouvant donner à tous l'envie de s'impliquer. Si ce dernier point est de pratique courante dans les entreprises indiennes (que l'entreprise Tata pratiquait déjà au début du XX^e siècle), elle n'est généralement adoptée et mise en œuvre que par les expatriés qui ont passé plus de trois années sur le terrain.

Enfin, comme en témoigne Thibault, la fidélisation passe aussi par le fait de faire de l'entité indienne un modèle non seulement pour les autres filiales du groupe, mais aussi pour toutes les entreprises du secteur et cela, non seulement au niveau local, mais aussi au niveau international.

En résumé, ces différentes stratégies peuvent être regroupées autour de deux grands axes : un axe de court terme (stratégies adaptatives, mimétiques et calculatrices) où les choix de ressources humaines sont fait pour répondre à l'urgence de la situation, et un axe de plus long terme (avec les stratégies proactive, pragmatique et intégrative) qui reflète une réflexion plus approfondie et des mesures ne demandant pas forcément plus de moyens, mais une connaissance du terrain plus poussée.

DU « BRICOLAGE CULTUREL » À L'IMPLICATION

Comme en témoigne le tableau 1 de la page 60, les stratégies employées par les entreprises en fonction des différentes difficultés rencontrées sont combinées de façon multiple. Dans ces structures relativement petites, le rôle de l'expatrié est crucial pour ce qui concerne les ressources humaines, car il reste le principal (voire parfois l'unique) décideur des stratégies à mettre en œuvre sur place. Les stratégies employées divergent notamment selon l'analyse que l'expatrié fait de la situation.

Celle-ci s'effectue selon deux modes, qui ne sont pas exclusifs l'un de l'autre.

Premièrement, l'analyse peut rester principalement centrée sur une représentation culturelle des comportements individuels et collectifs. Cette vision culturaliste consiste à considérer les salariés indiens comme irrémédiablement différents, voire comme ayant des pratiques professionnelles supposées « en retard » ou opposées par rapport aux pratiques dites « occidentales ». Dans les discours, on retrouve notamment beaucoup de généralisations (comme « les Indiens ») ou de collectifs singu-

liers (comme « l'Indien »). Se forme alors une forte distance entre ces deux catégories que l'individu crée dans ses récits d'expérience. La source de problèmes tels que le *turn-over* est alors identifiée comme étant intrinsèque à la culture indienne depuis des générations, en liant par exemple le manque de fidélité des Indiens à leur attrait de l'argent et à leur vénalité, ou en construisant des généralités à partir de quelques cas particuliers.

Deuxièmement, l'analyse peut se faire selon une perception plus conjoncturelle, c'est-à-dire fondée sur la prise en compte de la situation économique présente, favorable à la main-d'œuvre locale. Cette perception se veut beaucoup moins dichotomique que la précédente, dans le sens où, dans les récits des individus, des différences existent, certes, mais elles sont plutôt évaluées comme des relations de travail « classiques », c'est-à-dire fondées sur une relation hiérarchique dans laquelle la culture n'intervient que de manière marginale en tant que facteur explicatif. Ces résultats semblent confirmés par la récente étude sur les justifications dans les récits des managers expatriés, de Cappellen et Janssens (2010). Cette étude tend à montrer que ces résultats peuvent être généralisés à la population expatriée dans son ensemble, et non pas limitée au seul contexte d'un pays émergent (bien que le contexte indien, qui donne l'impression d'un fort contraste culturel, puisse jouer sur l'intensité de ces perceptions).

Afin de bien mettre en valeur les liens entre la vision et l'interprétation du terrain des expatriés et les stratégies mises en place, nous avons présenté nos résultats dans le tableau 2. Celui-ci distingue quatre grands groupes, qui vont nous permettre de dresser les constats et de formuler les conclusions suivantes. Tout d'abord, parmi les expatriés qui ont une vision plus « culturelle », trois groupes se distinguent.

Le premier est composé des expatriés des entreprises B, D, H et J. Il regroupe ceux d'entre eux qui ont une vision fortement culturaliste de la situation et qui met-

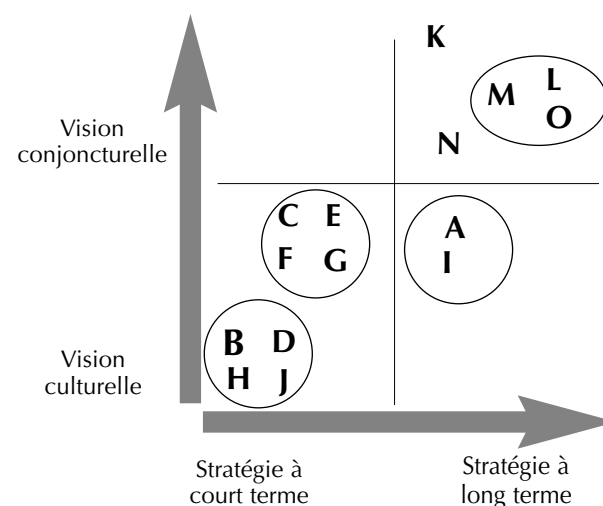


Tableau 2 - Résultats tirés de l'étude réalisée par l'auteur



tent en place des stratégies à court terme. Ce sont tous de nouveaux arrivants, c'est-à-dire qu'ils justifient de moins de deux années de présence en Inde. Ce comportement peut bien entendu être imputé à leur manque de connaissance du pays, au choc culturel de l'arrivée, mais aussi, sans doute, à l'identité de ces expatriés (que Pierre (2004) nommerait les « conservateurs » et les « défensifs », dans son étude des élites mondialisées). Mais nous avons surtout constaté que ce sont principalement les individus qui ont le plus l'habitude de s'expatrier (pour les entreprises D, B et H) et qui appartiennent à des multinationales. Cela est très paradoxal, comme le montrent les études menées sur les *global managers* (BARLETT et GHOSHAL, 2003) censés savoir mieux gérer les situations interculturelles du fait de leurs nombreuses expériences à l'étranger et bénéficiant de l'appui d'une culture d'entreprise. Pourtant, pour ces expatriés, ce n'est pas le terrain local qui prime, mais bien plutôt leur carrière (pour Pierre (2004) c'est le profil des élites mondialisées de type « opportunistes »). La durée de ces contrats d'expatriation est en général de trois ans et beaucoup savent que le succès de leur mission, dans ce pays de plus en plus stratégique, est un gage d'évolution pour leur carrière (une fois de retour au siège, ou pour la réalisation d'autres missions à l'étranger).

Le deuxième groupe (les expatriés des entreprises C, E, F et G) répond en grande partie aux mêmes critères (individus appartenant plutôt à une multinationale et ayant déjà vécu des expériences d'expatriation), mais se distingue des membres du précédent groupe par un discours un peu moins culturaliste. Cela se traduit par moins de généralisations et d'essentialisme dans les récits, même si ceux-ci restent dominants même chez ceux qui sont restés plus de quatre ans dans le pays (comme F et G). Cependant, les stratégies de ressources humaines mises en place restent orientées vers le court terme. Enfin, le troisième groupe (les expatriés des entreprises A et I) se compose d'expatriés présents depuis plus de six ans en Inde et ayant fondé sur place leur propre structure. Leurs récits sont, comme dans le cas du deuxième groupe, un peu moins culturalistes (ce qui pourrait éventuellement s'expliquer par une meilleure connaissance du pays et de la situation) et leurs stratégies prennent en compte certains aspects à plus long terme (liés au fait qu'il s'agit d'une création locale personnelle et destinée à être pérennisée).

En résumé, plus le discours est basé sur une analyse culturelle de la situation, plus les stratégies mises en œuvre seront de type adaptatif, mimétique et calculateur. C'est bien la vision de court terme qui prime. Les individus mettent en œuvre un ensemble de stratégies palliatives pour résoudre les difficultés locales : ceux-ci étant plutôt issus de groupes multinationaux et plutôt jeunes, ils ont des stratégies de carrières telles qu'ils savent que ce passage en Inde sera très temporaire et qu'il leur faut absolument trouver des solutions rapides afin de réussir cette

mission (notamment vis-à-vis du siège). Souvent, dès lors, l'ensemble des mesures prises ressemble fort à des opérations de « bricolage » (au sens de Lévi-Strauss, 1990, p. 27). Les décisions sont essentiellement prises en fonction des problèmes rencontrés et de l'analyse qui en est faite : comme la culture est en cause et qu'elle ne peut être changée, il faut trouver des solutions qui répondent à cet impératif de rapidité et qui ne remettent que peu en question la façon de faire des individus ou la compréhension qu'ils ont du terrain.

Pour ceux qui ont une vision plus conjoncturelle, un groupe se distingue, entouré de quelques exceptions notoires. Les stratégies employées sont plutôt pensées sur le long terme (même si elles peuvent être combinées avec des stratégies de court terme). Ces individus sont en majorité ceux qui sont depuis longtemps dans le pays (au-delà de six ans, comme ceux des entreprises L, M, N et O) ou ceux qui sont venus en Inde en raison d'un intérêt réel pour le pays (cas du manager de l'entreprise K). Ils font partie, aussi, des personnes les plus âgées et les plus expérimentées du panel. Dans ce groupe, toutes les formes d'entreprises sont représentées. Ce qui importe, dès lors, est bien la personnalité de l'expatrié, même si (comme nous le verrons) certaines cultures d'entreprise peuvent impacter les stratégies choisies localement.

Pour ces expatriés, le développement de la structure locale est fortement pris en compte au travers d'une vision de long terme. Cependant, cela ne les empêche pas d'agir avec certaines stratégies calculatrices et de court terme. Tous « bricolent » un peu (ou ont « bricolé »), mais pas dans la même perspective. Pour ces expatriés issus de groupes multinationaux (que Pierre (2004) nomme les « convertis » et les « transnationaux »), leur carrière est comprise en incluant leur développement personnel à celui de l'entreprise locale. Leur implication personnelle est très forte pour faire en sorte que la structure se développe. Leur implication se traduit par la durée de leur mission ainsi que par la force des relations humaines nouées avec les salariés (qui en témoignent volontiers). La principale traduction de cet engagement est la création d'un projet d'entreprise, qui va bien au-delà de la simple mise en œuvre de la culture d'entreprise et des règles afférentes au siège. Il s'agit d'envisager la structure locale non pas uniquement comme la représentation locale de l'entreprise, mais, pour les expatriés les plus ambitieux (entreprises E et L), comme une vitrine mondiale de ce qui peut se faire de mieux dans leurs secteurs respectifs (en développant des innovations et en apportant des techniques à la pointe du savoir-faire mondial). Cette vision de l'entreprise est un élément de motivation supplémentaire pour des salariés qui comprennent que cette structure indienne peut devenir un centre de référence (et plus seulement un

centre de bas coût), ce qui, dans la conjoncture actuelle de l'Inde, correspond aux aspirations de ces cadres à haut potentiel, ainsi qu'à celles des autres employés.

En résumé, plus le discours sera basé sur une analyse conjoncturelle de la situation, plus les stratégies mises en œuvre seront du type proactif, pragmatique et intégratif. La vision de long terme de ces expatriés est aussi rendue possible parce que les entreprises auxquelles ils appartiennent acceptent des durées d'expatriation plus longues, cela, sans forcément craindre que l'expatrié ne « s'indigénise ». Par ailleurs, il ressort de ces expériences une forte implication personnelle de l'expatrié, qui ne considère pas sa mission à l'étranger uniquement comme une opportunité de carrière (comme dans le premier cas), mais qui a à cœur de développer la structure et les individus qui la composent au travers d'un intérêt fort (parfois même d'un amour authentique) pour le pays d'expatriation. Cette composante nous semble essentielle à prendre en compte lors du recrutement des futurs expatriés.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons voulu montrer que différentes stratégies pouvaient être mises en œuvre dans le cadre d'un pays connaissant un fort taux de *turn-over* et que celles-ci répondaient à des impératifs de court terme ou de long terme. Dans ces choix, l'expatrié joue un rôle crucial en tant que principal décideur de ces stratégies locales. Combinées de façons variées, elles dépendent notamment de la compréhension de la situation par l'expatrié (au travers d'une vue plus ou moins culturaliste), ainsi que de ses perspectives de carrière (personnelle et au sein de l'entreprise).

Cette recherche met tout d'abord en avant l'importance de l'implication locale et de long terme pour la réussite de la gestion des ressources humaines (notamment dans une période où les durées des contrats d'expatriation tendent à se réduire). Celle-ci implique, pour les entreprises, de mieux prendre en compte les objectifs de carrière des individus en veillant à ce que ceux-ci ne soient pas l'objet unique de l'expatriation. Par ailleurs, nous suggérons de reconsidérer la durée des contrats d'expatriation pour les individus qui souhaiteraient rester dans le pays, car cette durée a un impact bénéfique sur le management de la structure localement.

Nous avons aussi mis en avant le fait qu'un intérêt fort pour le pays peut aussi être un critère essentiel pour une bonne compréhension de la situation locale, et donc pour la réussite de l'entreprise dans le pays d'expatriation (ce qui n'est pas forcément le cas pour les multinationales, dont rares sont les individus à analyser la situation de façon conjoncturelle).

Mais cette recherche met également en avant la question de l'interprétation du terrain. En effet, si des effets conjoncturels sont analysés culturellement, les informations transmises au siège provenant du terrain et permettant de décider des orientations stratégiques à donner au marché indien pourraient aussi provenir de traductions libres (ou erronées) de la part de l'expatrié et avoir un impact sur le développement de l'entité localement.

De nouvelles recherches portant sur le rôle de traducteur du manager, non plus uniquement en contexte local (DESMARAIS et ABORD de CHATILLON, 2010), mais en situations interculturelles, pourraient alors être tout à fait pertinentes, dans ce cadre.

Néanmoins, notre étude ne nie pas les autres facteurs pouvant avoir une influence sur ces choix stratégiques, tels que la culture d'entreprise ou les choix stratégiques qui sont imposés aux expatriés par les maisons-mères pour réussir leur mission. Par ailleurs, cette étude a été réalisée avec un échantillon relativement limité ; il serait pertinent de la développer à plus grande échelle mais également dans d'autres cas interculturels similaires, où le *turn-over* joue un rôle important. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BARTLETT (C.) & GHOSHAL (S.), "What is a Global Manager", *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 8, pp. 101-108, 2003.
- BUDHWAR (P.S.), "Employment relation in India", *Employee relations*, vol. 25, n°2, pp.132-148, 2003.
- BUDHWAR (P.S.), LUTHAR (H.) & BHATNAGAR (J.), "Dynamics of HRM Systems in BPOs Operating in India", *Journal of Labor Research*, vol. XXVII, n° 3, pp. 339-360, 2006.
- CAPPELLEN (T.) & JANSSENS (M.), "Characteristics of international work: Narratives of the global manager", *Thunderbird International Business Review*, vol. 52, n° 4, pp. 337-348, Jul/Aug 2010.
- CERDIN (J.-L.), *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Paris, Éditions Eyrolles, 2007.
- CZARNIAWSKA (B.), *Narratives in social science research. Introducing qualitative Methods*, London, Sage, 2004.
- DESMARAIS (C.) & ABORD DE CHATILLON (E.), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion*, n° 205, pp. 71-88, 2010.
- DUTTON (J. E.), ASHFORD (S. J.), LAWRENCE (K. A.) & MINER-RUBINO (K.), "Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling", *Organization Science*, vol. 13, pp. 355-369, 2002.
- FERNANDEZ (B.), *Identité nomade : de l'expérience d'Occidentaux en Asie*, Paris, Éd. Economica, 1999.

- GAMBLE (J.) & HUANG (Q.), "Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n° 5, May, pp. 896-915, 2008.
- GONG (Y.), HAU-SUI (Chow I.) & AHLSTROM (D.), "Cultural diversity in China: Dialect, job embeddedness and turn-over", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 28, n° 2, pp. 221-238, 2011.
- HOLTBRÜGGE (D.), FRIEDMANN (C.) & PUCK (J.), "Recruitment and retention in foreign firms in India: A resource-based view", *Human Resource Management*, vol. 49, n° 3, pp. 439-455, mai-juin 2010.
- KAUFMANN (J.-C.), *L'Entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 1996.
- KURUVILLA (S.) & RANGANATHAN (A.), "Economic Development Strategies and Macro-Micro-Level Human Resource Policies: The Case of India's "Outsourcing" Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 62, n° 1, pp. 39-72, Octobre 2008.
- LANG (J.), "Human Resources in India: Retaining and Motivating Staff in a Lufthansa Subsidiary", *Compensation & Benefits Review*, vol. 40, pp. 56-62, mars-avril 2008.
- LEVI-STRAUSS (C.), *La Pensée sauvage*, Paris, Presse Pocket, 1990.
- MONTAUT (A.), « L'anglais en Inde et la place de l'élite dans le projet national », *Hérodote*, n° 115, pp. 63-90, 4^e trimestre 2004.
- NASSCOM – MC Kinsey – Strategic Review – Chapter 6: Sustaining the Indian Advantage. <http://www.nasscom.in/Nasscom/templates/LandingPage.aspx?id=4943>
- OKPARA (J.), "The Effect of Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Information System Managers in Nigeria", *Journal of African Business*, vol. 8, n° 1, pp. 113-130, 2007.
- PIERRE (P.), « Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 148, pp. 87-118, 2004.
- SINHA (J.B.P.), *Multinationals in India. Managing the Interface of Cultures*, New Delhi, Sage, 2004.
- WEICK (K. E.), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1995.

LA COOPÉRATIVE EST-ELLE UN MODÈLE D'AVENIR POUR LE CAPITALISME ? RETOUR SUR LE CAS DE MONDRAGÓN

DÉBAT

Les coopératives ont aujourd'hui le vent en poupe. Elles représentent pour beaucoup une alternative crédible, d'une apparence plus humaine, au modèle d'entreprise capitaliste actuel. Pourtant, les coopératives font l'objet de la part de leurs détracteurs de reproches tenant à leur incapacité de disposer des qualités qui font la force d'une entreprise traditionnelle dans un environnement mondialisé.

Des critiques anciennes élaborées à partir de l'étude d'un cas devenu mythique : le groupe basque espagnol Mondragón. Or, si le modèle capitaliste classique a évolué, celui de la coopérative en a fait de même. Cet article reprend les principales analyses et montre que cette coopérative a su s'adapter et se développer au-delà de nombreuses espérances. Cependant, le rachat d'un groupe industriel européen en 2005 a dessiné une nouvelle ligne de fracture entre deux mondes bien distincts : celui des sociétaires propriétaires du groupe et celui des autres salariés. Et si les dirigeants de Mondragón insistent pour que la coopérative ne soit pas considérée comme une alternative au système capitaliste, c'est bien parce qu'elle s'inscrit pleinement dans la même vision du monde que celui-ci.

Par **Philippe DURANCE** *

En cette période de crise, nombreux sont ceux partis à la recherche de modèles d'organisation qui concilient à la fois l'efficacité économique et la préservation des relations sociales. Dans cette optique, depuis plusieurs mois, les coopératives sont revenues sur le devant de la scène : au Royaume-Uni, les Tories, décidés à « donner le pouvoir au peuple », envisagent d'encourager la création de coopératives pour certains services publics (1) ; en France, quelques grandes entreprises, lassées de ne pas être comprises par leurs banquiers, étudient la création d'une nouvelle banque au statut coopératif (2) et, face à des coûts de l'immobilier de plus en plus élevés et dans le souci de retrouver une certaine convivialité, des formes d'habitat coopératif réapparaissent (3) ; aux États-Unis, le syndicat *United Steelworkers* (le syndicat des métallos) s'inspire de la coopérative espagnole Mondragón pour favoriser le développement d'entreprises d'un nouveau type (4). En forme de couronnement, considérant le rôle que le développement de cette forme d'organisation « peut jouer dans l'amélioration de la situation économique et sociale », les Nations Unies ont annoncé début 2010 qu'elles avaient décidé de faire de 2012 l'année internationale des coopératives (5).

Pourtant, le modèle coopératif n'a pas toujours connu un vent favorable. À la fin des années 1960, un sociologue américain, Paul Blumberg, dans le cadre d'un travail qu'il réalise sur les différents modes de participation en entreprise, rend un jugement sans appel condamnant la coopérative de production comme une forme inappropriée tant d'un point de vue économique que social. Une de ses plus importantes critiques concerne la « dégénérescence » du modèle coopératif ; il observe que le projet coopératif original qui fonde ces organisations tend à disparaître, qu'elles finissent généralement par se transformer en entreprises classiques orientées vers la seule recherche de profits (6) ; d'autres abonderont cette analyse en affirmant que la plupart des coopératives sont amenées, tôt ou tard, à compromettre leur « pureté idéologique » (7).

Un autre sociologue américain, Sharryn Kasmir, critique l'idéalisation du modèle Mondragón en vigeur dans les années 1990, y voyant une tenta-

* Professeur associé au Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM) Paris, chercheur au sein du Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA).

(1) MORRIS (Nigel), « Tory Manifesto : The case for the big society », *The Independent*, April 14, 2010.

(2) MICHEL (Anne), « Face à la pénurie de crédit, des entreprises veulent créer leur propre banque », *Le Monde*, 19 janvier, 2010.

(3) ROLLOT (Catherine), « L'habitat groupé, ou comment vivre ensemble chacun chez soi », *Le Monde*, 29 décembre, 2009.

(4) SCHWARTZ (Judith D.), « In Cleveland, Worker Co-Ops Look to a Spanish Model », *Time*, December 22, 2009.

Cet article se fonde sur une étude plus générale du fonctionnement des organisations coopératives menée par l'auteur à partir de 2009 dans trois cadres successifs.

Le premier de ces cadres a été la préparation d'un rapport du Conseil d'analyse économique (CAE) placé auprès du Premier ministre sur les nouvelles formes d'innovation (a). Dans ce cadre, l'auteur a été amené à se pencher sur des formes d'entreprises alternatives, et plus particulièrement sur les coopératives. Dans la revue de littérature réalisée, le cas de Mondragón a retenu son attention, car il était assez généralement cité comme une réussite en tant que coopérative de taille internationale.

Le second cadre a été celui d'un approfondissement de l'étude du modèle coopératif à l'occasion d'un séminaire de recherches et pratiques de prospective, mené au Conservatoire national des Arts et Métiers en relation avec la majeure « *Alternative Management* » du groupe HEC. Ce séminaire a notamment été l'occasion d'une confrontation et d'un enrichissement à partir des expériences de Karim Medjad, coresponsable de la majeure, sur certaines réalités coopératives, particulièrement dans l'ex-Yougoslavie (b).

Enfin, le troisième (et dernier) cadre a été fourni par une grande coopérative bancaire française que l'auteur a accompagnée dans une réflexion sur le renouvellement du modèle coopératif : que veut dire être une coopérative, aujourd'hui, en France, dans un contexte de crise, surtout lorsque cette coopérative est une banque ? Quels rôles peuvent jouer les sociétaires et les administrateurs dans la gouvernance de ces organisations ? Comment le modèle peut-il évoluer dans l'avenir, etc. ? À cette occasion, plusieurs témoignages concernant directement le groupe Mondragón ont été recueillis et discutés, dont celui du directeur des Ressources humaines d'une des plus importantes branches industrielles du groupe, Fagor Brandt, ainsi que ceux d'Anne Argouse et d'Hugues Peyret, deux journalistes ayant enquêté sur le groupe à l'occasion du rachat de la société Brandt (c).

(a) Philippe DURANCE et Marc MOUSLI, *Créativité et innovation dans les territoires*, La Documentation Française, 2010.

(b) Karim MEDJAD, « The Fate of the Yugoslav Model: A Case Against Legal Conformity », *The American Journal of Comparative Law*, 2004.

(c) Voir *supra*.

(5) Nations Unies, « Rôle des coopératives dans le développement social », résolution adoptée par l'Assemblée générale n° 64/136, 64^e session, 11 février, 2010.

(6) BLUMBERG (Paul), *Industrial democracy: the sociology of participation*, Schocken Books ; cité in JOHNSON (Anna G.), WHYTE (William F.), « The Mondragon System of Worker Production Cooperatives », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 31, n° 1, October, Cornell University, 1969-1977.

(7) JONES (Derek), « Producer Co-operatives in Industrialised Western Economies », *British Journal of Industrial Relations*, 18, 1980.

tive de discréditer les organisations de travailleurs, et plus particulièrement les syndicats qui ne sont pas admis au sein du groupe et de cacher les conflits existant entre les cadres et les salariés (8).

Enfin, d'autres relèvent que, fondamentalement, l'efficacité du modèle coopératif n'est possible qu'au sein d'une économie libérale : les coopératives développeraient une forte aversion au risque, intrinsèque à leur modèle, ce qui les conduirait à être moins (voire pas du tout) innovantes, et à développer, au contraire, un comportement « parasite » en profitant des innovations réalisées par d'autres. La croissance liée à l'innovation, telle qu'elle est présentée dans l'approche de Schumpeter, ne pourrait donc provenir que d'entreprises classiques (9).

Si le modèle coopératif est aujourd'hui d'actualité, les critiques qui lui sont adressées sont anciennes. Elles s'appuient pour la plupart sur une expérience unique d'intégration coopérative (10) érigée depuis lors en un véritable mythe : le groupe coopératif basque espagnol Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), fondé en 1956. Mais ces dernières années, MCC a profondément évolué. Alors que Mondragón sert d'exemple aux industries sinistrées de la Rust Belt, comment répond-il aujourd'hui aux principales critiques dont il a fait l'objet à l'époque ?

LE MODÈLE MONDRAGÓN (11)

Mondragón bat en brèche une des principales idées reçues relatives à ce type de structures sur leur capacité à atteindre une taille critique au niveau mondial (12) : un peu plus d'un demi-siècle après sa création, MCC est présent dans le monde entier à travers un grand nombre d'activités de distribution,

industrielles et financières (13). En 2009, le groupe compte plus de 85 000 salariés, répartis au sein de près de 260 entités (voir la figure 1) ; il pèse 33 milliards d'euros d'actif et pas loin de 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires (14). En 2007, alors que beaucoup de grands groupes commençaient à s'enfoncer dans la crise, Mondragón continuait à afficher un certain succès : un chiffre d'affaires et un résultat consolidé (en hausse, respectivement, de 12 % et de 17 % par rapport à 2006), des actifs progressant de 19 %, 20 000 salariés supplémentaires et près de 3 milliards d'euros d'investissements (15). En 2008, le groupe est touché à son tour, mais reste cependant en eau calme, avec un actif et un chiffre d'affaires en progression, respectivement de 2 % et de 3,5 %, et un résultat net, positif (de 71 millions d'euros), bien qu'en très forte chute (16). En 2009, au cœur de la crise, l'activité est touchée, mais elle fait preuve d'une étonnante robustesse : les actifs restent stables, le chiffre d'affaires enregistre une baisse de 11 % et les revenus de 14 % (+61 millions d'euros). Pour le président du groupe, M. José M. Aldecoa, cette résistance est « clairement la preuve que les principes et les valeurs qui animent le développement du groupe, en particulier en termes de solidarité et d'inter-coopération, sont pleinement respectés et qu'ils ont été essentiels » pour faire face à la crise et préparer l'avenir (17).

L'organisation coopérative, cœur du modèle de gestion de MCC, est largement mise en avant par les promoteurs de cette entreprise. Le groupe lui-même est organisé sur une base participative et démocratique, avec une structure de gouvernance semblable à celle d'une coopérative. En fait, il ne s'agit pas d'un groupe au sens juridique du terme, mais d'un ensemble de coopératives intégrées en filières (18) et disposant d'une organisation globale d'ajustement

(8) KASMIR (Sharryn), *The myth of Mondragon. Cooperatives, politics and working class life in a Basque town*, State University of New York Press, 1996.

(9) HINDMOOR (Andrew), "Free Riding off Capitalism: Entrepreneurship and the Mondragon Experiment", *British Journal of Political Science*, vol. 29, n° 1, January, Cambridge University Press, 1999.

(10) PRADES (Jacques), « L'énigme de Mondragón. Histoire, réalité et enjeu du complexe coopératif basque », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 296, 2005.

(11) Les éléments du modèle Mondragón présentés pour lesquels la source n'est pas spécifiée sont tirés de documents officiels publiés par le groupe ; ils sont disponibles sur son site Internet : www.mcc.es

(12) En 2008, MCC était le 4^e groupe coopératif européen en termes de chiffre d'affaires, derrière deux groupes français, le Crédit agricole et Groupama, et un groupe allemand, Edeka Zentrale. Au niveau mondial, MCC était au 10^e rang. Les groupes coopératifs les plus importants sont principalement japonais. Source : International Co-operative Alliance, 2008, *Global 300 list: The world's major co-operatives and mutual businesses*.

(13) La branche « Distribution » représente, en 2009, 52,5 % des effectifs et comprend la parfumerie, les loisirs et la culture, le commerce ali-

mentaire, les équipements sportifs, les outils et les machines agricoles, etc. La branche « Industrie » (43 % des effectifs) couvre un spectre d'activités très large : des machines-outils à la restauration collective, en passant par les transformateurs électriques, les équipements pour le traitement des déchets, les systèmes de conduction de fluides, les équipements de bureau, les machines à repasser industrielles, etc. Enfin, la branche « Finance » (3,5 % des effectifs) comprend les activités bancaires, les activités de protection sociale et d'assurances (source : Mondragón 2009, Annual Report). Parmi toutes ces activités, quelques marques sont bien connues du grand public européen, telles que Brandt, DeDietrich, Vedette ou Sauter. Elles appartiennent toutes au groupe Brandt, racheté en juin 2005 par Fagor, une des principales entreprises du groupe coopératif Mondragón. Le groupe Fagor Brandt est ainsi devenu le cinquième groupe européen sur le marché de l'électroménager et le n° 1 français (source : Fagor Brandt, 2010).

(14) Source : Mondragón 2009, Annual Report.

(15) Source : Mondragón 2007, Annual Report.

(16) Source : Mondragón 2008, Annual Report.

(17) Mondragón, Annual Report, « Message from the President », p. 7, 2009.

(18) PRADES (Jacques), « L'énigme de Mondragón », *op. cit.*, 2005.

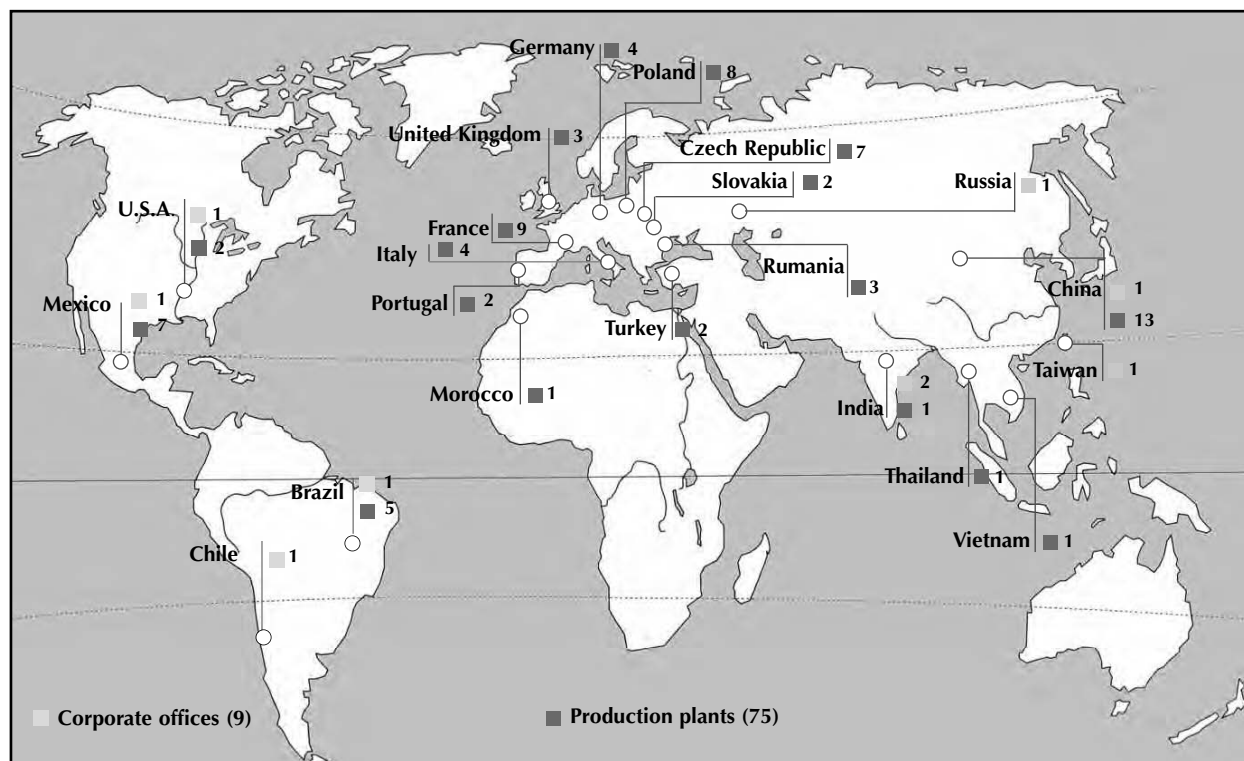


Figure 1 : Les implantations de la branche « Industrie » au niveau mondial en 2009 (source : Mondragón 2009, Annual Report).

(19). Près d'une entreprise du groupe sur deux est une coopérative et plus de 75 % des salariés sont associés, dans les coopératives qui les emploient. Le coopérant, à la fois salarié et actionnaire, est placé au centre de l'organisation et il participe ainsi aussi bien au capital qu'à la gestion (20). Même si les principes coopératifs revendiqués par MCC sont plus nombreux (voir la figure 2), le fonctionnement de ce modèle repose sur trois piliers essentiels. L'éducation, tout d'abord. Cette dimension est un élément historique du groupe. La première pierre, posée en 1943 par son fondateur, le père José Maria Arizmendiarieta, était celle d'une école d'apprentis, ouverte à tous, qui deviendra par la suite la pierre angulaire du système : l'université polytechnique de Mondragón. Ce centre formera la plupart des person-

nages clés du projet coopératif, à commencer par les cinq créateurs de la coopérative industrielle initiale (21). La formation occupe donc une place importante dans l'organisation, à tel point qu'elle a conduit à la constitution d'une quatrième branche d'activité, axée sur la connaissance : une vingtaine d'entités couvrant un grand nombre de domaines de l'enseignement supérieur (22), de l'ingénierie à la gestion, dont la moitié sont des centres de recherche. Parmi eux : Mondragón Innovation & Knowledge (MIK), une coopérative spécialisée dans l'innovation organisationnelle et sociale, qui affiche comme objectif de contribuer à la compétitivité et au développement de tous types d'activités, d'organisations ou d'institutions ; Garaia, un centre dédié à l'innovation technique ou encore, Prospektiker, une entité dédiée à la prospective. MCC dispose égale-

(19) Les coopératives constituent les éléments de base de l'organisation de Mondragón. Chacune d'entre elles comprend trois organes. L'Assemblée générale est l'organe suprême d'expression et de souveraineté. Elle fixe la stratégie de la coopérative et les politiques qui en découlent, approuve les comptes, décide de la distribution du résultat, etc. Le Conseil recteur est l'organe de gestion de la coopérative. Ses membres (au nombre de douze, au maximum) sont élus pour quatre ans par l'Assemblée générale, à bulletins secrets. Enfin, le Conseil social est l'organe d'information, de négociation et de « contrôle social ». Il représente de manière permanente le collectif des salariés-associés auprès du Conseil recteur : il canalise les initiatives prises en interne, élabore des propositions et émet des avis sur les décisions à prendre. Les coopératives qui opèrent dans un même secteur d'activité forment un groupement sectoriel, chaque groupement étant lui-même rattaché à une des quatorze divisions du groupe. Chaque division dispose d'un vice-président, qui compose, avec le président, le Conseil général, organe responsable de l'application de la stratégie du groupe. Chaque coopérative dispose de représentants au sein du Congrès, organe souverain du groupe. Le Congrès comprend une Commission permanente, qui contrôle l'exé-

cution des politiques définies par le Congrès et suit la gestion réalisée par le Conseil général.

(20) En 2009, près de 93 % du capital social des coopératives du groupe sont détenus par les salariés-actionnaires (source : Mondragón 2009 Annual Report, p. 60).

(21) Mondragón Corporación Cooperativa, *The History of an Experience*, July 2006.

(22) L'université de Mondragón offre 25 diplômes, dont 11 en ingénierie, mais aussi des licences en sciences de l'entreprise, en secrétariat de direction, en psycho-pédagogie et en communication audiovisuelle, ainsi que des diplômes d'instituteurs. En 2007, elle comptait 3 300 étudiants. Dans le domaine de l'ingénierie, l'université de Mondragón délivre trois doubles diplômes en partenariat avec l'École Centrale de Nantes, l'INSA de Toulouse et l'ENSEEIH de Toulouse. Entre 40 et 50 % des étudiants choisissent ensuite de travailler dans une des coopératives du groupe. L'ensemble des centres de formation du groupe a comptabilisé 7 300 élèves en 2007.



Figure 2 : Les dix principes de base coopératifs de Mondragón (à gauche) et leur place au cœur du modèle de gestion de l'organisation (à droite), tels que présentés par MCC.

ment d'un centre pour ses « dirigeants », qui dispense des formations longues (programmes de bases généraux) ou courtes, ainsi qu'un programme dédié à l'accueil des salariés des entreprises récemment intégrées (23).

Le deuxième pilier concerne le travail. Les coopérateurs considèrent celui-ci comme le principal facteur d'évolution de l'homme et de la société. Cette transformation sociale passe par une distribution de la richesse produite par la coopérative selon deux formes. La première est individuelle : le salarié-associé est rémunéré non pas en fonction du montant de sa participation au capital social, mais selon le travail réalisé. La rémunération se doit d'être suffisante et solidaire : elle prend en compte à la fois le rendement du salarié et sa participation aux résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs (24). L'écart de salaire entre les mieux payés et les moins bien payés est historiquement faible. Cependant, avec le développement du groupe, cet écart s'est sensiblement accru (de 1 à 3, il est passé de 1 à 6, voire à 8 dans certains cas exceptionnels approuvés par assemblée générale), même si seuls 3 % des salariés-associés gagnent plus de 3,5 fois le salaire le plus bas (25). Le principe de « solidarité rétributive » établit un alignement des salaires sur ceux du marché, avec une réduction de 30 %, en marque d'engagement de solidarité, sauf en cas d'insuffisance manifeste de

travail. La seconde forme est collective : entre 5 et 10 % des résultats nets sont alloués à des fonds à caractère communautaire destinés à la création d'emplois ou à des fonds d'œuvres sociales, principalement dans le domaine éducatif (26).

La souveraineté du travail a pour corollaire la subordination du capital. Un tel principe pourrait laisser croire à une harangue révolutionnaire anticapitaliste. Il n'en est rien car, paradoxalement, le capital, considéré comme une nécessité pour le développement de l'entreprise, fait l'objet d'une rémunération voulue juste, c'est-à-dire conforme aux efforts qu'implique son épargne. La rémunération affichée est largement supérieure à celle accordée aux traditionnels comptes courants d'associés (27) : entre 7,5 et 10 % par an, selon la correction d'éventuels effets de l'inflation (28).

Enfin, le modèle coopératif repose sur un troisième pilier fondamental, la participation des salariés-associés à la gestion. Cette participation suppose une adhésion aux principes fondamentaux et une organisation démocratique. Pour devenir membre d'une coopérative, il faut adhérer aux principes qui la sous-tendent : MCC revendique ainsi l'absence totale de discrimination à l'embauche, que les motifs en soient religieux, politiques, ethniques ou de genre (29). Mais devenir coopérateur n'est pourtant pas si simple : l'entrée au capital nécessite de

(23) Une grande partie de la croissance de MCC est due à des acquisitions.

(24) En 2007, près de 52 % des bénéfices ont été distribués aux salariés-associés.

(25) Source : Mondragón 2009, Annual Report.

(26) De 2006 à 2009, ce fonds a collecté 131 millions d'euros (source : Mondragón 2009, Annual Report).

(27) En France, au 31 décembre 2009, le taux maximum des intérêts déductibles a été fixé à 4,8 %.

(28) En 2009, le capital social détenu par les associés s'élevait à 2,2 milliards d'euros, soit 51 % des fonds propres du groupe (4,3 milliards d'euros, le solde de 2,1 milliards d'euros constituant les réserves) (source : Mondragón 2009, Annual Report).

(29) En 2009, MCC comptait 44 % de femmes associées dans l'ensemble de ses coopératives, mais seulement 17,5 % dans des fonctions d'encadrement (source : Mondragón 2009, Annual Report). Aucune indication n'est fournie quant aux autres critères de non discrimination.



déboursier une somme non négligeable sans que la rentabilité de ce placement puisse être assurée si la coopérative enregistre des pertes (30) ; la période d'essai dure de six mois à un an. L'organisation démocratique, quant à elle, est basée sur l'égalité des coopérateurs entre eux ; elle est formalisée par la règle « un homme, une voix » qui s'exerce dans le cadre de l'assemblée générale des salariés-associés, celle-ci étant souveraine en matière de décision et de contrôle des coopératives. Le Conseil social, qui représente les salariés-associés auprès de l'organe de gestion, dispose de prérogatives en matière d'information et de négociation (traditionnellement attribuées aux syndicats). La participation au capital, aux résultats et à la gestion constitue pour MCC la seule garantie de son succès.

Le coopérateur est considéré comme un individu responsable disposant de droits et de devoirs et dont les capacités doivent être mises au service des intérêts communs. Les frontières habituelles entre le salarié, l'individu et l'actionnaire sont dépassées : toutes ces dimensions personnelles sont intégrées au modèle coopératif. Ainsi, le système de protection sociale du groupe fait bien sûr appel à la solidarité, mais aussi à la responsabilité de chacun en encourageant la limitation des dépenses et la recherche d'un juste équilibre entre cotisations et qualité des services rendus.

À travers ces grands principes coopératifs, le modèle Mondragón comporte ses propres mécanismes de résilience. En cas de difficultés économiques, le licenciement de salariés-associés est quasiment impossible. Le principe de solidarité rétributive autorise une diminution temporaire des salaires. La mobilité est rendue obligatoire et aucun salarié ne peut refuser une proposition de poste dans une autre coopérative du groupe, quitte à passer d'un bureau à un atelier. Le principe d'inter-coopération contraint par ailleurs les coopératives, lorsque des emplois sont créés, à embaucher en priorité des

associés sans emploi. Enfin, la loi permet aux coopératives espagnoles d'embaucher jusqu'à 25 % de personnels non associés, qui servent de variable d'ajustement et sont de ce fait les premiers à partir.

LA PLACE DE L'INNOVATION

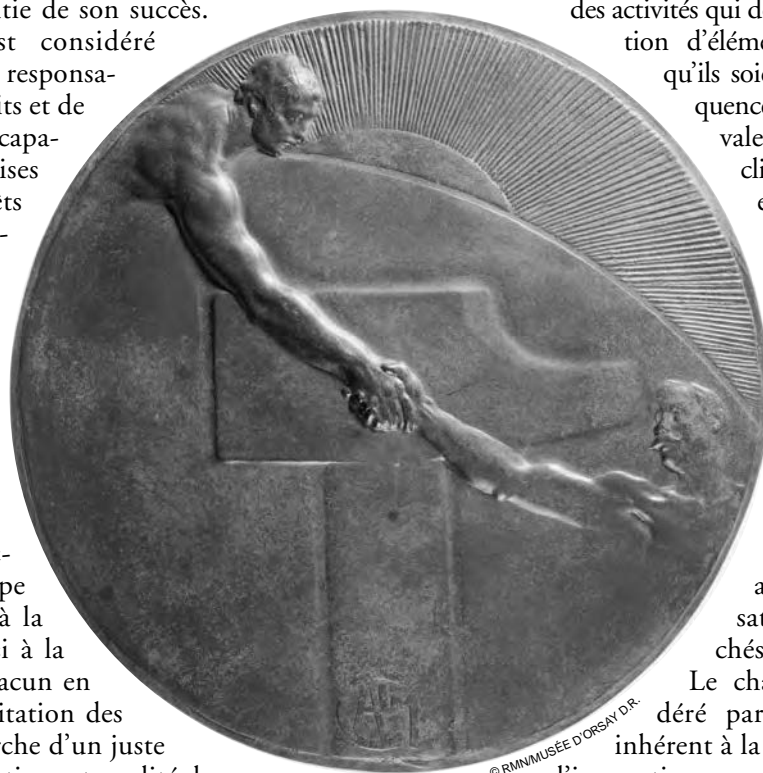
Au sein de ce modèle, l'innovation est affichée comme un élément fondamental : à la fois valeur et objectif, elle fait partie intégrante de la mission que l'entreprise s'est fixée et elle constitue une ligne à part entière de sa politique générale.

MCC définit l'innovation comme l'ensemble des activités qui donnent lieu à l'intégration d'éléments nouveaux, quels qu'ils soient, avec, pour conséquence, l'augmentation de la valeur ajoutée pour le client et pour l'entreprise et, donc, l'amélioration du positionnement concurrentiel de cette dernière. L'innovation est considérée comme un concept global qui s'applique non seulement aux produits et aux services, mais également aux processus, aux systèmes organisationnels et aux marchés.

Le changement est considéré par le groupe comme inhérent à la vie de l'entreprise, et

l'innovation comme consubstantielle à son développement. MCC favorise clairement la prise de risque et le changement organisationnel. Les salariés-associés

doivent être capables d'assumer les risques, d'apprendre des échecs et d'explorer des domaines inconnus. Les attitudes positives vis-à-vis de l'avenir sont encouragées. L'imagination et la création sont reconnues comme des compétences à part entière, au même titre que les capacités à juger ou à décider, et elles sont valorisées. Des « lieux » dédiés permettent de favoriser des formes différentes de perception de la réalité. Le groupe affiche sa volonté de promouvoir une culture qui récompense l'intuition, les idées nouvelles et les pratiques innovantes. En 2009, 20 % du chiffre d'affaires de la branche « Industrie » du groupe provient de produits et de



« Le deuxième pilier concerne le travail. Les coopérateurs considèrent celui-ci comme le principal facteur d'évolution de l'homme et de la société ». *« Le Travail », sculpture de Alexandre Louis Marie Charpentier (1856-1909), Musée d'Orsay, Paris.*

(30) En 2009, la « cotisation d'entrée » s'élève à 13 380 euros.

services qui n'existaient pas cinq ans plus tôt (31). L'inter-coopération joue un rôle central dans le développement de l'innovation au sein du complexe Mondragón. Une attention particulière est accordée à la coordination des recherches entre ses différentes entités. MCC s'intègre dans différents projets de coopération, à différentes échelles territoriales ; le groupe intervient ainsi dans Innobasque, l'agence d'innovation régionale, dont le périmètre dépasse l'innovation technologique pour englober également l'innovation sociale, la gestion du changement et l'entrepreneuriat. Des liens étroits et permanents sont établis entre les entreprises et les universités du groupe, incluant des échanges entre les équipes de direction et les enseignants. Enfin, les meilleures pratiques sont largement diffusées. La place primordiale accordée à l'innovation par Mondragón est en totale adéquation avec la stratégie développée par les élus du Pays basque espagnol, dont elle constitue, particulièrement avec son université et ses centres de recherche, un des éléments moteurs : cette stratégie consiste à transformer l'Euskadi en référent européen dans le domaine de l'innovation (32).

UN ANCRAGE LOCAL, POUR UN RAYONNEMENT GLOBAL

Mondragón Corporación Cooperativa est, avec le musée Guggenheim de Bilbao, un des fleurons économiques du Pays basque espagnol. L'Euskadi est une des dix-sept régions autonomes de la péninsule ibérique ; elle comprend trois provinces : Alava, Biscaye et Guipúzcoa. Au regard de quelques grands indicateurs économiques, le Pays basque espagnol est un territoire remarquable : en 2008, pour la deuxième année consécutive, il était la première région économique d'Espagne avec une croissance annuelle du PIB de 2,1 % et un PIB par habitant supérieur de près de 35 % à celui de l'Espagne. Son PIB par habitant le place parmi les toutes premières régions européennes, loin devant les autres régions espagnoles et à hauteur de la capitale, Madrid (33). Il est considéré, au niveau européen, grâce à son

tissu industriel diversifié et à son niveau élevé de formation universitaire et professionnelle, comme l'une des régions d'Espagne où l'investissement dans la recherche et le développement est le plus important. Courant 2009, compte tenu du contexte international de crise, l'agence Moody's a placé l'ensemble des régions autonomes espagnoles en perspective négative, sauf l'Euskadi. Cette région revient de loin : dans les années 1980, son économie était essentiellement basée sur la sidérurgie et le taux de chômage pouvait atteindre par endroits, comme à Bilbao, près de 40 % de la population active (34). Le cœur de MCC bat à Arrasate (Mondragón, en espagnol), une ville de 23 000 habitants située dans la province de Guipúzcoa. L'emprise de MCC sur son territoire est forte : 84 % des emplois du groupe sont situés en Espagne et 37 % en Euskadi, soit plus de 38 000 personnes, qui représentent près de 4 % de l'emploi total de la région. Mondragón est ainsi la septième entreprise nationale et la première du Pays basque espagnol (35). Avec 22 300 emplois directs, le groupe est en 2007 le premier employeur de la province de Guipúzcoa. En considérant les 21 000 emplois indirects estimés, ce sont plus de 6 % de la population totale de la province qui sont concernés.

Un des exemples le plus souvent cité du « miracle économique basque » est celui du secteur de la machine-outil. Alors qu'il était menacé de disparition il y a encore quelques années, la production espagnole, réalisée à près de 80 % au Pays basque, fait aujourd'hui directement concurrence aux deux leaders européens, l'Allemagne et l'Italie. Organisée en *cluster*, créé en 1991 ainsi qu'une dizaine d'autres, au Pays basque, avec l'aide de Michael Porter, cette activité représente un des piliers de la politique industrielle régionale. Comptant 70 entreprises et 4 800 emplois en 2003, son chiffre d'affaires représente près de 715 millions d'euros, dont 5 % sont investis en recherche et développement ; 63 % de la production est exportée. La moitié de cette production concerne l'industrie automobile européenne et nord-américaine. La coopération qui s'est développée au sein du *cluster* a permis à ses membres, dont de nombreuses petites et moyennes entreprises, de développer des spécialisations à haut niveau techno-

(31) Source : Mondragón 2009, Annual Report.

(32) Commission européenne, 2006, *Innover grâce à la politique régionale européenne*, Direction générale de la politique régionale.

(33) Le PIB par habitant du Pays basque s'établissait à 31 600 euros (en standard de pouvoir d'achat) en 2006, il est supérieur de 34 % au PIB par habitant moyen de l'Europe des Vingt-Sept. Ce niveau est largement supérieur à celui de la France, toutes régions confondues hors Île-de-France, et cela interroge la pertinence du critère de la taille critique des territoires (Source : Eurostat, PIB régionaux par habitant dans l'UE27, février 2009).

(34) La similitude avec la situation de la région Nord-Pas-de-Calais n'est

pas passée inaperçue aux yeux du président du Conseil régional, Daniel Percheron, qui dit avoir été inspiré par le modèle de développement territorial initié à Bilbao autour du musée Guggenheim pour déclarer son intérêt pour le projet de création d'une antenne du Louvre en province annoncé en 2003 par le ministre de la Culture. Le projet « Louvre Lens » prévoit l'installation de ce musée au cœur de l'ancien bassin minier, courant 2012.

(35) Source : Mondragón 2009, Annual Report.

logique et de s'imposer sur quelques marchés internationaux (36). MCC est très présent dans ce secteur : en 2003, la principale filiale de machines-outils du groupe, Danobat, représentait 19 % du chiffre d'affaires du *cluster* et 25 % de ses emplois. Les trois quarts de sa production sont exportés, principalement en Europe (Allemagne, pays de l'Est) et en Asie (Chine). Danobat mène depuis plusieurs années une stratégie de spécialisation et est bien implantée dans certains secteurs, tels que les chemins de fer, l'énergie et l'aéronautique. *A contrario*, l'entreprise est relativement peu présente dans l'automobile, ce qui devrait amoindrir les effets de l'effondrement économique de ce secteur sur sa propre activité et renforcer encore un peu plus sa position au sein du *cluster*. Fin 2008, Danobat a remporté un marché de 50 millions d'euros, le plus important de l'histoire du secteur de la machine-outil espagnol, avec le premier fabricant russe de wagons de marchandises.

MCC met en avant que le territoire sur lequel elle opère est également celui où le développement économique est le plus important et où la répartition de la richesse apparaît comme la plus équitable. Le rôle positif des coopératives dans le développement économique et social local est d'ailleurs l'argument mis en avant par les Nations Unies dans leur souhait d'en appuyer le déploiement au niveau mondial (37). Pour certains, MCC incarne l'esprit coopératif du Pays basque espagnol. De fait, historiquement, Mondragón a eu une influence considérable sur le développement économique et social de la région, générant un grand nombre d'externalités positives. Compte tenu du poids économique du groupe, sa communauté de destin avec le territoire est non seulement revendiquée, mais effective. L'imbrication des pouvoirs économiques et politiques constitue même une certaine réalité, puisqu'en Alto Deva, une des vallées de la province de Guipúzcoa où se situe Mondragón, on compte sept maires issus de coopératives du groupe, sur un total de neuf (38).

Début 2008, Mondragón a signé avec le gouvernement basque une convention de collaboration qui met en lumière l'effet d'entraînement du groupe pour l'ensemble de l'économie basque. Cet accord s'inscrit dans le Plan de compétitivité entrepreneuriale et d'innovation sociale 2006-2009 du gouver-

nement basque, adopté par le Parlement en avril 2007. Il prévoit notamment un échange d'informations économiques destiné à améliorer la connaissance de l'environnement et à enrichir les décisions mutuelles, des actions en termes de développement d'entreprises à travers la création de fonds d'investissements et d'innovation. Le suivi de cet accord est réalisé par une assemblée plénière, présidée par le ministre de l'Industrie et le président de MCC.

PROMOUVOIR LE MODÈLE : ENTRE SOLIDARITÉ ET PROSÉLYTISME

« *Beaucoup de gens viennent nous voir et parlent de miracle, du miracle de Mondragón. Il n'y a pas de miracle : le "miracle", ce sont les gens, les travailleurs, nous. Voilà le miracle !* » (un coopérateur de Fagor) (39).

Les dirigeants de Mondragón envisagent leur modèle non pas comme une alternative au système capitaliste (40), mais comme faisant partie intégrante du système. Ils considèrent avoir développé une forme d'organisation moderne plus humaine grâce à la participation, dans laquelle l'homme constitue, en tant que premier actif de l'entreprise, un facteur de différenciation primordial. L'expérience coopérative de MCC s'enracine fortement dans des valeurs chrétiennes qui mettent en avant la lutte contre la division sociale et une juste répartition des revenus (41). Une des forces déclarées de MCC est la confiance que les coopérateurs ont dans leur propre système mis en valeur par un modèle de gestion basé sur l'éducation, le travail et la solidarité. Cette confiance se ressent intensément dans le discours des dirigeants, qui laisse parfois planer une ombre de doctrine, bien au-delà de la simple identité ou culture d'entreprise.

Ainsi, les valeurs portées par Mondragón (coopération, participation, responsabilité sociale et innovation) doivent être connues et mises en œuvre par tous ceux qui travaillent dans l'entreprise de manière à assurer que les comportements individuels et collectifs correspondent aux attentes. Les équipes de direction ont pour responsabilité d'amener les salariés-associés à mettre ces valeurs en pratique. MCC, en tant qu'entité globale, s'engage à

(36) Institut France Euskadi, 2005, *Des pôles de compétitivité pour dynamiser l'industrie française ? Le succès des « clusters » au Pays basque espagnol*, dossier de presse, juillet, 2006 ; *Euskadi Inc., Les paris et les succès de l'économie basque espagnole*, janvier, 2009, « La régionalisation : une réponse à la crise ? L'exemple du Pays basque espagnol », Sciences Po, compte rendu synthétique du colloque du 16 juin.

(37) Nations Unies, 2010, « Rôle des coopératives dans le développement social », *op. cit.*

(38) PRADES (Jacques), « L'énigme de Mondragón », *op. cit.*, 2005.

(39) Source : *Les Fagor et les Brandt*, documentaire réalisé par ARGOUSE (Anne) & PEYRET (Hugues), Antoine MARTIN Productions, 2007.

(40) GOMEZ-ACEDO (Fernando) & PRADES (Jacques), *Mondragón, une holding de coopératives face à la mondialisation*, École de Paris du management, compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat, séance du 28 novembre ; voir aussi *Les Fagor et les Brandt* d'Anne ARGOUSE et Hugues PEYRET, *op. cit.*, 2005.

(41) PRADES (Jacques), « L'énigme de Mondragón », *op. cit.*, 2005.

unifier les comportements. La formation « intégrale » des salariés-associés est encouragée par la combinaison d'une préparation professionnelle et d'un enseignement des principes de base et des valeurs coopératives. La participation est considérée comme une obligation ; elle permet de mettre les potentiels individuels au service des intérêts communs. Chaque salarié-associé doit se gouverner et se contrôler lui-même pour atteindre les objectifs qu'il s'est engagé à réaliser. Les droits et les obligations de chacun sont ainsi à peu près clairs, mais rien n'est dit du système de sanction... Pourtant, pour les quelques 900 responsables du groupe, celui-ci se concrétise par une possibilité de déclassement. Pour les salariés-actionnaires, la décision peut aller jusqu'à l'exclusion pure et simple, comme cela a été le cas en 1974 : suite à une grève provoquée par la mise en place d'un nouveau système d'évaluation du travail, l'assemblée générale a décidé de renvoyer dix-sept personnes, qui n'ont été réintégrées que trois ans plus tard (42).

Bien que Mondragón considère comme sa mission de développer des entreprises qui répondent à ses valeurs et de créer, de préférence, des emplois coopératifs, la stratégie qui consiste à s'internationaliser fortement et à croître par acquisitions pose, dans ce domaine, un problème de fond : au niveau mondial, peu de pays reconnaissent en effet un statut coopératif légal similaire à celui de MCC et, dans ceux qui en disposent, rares sont les entreprises ayant ce statut. Par ailleurs, plus globalement, au niveau international et européen, particulièrement dans le domaine bancaire, le modèle coopératif fait l'objet d'attaques régulières qui pourraient conduire un jour à le voir disparaître (43).

Mondragón agit sur deux fronts pour promouvoir son modèle. Sur le front extérieur, le groupe préside



Figure 3 : L'identité visuelle de Mondragón (adoptée récemment) est destinée à favoriser la projection universelle des valeurs coopératives portées par le groupe

l'Association européenne des groupes coopératifs, qui rassemble quelques coopératives espagnoles, italiennes et françaises (44). Cette participation répond, pour

(42) Source : *Les Fagor et les Brandt, op. cit.* (43) En 2001, un document de travail du Fonds monétaire international (FMI) a notamment estimé que le statut coopératif des banques était un obstacle à l'intégration financière européenne.

(43) En 2001, un document de travail du Fonds monétaire international (FMI) a notamment estimé que le statut coopératif des banques était un obstacle à l'intégration financière européenne.

MCC, à un double objectif : accéder aux institutions européennes et favoriser la transmission de savoir-faire entre les groupes coopératifs. En termes de communication, Mondragón a inauguré courant 2008 une nouvelle devise, « Humanity at Work », volontairement en anglais pour favoriser sa projection universelle, et un nouveau logo « solidaire » représentant deux personnes se donnant la main.

Sur le front intérieur, MCC a développé plusieurs axes. Le groupe reconnaît que près d'un tiers de ses salariés ne sont pas associés ; ces « non coopérateurs » travaillent principalement dans le domaine de la distribution, hors du Pays basque, et sur les sites industriels situés en Espagne et à l'étranger. Cette situation, même si elle constitue une force certaine en temps de crise, soulève un problème de principe. Elle a amené le groupe à définir au sein de sa stratégie une politique explicite d'expansion sociétaire et à mettre en place un processus dit de « coopérativisation ». Les sociétés acquises peuvent être transformées en coopératives lorsque l'environnement législatif le permet, et MCC favorise l'implication sociale des salariés des sociétés de capitaux en assurant une transmission de la culture et du modèle de gestion, ainsi qu'en leur proposant une participation au capital et à la gestion.

Mais, de l'aveu même de ses dirigeants, le passage d'une forme d'entreprise classique à une forme coopérative est un processus extrêmement difficile, quelle que soit la perspective juridique, économique, sociale ou culturelle (45). La réalité est encore plus ambiguë que le discours. Le rachat par Fagor, une des plus importantes coopératives du groupe MCC, du français Brandt en 2005 donne un aperçu de l'ampleur de ces difficultés. Ce rapprochement a donné lieu à la confrontation de deux modèles, coopératif d'un côté, capitalistique de l'autre, mais aussi de deux cultures. Lorsque les syndicats français apprennent la possibilité du licenciement d'une partie du personnel de production de leur entreprise, ils tentent de mobiliser les « propriétaires » espagnols, ces coopérateurs, qu'ils pensent être sensibles à leurs arguments mieux que ne le seraient à leur place d'autres types d'actionnaires. La déception sera à la hauteur de leurs attentes. Une incompréhension mutuelle s'installe entre les deux « parties », qui révèle notamment les aspects profondément identitaires et communautaires de l'entreprise basque : il y a bien les coopérateurs, et les autres (46). Cette confrontation met en exergue un

(44) Le Crédit mutuel et le Crédit coopératif.

(45) Voir *Les Fagor et les Brandt, op. cit.*

(46) *Ibid.* Cette incompréhension réciproque entre coopérateurs et syndicalistes est également relevée in AMADO-BORTHAYRE (Lontzi), 2009, « Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale : Fagor Electrodomésticos face à la globalisation et à la critique syndicale », *Pôle Sud*, n° 31, pp. 87-102.

paradoxe du système : alors que, dans une coopérative, il n'y a pas réellement de « patron », puisque la décision est partagée par tous, l'apparition de salariés non actionnaires fait réapparaître cette distinction : dans le cas de Fagor Brandt, les 11 000 salariés du groupe Brandt se sont retrouvés un beau jour de l'année 2005, non pas avec un patron, mais avec 3 000 patrons, tous coopérateurs ! C'est également à cette occasion que le principe d'entreprise démocratique, si souvent mis en avant par les coopérateurs, montre sa limite éthique : pour le coopérateur, à partir du moment où une décision est prise « démocratiquement », c'est-à-dire en assemblée générale, elle ne peut être remise en cause, même s'il s'agit de licencier plusieurs centaines de salariés appartenant à l'entreprise, qui, eux, ne sont pas associés. Pour Mila Laranaga, membre du Conseil social de Fagor, les arguments sont simples : « *Si tu me dis que nous allons mettre démocratiquement des gens à la rue... Eh bien, oui, que puis-je dire ? D'un autre côté, il y a le problème qu'ici, sans cela, on ne pourrait pas défendre l'emploi...* » (47). La défense des principes du modèle l'emporte sur les conséquences que ces principes peuvent engendrer. Le même principe, qui unit d'un côté, rejette de l'autre.

Dans le modèle économique de Mondragón, les salariés non associés, qui représentent globalement près de 25 % du personnel, constituent une importante variable d'ajustement au gré de la conjoncture économique. Mais en cas de crise majeure, les coopérateurs sont également capables de faire des sacrifices importants, en réduisant volontairement et fortement leurs rémunérations, comme cela a été le cas en 2009 (48). Cette stricte séparation explique également la place assignée aux syndicats : dans la vision Mondragón, les organisations syndicales n'ont aucune utilité puisque leur finalité (défendre les intérêts des salariés face à l'employeur) ne s'applique pas. Ce principe a pour conséquence une interdiction formelle d'action des syndicats dans les coopératives du groupe au détriment notamment des travailleurs non associés. Les syndicats se limitent donc à une critique de l'extérieur et considèrent que le statut coopératif n'est pas une caution morale (49). En définitive, dans le modèle coopératif, comme dans le modèle capitaliste, la détention du capital reste un critère majeur.

(47) *Ibid.*

(48) Source : discussion avec le directeur des Ressources humaines du groupe Fagor Brandt, courant 2010. En l'occurrence, cet effort s'est traduit par l'abandon de certains avantages salariaux (tel que le 13^e mois) et une baisse substantielle des salaires.

(49) AMADO-BORTHAYRE (Lontzi), 2009, « Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale », *op. cit.*(49) AMADO-BORTHAYRE

QUE RESTE-T-IL DES CRITIQUES DU MODÈLE MONDRAGÓN ?

Les évolutions du groupe Mondragón au cours de ces vingt dernières années remettent-elles en question les critiques enregistrées ?

L'altération de l'intention coopérative originelle, constatée notamment par Blumberg, peut difficilement être observée dans le cas du groupe Mondragón. Cette intention paraît être toujours aussi vive et semble même s'être renforcée grâce à l'important travail de formalisation et d'argumentation réalisé par le groupe, dans le cadre du processus de « coopérativisation ». Les valeurs coopératives constituent des références systématiques qui fondent bon nombre de décisions et contribuent au maintien de la cohésion de la communauté. De la sorte, intention et action se rejoignent et forment un ensemble cohérent, au risque de conduire à des situations qui peuvent paraître paradoxales, vues de l'extérieur.

Cette faculté de mise en cohérence répond à une injonction faite régulièrement au secteur bancaire, qui connaît un important problème de dissonance entre intention et action, qu'amplifie la crise financière. Il n'est donc pas étonnant que face au « désaveu des banquiers » et à une image fortement dégradée, certains proposent « d'introduire la différence coopérative dans l'industrie bancaire » (50). Le modèle coopératif est ainsi convoqué pour permettre aux banques de mettre en cohérence leurs actes avec leurs valeurs. Le cas de Mondragón montre néanmoins que l'application de valeurs coopératives fortes peut conduire à des situations très éloignées d'intentions développées, quant à elles, à l'extérieur du modèle. Cette confrontation débouche sur un jeu de questions nouvelles : partant du constat que les banques coopératives, qui représentent en France une part significative de l'activité bancaire (51), ne se sont pas démarquées des autres banques, leur forme particulière constitue-t-elle un réel critère de différenciation, ou bien un autre facteur entre-t-il en jeu ? Compte tenu de leur modalité de croissance, essentiellement externe, par le rapprochement avec des banques traditionnelles, le retour aux valeurs coopératives originelles ne risque-t-il pas de freiner l'intégration, ou bien l'intégration

(Lontzi), 2009, « Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale », *op. cit.*

(50) PHILIPPE (Jean) & FAIVRE (Patrick), « Le coopérativisme, un modèle pour la banque d'après-crise ? », *Revue internationale de projectique*, n° 2, 2009.

(51) Les banques coopératives possèdent une part de marché d'environ 60 % des dépôts et de 50 % des crédits.

ne risque-t-elle pas de se faire au détriment des valeurs coopératives et d'aboutir alors à une altération de l'intention originale ? Conscientes que ce dernier terme constitue déjà une tendance, les banques ont entamé depuis quelque temps une réflexion sur l'évolution du modèle coopératif et une reconquête de l'*affectio mutualis* qui constitue la base de leur identité (52).

En ce qui concerne les antagonismes entre encadrement et base, la critique doit être nuancée. Même si les syndicats sont « externalisés », les conflits ne sont pas étouffés et des discussions (sur les conditions de travail ou sur la taylorisation excessive de certaines chaînes, par exemple) ont bien lieu entre coopérateurs (53). Dans ces conditions, le discours idéologique de type politique, qui pourrait être tenu par un syndicat, ne s'applique pas ; il est remplacé par la mise en avant des valeurs coopératives et il aboutit effectivement, en dernière instance, à un repli sur soi communautaire, au détriment des autres catégories de salariés.

Sur le thème de l'innovation, là encore, la critique souffre assez fortement de l'évolution de ces vingt dernières années. Ce n'est pas tant la manière dont Mondragón aborde l'innovation qui a changé, que la façon dont l'innovation est aujourd'hui considérée au sein des organisations. L'innovation est, bien sûr, une préoccupation majeure du groupe, mais dans un sens beaucoup plus large que celui admis dans une logique purement schumpétérienne et très

technologique. Même si cet aspect n'est pas ignoré, MCC, à l'instar du mouvement coopératif pris dans sa globalité, est aussi considéré comme un lieu d'innovation sociale et organisationnelle, et il apparaît, aux yeux d'observateurs de plus en plus nombreux, non pas comme une alternative au modèle capitaliste, mais comme un véritable renouveau de ce modèle.

Mondragón reconnaît que sa capacité d'adaptation permanente aux changements de l'environnement constitue un des facteurs-clés de son succès. Nul doute que son agilité est liée à la proximité induite par l'activité simultanée des 260 entités du groupe, géographiquement concentrées et dans lesquelles chacun participe à la gestion. La taille globale et l'organisation en réseau sont ainsi deux critères prépondérants. Dans les années 1960, pour faire face à la croissance de Mondragón, ses fondateurs ont pensé qu'un ensemble de petites unités autonomes permettrait, mieux qu'une grande entreprise unique, de faire perdurer le système coopératif. La petite taille a donc rapidement été privilégiée par la constitution d'unités de production autonomes, les fonctions de support étant centralisées. Dans les années 1970, cette organisation a déjà permis au groupe d'absorber la crise (54). Aujourd'hui, les activités « *corporate* » du groupe occupent moins de 1 % des effectifs et Mondragón fait concurrence aux leaders mondiaux dans de nombreux secteurs d'activité. ■

(52) RICHEZ-BATTESTI (Nadine), 2007, « Les banques coopératives en France : entre banalisation et reconquête identitaire », in *Rapport moral sur l'argent*, Association d'économie financière.

(53) Voir, *Les Fagor et les Brandt*, *op. cit.*

(54) AMADO-BORTHAYRE (Lontzi), 2009, « Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale », *op. cit.*

LES PERFORMANCES DES COOPÉRATIVES VINICOLES : UN *BENCHMARK* SANS RENTES D'APPELLATIONS

Confrontées à une crise, les entreprises de la filière vitivinicole se tournent vers de nouvelles options stratégiques et de nouvelles pratiques managériales. Au titre des démarches adoptées figure le *benchmarking* qui est une attitude coopérative s'appuyant sur la compréhension de la culture des partenaires. Dans le cas des coopératives dont la vocation est de maximiser la rémunération des apports de leurs adhérents, l'indicateur de performance économique le plus approprié est le résultat répartisable. Mais ce résultat répartisable est inopérant en tant qu'outil de comparaison des performances économiques des entreprises de terroir du fait de l'existence de rentes d'appellations (dont bénéficient les vins AOC) inégalement perçues.

Cet article présente et évalue une méthode innovante, baptisée EBR (Équivalents Bordeaux Rouge), qui vise à neutraliser les effets pervers des rentes d'appellations dans le calcul du résultat répartisable.

Par **Frédéric COURET** *

Les entreprises de la filière vitivinicole française sont confrontées à des exigences de compétitivité croissantes sous la pression de plusieurs facteurs économiques et institutionnels : baisse des cours, accès à la grande distribution, intensification de la concurrence internationale, évolution des goûts du consommateur, protection de l'environnement, filière fragmentée, offre

illisible, perte de parts de marché à l'exportation, autant d'éléments qui soulignent la crise que connaît cette filière, qui s'est d'ailleurs dotée en 2008 d'un plan de modernisation. Inspiré du rapport Pomel (2006), ce

* GAIA, ENITA Bordeaux.



© Ministère de la Culture-Médiathèque du Patrimoine, Dist. RMN

FRÉDÉRIC COURET

« En 2008, vingt coopératives viticoles du Bordelais se sont engagées dans une démarche de *benchmarking* dans le but de mesurer leurs écarts de performance et de tenter de mettre en évidence les facteurs pouvant expliquer ces écarts ». *Une coopérative viticole en Gironde vers 1950, photo de René Giton, dit René-Jacques (1908-2003), Médiathèque de l'Architecture et du Patrimoine, Paris.*

plan prévoit de créer dix bassins viticoles, qui soient de véritables outils d'action et de promotion géographiquement recentrés et dotés d'une identité commune qu'expriment les appellations.

Dans ce contexte, on peut s'interroger sur le rôle et sur les performances des coopératives viticoles, dont le nombre est passé de 977 en 1995 à 880 en 2005 (soit une diminution de 10 %), mais qui vinifient plus de la moitié des vins mis sur le marché (chiffres de la Confédération des Coopératives Viticoles Françaises).

Ces coopératives sont en grande majorité de petite taille (moins de dix salariés), mais elles jouent un rôle stratégique en termes de valorisation des pro-

duits et de structuration des territoires. Elles se doivent d'adopter une démarche davantage orientée *marketing* (écoute du consommateur, création de marques, innovation), mais en respectant les principes fondateurs de la coopération. Pour M. Filippi (2006), le fait majeur des quinze dernières années est le développement des groupes coopératifs (par rapprochements ou fusions) et la recherche d'une taille critique en dessous de laquelle les marchés à l'exportation sont inaccessibles et le pouvoir de négociation avec la grande distribution est insuffisant.

Pour évoluer, les coopératives doivent choisir de nouvelles options stratégiques, modifier leurs pra-

tiques et intégrer de nouveaux outils de management. Parmi les démarches pouvant les y aider, le *benchmarking* (ou étalonnage) est une alternative actuellement en vogue. Il vise à observer et à adopter les pratiques jugées les meilleures, que celles-ci soient les pratiques d'entreprises concurrentes ou non. L'objectif est de se perfectionner en s'inspirant de ce que les autres font, en déterminant de quelle manière et pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres (J.L. MAIRE, 2001). Le *benchmarking*, qui est une attitude coopérative s'appuyant sur la compréhension de la culture des partenaires (J.G. BALM, 1994), apparaît donc particulièrement bien adapté aux sociétés coopératives, qui doivent être à la fois collectives et solidaires entre elles.

En 2008, vingt coopératives vinicoles du Bordelais se sont engagées dans une démarche de *benchmarking* dans le but de mesurer leurs écarts de performance et de tenter de mettre en évidence les facteurs pouvant expliquer ces écarts. Nous avons eu le privilège d'organiser et d'animer cette opération, avec pour impératif de trouver des indicateurs de performance qui soient communs et comparables. En effet, les vingt coopératives en *benchmarking* concernées sont situées sur des terroirs aux notoriétés très différentes générant des rentes d'appellations inégales qui faussent et rendent difficiles les comparaisons.

Pour choisir ses indicateurs de performance, toute entreprise doit au préalable s'interroger sur sa propre conception de la performance et sur les objectifs qu'elle assigne à sa mesure. Dans le cas des PME, l'indicateur de performance économique le plus classique, le plus synthétique et le plus opérationnel est certainement le résultat courant. Formulé selon une expression financière, celui-ci présente l'avantage de l'objectivité et de l'accessibilité.

Mais, le résultat courant n'étant pas pertinent (s'agissant des coopératives dont la vocation est de maximiser la rémunération des apports de leurs adhérents), un indicateur plus approprié, le résultat répartissable, a dû être conçu. Une fois mesurée, la performance ne se juge pas de manière absolue. Concernant les entreprises de terroir, l'existence de rentes d'appellations (dont bénéficient les vins AOC) inégalement perçues rend inopérant le résultat répartissable en tant qu'outil de comparaison des performances.

Nous présenterons ensuite une méthode innovante, baptisée EBR (Équivalents Bordeaux Rouge) qui neutralise les rentes d'appellations dans le calcul du résultat répartissable. Enfin, en conclusion, nous présenterons les résultats du *benchmarking* de 2008 entre les vingt coopératives, ainsi qu'une évaluation de la méthode EBR elle-même.

LA MESURE, ESSENCE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

Complexité du concept de performance d'entreprise

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion que de nombreux chercheurs se sont attachés à définir depuis les années 1980. Le terme de performance est largement utilisé, bien que sa définition ne fasse pas l'unanimité (A. BOURGUIGNON, 1995). Elle désigne à la fois l'action, son résultat et son succès. Pour H. Bouquin (1993), la performance n'existe pas de façon intrinsèque, mais par rapport à des utilisateurs.

Quatre grandes approches théoriques de la performance (économique, sociale, systémique et politique) peuvent être recensées dans la littérature. Toutefois, c'est la conception économique, reposant sur la notion centrale d'objectifs à atteindre, qui recueille (de très loin) la préférence des professionnels (MORIN E.M., 1994). En effet, la performance économique peut être mesurée de manière quantitative, ce qui permet de gérer l'entreprise, d'en évaluer l'état, de raisonner les décisions stratégiques et de prendre les décisions tactiques. Selon cette approche, l'entreprise est performante lorsqu'elle maximise ses bénéfices et minimise ses coûts, et lorsqu'elle ajuste sa production à la demande, satisfait ses clients et offre des produits d'une qualité supérieure à ceux de ses concurrents.

Pour C. Marmuse (1996), la performance économique revêt plusieurs facettes, qu'il faut aborder de manière globale. La performance économique doit d'abord s'envisager sous l'angle de la rentabilité, c'est-à-dire de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à devenir compétitive (G. CHARREAUX, 1997). Selon les nombreux modèles d'analyse stratégique ayant fleuri à partir des années 1980, la performance se construit par le jeu des forces concurrentielles et par la recherche d'avantages compétitifs durables. Enfin, la performance économique peut s'inscrire dans plusieurs champs temporels : performance passée (historique) ou future (prévisionnelle), mais aussi performances à court ou à long terme.

Comment mesurer la performance économique ?

Pour N. Berland (2002), la performance n'existe que si l'on peut la mesurer. La connaissance de la performance est mobilisée à tous les stades du processus de décision rationnelle, aussi bien pour l'orientation de l'action que pour son évaluation.

Mais la mesure de la performance est, avant tout, un outil de pilotage stratégique. De nombreuses études ont recommandé d'établir un lien entre la stratégie et les indicateurs de performance, sur le modèle du tableau de bord prospectif, traduction de *Balanced*

Scorecard (R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, 1992). Leurs auteurs présentent celui-ci comme un outil servant à fixer les objectifs, à formuler la stratégie et à mettre en cohérence les initiatives des acteurs. Car les indicateurs de performance sont aussi des outils de traduction de la stratégie en actions et de contribution des facteurs à l'exécution de cette stratégie. Pour P. Joffre (1998), les indicateurs de performance doivent être intégrés à la dynamique de l'entreprise, jouer un rôle dans le processus décisionnel, maximiser l'utilisation des ressources et permettre de découvrir les facteurs qui contribuent à la performance.

C. Gauzente (2000) constate que le concept de performance se heurte à de délicats problèmes d'opérationnalité, en l'absence d'indicateurs pertinents au regard du statut des acteurs, de leurs valeurs et de leurs intérêts. Certains mesurent la performance de l'entreprise à son chiffre d'affaires, à sa croissance, à sa durée de vie, à la qualité de ses produits, à la satisfaction de ses clients, à l'innovation, à sa présence sur le marché mondial, à sa capacité à résister à ses concurrents. Dans tous les cas, des données objectives (financières et d'origine comptable) doivent être mobilisées.

Le cahier des charges d'un bon indicateur de performance économique est impressionnant. Il doit être fiable (pour limiter le risque dans la prise de décision), objectif (pour limiter les interprétations), quantifiable, facile à calculer, disponible rapidement, synthétique, légitime (et donc incontesté). Un indicateur de performance doit également pouvoir être relié aux principales variables d'action de l'entreprise, ce qui confère aux indicateurs comptables une extraordinaire supériorité (O. DE VILLARMOIS, 1998). Si la performance doit être abordée de manière globale, faut-il alors s'épuiser à rechercher un impossible perfectionnement de sa mesure en multipliant les indicateurs spécifiques ? Ne faut-il pas plutôt un indicateur dominant issu de la comptabilité générale ? (Y. PECQUEUX, 2002).

Le résultat courant, un indicateur privilégié par les PME

L'étude des indicateurs de performance dans les PME est un sujet insuffisamment traité puisque la plupart des recherches ont été réalisées dans de grandes entreprises. Cependant, R. Gélinas (1997) reconnaît aux PME des faiblesses traditionnelles dans les domaines de l'information et des pratiques de gestion, essentiellement par manque de ressources. Le système de mesure de la performance des PME est le reflet de leurs spécificités tant en matière de management que de processus de décision. La priorité est donnée à l'action. Les décisions sont à court terme, plutôt réactives que proactives, elles mobilisent un nombre réduit d'informations pouvant être reliées rapidement au processus de décision.

H. Bergeron (1998) souligne le rôle primordial joué par le dirigeant dans une PME. Acteur aussi important qu'omniprésent, en contact direct avec les opérationnels, il a essentiellement recours à ses jugements, à son expérience et à son intuition, ce qui le prédispose à une vision à court terme et à une prise de décision opérationnelle.

La comptabilité générale (ou financière), en tant que système de mesure de la performance, fournit plusieurs indicateurs de résultat, dont le plus connu et le plus central est le résultat net comptable (différence entre les produits et les charges ayant pris naissance en cours d'exercice). Quatre niveaux de résultats sont établis (exploitation, financier, courant et exceptionnel). Le résultat courant, indépendant des opérations exceptionnelles, est à privilégier pour une utilisation en gestion, car il permet d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à dégager le résultat de son activité normale, un résultat susceptible de se reproduire dans le temps (à capacité constante). Toutefois, l'efficacité du résultat courant (comme celle du résultat net) pour la prise de décision est limitée par plusieurs facteurs : c'est une information financière fortement agrégée, *ex-post*, disponible une fois par an seulement et avec des délais importants. En outre, le résultat courant ne donne qu'une vision à court terme de la performance.

LE CAS PARTICULIER DES COOPÉRATIVES

Une coopérative est une entreprise, mais c'est aussi un espace politique dans lequel la négociation, la concertation et la communication sont des nécessités fonctionnelles. Le défi à relever pour les coopératives consiste donc à concilier contraintes économiques et certaines exigences doctrinales (MAUGET, 2005). Les coopératives doivent faire face à des difficultés de gestion originales, notamment à la comptabilisation des apports des adhérents. Mais, comme toutes les entreprises, les coopératives doivent s'adapter aux enjeux économiques et aux conditions de marché actuels. Cela n'est possible qu'à la condition d'intégrer, dans le respect de leurs valeurs fondatrices, des outils de management susceptibles de concilier l'espace concurrentiel et l'espace coopératif (Y. CHABIN, J.L. VIVIANI, 2005).

Les règles de gestion des coopératives résultent de la coexistence de statuts propres à l'économie sociale et des règles implacables de l'économie de marché. Pourtant, la valorisation des apports demeure l'objectif fondamental des coopératives, dans la mesure où la satisfaction de leurs adhérents est une exigence stratégique. Ne sont-ils pas les fournisseurs exclusifs de la coopérative en matières premières agricoles ? La performance économique d'une coopérative se définit donc comme sa capacité à rémunérer au mieux les apports des adhérents tout en évitant une

survalorisation, qui se ferait au détriment du financement et de la compétitivité de la coopérative.

Par conséquent, ni le résultat net comptable ni le résultat courant ne sont des indicateurs de performance pertinents pour une coopérative, car ils n'ont aucune signification économique. En effet, ils résultent d'une décision interne en matière de prix de règlement des apports et d'un mécanisme de marché. Par contre, le résultat dit répartissable est, quant à lui, parfaitement adapté à l'originalité des relations économiques et financières entre les coopérateurs et leur coopérative. Il mesure la capacité de la coopérative à engendrer par son activité de production et de commercialisation des flux financiers suffisants pour rémunérer les apports des adhérents, qui sont acquis à prix incertain (F. COURET, 1998).

Le résultat répartissable se calcule à partir du compte de résultat de la coopérative (voir le tableau ci-dessous).

Les produits et les charges pris en compte dans le calcul du résultat répartissable sont en grisé. En blanc, ceux qui sont exclus du calcul parce qu'ils ne

CHARGES	PRODUITS
Rémunération des apports	Chiffre d'affaires
Achats	Production stockée
Variation de stocks	Production immobilisée
Charges externes	Suventions d'exploitation
Impôts et taxes	
Frais de personnel	Produits financiers
Frais financiers	Produits exceptionnels
Charges exceptionnelles	
Dotation aux amortissements	Reprise sur provisions
Dotation aux provisions	
Résultat net	

Tableau 1 : Calcul du résultat répartissable d'une coopérative

relèvent pas de l'activité principale de collecte/vente de la coopérative. La rémunération des apports n'entre pas non plus dans le calcul du résultat répartissable, dont la vocation est justement de payer le raisin.

Si le résultat répartissable permet de mesurer la performance de chaque coopérative, il ne peut en revanche faire l'objet de comparaisons entre coopératives situées sur des terroirs différents. En effet, leurs chiffres d'affaires incluent des rentes d'appellation inégalement perçues qui enlèvent toute pertinence au résultat comptable pour comparer entre elles les performances des coopératives, c'est ce qui nous a conduits à développer une méthode permettant d'éliminer les biais introduits dans le calcul du résultat répartissable par ces rentes.

UNE MÉTHODE PERMETTANT DE NEUTRALISER LES RENTES D'APPELLATION

Comment le système des AOC génère-t-il des rentes ?

Les signes officiels de qualité constituent un dispositif important de la politique agricole française. Ils ont pour objectif d'homogénéiser et de signaler collectivement la qualité des produits afin d'en faciliter l'accès au marché. La réglementation des AOC (Appellations d'Origine Contrôlée) atteste d'une aire géographique apte à produire des vins de qualité avec des cépages adaptés aux sols et un nombre minimal de pieds par hectare. Cette réglementation spécifie également les méthodes de taille, le rendement maximal à respecter et le degré alcoolique minimal du moût à vinifier. Un certificat d'agrément, délivré après dégustation par l'Institut National des Appellations

d'Origine (INAO), garantit la conformité des vins au standard de l'appellation, à savoir une qualité minimale autorisant leur mise sur le marché. La typicité de l'appellation est gérée collectivement. Aucun acteur ne peut imposer seul ses choix, ni faire évoluer la typicité vers ses intérêts particuliers (HINNEWINKEL, 2004).

Les AOC remportent aujourd'hui un réel succès. La dénomination, protégée par le statut AOC, permet de signaler un ensemble de caractéristiques organoleptiques à un consommateur qui, ne pouvant pas identifier lui-même la qualité d'un vin, se réfère à des signes certificateurs. Mais en confortant la réputation des vins, l'AOC crée les conditions d'existence d'un profit, une rente d'appellation, qui distingue clairement les vins labellisés AOC des autres vins de qualité.



Classiquement, une rente est définie comme le revenu apporté par un facteur de production dont l'offre est totalement inélastique. La rente d'appellation est une rente de localisation, c'est un surplus collectif géré par les producteurs grâce à un dispositif institutionnel qui leur permet de contrôler les volumes des vins et leur typicité.

Pour C. Laporte (1993), les caractéristiques signalées par une AOC et communes à tous les vins de cette AOC constituent un premier niveau de différenciation. Ensuite, au sein d'une même appellation, les pratiques de chaque entreprise, qu'elles soient techniques (amélioration de la qualité standard de l'appellation) ou commerciales (pratiques consistant à informer sur cette qua-

Cette forte dispersion des cours génère donc des rentes d'appellation très hétérogènes, qui empêchent tout parallèle entre des indicateurs de performance basés uniquement sur le chiffre d'affaires. L'opération de *benchmarking* a donc nécessité la mise en place d'un système d'équivalences entre les 57 appellations du département, baptisé méthode EBR (Équivalent Bordeaux Rouge), le cours moyen de cette appellation majoritaire ayant servi de référence.

Le mécanisme de la méthode EBR

Pour rendre comparables des données de nature différente, on peut avoir recours à des relations d'équiva-

Blaye blanc sec	411	Côtes Blaye rouge	1 255	St Emilion	2 875
Côtes de Blaye blanc	484	Côtes Bordeaux rouge	1 255	Lalande Pomerol	3 050
Bordeaux moelleux	653	Bordeaux supérieur rouge	1 298	Communes liquoreux	4 078
Bordeaux blanc sec	691	Côtes de Bourg	1 370	Pessac Léognan	4 558
Entre deux mers	691	Fronsac	1 424	Communes Médoc	5 030
Grave blanc	788	Graves rouge	1 576	St Emilion grand cru	5 183
Bordeaux rosé	1 109	Médoc	2 052	Pomerol	5 640
Bordeaux rouge	1 182	Haut Médoc	2 128	Sauternes	5 792
Côtes Bordeaux rouge	1 241	Communes Saint-Emilion	2 237		

Tableau 2 : Cours moyens des appellations de Gironde en euros par tonneau pour 07/08

lité et à en convaincre la clientèle) constituent un second niveau de différenciation, individuel, quant à lui. Ces deux niveaux de différenciation conduisent à scinder le surplus pour le producteur en deux : d'une part, la rente d'appellation, surplus patrimonial, collectif, généré par la réputation et les caractéristiques de l'appellation et, d'autre part, le surplus économique créé individuellement, par chaque producteur, grâce à l'efficacité de ses propres pratiques. Les deux sources de différenciation, l'une collective et l'autre individuelle, sont les deux facteurs essentiels de la formation des prix des vins. Ils expliquent la raison pour laquelle, au sein d'une même appellation, les prix des vins sont loin d'être homogènes. Mis en place dans le Bordelais viticole depuis 1935, le système des AOC a créé progressivement une hiérarchie, en fonction de la réputation acquise par les appellations, hiérarchie à l'origine de rentes et d'un système de prix partiellement déconnecté du savoir-faire des entreprises vitivinicoles. Le Bordelais est aujourd'hui une mosaïque de 57 appellations, avec une forte amplitude de prix. Ainsi, les cours moyens des transactions sur le marché des vins en vrac, qui sont publiés chaque mois par la Commission des Cotations de la Compagnie Régionale des Courtiers assermentés, affichent une dispersion allant de 1 à 7 (hors grands crus), comme le montre le tableau 2 ci-dessus (dans lequel la dispersion intra-appellation, estimée à 15 % par la même commission, n'apparaît pas).

On surmonte ainsi les difficultés dues à des représentations hétérogènes, à condition de pouvoir établir mathématiquement ces relations d'équivalence (BEDIN, FOURNIER, 2008).

– Le chiffre d'affaires d'une coopérative commercialisant une appellation (AP) se décompose en trois valeurs (il n'y a pas de bénéfice) : la rémunération des apports (coût des raisins), le coût de la vinification et le coût de la mise en marché (conditionnement et commercialisation). La valeur du vin (V) est obtenue en additionnant le coût des raisins et le coût de la vinification.

– De la valeur du vin (V) est soustraite la rente d'appellation, calculée par le rapport entre le cours du Bordeaux rouge (base du système d'équivalence entre appellations) et le cours de l'appellation AP.

– Pour obtenir une véritable équivalence, il faut ajouter un surcoût de vinification susceptible d'exister entre l'appellation AP et le Bordeaux rouge.

– En réintégrant les coûts commerciaux, on obtient le chiffre d'affaires EBR (Équivalent Bordeaux Rouge) que réaliserait la coopérative si elle ne bénéficiait pas de rentes d'appellation.

La plupart des coopératives commercialisant plusieurs appellations (huit, en moyenne), un coefficient EBR global par coopérative est obtenu en pondérant le cours de chaque appellation par son volume vinifié. Il faut noter que les hypothèses qui sous-tendent la



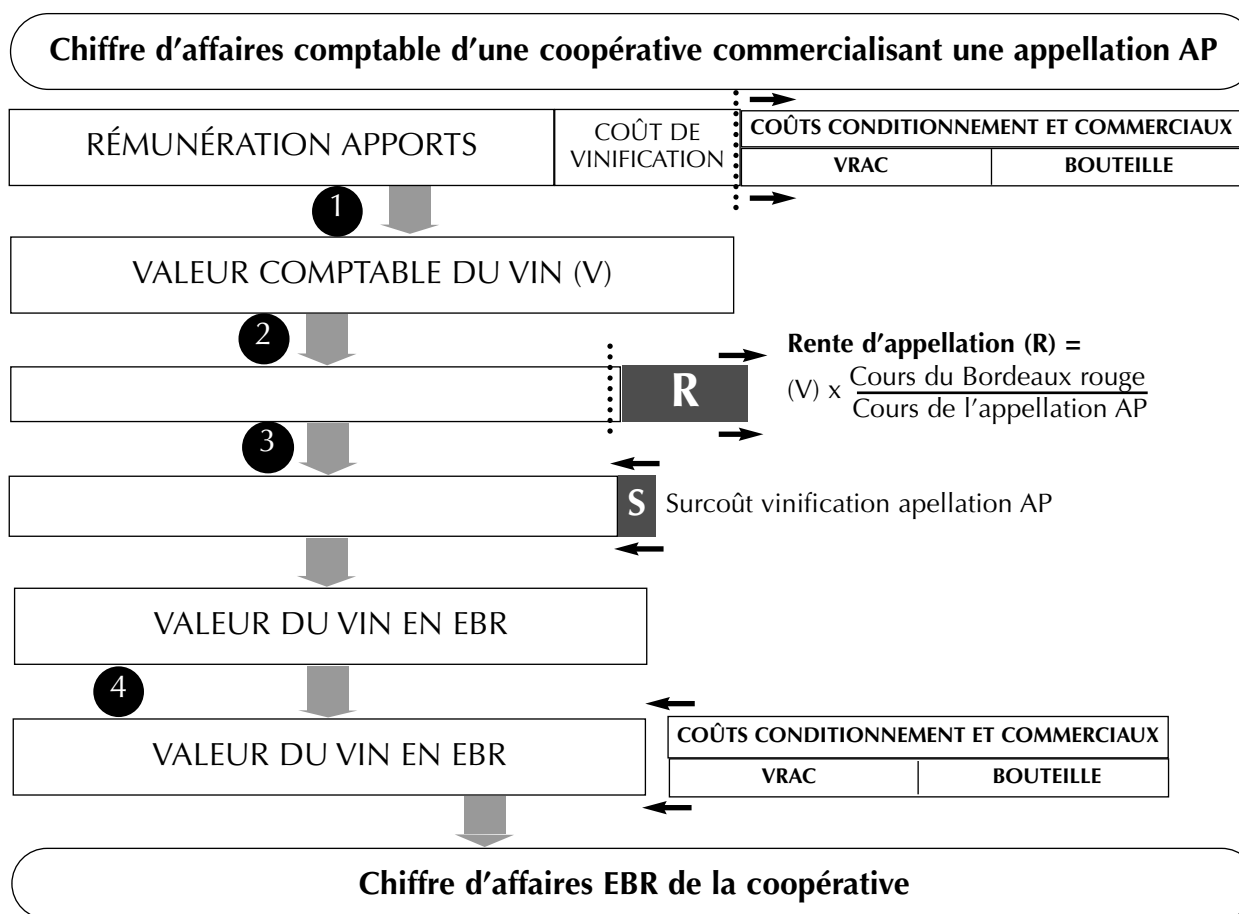


Tableau 3 : La méthode EBR

méthode EBR rendent celle-ci difficilement utilisable pour des exploitations viticoles. Dans les coopératives, les rentes d'appellation se calculent uniquement à partir du chiffre d'affaires et du coût de vinification, car les autres opérations génératrices de coûts sont identiques. Si la méthode devait être utilisée au niveau des viticulteurs, il faudrait pouvoir intégrer la plus forte hétérogénéité des pratiques viticoles autorisées par chaque AOC et génératrices de coûts (foncier, densités de plantation, rendements, méthodes de taille, etc.).

LES RÉSULTATS OBTENUS AVEC LA MÉTHODE EBR

Le cadre expérimental

La méthode EBR a donc été utilisée dans le cadre d'une opération de *benchmarking* dédiée à la performance économique d'un groupe de vingt coopératives viticoles du Bordelais. L'opération, qui s'est déroulée au premier semestre 2008, a porté sur l'exercice 07/08 (récolte 2007). Les 20 caves, qui représentent 55 % du volume total de la coopération bordelaise, se sont avérées particulièrement

représentatives en termes d'appellations vinifiées : l'écart au cours moyen était de 30,3 €/hl (euros par hectolitre) pour les vingt caves concernées, contre 32,2 €/hl pour l'ensemble des cinquante-deux coopératives du Bordelais.

La collecte des informations a nécessité deux jours d'investigations dans chaque coopérative, au cours desquels ont été saisis, à l'aide d'une application Excel, le compte de résultat et les bilans, les affectations analytiques des charges (méthode ABC), les déclarations de récolte et de stocks, la décomposition du chiffre d'affaires par circuit de commercialisation et par mode de conditionnement. De plus, cinq facteurs susceptibles d'expliquer la performance économique de la coopérative ont été collectés : efficacité, vente directe, circuit revendeurs, volume vinifié et investissements. Ce travail sur documents a été complété par un entretien avec le directeur de la cave. L'opération s'est poursuivie par la rédaction d'un rapport individuel présenté sur place, dans chaque coopérative, ce rapport comparant les résultats EBR (global, par circuit, par conditionnement) aux résultats du groupe de *benchmarking*.

L'opération s'est terminée par la présentation et la discussion d'un rapport de synthèse, au cours d'une



réunion collective réunissant l'ensemble des partenaires.

Une nouvelle représentation de la performance des vingt coopératives

Le graphique 4 superpose les résultats répartisables 07/08, rentes incluses (en gris) et rentes neutralisées (en noir). Les vingt coopératives figurent en abscisse, dans l'ordre croissant de la notoriété de leurs appellations. Le résultat répartisable comptable (incluant les rentes d'appellation) varie de 51,5 à 176,5 €/hl, soit d'un facteur de 3,4. Le coefficient de corrélation avec la notoriété des appellations est très élevé (0,84). Par contre, le résultat répartisable sans les rentes d'appellation ne varie plus que de 91,5 à 140,3 €/hl, soit d'un facteur de 1,5. Le coefficient de corrélation avec la notoriété des appellations n'est plus que de 0,08 (la différence résiduelle provenant de la performance propre à chaque coopérative).

La notoriété du terroir et des AOC est, de loin, le facteur de performance le plus significatif des coopératives (ce que confirme la dernière ligne du tableau 5 de la page suivante). Les stratégies AOC, en fondant le positionnement du produit sur un

produits rares, la performance des stratégies AOC repose à la fois sur la valeur attribuée au terroir par les consommateurs et sur la qualité différenciée des produits. Le produit de terroir garantit une singularité et une diversité auxquelles les consommateurs français sont sensibles. En véhiculant une image, l'AOC crée un avantage concurrentiel.

Un prolongement : l'identification de facteurs de performance communs

La méthode EBR ouvre également la voie à une meilleure identification des facteurs de performance que toutes les coopératives, quel que soit leur terroir, pourraient développer en interne, à savoir des facteurs endogènes, contrôlables, à la fois repères stratégiques et leviers pour l'action future. Cinq facteurs de performance, considérés comme stratégiques, ont été mesurés dans les vingt coopératives. Le tableau 5 présente le pouvoir explicatif de ces cinq facteurs, évalué à partir du coefficient de détermination R² de la régression linéaire simple du résultat répartisable par chacun des facteurs. Ce coefficient R² a fait l'objet d'une double mesure : soit avec la rente neutralisée (*version EBR*), soit avec la rente incluse (*version comptable*). L'impact

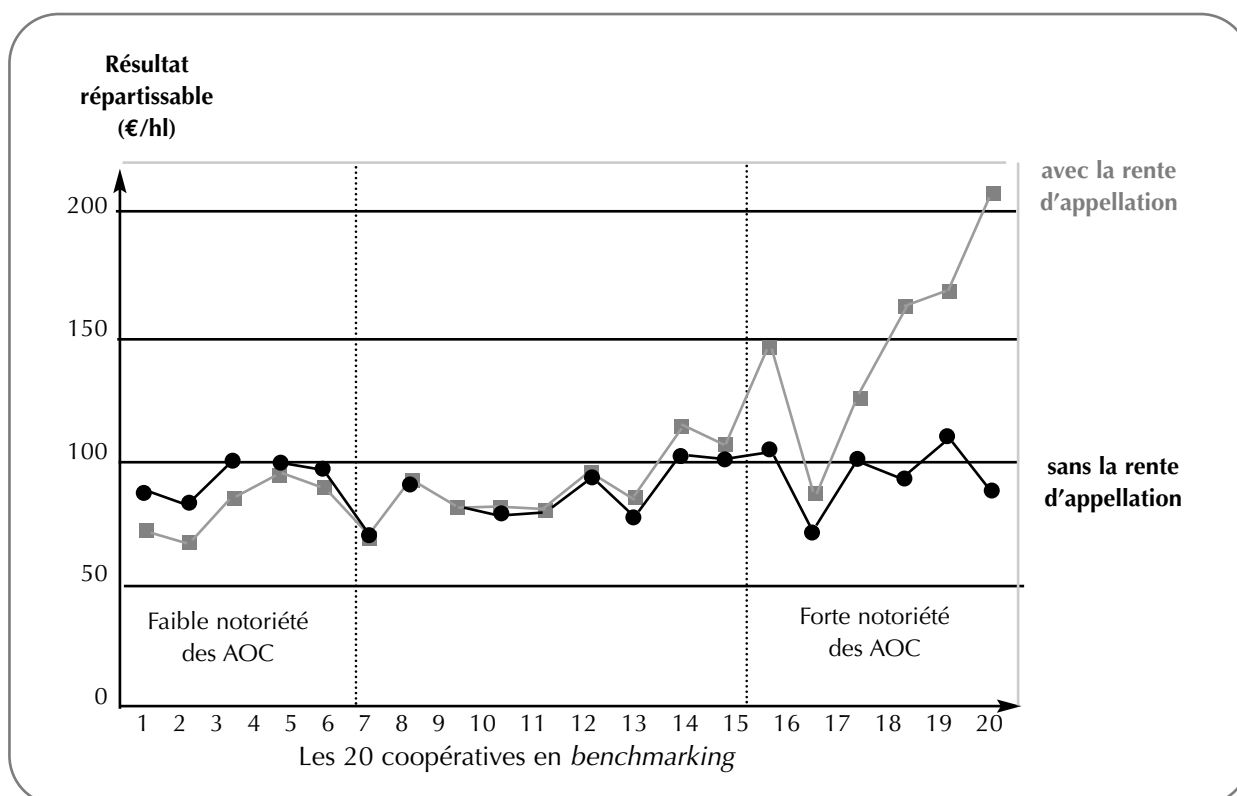


Tableau 4 : Résultats répartisables des 20 coopératives en benchmarking

actif spécifique territorialisé (conditions naturelles, tradition et culture locale), s'opposent à la standardisation des produits. Le marché rémunérant les

d'un facteur sur la performance est soit positif (↗) soit négatif (↘). Avec la dernière ligne du tableau 5 (valeur comptable), on a la confirmation que c'est



FACTEURS DE PERFORMANCE	RÉSULTATS RÉPARTISSABLES			
	Version EBR (Sans les rentes)		Version EBR (Avec les rentes)	
	Impact	R2	Impact	R2
1- Efficience (maîtrise des coûts)	↗	0,60		0,01
2- Vente directe aux particuliers	↘	0,51	↗	0,27
3- Volume vinifié (taille de la cave)	↗	0,34	↘	0,10
4- Circuit revendeurs	↗	0,17	↗	0,37
5- Niveau des investissements	↗	0,12		0,01
Notoriété des appellations			↗	0,84

Tableau 5 : Pouvoir explicatif des facteurs de performance

bien la notoriété des terroirs qui constitue (très largement) le principal facteur de performance (impact ↗ et $R2=0,84$).

L'efficience ($F1$) est le facteur de performance le plus nettement masqué par les rentes d'appellation. En tenant compte des rentes, la maîtrise des coûts n'a pas d'incidence sur le résultat ($R2=0,01$). Au contraire, sans les rentes, la maîtrise des coûts est identifiée comme le premier facteur de performance ($R2=0,60$). Les coopératives bénéficiant des rentes les plus faibles doivent donc compenser par des coûts plus bas. Les économies d'échelle et la taille critique sont stratégiques pour elles.

Le facteur $F3$ -Taille de la coopérative confirme le double constat obtenu avec l'efficience :

- un effet contraire sur la performance, selon que les rentes sont comptabilisées ou non ;
- le rôle majeur de la taille de la coopérative sur la performance, quand les rentes sont neutralisées (impact ↗ et $R2=0,34$).

Ces deux résultats rejoignent les conclusions du rapport Pomel (taille critique) et de l'article de M. Filippi (2010) qui précise que la taille critique est déterminante dans la performance des coopératives parce qu'elle permet d'accéder aux moyens financiers, aux compétences humaines et à la signalisation de la qualité liée au terroir.

La vente directe aux particuliers ($F2$) incarne parfaitement les déformations que les rentes d'appellation peuvent infliger au modèle de performance des coopératives. Identifiée comme un facteur de performance déterminant lorsque les rentes sont comptabilisées (impact ↗ et $R2=0,27$), la vente directe aux particuliers est, au contraire, un facteur de dégradation de la performance (impact ↘ et $R2=0,51$), lorsque la méthode EBR est utilisée. En effet, l'activité de vente directe, qui exige peu de savoir-faire, mais qui réclame une main-d'œuvre importante, est pratiquée par la plupart des coopératives avant tout

pour créer une vitrine, une image, un lieu de rencontre tant pour les clients que pour les adhérents. Sans rentes d'appellations, la rentabilité de la vente aux particuliers devient problématique du fait des charges engagées.

Le circuit revendeurs ($F4$) regroupe tous les intermédiaires commercialisant du vin pour le consommateur final : grande distribution, cavistes, grossistes (mais pas le négoce). Ce circuit nécessite une véritable approche *marketing* et une bonne maîtrise de la négociation commerciale. Le tableau 5 montre que le circuit revendeurs est l'exemple type du facteur de performance dont le pouvoir explicatif n'est pas modifié par l'existence d'une rente d'appellation.

La méthode EBR ouvre donc des perspectives intéressantes pour identifier un ensemble de facteurs de performance qui soient accessibles à toutes les caves, quelle que soit la notoriété de leur terroir. Ce partage d'expériences, réalisé ici dans de bonnes conditions (nombre et homogénéité des entreprises), doit donc être poursuivi, et même élargi à un maximum de facteurs mesurables.

CONCLUSION

En neutralisant le biais engendré par la rente d'appellation, la méthode EBR rend le résultat répartis-sable (il devient un indicateur global de performance économique des coopératives) comparable entre coopératives situées sur des terroirs généralement hétérogènes et bénéficiant de rentes d'appellation inégales. Cet article entendait montrer que les Équivalents Bordeaux Rouge (EBR) sont d'une utilisation relativement simple et s'appuient sur des hypothèses recevables par tous, y compris par certains professionnels encore réticents. En effet, la hiérarchie officielle des appellations, marquée du sceau de



la rente d'appellation et instituant l'échelle des richesses, reste très prégnante dans le Bordelais.

La méthode EBR permet également d'identifier des facteurs de performance susceptibles d'être mobilisés par toutes les coopératives, mais masqués, jusqu'ici, par les rentes d'appellation. Sur ce point, la poursuite planifiée de l'opération de *benchmarking* entre les vingt coopératives viticoles du Bordelais (qui sont le support de cette recherche) devrait permettre d'analyser une trentaine de facteurs supplémentaires et de fournir un cadre de référence plus étendu aux divers partenaires.

Les coopératives sont très impliquées. Elles perçoivent l'intérêt qui est le leur de coopérer à cette opération. Elles sont donc enclines à partager leurs savoir-faire, sans tomber dans le piège des standards. La construction de modèles de performance économique à partir de facteurs accessibles à tous devrait permettre à des coopératives de tout terroir de définir des stratégies mieux adaptées aux nouveaux défis à relever. Peut-être même y verront-elles un tremplin pour des coopérations plus importantes, telles que des rapprochements ou des alliances stratégiques ?

Pour le chercheur, cette expérience de *benchmarking* (en cours) doit maintenant permettre de répondre à de nouveaux questionnements. Comment intégrer les spécificités de chaque entreprise aux résultats de la démarche ? Comment éviter l'alignement stratégique ? Mais, surtout, comment mieux prendre en compte les facteurs de performance qualitatifs, tels que la qualité du management, celle des pratiques quotidiennes, la mobilisation des énergies, l'organisation et la communication, l'expérience et les compétences ? La recherche devra également évoluer vers une formulation plus théorique de la technique du *benchmarking* en tant qu'outil de management, levier d'innovation et processus collaboratif.

La méthode EBR ne conteste pas l'existence des rentes d'appellation et la supériorité économique et financière de ceux qui en bénéficient et qui les réinvestissent le plus souvent dans des technologies et dans des outils générateurs de qualité et de prestige, et donc de performance ultérieure. *A contrario*, la méthode EBR a pour but d'éviter au plus grand nombre de faire fausse route en adoptant des stratégies qui ne sont gagnantes que parce qu'elles bénéficient de rentes d'appellation souvent élevées. Développée pour des coopératives viticoles du Bordelais, la méthode EBR peut être généralisée à toutes les régions viticoles françaises, et à toutes les filières utilisant des signes de qualité, à la condition qu'il existe en leur sein un système de cotation unique et exhaustif des appellations, lequel est indispensable pour établir un système d'équivalence. La méthode EBR pourrait également être adaptée à des groupes de viticulteurs, à la condition que soient bien identifiées les pratiques viticoles autorisées par

certaines appellations, qui sont susceptibles de générer des charges spécifiques. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BALM (J.G.), *Le Benchmarking : évaluer et améliorer ses performances*, AFNOR, Paris, 1994.
- BERGERON (H.), *Les Tableaux de bord pour rendre compte de la performance*, Actes du congrès de l'AFC, Nantes, vol. 2, pp. 555-568, 1998.
- BERLAND (N.), *À quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage*, Espace Mendès France, 2002.
- BIANCHINI (S.), COUDERC (J. P.) & MARCHINI (A.), *Wine cooperatives performance determinants: a comparative analysis between Italy and France*, AGCI-Agrital The Role of Cooperatives in the European Agro-food System, Bologna (ITA), 2008.
- BOUQUIN (H.), « La pertinence : le retour », *Revue Française de Comptabilité*, pp. 46-51, avril 1993.
- BOURIGNON (A.), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 61-66, 1995.
- CHABIN (Y.), *Tableaux de bord et indicateurs de pilotage des performances stratégiques en cave coopérative*, Journée nationale des IAE, Montpellier, 2006.
- CHABIN (Y.) & VIVIANI (J.L.), *Performance des coopératives : des indicateurs stratégiques et prospectifs à la création de valeur*, Bacchus, pp. 213-233, 2005.
- CHARREAUX (G.), *Le Gouvernement des entreprises, théories et faits*, Paris, Éd. Economica, 1997.
- COURET (F.), *Efficacité économique des coopératives : le miroir déformant des appellations d'origine contrôlée*, Colloque du Cervin : Vins, vignes et civilisations, Bordeaux, mai 2005.
- COURET (F.), *Contribution à l'étude des règles et des comportements de gestion dans les coopératives viticoles à l'aide de l'analyse systémique de la décision et de l'information*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV, 1998.
- DESS (G.G.) & ROBINSON (R.B.), "Measuring organizational performance in the absence objective measures", *Strategic Management Journal*, n° 5, pp. 263-273, 1984.
- DEVISE (O.) & VAUDELIN (J.P.), *Évaluation de la performance d'une PME : le cas d'une entreprise auvergnate*, 4^e conférence MOSIM, Toulouse, 2003.
- FILIPPI (M.), *Les Caves coopératives dans les bassins viticoles français*, Colloque ASRDLF, Aoste, 20 septembre 2010.
- FILIPPI (M.), FREY (O.), TRIBOULET (P.) & VIVENSANG (J.), *Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs*, rapport final 03 B6 04 01, ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 105 p., 2006.
- GAUZENTE (C.), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs », *Finance Contrôle Stratégie*, pp. 145-165, juin 2000.



- GELINAS (R.), *Les Caractéristiques et spécificités de la PME*, Le groupe de recherche en économie et gestion des PME, 97-03-C, 1997.
- HINNEWINKEL (J.C.), *Les AOC dans la mondialisation*, Anthropology of food, 2004.
- JOFFRE (P.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Éd. Economica, 1998.
- KAPLAN (R.S.) & NORTON (D.P.) (1992), "The balance scorecard, measures that drive performance", *Harvard business review*, 1992.
- KIEPKER (J.), « Du système d'information comptable au système d'information de gestion », *Revue française de l'audit interne*, n° 109, 1992.
- LAPORTE (C.), *Système d'information sur la qualité et profit : le cas de l'AOC Bourgogne*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Dijon, 2000.
- LAPORTE (C.), *Modélisation de la rente d'appellation associée à la production de vin d'appellation d'origine contrôlée*, mémoire de DEA analyse et politique économique, université de Bourgogne, 1993.
- MAIRE (J.L.), 2001, « La coopération dans un processus de benchmarking », MAIRE (J.L.), 2002, *Revue des sciences de gestion*.
- MARMUSE (C.), *Politique générale*, Paris, Éd. Economica, 1996.
- MAUGET (R.) (2005), « Les coopératives agricoles face aux enjeux de la mondialisation », *Revue internationale de l'économie sociale*.
- MORIN (E.M.), SAVOIE (A.) & BEAUDIN (G.), *L'Efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Éd. Gaëtan Morin, 1994.
- OTLEY (D.), *Measuring performance: the accounting perspective*, Business performance management, Cambridge University Press, 2004.
- PESQUEUX (Y.), *Organisations, modèles et représentations*, Paris, PUF, 2002.
- POMEL (B.), *Réussir l'avenir de la viticulture de France*, Plan national de restructuration de la filière viti-vinicole française, mars, 36 p., 2006.
- SYLVANDER (S.), « Origine géographique et qualité des produits, approche économique », *Revue de droit rural*, n° 237, pp. 465-473, 1995.
- TANGEN (S.), *Improving the performance of a performance measure*, *Measuring Business Excellence*, 9, 2005.
- VILLARMOIS (O.) DE, *Le Concept de performance et sa mesure : un état de l'art*, Actes du XIV^e Congrès national des IAE, vol. 2, pp. 199-216, 1998.

DES PATRONS AUX
MANAGERS
Les laboratoires
de la recherche publique
depuis
les années 1970

À propos du livre de Séverine Louvel, *Des patrons aux managers, les laboratoires de la recherche publique depuis les années 1970*, Préface de Christine Musselin, directrice du Centre de Sociologie des Organisations, Presses Universitaires de Rennes – RES PUBLICA, 2011.

La sociologue Séverine Louvel, qui s'est spécialisée dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, nous livre le résultat d'une enquête approfondie qu'elle a effectuée dans trois laboratoires publics de biologie, baptisés (pour préserver l'anonymat) Athéna, Minerve et Icare. Elle a passé six mois dans le premier et trois mois dans le second, en immersion totale, y disposant d'une liberté d'investigation complète, avec un accès à toutes les archives, tant du laboratoire que des chercheurs, et la possibilité d'assister à toutes les réunions (conseils de laboratoire, comités d'évaluation...). Dans le cas d'Icare, confronté à une crise assez grave, l'enquête s'est appuyée essentiellement sur des entretiens.

Ainsi, l'auteur a mené (en 2003) dans les trois laboratoires, respectivement, cinquante-huit, trente-deux et treize entretiens semi-directifs. Tout cela s'est appuyé également sur une analyse de l'évolution du rôle des tutelles des trois laboratoires précités (le CNRS, le CEA, l'INSERM et une université). L'ambition était aussi de reconstituer la trajectoire des laboratoires sur la durée (près de quarante ans, pour Athéna et Minerve, et une dizaine d'années pour Icare,

qui a finalement été dissous au milieu des années 2000, victime de conflits internes).

Pour analyser ce matériau exceptionnel, Séverine Louvel s'appuie sur une vaste littérature pluridisciplinaire, qu'elle maîtrise d'une manière impressionnante, et sur les nombreuses statistiques disponibles sur les budgets et les recrutements.

L'ensemble est structuré par différents concepts qui « fonctionnent » bien dans le cas d'espèce, en particulier les « mondes » de l'économie de la grandeur définis par Boltanski et Thévenot, à savoir les mondes « industriel », « domestique » ou encore « inspiré ».

Mais que l'on se rassure : si elle manifeste la minutie de l'historien et de l'ethnographe, Séverine Louvel nous présente son travail dans un livre de petit format (cent quarante pages), au style alerte, agrémenté de réjouissants verbatims, et dénué de toute pesanteur académique. Par ailleurs, le but qu'elle s'est fixé est *a priori* passionnant : voir en quoi et de quelle manière les profondes mutations du système de l'enseignement supérieur et de la recherche ont réellement impacté les briques de base essentielles que constituent, en France, les laboratoires, ainsi que la façon dont leurs directeurs les gèrent. C'est d'autant plus intéressant que ce niveau intermédiaire, « organisationnel », n'a été que peu étudié, contrairement aux niveaux méso et microsociologiques que sont les institutions, les « réseaux » ou les identités professionnelles... Il a pourtant certainement son importance en matière de production de contenus scientifiques, mais ce point reste assez mystérieux.

Ce niveau organisationnel du laboratoire est décliné en cinq enjeux : la stratégie scientifique, le financement contractuel, la GRH des chercheurs, l'évaluation et les doctorants. Ces enjeux sont présentés, pour les trois laboratoires, dans des chapitres successifs avec, à chaque fois, une conclusion sur les

évolutions les plus récentes (création de l'Agence Nationale de la Recherche et de l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, la loi LRU – relative aux libertés et responsabilités des universités – instaurant l'autonomie des universités...). Mais, ces enjeux étant évidemment interdépendants, le découpage des chapitres rend plus difficile l'acquisition d'une vision globale de chacun des laboratoires étudiés, dont on découvre progressivement les différentes caractéristiques.

Résumons ici (en les schématisant) quelques-unes de leurs caractéristiques de départ, qui donnent une idée de l'intérêt des cas choisis, et aussi de celui de leur confrontation.

Athéna est un gros laboratoire propre au CNRS, dépendant à la fois de ses départements de chimie et des sciences de la vie, créé dans un pôle local scientifico-industriel pour y développer des synergies entre enseignement, recherche et industrie. Le directeur (une personnalité de renom soutenue par la direction du CNRS) recherche la croissance de ce laboratoire en créant des équipes sur des thématiques variées, des équipes auxquelles il laisse une grande autonomie.

Minerve est un laboratoire constitué des « jeunes turcs » d'une petite équipe de biologie végétale du CEA un peu perdue dans un laboratoire dominé par des physiciens, équipe qui a pris son autonomie en créant un laboratoire associé au CNRS. Pendant longtemps, les fondateurs ne chercheront guère à croître, de façon à préserver la forte cohésion d'une équipe dirigée d'une main ferme ; ils ne recruteront que parmi leurs propres doctorants, qui restent eux aussi limités en nombre. Elle

acquiert une grande renommée dans sa spécialité pointue de recherche fondamentale et ignore alors largement les injonctions de la direction (fortement autoritaire) des sciences de la vie du CNRS de l'époque.

Icare a (comme Minerve) pour point de départ la volonté d'une petite équipe du CEA de s'affranchir en créant un laboratoire qui lui soit propre. Mais ni le CEA ni le CNRS ne sont partants, pour des raisons de taille sous-critique : l'équipe se tournera vers le statut « contrat jeune formation » qui vient d'être créé par l'INSERM, puis elle finira, après diverses péripéties, par accéder au statut d'unité à part entière, tout en se centrant de plus en plus sur le biomédical, avant d'être dissoute (malgré ses bonnes performances).

Cela étant, on ne peut pas dire que ces laboratoires représentent les « cases » d'une typologie. De plus, s'ils ont en commun les sciences de la vie, ce domaine est de fait très fragmenté et est un de ceux qui ont le plus évolué au cours de ces dernières décennies. Les conséquences de ces évolutions ne sont d'ailleurs qu'évoquées, ici ou là, par exemple à propos des équipements nécessaires. Mais, si l'on ne peut évidemment pas parler d'échantillon représentatif, tout lecteur étant (ou ayant été) directeur d'un laboratoire (ce qui est le cas de l'auteur de ce commentaire) retrouvera dans ce livre des situations qu'il a vécues, quelle que soit sa discipline.

À partir des cas étudiés, l'ouvrage propose de dépasser une interprétation mécanique du changement et une vision par trop monolithique du monde de la recherche, pour dégager les modèles d'action

locaux mis en œuvre par les directeurs de laboratoire pour s'adapter, plus ou moins rapidement, aux évolutions du contexte.

Il en ressort néanmoins une tendance lourde commune, qui donne son titre à l'ouvrage : le passage inéluctable du statut de directeurs « patrons » de leur labora-

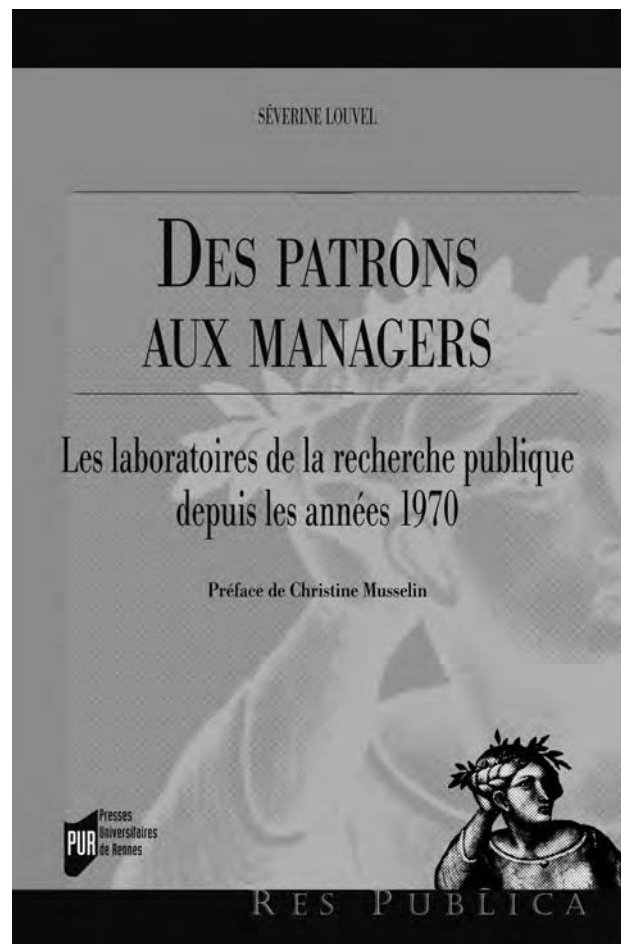
ment, ainsi que les stratégies de résistance ou de contournement qui s'y opposent. Mais il ne s'agit pas ici d'expliquer la diversité des trajectoires par les profils de tel ou tel directeur et par les aléas de son recrutement. Certes, les témoignages montrent bien les défauts et les erreurs des directeurs, tels

que les perçoivent leurs chercheurs. Mais le sociologue, quant à lui, s'interdit de prendre parti ou de se faire le relai de la sempiternelle plainte du directeur qui « se sacrifie », qui est débordé par les tâches administratives...

Là encore, nul essai de typologie de ces « leaders » n'est tenté. C'est peut-être dommage et la typologie élaborée dans la thèse (et citée dans l'ouvrage) d'un docteur de l'X aurait pu être exploitée, notamment la catégorie inattendue des directeurs qualifiés de « chefs indiens » (qui, bien que dénués de réels pouvoirs au quotidien à l'instar de ces chefs indiens, représentent l'ultime recours dans les conflits graves qu'ils doivent arbitrer armés de leur seul prestige et de leur éloquence). Les « bons » directeurs

décrits dans les cas étudiés sont, entre autres, des « pacificateurs », et les bons évaluateurs aussi, qui ne tiennent que des propos mesurés et prudents afin de ne pas jeter d'huile sur le feu.

Ce que montrent bien les cas développés, c'est qu'à tous les niveaux (et pas uniquement à celui du directeur), on trouve des stratèges avisés et manipulateurs, qui anticipent les remarques des comités d'évaluation, dans une stratégie « d'obéissance symbolique », construisent des tactiques élaborées pour faire recruter et promouvoir tel ou tel, ou pour



toire (qui sont des figures scientifiques auxquelles les tutelles donnent plus ou moins carte blanche et qui jouent vis-à-vis de leurs chercheurs un peu le rôle de « pères de famille » plus ou moins sévères) à celui de directeurs « managers » engagés dans de multiples négociations internes et externes de co-construction d'une stratégie et pris dans un réseau de contraintes et un contexte de mesures de résultats de plus en plus prégnant.

Cela n'est pas en soi surprenant, mais l'intérêt est de voir comment ce passage se manifeste concrète-



optimiser le nombre d'équipes affichées au sein du laboratoire... Mais c'est au niveau du directeur que se joue pour l'essentiel l'enjeu crucial de la « cohésion » et de la solidarité, qui se manifeste par exemple par le choix de la mutualisation complète des ressources contractuelles entre les équipes ou encore par celui de l'instauration d'un simple impôt forfaitaire supporté par chaque équipe, pour couvrir les « frais communs ».

Au fil des cas, on appréciera également les développements sur la problématique du recrutement localiste, par un processus de « jardinage », et sur celle du recrutement externe, par un processus de « collection » dont les risques concrets sont souvent sous-estimés (voir, à ce propos, le cas du recrutement à l'extérieur du nouveau directeur d'Icare, qui en sera aussi le dernier...). À noter, également, le cas d'un directeur convaincu de double langage, défendant ses troupes en public et les critiquant en privé, devant les évaluateurs, ce qui a été vécu par les chercheurs comme une trahison de son « mandat » d'intercesseur.

L'ouvrage pose aussi des questions cruciales, telles celle des dégâts potentiels d'un développement excessif du financement sur projets, celle de la course à la taille des laboratoires ou encore celle de l'intérêt de distinguer (ou non) des doctorats de type « industriel » (qu'est-ce qu'une « bonne thèse » ?)... Au total, cet ouvrage relativise l'impact de certaines réformes qui, pour être spectaculaires, sont souvent le fruit d'une longue maturation et ne diffractent que lentement et inégalement à travers le tissu intrinsèquement hétérogène de la recherche.

On ne peut que souhaiter que de telles recherches sur les laboratoires se poursuivent, en particulier pour mieux cerner l'impact sur ces derniers de la création de l'AERES et de la montée en puissance des universités dans la ges-

tion des laboratoires, à côté d'organismes de recherche eux-mêmes en pleine mutation.

Par Daniel FIXARI,
Professeur à Mines ParisTech

QUE SIGNIFIE ÊTRE « CADRE », AUJOURD'HUI, EN FRANCE ?

À propos du compte rendu du livre *Cadres, classes moyennes : Vers l'éclatement ?*, sous la direction de Paul Bouffartigue, Charles Gadea et Sophie Pochic, Paris, Armand Colin, 2011, 347 p.

Les cadres non dirigeants et les professions intermédiaires, qui constituent le cœur des classes moyennes salariées, se différencient fortement les uns des autres, mais restent néanmoins reliés entre eux par nombre de passerelles. On observe souvent un décalage entre leurs perceptions subjectives d'un déclassement ou de menaces de déclassement et les réalités objectives d'un statut social dont les statistiques montrent qu'il se maintient globalement.

Ces thèses générales, et d'autres, tout en nuances, sont abordées dans cet épais et dense ouvrage collectif qui prend appui sur dix années de travaux du groupement de recherches (GDR) « CADRES », ce réseau pluridisciplinaire créé en 2001 et soutenu par le CNRS, et dont l'une des missions était de regrouper des travaux portant sur des groupes professionnels particuliers autour d'une réflexion plus large sur les cadres, ainsi que sur les marges et les frontières de cette catégorie.

Le livre classique *Les Cadres* de Luc Boltanski (Éditions de Minuit, Paris, 1982) avait définitivement déconstruit la catégorie des

« cadres » en montrant comment cet ensemble hétérogène aux frontières floues était avant tout le fruit d'une mobilisation symbolique et politique. Il avait rendu caduque toute recherche d'une définition substantialiste de ce groupe et, *a fortiori*, celle d'un ensemble encore plus large qui se nommerait les « classes moyennes ».

Cependant, les convulsions diverses qui agitent cet ensemble flou restent un objet d'étude sociologique de première importance. C'est pourquoi, dans l'ouvrage que nous proposons aujourd'hui P. Bouffartigue, C. Gadea et S. Pochic, les classes moyennes sont prises « au sens de concept fédérateur qui vise à embrasser du regard une configuration de groupes sociaux d'apparence disparate mais plus ou moins liés par la proximité de leurs positions dans l'espace social et par la similitude des interrogations qu'ils font naître : carrière, mobilité sociale, alliances matrimoniales, pratiques culturelles, ségrégation urbaine, prises de positions politiques... »

Même si l'on ne prend en compte que le groupe des cadres (ce qui exclut d'autres segments des classes moyennes, comme les indépendants et les professions libérales), la liste des clivages reste impressionnante : cadres d'état major/ cadres moyens ; cadres du privé/ cadres du public ; cadres internationaux/cadres locaux ; cadres à potentiel/cadres anonymes ; cadres managers/cadres experts ou techniciens ; cadres héritiers/cadres aux ascendants d'origine populaire ; cadres diplômés/cadres par promotion interne ; cadres des secteurs à haute valeur ajoutée /cadres des secteurs en déclin ou en difficulté ; cadres masculins/cadres féminins ; cadres « français de France »/cadres issus de l'immigration...

La combinatoire de ces divers clivages donne une matrice difficile à déchiffrer et l'on ne sera pas surpris que, dans cet ouvrage, les conclusions des chercheurs divergent selon l'échelle à laquelle ils observent les phénomènes.

À l'échelle macrosociologique, les changements intervenus au cours



des années 1990 et 2000 tendent à être minimisés par des chercheurs qui, se fondant sur leurs statistiques, montrent que les modifications dans le recrutement social des cadres sont lentes et que les destinées des enfants de cadres diplômés demeurent globalement favorables.

Au contraire, les approches microsociologiques et contextualisées conduisent à mettre en évidence des déstabilisations dans la relation de confiance qui unissait traditionnellement le cadre à son employeur – une confiance mise à mal par les réorganisations et les restructurations d'entreprises, ainsi que par la banalisation des licenciements et des ruptures de carrière. Les études à plus petite échelle mettent aussi en évidence la difficulté (en particulier chez les femmes) à supporter un mode de vie qui suppose une grande disponibilité au service de l'employeur, et donc au détriment de la vie privée.

Les chercheurs qui s'intéressent en priorité à la perception subjective qu'ont les cadres de leur position sociale, à leur sentiment d'appartenance à telle ou telle catégorie (classes moyennes, petite classe moyenne, classes populaires, classes supérieures), montrent encore un degré de différenciation supplémentaire : l'appartenance à une catégorie peut être imposée de l'extérieur ou bien résulter d'une forme d'auto-identification ou de demande de reconnaissance, voire être utilisée comme une identité politique porteuse de revendications (par exemple, pour lutter contre des discriminations de genre ou de race). Ce sont alors des jeux collectifs autour des classifications professionnelles qui produisent des classements indigènes,

qu'il faut appréhender en ethnographe, au plus près du terrain.

Au niveau individuel, enfin, se pose la question du degré d'adhésion aux nouvelles normes sociales du capitalisme mondialisé. L'injonction à entrer plus activement dans le jeu et à participer à une compétition inter-individuelle de tous les instants ren-

dire qu'un clivage se crée entre ceux qui gardent leur quant-à-soi et leur esprit critique et ceux qui « jouent le jeu », au premier degré, mais qui pourraient bien être les dupes de leur propre comédie.

Si, au travail, la vaste nébuleuse des cadres semble passablement disparate, qu'en est-il lorsque les chercheurs étudient ces à-côtés du travail que sont les styles de vie, les lieux d'habitation, les choix éducatifs, les pratiques culturelles ? Là encore, les différenciations sont très marquées, au sein même de la catégorie cadres, entre les cadres du secteur public et des professions artistiques et intellectuelles, d'un côté, et les cadres du secteur privé, de l'autre. Les seconds tendent de plus en plus à jouer la carte de la *gentrification* et du séparatisme social. Ainsi, au cours des années 1990, en Île-de-France, les catégories des cadres supérieurs du privé (chefs d'entreprises, professions libérales et cadres d'entreprise) se sont de plus en plus auto-ségrégées et isolées du reste de la population dans des quartiers réservés et des banlieues résidentielles huppées (comme Versailles, Le Vésinet,

Neuilly-sur-Seine ou Sceaux). Le groupe social des cadres est aussi de plus en plus homogame : un cadre sur trois est marié avec une personne du même groupe social en 2002 (contre seulement un sur cinq en 1982). Ces observations nous invitent à constater un joli paradoxe : alors même qu'il reste très inconvenant de parler de « classe sociale » ou de « lutte des classes » dans le milieu des managers (et tout particulièrement dans les *business schools*), sur le terrain, dans la ville, à l'école, le souci quotidien de manifester son appartenance de classe et d'en tirer les avantages distinctifs



contre ses limites, avec la contradiction interne du néo-management : d'un côté, l'injonction à la prise d'initiative, à la formulation individuelle d'objectifs ; de l'autre, le contrôle et l'évaluation permanente par les supérieurs, les auditeurs et les clients. D'où l'ambivalence de nombre de cadres attachés à la reconnaissance de leurs compétences personnelles, mais mortifiés par l'incessant contrôle de leur travail et de leur parcours. Cette ambivalence se résume dans un mélange de satisfaction et d'insatisfaction, de fierté et de plaintes. En poussant encore un peu plus loin, on pourrait même



afférents ne cesse de se renforcer... Pour ma part, je ne formulerai qu'une seule critique à l'endroit de cet ouvrage : une fois de plus, la vaste catégorie des « professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises », la plus importante du groupe et celle qui est en rapide expansion, reste peu étudiée et avec beaucoup moins de détails que celle des cadres du secteur public et parapublic. Sauf lorsqu'il s'agit de grandes entreprises publiques ou en cours de privatisation (SNCF, France Télécom, GDF, La Poste, RATP, SNECMA), les chercheurs auteurs de cet ouvrage n'entrent pas dans l'entreprise pour voir ce qu'il arrive vraiment aux cadres « sur le terrain ». On reste aussi trop centré sur la France, alors que les frontières hexagonales sont ouvertes. Les managers des multinationales ne sont étudiés que dans deux brèves contributions de Mélanie Guyonwarch (pp. 151-160) et Sophie Pochic (pp. 127-138), et les catégories en émergence de cadres plus ou moins *freelance* (intermittents, pigistes, auto-entrepreneurs, consultants, salariés des sociétés de portage) ne sont pas étudiées du tout. C'est peut-être parce que ces chercheurs, eux-mêmes fonctionnaires d'établissements publics (comme le CNRS), ne sont pas en état de côtoyer de près la fraction des classes moyennes la plus éloignée de leur propre expérience du monde social (celle des indépendants et des cadres du secteur privé concurrentiel), soit en raison de trop grandes différences dans leur mode de vie, leur agenda professionnel et leur ethos, soit parce que les chercheurs statutaires souhaitent financer leurs enquêtes et que les entreprises privées ne leur confient pas de mission ou posent trop de conditions restrictives à leur liberté d'investigation et de publication.

À lire cet ouvrage, il me semble que la recherche officielle et la science sociale « normale » ne saisissent les transformations du secteur privé concurrentiel qu'avec un temps de retard, ce qui ne leur permet pas de capter les signaux faibles annoncia-

teurs de transformations émergentes. Ce constat est certes à nuancer, mais il pourrait conduire, si l'on veut bien l'admettre, au développement de nouvelles formes de recherches dans lesquelles les chercheurs « statutaires » collaboreraient plus, mieux et à parité avec les non statutaires (journalistes, consultants, cadres).

On pourra vérifier (pages 3 et 4) que les contributeurs à l'ouvrage (sauf une doctorante) disposent tous d'un statut de chercheur d'organisme public, d'enseignant chercheur ou d'administrateur de l'INSEE : aucun outsider n'y contribue, même si des cadres et des syndicalistes ont été interrogés et ont participé aux réunions préparatoires. De même, dans la bibliographie générale (page 319), on vérifiera qu'aucun auteur non académique n'est cité. Ainsi, tout se passe comme si le groupe des chercheurs statutaires manifestait dans cet ouvrage son existence en tant que corps constitué, fermé sur lui-même et détenteur de l'autorité légitime en matière de catégorisation sociale : ne faudrait-il pas, là aussi, beaucoup plus de mixité, d'ouverture ?

Mais laissons là ces considérations sur l'avenir de la recherche en sciences sociales. Même si vous n'êtes pas sociologue patenté, lisez cet ouvrage savant et tirez-en le meilleur parti pour vous libérer des préjugés de votre groupe social d'appartenance !

Par Michel VILLETTE, professeur de sociologie à Agro Paristech, chercheur attaché au Centre Maurice Halbwachs

PSYCHOLOGICAL
CONTRACTS
IN ORGANIZATIONS
*Understanding written and
unwritten agreements*

MOSAÏQUE

À propos de l'ouvrage de Denise M. Rousseau, *Le Contrat psychologique*, Thousand Oaks, (California, United States), Sage éd. Sage Publications Inc. 1995, 242 p.

Le Contrat psychologique s'enseigne dans les *business schools* américaines au sein de la discipline académique intitulée « Comportement organisationnel » (dit « OB », pour *Organizational behaviour*). Cette approche de l'organisation reste relativement peu répandue en France, le terrain étant plutôt occupé par la micro-économie d'entreprise, la sociologie des organisations et l'analyse interculturelle. Le « Comportement organisationnel » explore, sous l'angle de la perception que s'en fait chaque personne, des expériences sensibles telles que la justice dans l'organisation, la performance, le stress, le projet de carrière... et la relation d'emploi.

Sur ce dernier thème, l'ouvrage de Denise M. Rousseau a rapidement connu un succès mondial et inspire encore aujourd'hui de nombreux experts des ressources humaines, des managers et des chercheurs curieux de comprendre plus systématiquement la dimension relationnelle et subjective du contrat de travail et ses conséquences sur les liens interpersonnels (« *mutuality* »). L'auteur interroge les formes contemporaines de contrats dans leur capacité à engager les parties prenantes, sur le long terme, dans une relation qui n'est pas seulement économique ni guidée par l'intérêt individuel, mais qui est surtout interpersonnelle et subjective.

La relation d'emploi est d'abord un « contrat psychologique ».

Nous développons tous un *contrat*



psychologique, c'est-à-dire une perception spécifique, car subjective, des promesses que nous faisons et de celles qui nous sont faites, et donc du contenu et de la force de nos obligations mutuelles. Cette perception n'est pas une représentation collective unique de ce qu'il est acceptable ou inacceptable de donner et de recevoir au cours d'une relation contractuelle. Elle correspond à la combinaison tout à fait personnelle (« idiosyncrasique », écrit l'auteur) que chaque personne réalise entre plusieurs normes de réciprocité disponibles dans un contexte donné. Les visions des manières légitimes de faire contrat et d'échanger sont véhiculées par ce que l'auteur appelle des « *contract makers* » (sources du contrat).

Le contrat psychologique se construit ainsi à partir d'une combinaison subjective originale de quatre types et niveaux de « *contract makers* » : l'individu (son histoire, sa personnalité, ses héritages, ses expériences antérieures...) ; l'organisation (les personnes qui adressent des promesses, comme le recruteur, la hiérarchie, les collègues ; les récits d'obligations, remplies ou non respectées ; les déclarations officielles ; les procédures de cadrage de la relation d'emploi et les documents de communication interne et externe) ; les médias et la presse (les procès en cours informent sur les dérogations ou sur le respect des engagements pris) ; les institutions (l'éducation et le droit du travail notamment). Le « contrat social » représente, quant à lui, la croyance dominante du moment sur la relation d'emploi la plus pertinente.

L'auteur compare ainsi le contrat social des années de croissance (1970), cet « *old contract* », dont l'enjeu est la loyauté et une longue relation d'emploi, aux nouvelles formes de contrat social, dans lesquelles l'employabilité comme « *self-management* » et les relations de courte durée sans engagement y sont préférées ; ce « *contract*

maker » influe sur tous les autres (« *embeddedness* »).

Les engagements contractuels portent sur deux types d'échanges appartenant à un même *continuum* : des échanges tangibles (tels que le salaire, la durée du travail, l'intéressement, le niveau de responsabilité... ; il s'agit de la dimension transactionnelle du contrat, qui dépend notamment de l'état des coutumes, du droit du travail, des contrats et des règles de l'organisation en vigueur) et des échanges intangibles, non écrits, dont le contenu varie d'une personne et d'un contexte à l'autre (il s'agit de la dimension relationnelle du contrat de travail). À partir de cette grille d'analyse, l'auteur montre que les entreprises abritent aujourd'hui quatre types de contrats aux normes de réciprocité fort différentes, voire contradictoires :

– Les contrats relationnels (« *relational contracts* ») comprennent peu d'écrits et de dimension transactionnelle, mais beaucoup d'implicite, d'engagements relationnels et émotionnels. Ces contrats sont présentés comme sans fin, les parties se percevant impliquées dans une relation à très long terme. L'auteur décrit le cas particulier du rachat par les salariés d'une imprimerie en faillite, Lakeside Company. Les personnes se forgeant un contrat psychologique de ce type s'adapteraient mieux aux changements grâce à sa plasticité relationnelle. Il leur arrive même de ne pas percevoir une violation du contrat initial.

– Les contrats transactionnels (« *transactional contracts* ») sont fondés sur des échanges précis et écrits, avec très peu d'investissement relationnel et émotionnel. La relation se limite aux promesses et obligations spécifiées dans le contrat. Typiquement, ce contrat caractérise l'agence proposant du personnel intérimaire : l'individu loue ponctuellement sa force de travail en échange de compensations et la relation stoppe après cet échange. Les parties prenantes sont

très attentives au respect des clauses de leur contrat, l'enjeu étant un minimum d'interdépendance et d'investissement relationnel hors contrat. Les perceptions de ruptures (*breach*) ou de violations de contrat sont fréquentes, dès que l'une des parties a le sentiment de ne pas recevoir ce qui a été convenu.

– Les contrats équilibrés (« *balanced contracts* ») proposent un contrat psychologique dans lequel les obligations transactionnelles et les investissements relationnels sont négociés de manière conjointe par les parties en fonction des résultats de l'organisation et de la performance individuelle.

– Les contrats transitionnels (« *transitional contracts* ») caractérisent une absence de contrat psychologique suffisant pour engager les parties à remplir leurs obligations. Ces « *no guarantee contracts* » se développent dans les situations de changements violents et non préparés (fusions-acquisitions, décision de sous-traiter une partie importante de l'activité, réduction massive de la masse salariale, modification des cadres d'emploi initiaux). L'erreur majeure commise par les entreprises concernées consiste à ne pas communiquer sur la disparition ou la transformation profonde de l'ancien contrat et sur les termes du nouveau contrat, initiative pourtant nécessaire pour éviter un désengagement massif de l'organisation et de nombreux conflits.

Or, souligne l'auteur, les contrats de type relationnel à fort engagement mutuel (« *old contracts* ») tendent à disparaître, alors que les contrats transactionnels et les contrats transitionnels, eux, se développent. Aussi bien dans le secteur public que dans le privé, les décisions managériales de restructuration privilégient des normes d'engagement réciproque de plus en plus limitées, plus sensibles à la perception de violations de contrats. Plus inquiétant encore, les messages provenant des organisations et de la société elle-même



sont contradictoires quant à la valeur accordée à la relation d'emploi. Les individus observent ainsi, au sein d'une même organisation, des normes de réciprocité opposées, perçues comme des injustices organisationnelles volontaires.

Psychological contracts in organizations comporte huit chapitres illustrés par des exemples d'entreprises américaines (Ford, General Motors, IBM, Digital...), des schémas fonctionnels (il y en a vingt-trois), un index de plus de deux cents mots clés et une bibliographie de deux cent cinquante ouvrages, socle théorique du « Comportement organisationnel ». Les principaux concepts de l'architecture du *Contrat psychologique* sont exposés du chapitre 1 au chapitre 4. Les chapitres 5 et 6 permettent de comprendre et de gérer les conséquences des changements qui jalonnent la relation contractuelle, perçus comme des causes de violation du contrat initial, ou comme de simples ajustements. Le chapitre 7 expose aux directions d'entreprises l'intérêt de croiser les stratégies de développement, de *marketing* et de GRH avec les différentes formes de contrats psychologiques afin de limiter les perceptions de violation contractuelle entre les parties prenantes.

Enfin, le huitième et dernier chapitre décrit les facteurs sociétaux qui forment (ou influencent) le contrat psychologique à un moment et dans un contexte donnés. Il ouvre une réflexion philosophique et politique sur les organisations, qui sont pensées comme des lieux d'expérience de contrats plus ou moins démocratiques. Ce questionnement ne surprendra pas, sous la plume d'un auteur américain, vu l'attachement particulier de ce peuple au contrat comme protection de l'individu et fondement de la société (D'IRIBARNE, 1998) : a-t-on encore confiance dans le contrat en tant que forme volontaire d'engagement et en tant que base d'une relation équilibrée selon des normes démocratiques de réciprocité ?

L'ouvrage fondateur de Denise

M. Rousseau, qui est Professeur spécialisé dans le Comportement organisationnel et les Politiques publiques à l'Université de Carnegie Mellon (Pittsburgh), a inspiré des centaines d'enquêtes et de publications. D'un côté, l'auteur s'en félicite (Workshop "Social contract and Psychological contract" à l'initiative du Professeur Yvon Pesqueux – EA 4603 LIRSA-Cnam – le 19 septembre 2011). De l'autre, ces travaux déçoivent : ils n'ont pris en compte que les perceptions individuelles de violation et de rupture du contrat psychologique et ils les ont, paradoxalement, mesurées au moyen de méthodes essentiellement quantitatives, au détriment de la richesse du projet initial. En conséquence (et ce, malgré les quinze années écoulées depuis sa publication), "*Psychological contract in organizations*" reste incontournable pour qui veut appréhender la subtilité subjective et sociétale du fait contractuel.

Par Pascale de ROZARIO*
et Rémi JARDAT**

* Sociologue (Umr 3320 CNRS LISE, Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique, Conservatoire National des Arts et Métiers).

** Directeur de recherche de l'ISTEC (École supérieure de commerce et de marketing), et chercheur associé à l'EA 4603 LIRSA (Laboratoire interdisciplinaire pour les sciences de l'action - Cnam).

COMMENT SE PILOTENT LES SYSTÈMES ?

MOSAÏQUE

À propos du livre de François Dupuy, *Lost in management – La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Paris, Le Seuil, 2011.

À l'heure où les gouvernants de tout poil s'interrogent sur la gouvernabilité des systèmes dont ils ont la charge – États, système financier, entreprises... –, l'ouvrage de François Dupuy tombe à pic en (re)mettant à jour quelques évidences sur le fonctionnement des organisations.

Que nous raconte donc son dernier ouvrage consacré à *La Vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle* ?

• *Plus il y a de contrôle, moins il y a de contrôle*

L'idée centrale est qu'à force de tout vouloir piloter à l'aide d'indicateurs et de *reportings*, les entreprises perdent le contrôle d'elles-mêmes. Pourquoi cela ? Tout simplement parce que les outils utilisés et, surtout, leur inflation démesurée sont inadaptés à la complexité croissante du réel (1).

Plus le réel devient interdépendant, plus les outils conçus pour l'appréhender devraient (logiquement) mettre l'accent sur les liens, les interfaces. Or, on n'assiste à rien de tout cela. C'est même plutôt l'inverse, avec l'accumulation d'indicateurs, de procédures, de modes opératoires qui appauvrissent la réalité et la découpent en morceaux toujours plus petits. Pour maîtriser une complexité faite de liens et de rétroac-

(1) Ce constat peut être étendu à l'action publique : l'indice de l'inflation reflète très imparfaitement la hausse réelle des prix ; le taux de croissance ne dit pas grand-chose de la création de richesse du pays ; etc.



tions, les entreprises empruntent une voie qui aboutit à l'opposé du but recherché : l'utilisation massive d'indicateurs qui parcellisent la connaissance, disjoignent les phénomènes.

Les outils étant inadaptés, les résultats ne peuvent qu'être décevants. Mais au lieu de s'interroger sur la méthode, les entreprises font « toujours plus de la même chose (2) » (Palo Alto) : elles demandent encore et toujours plus d'indicateurs, entretenant des bureaucraties intermédiaires spécialement dédiées à cette tâche. La solution finit par renforcer le problème : plus personne ne sait trop bien quoi faire de cet accroissement incessant de contrôles. Pire : plus il y a d'indicateurs, plus c'est la base qui se trouve – à son corps défendant – en situation d'arbitrage : « Le délire des processus, des *reportings* et des indicateurs finit par recréer des zones de liberté pour les salariés tant [ces indicateurs] deviennent contradictoires les uns avec les autres et laissent ainsi les acteurs libres de décider ce qu'ils doivent appliquer ou non. »

• *Les règles ne définissent pas le jeu*

Cette place démesurée faite aux dispositifs de contrôle repose sur une erreur de raisonnement : « Chacun pense (ou feint de penser) que la règle définit le jeu, et donc que les acteurs appliquent ce qu'on leur demande d'appliquer et ne déploient leur intelligence que pour se conformer à ce qui a été décidé ».

Les sociologues des organisations ont montré depuis longtemps que c'était loin d'être le cas : « Les règles ne définissent pas le jeu, elles le structurent. Les règles ne sont pas importantes par ce qu'elles disent, mais par l'usage que les acteurs en font. Le véritable déluge procédurier qui envahit

aujourd'hui (à nouveau !) les entreprises ne crée ni l'ordre ni l'harmonie ni la prévisibilité. Il donne aux acteurs des marges de jeu considérables ».

Non seulement, donc, les informations remontées ne donnent qu'une image très appauvrie de la réalité, mais en outre, ce « déluge » sape la confiance des salariés et décrédibilise tout appel à « l'autonomie » ou à « l'*empowerment* ». « Au lieu de donner aux entreprises les moyens de reprendre le contrôle d'elles-mêmes, [les processus] découragent les bonnes volontés et encouragent les comportements routiniers et bureaucratiques. On substitue à l'initiative des acteurs des modes de gestion "rationalisés". Le passage à des formes trop rationalisées de travail détruit la confiance initiale si précieuse. »

• *Plus c'est clair, moins ça coopère*

Pour couronner le tout, les salariés eux-mêmes, par leurs demandes récurrentes de « clarification de l'organisation », participent de cette impuissance. Ce que montre magistralement Dupuy, c'est que plus les postes sont « clairs » (c'est-à-dire plus ils ont des frontières nettes et étanches entre eux), plus ils constituent de petits « monopoles internes » dont les acteurs se servent pour accroître leur pouvoir. On aboutit ainsi à ce résultat déjà mis à jour depuis fort longtemps, mais que les organisateurs persistent à ne pas vouloir comprendre, que plus une organisation est « claire », c'est-à-dire segmentée, moins elle a de chances de coopérer.

Alors, comment dénouer ces nœuds ? Comment rétablir cette fameuse confiance, clé de voûte du comportement coopératif ?

Repartons de la définition du pouvoir. Pour les sociologues des organisations, on l'a dit, le pouvoir vient de la maîtrise de « monopoles internes », qui permet à leurs propriétaires de créer de l'incertitude sur leurs comportements et

donc de négocier leur bonne volonté. Le cœur du pouvoir est là, bien davantage que dans les galons. « Plus l'acteur est incertain, plus il a de pouvoir, et moins on peut lui faire confiance. [Les acteurs] font payer le coût de leur situation monopolistique au reste de cette organisation ».

Appuyons-nous alors sur cette proposition pour recréer de la confiance : « Ce qui va permettre la confiance, c'est la réduction de l'incertitude des comportements. [...] Les acteurs doivent définir entre eux ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas dans leurs relations ».

• *La confiance comme problème central des organisations*

Lire François Dupuy est toujours un plaisir. D'abord parce qu'il a un vrai talent de pédagogue : les « cas » qu'il relate se lisent comme des histoires ; il a un art consommé de modéliser les situations qu'il rencontre et de les rendre limpides.

François Dupuy le souligne aussi avec force : « L'essentiel n'est pas la règle, mais la régulation ». Autrement dit, qui veut intervenir en entreprise a tout intérêt à adopter une lecture relationnelle des organisations, en lieu et place des visions classiques en termes d'organigrammes ou de modes opératoires.

Le pouvoir vu comme la maîtrise d'une « zone d'incertitude » offre, enfin, une vraie piste pour rebâtir cet étrange objet qu'est la confiance : « Toute cette perspective replace au premier plan la question de la confiance. La question est de construire un environnement de travail moins incertain, plus prévisible, qui permette de se fier un peu plus à l'autre. » Arrêtons donc d'investir autant d'énergie dans la production d'indicateurs, de *process*, de *reportings*, et redonnons aux acteurs l'opportunité de travailler ensemble, de trouver ensemble les solutions aux problèmes qui

(2) Sur cette notion, je me permets de renvoyer à TONNELE (A.), *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Paris, Éditions Eyrolles, 2011, 328 p.



apparaissent inmanquablement aux interfaces.

• *Pourquoi coopère-t-on ?*

Avant de conclure, je voudrais partager deux petites interrogations. Je ne suis pas complètement convaincu que le paradigme de l'individu calculateur et stratège – socle méthodologique de la sociologie des organisations – soit le plus pertinent pour penser la question de la confiance. Quiconque travaille dans une organisation peut constater que la confiance ne « s'achète » pas aussi facilement que cela et ce, quelle que soit l'efficacité des leviers RH (rémunération, évaluation). Elle comporte une part incompressible de « don », de relations, magnifiquement mise en lumière par les travaux de l'école du don (3). Les gens coopèrent, certes parce qu'ils y ont intérêt, mais aussi, et peut-être davantage encore, parce qu'ils en ont envie, parce qu'ils en retirent des bénéfices relationnels, sociaux, voire identitaires.

Et, du coup, je trouve François Dupuy sévère lorsqu'il parle, à propos d'une organisation dans

(3) Voir ALTER (N.), *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009 ; GODEBOUT (J.), *Ce qui circule entre nous – Donner, recevoir, rendre*, Paris, Le Seuil, 2007.

laquelle il est intervenu, d'une « grande "immaturité" organisationnelle (...) qui se traduit par la place que prend la dimension affective dans les relations ». Ma pratique de coach m'amène à constater l'inverse, à savoir que les équipes qui coopèrent le mieux sont aussi celles qui savent faire une juste place à la dimension affective.

• *Piloter par la finalité*

Ma seconde interrogation concerne la question du contrôle.

Pour l'auteur, c'est une nécessité « légitime » : il insiste ainsi sur le « besoin de retrouver la maîtrise... », sur le fait qu'il ne faut pas « critiquer la tentative des entreprises de mieux contrôler ce qu'elles font. Il est légitime qu'elles émettent des règles, des procédures, des indicateurs, des processus. Ce qui est en jeu, c'est la façon dont elles le font ».

Il me semble que cette « évidence », parée des habits du bon sens, mériterait d'être davantage soumise à la question. À l'âge de l'autonomie, des réseaux sociaux, de la génération Y, est-il encore envisageable de « contrôler » les salariés ? Je veux dire de les contrôler pour qu'ils obtiennent les résultats que l'on attend d'eux ?

Au vu de l'efficacité plus que limitée des dispositifs décrits par l'au-

teur, on peut se poser la question. Ne vaudrait-il pas mieux chercher à s'appuyer sur l'autonomie des acteurs, plutôt que de chercher à la limiter ? Il est pour le moins contradictoire, d'un côté, d'en appeler tous les jours à leur intelligence pour faire fonctionner les organisations et, de l'autre, de leur signifier (*via* les dispositifs de contrôle) qu'au fond, on ne leur fait pas vraiment confiance.

François Dupuy est sociologue des organisations, c'est-à-dire systémicien. Il aurait avantage, me semble-t-il, à tirer parti de ce que la systémique dit du pilotage des systèmes. Les procédures sont impuissantes à contrôler efficacement un système, du fait de ses rétroactions permanentes (le lendemain de sa promulgation, une procédure est déjà en voie d'obsolescence).

Les systèmes se pilotent par leurs finalités. Si l'on admet cette loi de la systémique, alors dirigeants et managers auraient tout intérêt à investir une part de l'énergie qu'ils consacrent aujourd'hui aux *reportings*, dans la construction d'un sens et d'une vision partagés avec leurs collaborateurs.

**Par Arnaud TONNELÉ,
Consultant, coach, Groupe
Bernard Julhiet.**



AUBOURG Nathalie

Nathalie AUBOURG est Maître de conférences à l'université du Havre depuis 2000. Ses thèmes de recherche portent sur le commerce équitable et sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle étudie la politique de communication de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes au travers de ses rapports de développement durable ainsi que les processus de mise en œuvre d'une politique socialement responsable par les multinationales dans les pays émergents. En 2011, elle a également écrit « Un autre regard sur les rapports de développement durable », dans *La Revue des Sciences de Gestion* en collaboration avec Béatrice Canel-Depitre et Corinne Renault-Tesson.

BAROUCH Gilles

Gilles BAROUCH est professeur senior à BEM Bordeaux Management School. Il est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC-Paris), Docteur en Sciences de Gestion de l'Université Paris-Dauphine et titulaire d'une habilitation à diriger des recherches

(HDR) de l'Institut d'Études Politiques de Paris-IEP Paris).

En parallèle à sa carrière de chercheur, Gilles Barouch a dirigé un cabinet conseil spécialisé dans les domaines du management de la qualité et de l'évaluation des politiques publiques.

Il a également été expert auprès de commissions chargées de dresser le bilan de la politique nationale de gestion des risques naturels (1999) ou d'amélioration de la qualité des services publics (2004).

Il est l'auteur de livres chez L'Harmattan sur la politique publique de gestion des milieux naturels (*La Décision en miettes*) et de modernisation de l'État (*Où va la modernisation ?*) ainsi que d'ouvrages pratiques chez Afnor Éditions sur le thème du management de la qualité (collection Gestion future).

La recherche de Gilles BAROUCH porte sur l'identification des paradigmes de pensée et d'action implicites dans la gestion classique et elle vise à proposer un nouveau paradigme construit autour de l'approche systémique.

Son prochain ouvrage, inspiré de son mémoire de HDR, devrait développer ces idées, en lien avec le management public.

BELHOSTE Nathalie

Nathalie BELHOSTE est professeur de Management à la Reims Management School et membre du Centre de

Management des Clients (CMAC). Titulaire d'une thèse réalisée à Sciences-Po Paris, elle travaille depuis plus de huit ans sur l'Inde, et en particulier sur les relations interculturelles et la gestion des ressources humaines. Elle a préalablement publié pour l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI), et collaboré à différents ouvrages, tels que *Gestion en Contexte Interculturel* de E. Davel, J-P. Dupuis et J-F. Chanlat (2009), ou *Cas en Management Interculturel* de H. Karjalainen et R. Soparnot (2010).

BOBOT Lionel

Lionel BOBOT est professeur à NOVANCIA (CCIP) et chercheur associé à l'INRA (UMR SAD APT, équipe Proximités). Il est titulaire d'une Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, d'un postdoctorat au «Program on Negotiation» à Harvard sur la négociation et d'un doctorat en sciences de gestion à l'ESSEC et l'IAE Aix-Marseille. Il a une expérience professionnelle d'une dizaine d'années (Yoplait, Arthur Andersen..). Ses travaux de recherche sont centrés sur la négociation commerciale.

CANEL-DEPITRE Béatrice

Béatrice CANEL-DEPITRE est Maître de conférences HDR à l'université du Havre depuis 1999. De 2007 à 2009, elle a été responsable de l'axe « Consommation et gouvernance » du laboratoire Cerene et, depuis septembre 2010, elle est directrice du laboratoire Cerene. Ses thèmes de recherche portent sur la gestion du risque écologique dans l'entreprise et plus largement l'intégration d'une stratégie de développement durable dans l'entreprise, mais également sur la responsabilité sociale de l'entreprise au travers de sa communication en matière de développement durable et, enfin, sur le comportement des acteurs économiques et sociaux face à l'enjeu de développement durable. En 2011, elle a également écrit « Un autre regard sur les rapports de développement durable », dans *La Revue des Sciences de Gestion* en collaboration avec Nathalie Aubourg et Corinne Renault-Tesson et « Des méthodes archaïques pour des industries modernes », dans *La Revue des sciences de gestion*.

CHAPELLIER Philippe

Philippe CHAPELLIER est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Montpellier 2. Il est membre de l'équipe COST-FCCS du laboratoire MRM (Montpellier-Recherche-Management). Il est adhérent de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC) et de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME).

Sa recherche porte sur le thème de la spécificité du système de gestion du dirigeant de PME.

Il aborde cette problématique sous deux angles.

En premier lieu, sous l'angle de la spécificité du système d'information formel du dirigeant de PME. En quoi et pourquoi les systèmes d'information comptable et technologique du dirigeant de PME sont-ils spécifiques ? Comment, avec une formalisation « élémentaire », le dirigeant de PME parvient-il à construire et à comprendre l'ensemble, c'est-à-dire le complexe ?

En second lieu, sous l'angle de la spécificité du rôle de l'expert externe en PME. Dans quelle mesure et sous quelles conditions l'expert « régulateur » peut-il, dans des situations antagonistes, jouer un rôle de médiation et d'arbitrage propre à canaliser les rapports de force et à améliorer l'efficacité des solutions proposées ? Comment l'expert « traducteur » peut-il convertir des connaissances tacites en connaissances explicites pour le dirigeant, et comment ces transferts de connaissances s'avèrent-ils utiles pour l'action à travers la réalisation d'apprentissages ?

Son programme de recherche a pour objectif de mieux comprendre comment, dans le contexte de la PME, une forme d'hybridation peut émerger entre la figure du dirigeant, son système d'information formel et le recours à l'expert externe.

Contact :

IUT de Montpellier – Département informatique
99, avenue d'Occitanie
34296 Montpellier Cedex 5
Philippe.Chapellier@univ-montp2.fr

COURET Frédéric

Titulaire d'une Thèse de doctorat en sciences de gestion, passée en 1998 à l'Université Montesquieu Bordeaux IV, Frédéric COURET est, depuis 1990, Enseignant chercheur (Maître de conférences - Gestion d'entreprise et marketing) à l'ENITA de Bordeaux (École Nationale d'Ingénieurs des Techniques Agricoles).

Courriel : f-couret@enitab.fr

Au titre de ses activités de recherche, il exerce au sein du laboratoire GAIA (Gouvernance des coopératives, des territoires, de l'environnement et des entreprises agricoles), laboratoire de l'ENITA Bordeaux placé sous la responsabilité de Mme Maryline Filippi.

Ses champs d'expertise portent sur :

- la gestion des coopératives viticoles ;
- le marketing du vin.

Il est auteur ou co-auteur de nombreux articles académiques parus dans diverses revues à comité de lecture :

* COCHOY F. et COURET F., 2010, « L'étiquetage interactif du vin », *Sciences de la société*.

* COURET Frédéric, « La démocratie nuit-elle à l'efficacité économique des coopératives ? Le cas des coopératives viticoles bordelaises », RECMA, *Revue internationale d'économie sociale*, n° 298, novembre 2006.

* COURET Frédéric, « Principe démocratique et décision en coopérative », RECMA, *Revue internationale d'économie sociale*, n° 285, juillet 2002, pp. 251-268.

Il est également l'auteur de communications avec actes :

* COURET Frédéric, 2008, *Représentations du vin et degré d'implication du consommateur*, Actes du Colloque international VDQS (Vineyard Data Quantification Society), Enometrics XV, Collioure (France), 29-31 mai 2006, 17 p.

* COURET Frédéric, *Innovation commerciale et fonctionnement démocratique des coopératives viticoles de Gironde Vins*, Colloque de la Vineyard Delimited Quantification Society, Bordeaux, mai 2006.

DURANCE Philippe

Philippe DURANCE est Professeur associé au Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM) Paris, chercheur au sein du Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA).

FABRE Claude

Claude FABRE est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM) de Montpellier (Université Montpellier 2) où il est responsable du Master Métiers de l'Enseignement en Économie et Gestion des Organisations. Côté recherche, il est membre de l'équipe ORHA (Organisation, Ressources Humaines et Activités) et du laboratoire MRM (Montpellier Recherche Management). Il est adhérent de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) et membre de comités de lecture de plusieurs revues et congrès académiques.

Ses travaux portent sur les conséquences humaines et organisationnelles, le management et l'accompagnement des restructurations d'entreprises. Il s'intéresse en particulier aux incidences des réorganisations, assorties de plans sociaux (aujourd'hui, Plans de Sauvegarde de l'Emploi), sur les relations d'emploi (notamment implication et engagement des salariés), les conditions de travail, les coûts directs et indirects, et la performance socio-économique des entreprises concernées. Depuis 5 ans, ses travaux se focalisent sur l'accompagnement social et territorial des restructurations, « à chaud », dans le cadre des PSE, et, « à froid », dans le cadre de démarches anticipées et territorialisées.

Sa préoccupation centrale de ses travaux est l'analyse des effets des mutations économiques sur l'emploi et la relation d'emploi, et la recherche de modèles et de pratiques de management socialement acceptables. Elle s'inscrit dans les réflexions actuelles des chercheurs et des praticiens sur l'anticipation des restructurations, la sécurisation des parcours professionnels, la qualité de vie au travail et la dimension psychosociologique des contrats.

Contact : IUFM de Montpellier - 2, Place Marcel-Godechot - BP 4152 - 34092 Montpellier Cedex 5.
claude.fabre@montpellier.iufm.fr

FIXARI Daniel

Ingénieur civil des Mines, Daniel FIXARI est professeur à Mines ParisTech où il mène ses recherches au sein du Centre de Gestion Scientifique (CGS). Ces recherches ont porté sur l'application du Calcul Économique aux décisions publiques et privées et sur l'évaluation des politiques publiques, en particulier en matière d'environnement et de soutien à la recherche et à l'innovation.

JARDAT Rémi

Professeur HDR et directeur de la recherche de l'ISTEC, Rémi JARDAT s'intéresse à la démocratie en entreprise. Il travaille avec le Professeur Denise M. Rousseau. Avec le Professeur Yvon Pesqueux (Cnam), il a organisé un *workshop* anglophone pour comparer les apports de deux travaux centraux sur la démocratie participative et organisationnelle : *Le Contrat social* (Jean- Jacques Rousseau, 1761) et *Le Contrat Psychologique* (Denise M. Rousseau, 1995). Il a récemment publié « Comment étudier le matériau de gestion, propositions méthodologiques » (*Management et Avenir* n° 43, 2011). En 2010, l'article publié avec Jérôme Méric sur le *process* « d'induction dans les organisations » a été primé par Emerald Literary Network. Accessible à partir de la base de données du Cnrs HAL, sa thèse est par ailleurs une contribution remarquable au management stratégique dont il cherche les origines archéologiques dans la continuité des travaux de Michel Foucault.

Il est membre du Comité éditorial de *Society and Business review* et évaluateur de plusieurs autres revues comme *Management et Avenir*, *Issues in social and environmental accounting* et *Society and Business Review*.

MAYMO Vincent

Maître de conférences à l'Université de Bordeaux et responsable du master métiers de la banque-option « conseiller clientèle professionnelle », Vincent MAYMO accompagne régulièrement des entreprises dans les différentes étapes de la formalisation de leurs stratégies.

Sur le plan académique, il s'est spécialisé dans le domaine bancaire avec la publication d'articles dans des revues référencées (*Management international*, *Revue française de gestion*, *LARSG*). Il a également contribué à des articles (revue banque, revue du financier, revue des cas en gestion) et à des ouvrages (AFNOR, Pearson, Vuibert) dédiés au monde professionnel et à la formation.

Contact : Vincent.maymo@free.fr

RENAULT-TESSON Corinne

Corinne RENAULT-TESSON est Maître de conférences à l'université du Havre depuis 2006. Ses thèmes de recherche portent sur le mécénat de compétences et la

responsabilité sociale de l'entreprise. Elle étudie la politique de communication de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes au travers de ses rapports de développement durable ainsi que les processus de mise en œuvre d'une politique socialement responsable par les multinationales dans les pays émergents. En 2011, elle a également écrit « Un autre regard sur les rapports de développement durable », dans *La Revue des Sciences de Gestion* en collaboration avec Béatrice Canel-Depitre et Nathalie Aubourg.

De ROZARIO Pascale

Pascale DE ROZARIO est sociologue et politiste (Institut d'Études Politiques de Paris), chercheur associé au laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Umr Cnrs 3320 LISE). Elle conduit de nombreux projets pilotes européens sur les professions et les cultures de la reconnaissance. Ses travaux sur la mobilité européenne, les métiers émergents (services à la personne, métiers de l'art contemporain) la conduisent à exercer des missions d'expertise.

Pour le compte de la Commission européenne, elle a été rapporteur des travaux sur les démarches qualité dans le domaine de la formation et de l'enseignement supérieur. La branche professionnelle du travail social lui a demandé, quant à elle, d'auditer le dispositif de VAE dans neuf régions et d'identifier les cultures de reconnaissance à l'oeuvre.

Récemment (2009-2011), elle a été rapporteur des travaux interministériels de la mission G. Asseraf (Président de la CNCP) visant à identifier et à simplifier les diplômes du secteur des services aux personnes fragiles. Ces travaux ont débouché sur la construction de la première cartographie complète des diplômes, métiers et voies d'accès du secteur des services à la personne.

Elle travaille avec le Professeur Denise M. Rousseau sur l'actualisation de l'ouvrage fondateur de cette dernière édité en 1995.

TONNELÉ Arnaud

Arnaud TONNELÉ est tombé dans le changement dès le début de sa carrière, puisqu'il a commencé à la Sofres en réalisant des audits de climat social. Il a poursuivi chez Bossard Consultants, puis au sein d'une filiale du groupe Danone, en tant que consultant en accompagnement du changement. Cette expérience l'a conduit à consacrer un premier ouvrage aux *Équipes autonomes* (Eyrolles, 2007). En 2011, il a publié *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif* (Eyrolles, 382 p.), volume rassemblant les outils et méthodes clés utilisés par les *coachs*, les formateurs et les consultants. À ses heures perdues, il est amateur de course à pied en montagne.

VILLETTE Michel

Michel VILLETTE est professeur de sociologie à AgroParisTech et chercheur attaché au Centre Maurice Halbwachs (ENS, EHESS, CNRS).

Il a été cadre au sein du groupe BSN (1974), consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'études des systèmes et technologies avancées (1982-87), directeur d'études à l'Institut Entreprise et

Personnel (1987-90), professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92).

Il a publié *L'Homme qui croyait au management* (Seuil, 1988), *L'Art du stage en entreprise* (1994), *Le Manager jetable* (1996), *Sociologie du conseil en management* (2004), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur* (Éditions La Découverte, 2005) et *From Predators to icons, Exposing the Myth of the Business Hero* (Cornell University Press, 2009).

FOR OUR ENGLISH SPEAKING READERS

OVERLOOKED...

THE INTERVENTION OF A THIRD PARTY IN DRAWING UP PLANS FOR SAVING JOBS: THE DDTEFP'S ROLE *Philippe CHAPPELLIER and Claude FABRE*

In France, the restructuring of firms and plans for saving jobs (PSE) have a heavy impact on parties both in- and outside the firm. As a consequence, it is decisive to socially regulate them. Although the management of the processes and arrangements for following up on the dismissals foreseen in the plan is thought to be a key condition for “responsible restructuring”, there are many difficulties and contingencies with implementing it because of the context. Three recent studies of such plans shed light on the role played by the DDTEFP (Departmental Direction of Work, Employment and Occupational Training) as a third party in regulating PSEs — an important role that, at the interface with other concerned parties, provides authority and know-how so as to cause a change in the lineup of forces, the “collective actor” and the plan’s contents. Despite the administrative framework, the DDTEFP’s actions depend on the game that, played by other parties, develops (or not) within (and around) the plan and on the persons involved in the follow-up.

TRIAL BY FACT

SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORTS, FROM A GLOBAL TO A LOCAL LOGIC: TOTAL-HAUTE-NORMANDIE *Nathalie AUBOURG, Béatrice CANEL-DEPITRE and Corinne RENAULT-TESSON*

Sustainable development reports are part of the toolbox for corporate social responsibility. They often serve as a social and environmental showcase. They fit into a rationale of institutional communication with global aims. Firms are increasingly aware of the requirements set by local parties; their response must be in line with a “territorial logic” in order to ensure their legitimacy. The objectives of legitimacy and proximity appear coherent but are sometimes hard to make compatible. As part of its tools for corporate social responsibility, the firm studied herein (a refinery in Normandy belonging to the group Total) drew up a local sustainable development report. The conjugation of local and global sustainable development reports was evidence of a bottom-up approach in dealings with

TRIAL BY FACT

local parties. It was a source of information of a different sort; consulting local parties was an element in a participatory approach that fit into a process of collective learning.

MANAGING CHANGE AND THE HOMEOSTASIS OF SYSTEMS *Gilles BAROUCH*

The “management of change” is defined as an action for bringing an organization from one situation to another, preferred situation while avoiding difficulties inasmuch as possible. The hypothesis of a homeostasis of organizational systems underlies the theory, proposed herein, of resistance to change. This concept of homeostasis improves our understanding and management of complex changes. It is used to propose principles for facilitating this management.

HOW DO PROCESSES THINK? A STUDY OF PRACTICES RELATED TO RETURNED FILES IN A BANK *Vincent MAYMO*

Since 2000, banking processes have been reorganized following a rationale for reducing costs and timing while maximizing the value on account. Standards have been set for malfunctions that generate “non-quality”, for example, when headquarters returns case files toward an agency. Nine months of participant observation in a regional bank in France have been devoted to studying these practices. A managerial approach to conventions has been adapted to explain why practices do not adhere to the standards set by the procedures for managing processes.

OTHER TIMES, OTHER PLACES

THE INTERPLAY BETWEEN GASTRONOMY AND NEGOTIATION, LESSONS DRAWN FROM THE CONGRESS OF VIENNA (1814-1815) *Lionel BOBOT*

UNESCO has just listed French gastronomy as an immaterial heritage of humanity. The history of this French art de vivre cannot be separated from the art of negotiations, not just diplomatic but also commercial. Despite the downturn in the economy, business luncheons and dinners are still a must for French firms; they represent a strategic investment. Negotiations, like gastronomy, has its origins in the 17th and 18th centuries. Talleyrand and

Carême personified the alliance of the two during the Congress of Vienna (1814-1815). Focusing on this alliance during this event lets us discern the advantages and limits (emotions, theatricality and communication) of sharing meals today.

**“RECRUIT, RESHAPE, RETAIN”:
MANAGING TURNOVER IN AN
INTERCULTURAL SITUATION —
FRENCH FIRMS IN INDIA**
Dr. Nathalie BELHOSTE

The growing Indian market is so attractive that more and more companies are setting up operations there. Once they do so, the recruitment, training and loyalty of the workforce (in particular of qualified English-speaking white-collars) become priorities for expatriate services. This exploratory study has been drawn from qualitative interviews conducted with French expatriates in India and with their principal Indian colleagues in four big cities. What strategies are adopted in response to this problem in an intercultural context? These strategies heavily depend on a short- or long-term view of local operations, a view related, in particular, to how expatriates interpret the local (cultural or business) situation. These strategic decisions are discussed in light of expatriates' understanding and their implication at the local level.

**ARE COOPERATIVES A MODEL
FOR CAPITALISM? A REVIEW
OF THE MONDRAGÓN CASE**
Philippe DURANCE

Cooperatives often represent a credible (and seemingly more human) alternative to the present-day capitalistic system. Nonetheless, they have been criticized for not being capable of acquiring the qualities that reinforce traditional firms in a globalized environment. Such criticisms date back to a study of a now mythical case, the Spanish Basque group Mondragón. The classical capitalistic model has evolved, as has that of cooperatives. As this review of the major relevant studies shows, this cooperative has proven capable of adapting and developing beyond the expectations of many observers. However the purchase of a European industrial group in 2005 opened a new fault line between two quite distinct spheres: shareholding cooperative members and other wage-earners. Top executives in Mondragón insist that the cooperative should not be seen as an alternative to the capitalist

system, since it is a full part in a single vision of the world.

**THE PERFORMANCE OF WINE-
MAKING COOPERATIVES: A BENCH-
MARK BUT WITHOUT RENT**
Frédéric COURET

The wine industry, faced with a crisis, has turned toward new strategic options and managerial practices. Among the approaches adopted is benchmarking, a cooperative attitude based on understanding partners. In cooperatives with the aim of maximizing payments to their members for their contributions, the best suited indicator of economic performance is the earnings to be shared. But it is not suited as a tool for comparing the economic performance of wine-growers because of the economic rent derived from labels of origin (AOC), of which there are differing perceptions. An innovative method is presented and assessed: the EBR (Bordeaux red wine equivalents) is intended to neutralize the pernicious effects that the rent drawn from these labels has on calculating the earnings to be shared.

*Daniel FIXARI: FROM BOSS
TO MANAGER: PUBLIC RESEARCH
LABORATORIES SINCE THE 1970S*
On Séverine Louvel's *Des patrons aux managers, les laboratoires de la recherche publique depuis les années 1970* (Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 2011).

*Michel VILLETTE: WHAT DOES “BEING
A WHITE-COLLAR” MEAN IN FRANCE
TODAY?*
On Paul Bouffartigue, Charles Gadea and Sophie Pochic's *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement?* (Paris: Armand Colin, 2011)

*Pascale DE ROZARIO and Rémi JARDAT:
PSYCHOLOGICAL CONTRACTS
IN ORGANIZATIONS:
UNDERSTANDING WRITTEN
AND UNWRITTEN AGREEMENTS*
On Denise M. Rousseau's *Le Contrat psychologique* (CA: Thousand Oaks, 1995).

*Arnaud TONNELE: HOW TO STEER
SYSTEMS?*
On François Dupuy's *Lost in management – La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle* (Paris, Seuil, 2011).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

VERKANANTE REALITÄTEN

DIE ROLLE DER NEBENINTERVENIEN-
TEN IN DER AUSARBEITUNG DER
FRANZÖSISCHEN MASSNAHMEN
ZUM ERHALT VON ARBEITSPLÄTZEN :
EIN KOMMENTAR ZUR TÄTIGKEIT
DER BEHÖRDEN FÜR ARBEIT,
BESCHÄFTIGUNG UND BERUFS-AUS-
BILDUNG IN DEN DEPARTEMENTS
Philippe CHAPPELLIER und Claude FABRE

In Frankreich haben die Umstrukturi-
erungen und die Maßnahmen zur
Sicherung von Arbeitsplätzen schwerwie-
gende Folgen für die beteiligten Parteien,
die innerhalb und außerhalb der jeweiligen
Unternehmen davon betroffen sind. Eine
sozialverträgliche Regelung ist also von
entscheidender Bedeutung. Auch wenn die
kollektive und paritätische Zuständigkeit
für die Abläufe der Entlassungen und der
entsprechenden Begleitmaßnahmen als
entscheidende Bedingung für „verantwort-
ungsbewusste“ Umstrukturierungen zu
betrachten ist, bleibt dieses Vorgehen auf-
grund des Kontextes und der für diese
Situationen charakteristischen Ungleich-
gewichte schwierig und von Zufällen
abhängig. Auf der Grundlage einer Studie
zu drei Maßnahmenpaketen zur Sicherung
von Arbeitsplätzen macht dieser Artikel die
Rolle der regionalen Behörden für Arbeit,
Beschäftigung und Berufsausbildung deut-
lich, die als Nebenintervenienten auftreten
und eine wichtige Rolle an der Schnittstelle
zwischen den verschiedenen Parteien spie-
len, indem sie Autorität und Kompetenz
einbringen und somit die Kräftever-
hältnisse, den kollektiven Akteur und den
Inhalt der Maßnahmen positiv beeinflus-
sen. Obwohl ihre Tätigkeit administrativ
unterstützt wird, sind sie davon abhängig,
wie sich die Akteure im Rahmen (und
außerhalb) der Beschäftigungsmaßnahmen
entwickeln (oder nicht) und wie die
Personen, die in der langfristigen Kontrolle
impliziert sind, mitwirken.

AN TATSACHEN GEMESSEN

DIE BERICHTE ZUR NACHHALTIGEN
ENTWICKLUNG : VON EINER GLOBA-
LEN ZU EINER LOKALEN LOGIK
DER FALL VON TOTAL – REGION
HAUTE-NORMANDIE
*Nathalie AUBOURG, Béatrice CANEL-
DEPITRE und Corinne RENAULT-TESSON*

AN TATSACHEN GEMESSEN

Die Berichte zur nachhaltigen Entwicklung,
die zum Instrumentarium der gesellschaftli-
chen Verantwortung der Unternehmen
gehören, werden oft als „Schaufenster für
Umwelt- und Sozialstandards“ angesehen ;
sie sind integrativer Bestandteil der global
ausgerichteten institutionellen Kommuni-
kationslogik. Nun werden die Forderungen
der lokalen beteiligten Parteien den
Unternehmen immer bewusster. Sie sind es
sich nunmehr schuldig, Antworten zu fin-
den, die den lokalen Anforderungen gerecht
werden, um ihre Legitimität zu sichern.
Diese Ziele der Legitimität und Nähe
erscheint kohärent, aber sie sind manchmal
schwer zu vereinbaren.

Zum Thema der gesellschaftlichen
Verantwortung der Unternehmen, hat das
Unternehmen, das als Studienobjekt dient
(die *Raffinerie de Normandie* der Total-
Gruppe) einen lokalen Bericht zur nachhaltigen
Entwicklung mit dem Titel „*rapport socié-
tal et environnemental*“ verfasst. Die
Umfokussierung von einem globalen zu
einem lokalen Bericht, die eine bottom up-
Tendenz in der Anhörung der beteiligten
Parteien erkennen lässt, stellt eine ganz unkon-
ventionelle Informationsquelle dar : die
Anhörung der beteiligten Parteien ist
Bestandteil eines auf Mitverantwortung abzie-
lenden Vorgehens, das von einem Prozess kol-
lektiven Lernens zeugt.

DAS VERÄNDERUNGSMANAGEMENT
IN DER KONFRONTATION MIT DER
HOMÖOSTASE DER SYSTEME
Gilles BAROUCH

Das Veränderungsmanagement wird als eine
Aktion definiert, die darin besteht, eine
Organisation von einer Situation A zu einer
Situation B (die vorzuziehen ist) voranzubrin-
gen und dabei so weit wie möglich
Schwierigkeiten vorzubeugen.

In diesem Artikel wird eine Theorie des
Widerstands gegen Veränderung entwor-
fen, die auf der Hypothese einer
Homöostase der Organisationssysteme auf-
baut. Es ist das Konzept einer Homöostase,
das zum Verständnis und zum
Management komplexer Veränderungen
beiträgt, und auf dessen Grundlage
Prinzipien vorgeschlagen werden, die ein
solches Management erleichtern sollen.

WIE DENKEN DIE PROZESSE ?
AUTOPSIE EINES
QUALITÄTSMINDERNDEN
UMGANGS MIT DOSSIERS
IM BANKENSEKTOR
Vincent MAYMO

Seit dem Jahr 2000 wird die Umorganisation der bankwirtschaftlichen Abläufe der Logik der Reduzierung von Kosten und Fristen sowie der Maximierung der Rendite unterworfen. In diesem Zusammenhang sind Dysfunktionen, die Qualitätsminderungen zur Folge haben, normal geworden. Hiervon betroffen ist der Umgang mit Dossiers, die vom Hauptsitz zu den Zweigstellen zurückgesandt werden. Wir haben diese Verwaltungspraxis im Rahmen einer neun Monate dauernden teilnehmenden Beobachtung in einer regionalen Bank analysiert und erklären, warum sie von den empfohlenen Methoden des Prozessmanagements abweicht. Wir verwenden hierzu die Managementmethode der vertraglichen Regelung.

DIE KUNST DER GASTRONOMIE
UND DER VERHANDLUNG, DIE LEH-
REN AUS DEM WIENER KONGRESS
(1814-1815)
Lionel BOBOT

Die französische Gastronomie wurde von der UNESCO zum immateriellen kulturelle Erbe der Menschheit erklärt, und das Projekt einer Cité de la Gastronomie macht rasche Fortschritte. Die Geschichte dieser Lebenskunst à la française wird seit eh und je mit den Praktiken der Verhandlung assoziiert - nicht nur in der Diplomatie, sondern auch im Handel. Trotz der wirtschaftlichen Schwierigkeiten bleiben Geschäftsessen ein Muss für französische Unternehmen, für die sie eine strategische Investition darstellen. Nun haben Verhandlung wie Gastronomie ihren Ursprung im 17. und 18. Jh. und erlebten den Höhepunkt ihrer Allianz in der Person von Talleyrand und seinem Chef Carême zur Zeit des Wiener Kongresses (1814-1815). Unser Artikel möchte mit der Fallstudie des Zusammenspiels von Gastronomie und Verhandlung, das den Kongress prägte, darlegen, dass Manager von heute zwar derartige Trümpfe gerne ausspielen (Emotionen, Theatralik und Kommunikation), dass diese aber auch ihre Grenzen haben.

„RECRUIT, RESHAPE, RETAIN“ :
TURN-OVER-MANAGEMENT IN
INTERKULTURELLEN SITUATIONEN –
DER FALL FRANZÖSISCHER UNTER-
NEHMEN IN INDIEN
Dr. Nathalie BELHOSTE

Die Anziehungskraft des dynamischen indischen Marktes veranlasst immer mehr Unternehmen dazu, sich dort niederzulassen. Sind sie aber an Ort und Stelle, werden die Einstellung von Arbeitskräften, ihre Ausbildung und Bindung an das Unternehmen (insbesondere von qualifizierten Führungskräften) zu vorrangigen Aufgaben der Tätigkeit im Ausland. Diese Untersuchung beruht auf informativen Gesprächen mit in Indien lebenden Franzosen und mit ihren wichtigsten indischen Mitarbeitern in vier großen indischen Städten. Gezeigt werden soll, welche Strategien gewählt werden, um diesem Problem in einem interkulturellen Kontext gerecht zu werden. Diese Strategien hängen entscheidend von einer lang- oder kurzfristigen Vision des lokal etablierten Unternehmens ab, einer Vision, die insbesondere auf der Interpretation beruht, mit der die Zugezogenen die lokale Situation deuten (kulturell oder konjunkturell). Diese strategischen Entscheidungen werden unter Berücksichtigung der Erkenntnisse und der Integration der Zugezogenen diskutiert.

IST DIE GENOSSENSCHAFT EIN
ZUKUNFTSMODELL FÜR DEN
KAPITALISMUS ?
DER FALL MONDRAGON
AUS DER RÜCKSCHAU
Philippe DURANCE

Die Genossenschaften genießen heute ein hohes Ansehen. Viele sehen in ihnen eine glaubhafte Alternative, die im Vergleich zum aktuellen kapitalistischen Unternehmen ein menschlicheres Antlitz hat. Doch ihre Kritiker werfen ihnen vor, nicht über die Qualitäten zu verfügen, die die Stärke eines traditionellen Unternehmens in einem globalisierten Umfeld ausmachen. Es sind alte Vorwürfe, die einen Fall betreffen, der mythisch geworden ist : die baskisch-spanische Gruppe Mondragon. Doch wenn das klassische kapitalistische Modell sich weiterentwickelt hat, so lässt sich dies auch von demjenigen der Genossenschaft sagen. Dieser Artikel

befasst sich mit den wichtigsten Analysen und zeigt, dass diese Genossenschaft in der Lage war, sich anzupassen und sich so zu entwickeln, dass sie zahlreiche Hoffnungen noch übertraf. Doch der Rückkauf einer europäischen Industriegruppe im Jahr 2005 hat eine neue Verwerfungslinie zwischen zwei sehr unterschiedlichen Welten hervortreten lassen : diejenige der Teilhaber der Gruppe und diejenige der anderen Angestellten. Und wenn die Manager von Mondragón betonen, dass die Genossenschaft nicht als Alternative zum kapitalistischen System betrachtet werden sollte, so liegt der Grund darin, dass sie dieser Vision der Welt voll und ganz entspricht.

DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER WEINGENOSSENSCHAFTEN : BENCHMARK OHNE HERKUNFTSBEZEICHNUNGSRENTEN
Frédéric COURET

Die Unternehmen der Weinindustrie sind mit einer Krise konfrontiert und wenden sich neuen strategischen Optionen und neuen Managementpraktiken zu. Zu den eingeführten Verfahren gehört das benchmarking, das in einer genossenschaftlichen Einstellung besteht, die sich auf das Verständnis der Kultur der Partner stützt. Im Fall der Genossenschaften, deren Berufung es ist, die Vergütung der Einbringungen ihrer Mitglieder zu maximieren, ist der geeignetste Indikator für die wirtschaftliche Leistung der aufteilbare Ertrag. Aber dieses aufteilbare Ergebnis ist als Vergleichsmaßstab für die wirtschaftlichen Leistungen im Weinbausektor aufgrund der unterschiedlich bezogenen Herkunftsbezeichnungenrenten (die Weinen mit dem Gütezeichen der kontrollierten Herkunft zukommen) ungeeignet.

Dieser Artikel präsentiert und bewertet eine innovative Methode, die EBR (Equivalents Bordeaux Rouge) genannt wurde und die den Zweck hat, die widersinnigen Auswirkungen der Herkunftsbezeichnungenrenten auf die Berechnung des aufteilbaren Ertrages zu neutralisieren.

Daniel FIXARI : ARBEITGEBER WURDEN ZU MANAGERN
Die öffentlichen Forschungseinrichtungen seit 1970

Zum Buch von Séverine Louvel, *Des patrons aux managers, les laboratoires de la recherche publique depuis les années 1970*, Vorwort von Christine Musselin, Direktorin des CSO, Presses Universitaires de Rennes – RES PUBLICA 2011.

Michel VILLETTE : WAS BEDEUTET ES, HEUTE IN FRANKREICH „LEITENDER ANGESTELLTER“ ZU SEIN ? Zur Rezension des Buches, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Unter der Leitung von Paul Bouffartigue, Charles Gadea und Sophie Pochic, Paris, Armand Colin, 2011.

Pascale de ROZARIO und Rémi JARDAT : PSYCHOLOGISCHE VERTRÄGE IN ORGANISATIONEN

Geschriebene und ungeschriebene Vereinbarungen verstehen
Zum Werk von Denise M. Rousseau, *Le Contrat psychologique*, éd. Sage Publications Inc. (Thousand Oaks, California, United States), 1995.

Arnaud TONNELÉ : WIE LENKT MAN SYSTEME ?

Zum Buch von François Dupuy, *Lost in management – La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Paris, Le Seuil, 2011.

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

REALIDADES DESCONOCIDAS

LA PARTICIPACIÓN DE TERCEROS EN LA ELABORACIÓN DE PLANES DE CONSERVACIÓN DEL EMPLEO. ANÁLISIS DEL PAPEL DE LAS DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DEL TRABAJO Y DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL (DDTEFP)

Philippe CHAPPELLIER y Claude FABRE

Las reestructuraciones y los planes de conservación del empleo (PSE por sus iniciales en francés) tienen un gran impacto en los actores implicados de las empresas correspondientes y fuera de ellas. Su regulación social es clave. Si la dirección colectiva y equilibrada de los procesos y dispositivos de ayuda durante los despidos se considera una condición clave de las reestructuraciones “responsables”, su aplicación es difícil e incierta debido al contexto y los desequilibrios que caracterizan estas situaciones. Basándose en el estudio de tres PSE recientes, este artículo pone de relieve el papel que desempeñan las DDTEFP como actores de la regulación de los PSE, un papel importante en el cruce de las diferentes partes interesadas, que aporta una autoridad y habilidades que pueden hacer que cambie el equilibrio de poder, el actor colectivo y el contenido del PSE. Aunque tengan un marco administrativo, su acción depende de las acciones que los actores realicen (o no) en (y alrededor de) los PSE y de las personas que participen en el seguimiento.

LOS INFORMES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. DE UNA LÓGICA MUNDIAL A UNA LÓGICA LOCAL EL CASO DE TOTAL EN EL DEPARTAMENTO DE ALTA NORMANDÍA

Nathalie AUBOURG, Béatrice CANEL-DEPITRE y Corinne RENAULT-TESSON

Los Informes de Desarrollo Sostenible (IDS), una de las herramientas de la responsabilidad social empresarial (RSE), son a menudo figuras de “escaparate medioambiental y social”, son parte de una lógica de comunicación corporativa global. Sin embargo, las empresas son cada vez más conscientes de las exigencias de los actores locales. En adelante tienen que dar respuestas que se inscriban en una lógica territorial

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

para garantizar su legitimidad.

Estos objetivos de legitimidad y proximidad parecen coherentes, pero a veces son difíciles de alcanzar.

Entre las herramientas de responsabilidad social empresarial, la empresa objeto de este estudio (la refinería de Normandía del grupo Total) ha desarrollado un IDS local llamado Informe social y medioambiental. La declinación de un IDS global en un IDS local, que revela una tendencia bottom up en la consulta de los actores locales, es una fuente de información de un tipo diferente: la consulta de los actores locales es un elemento de un enfoque participativo que demuestra un proceso de aprendizaje colectivo.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO FRENTE A LA HOMEOSTASIS DE LOS SISTEMAS

Gilles BAROUCH

La gestión del cambio se define como la acción de llevar una organización de una situación A a una situación B (que se considera como preferente), evitando en lo posible las dificultades. En este documento se elabora un esbozo de una teoría de la resistencia al cambio basada en la suposición de una homeostasis de los sistemas organizativos. Un concepto de homeostasis que ayuda a la comprensión y gestión de cambios complejos, utilizado también para proponer principios que faciliten dicha gestión.

¿CÓMO PIENSAN LOS PROCESOS? AUTOPSIA DE UNA PRÁCTICA DE DEVOLUCIONES EN LA BANCA

Vincent MAYMO

Desde el año 2000, la reorganización de los procesos bancarios forma parte de una estrategia de reducción de costes y tiempo, y de maximización del valor recibido. Sin embargo, ciertas disfunciones, generadoras de problemas de calidad, se han introducido e instalado en estos procesos. Hemos analizado el caso de las devoluciones de los expedientes de la sede central a una agencia, durante una observación participativa de nueve meses llevada a cabo en un banco regional. Explicamos por qué esta práctica difiere de las recomendaciones de la administración de procesos. Para ello, hacemos uso del enfoque de gestión de los convenios.

LOS JUEGOS DE LA GASTRONOMÍA
Y LA NEGOCIACIÓN. ENSEÑANZAS
DEL CONGRESO DE VIENA
(1814-1815)
Lionel BOBOT

La cocina francesa ha sido catalogada por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, y el proyecto de un “Mundo de la Gastronomía” avanza a pasos de gigante. La historia de este arte de vivir “francés” siempre ha sido asociada con prácticas de negociación no sólo diplomáticas sino también comerciales. A pesar de las dificultades económicas, las cenas de negocios son esenciales para las empresas francesas que las consideran como una inversión estratégica. Ahora bien, tanto la negociación como la gastronomía se originan en los siglos XVII y XVIII, con el culmen de su alianza personificado por Talleyrand y su chef Carême, en el Congreso de Viena (1814-1815).

Nuestro artículo pretende, a través del estudio de caso de la alianza entre la gastronomía y la negociación en este Congreso, resaltar las ventajas para el manager actual (emociones, teatralización y comunicación) pero también sus límites.

RECRUIT, RESHAPE, RETAIN:
GESTIÓN DEL *TURN-OVER* EN UNA
SITUACIÓN INTERCULTURAL.
EL CASO DE LAS EMPRESAS FRANCE-
SAS EN INDIA
Dr. Nathalie BELHOSTE

El poder de atracción del dinámico mercado hindú hace que muchas empresas decidan instalarse en este país. Sin embargo, una vez allí, la contratación, formación y retención de los trabajadores (especialmente ejecutivos experimentados que hablen inglés) se convierten en las tareas prioritarias de la misión de expatriación. Este estudio exploratorio se basa en entrevistas cualitativas realizadas entre los expatriados franceses en la India, así como de sus principales empleados indios en cuatro ciudades importantes de India. El objetivo es mostrar cuáles son las estrategias utilizadas para hacer frente a este problema en un contexto intercultural. Estas estrategias dependen considerablemente de la visión a largo o a corto plazo de la empresa que se instala, una visión relacionada, en particular, a la interpretación de la situación local (cultural o coyuntural) por parte del expatriado. Estas decisiones estratégicas se analizan a la luz de la comprensión y la participación de los expatriados a nivel local.

¿ES EL COOPERATIVISMO UN
MODELO DE FUTURO
PARA EL CAPITALISMO?
ANÁLISIS DEL CASO
DE MONDRAGÓN
Philippe DURANCE

Actualmente las cooperativas están en auge. Para muchos representan una alternativa creíble, con una apariencia más humana, al modelo de empresa capitalista actual. Sin embargo, los detractores de las cooperativas les reprochan su incapacidad para desarrollar las cualidades que hacen la fuerza de una empresa tradicional en un mundo globalizado.

Estas críticas son antiguas y nacen con el estudio de un caso que se ha convertido en una leyenda: la corporación Mondragón. Ahora bien, si el modelo capitalista tradicional ha evolucionado, el modelo de las cooperativas también lo ha hecho. Este artículo resume los principales análisis y demuestra que esta cooperativa fue capaz de adaptarse y crecer más allá de las expectativas de muchos. Sin embargo, su compra por parte de un grupo industrial europeo en 2005 marcó una nueva línea divisoria entre dos mundos distintos: el de los miembros propietarios del grupo y el de los otros empleados. Si los directores de Mondragón insisten en que la cooperativa no se debe considerar como una alternativa al sistema capitalista, es porque ella comparte plenamente la misma visión del mundo que el sistema.

EL RENDIMIENTO DE LAS COOPERA-
TIVAS VINÍCOLAS. REALIZACIÓN DE
UN BENCHMARK QUE NO INCLUYE
LAS AYUDAS A LAS DENOMINA-
CIONES
Frédéric COURET

Frente a la crisis, las empresas de la industria vinícola buscan nuevas opciones estratégicas y nuevas prácticas de administración. Entre los procedimientos adoptados se encuentra el benchmarking que es un enfoque cooperativo basado en la comprensión de la cultura de los asociados. En el caso de las cooperativas, cuya misión es maximizar la rentabilidad de las contribuciones de sus miembros, el indicador de desempeño económico más adecuado es el resultado repartible. Pero este resultado no se puede utilizar como una herramienta para comparar los

EN BUSCA
DE TEORÍAS

resultados económicos de las empresas locales debido a la existencia de las ayudas a las denominaciones (de las que se benefician los vinos D.O.C.) recibidas de forma desigual.

Este artículo presenta y evalúa un método innovador llamado Equivalentes en Burdeos Tinto (EBR por sus siglas en francés), que tiene como objetivo neutralizar los efectos negativos de las ayudas a las denominaciones en el cálculo del resultado repartible.

Daniel FIXARI: DE LOS JEFES A LOS MANAGERS

Los laboratorios de la investigación pública desde los años 1970

Comentarios sobre el libro de Séverine Louvel, *Des patrons aux managers, les laboratoires de la recherche publique depuis les années 1970*, Prefacio de Christine Musselin, directora del CSO, Presses Universitaires de Rennes – RES PUBLICA, 2011.

MOSAICOS

MOSAICOS

Michel VILLETTE: ¿QUÉ SIGNIFICA SER EJECUTIVO EN LA FRANCIA DE HOY?
Comentarios sobre el libro *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Bajo la dirección de Paul Bouffartigue, Charles Gadea y Sophie Pochic, Paris, Armand Colin, 2011.

Pascale DE ROZARIO y Rémi JARDAT: CONTRATOS SICOLÓGICOS EN LAS ORGANIZACIONES

Análisis de los acuerdos escritos y no escritos

Comentarios sobre el libro de Denise M. Rousseau, *Le Contrat psychologique*, éd. Sage Publications Inc. (Thousand Oaks, California, Estados Unidos), 1995.

Arnaud TONNELÉ: ¿CÓMO SE DIRIGEN LOS SISTEMAS?

Comentarios sobre el libro de François Dupuy, *Lost in management - La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Paris, Le Seuil, 2011.

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>

12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris
Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2012 aux Annales des Mines :

Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 88 €	<input type="checkbox"/> 107 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 114 €	<input type="checkbox"/> 138 €

Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 168 €	<input type="checkbox"/> 212 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 211 €	<input type="checkbox"/> 273 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 214 €	<input type="checkbox"/> 271 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 317 €	<input type="checkbox"/> 379 €

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

Je joins : un chèque bancaire
à l'ordre des Editions ESKA
 un virement postal aux Editions ESKA,
CCP PARIS 1667-494-Z
 je souhaite recevoir une facture

DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines
120, rue de Bercy - Télédod 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Gérer & Comprendre**
 de la série **Réalités Industrielles**
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom

Fonction

Organisme

Adresse

G É R E R C O M P R E N D R E

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : **N° 62** • Parcours d'un grand banquier d'affaires • Débat : la logique compétences • Henri Fayol et la recherche-action • Diriger des thèses de terrain - **N° 63** • Les 35 heures chez Air France • Développer les projets et les compétences • Laisser du temps au temps • La passion de la psychosociologie - **N° 64** • La carrière « classique » existe-t-elle encore ? • Des hommes et des projets dans l'urgence • Le commerce n'adoucit pas les mœurs • La secte des économistes - **N° 65** • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les malédictions du veau d'or • La secte des économistes - **N° 66** • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion - **N° 67** • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion - **N° 68** • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat - **N° 69** • AXA, une croissance exponentielle • 2 300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? - **N° 70** • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social - **N° 71** • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné - **N° 72** • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires - **N° 73** • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX^e siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives - **N° 74** • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet - **N° 75** • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpian • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique - **N° 76** • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir ? • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation - **N° 77** • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française - **N° 78** • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche - **N° 79** • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneuriat • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? - **N° 80** • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons - **N° 81** • La LOLF : outil de management ou dogme écrasant ? • Gérer des chercheurs en entreprise • Financer la qualité des soins hospitaliers - **N° 82** • Débat public et expertise • Globalisation et emploi • Edison contre Westinghouse • Quand la France découvre l'audit - **N° 83** • Entretien avec André Bergeron • L'entreprise qui aurait pu ne pas être délocalisée • La construction de la concurrence - **N° 84** • Les *start-up* ou l'art du tâtonnement • La théorie financière classique : une parenthèse de 50 ans ? • Des raisins et des hommes - **N° 85** • Violence au travail et placardisation • Mafia universitaire et Mafia tout court • La Logan sur les pas de la 2 CV ? • Entretien avec Xavier Fontanet - **N° 86** • L'Égypte et les experts • La guerre des temps • Aventures chinoises de PME françaises - **N° 87** • Le CNES et la sous-traitance • Genèse d'un entrepreneur social • Vauban et Taylor - **N° 88** • La mort de Mobilien • Culture et pouvoirs chez EADS • La méthode Triz et l'innovation • Surveiller les comptables - **N° 89** • Commerce équitable et marketing • Ambiguïtés des systèmes d'alerte éthique • Fraude et changements de gouvernance • Entretien avec Jean-Claude Rouchy - **N° 90** • La boîte noire du licenciement pour motif personnel • Le côté sombre des projets • L'US Army et l'US Navy face aux TIC • Max Pagès, L'électron libre de la psychosociologie - **N° 91** • L'obligation de rendre des comptes - **N° 92** • Retour sur la faillite de la Barings • Le modèle entrepreneurial de l'Oréal • Valoriser la recherche publique - **N° 93** • Comment gérer un navire de haute mer ? • Philatélie : une passion et son marché • Gratitude et ingratitude - **N° 94** • Trente années d'histoire de la presse économique • Comment promouvoir la chirurgie ambulatoire ? • L'Europe des masters en formation - **N° 95** • Quand la psychosociologie fait son entrée dans l'entreprise • Viagra® : Création d'une opportunité et performance d'un marché • PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? - **N° 96** • En Chine, entre *Guanxi* et bureaucratie céleste • Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? • Les accidents à l'atterrissage par mauvais temps - **N° 97** • Rencontre avec un militant de la création d'entreprise • La quête éperdue du consensus : le complexe de Babel ? • Point de référence et aversion aux pertes : Quel intérêt pour les gestionnaires ? - **N° 98** • Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation • Un organisme de santé... malade de « *gestionnisme* » • Est-il dans l'intérêt d'un CV de « faire des histoires » ? - **N° 99** • L'ultralibéralisme ennemi du management moderne ? • Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? • La haute couture aujourd'hui : comment concilier le luxe et la mode ? - **ISSUE 100** : A reader's eclectic collection of articles on management with a French touch - **N° 101** • Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française • Dans la fabrique de la réglementation • Le vignoble bordelais et l'influent critique américain Robert Parker - **N° 102** • Management à distance et santé au travail • La FIAT 500 : gestation et bilan d'une renaissance • Le monde de la Défense : une nouvelle stratégie de développement s'inspirant des méthodes agiles - **N° 103** • L'iPad et la guerre de la « maison numérique » • Genèse et gestion d'une crise : le marathon de Chicago (Edition 2007) • Gestion d'une alliance avec un concurrent (Options réelles et théorie des jeux) - **N° 104** • L'investissement socialement responsable en France : opportunité de « niche » ou placement « mainstream » ? • Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes • Crise de la motivation : pour un renouvellement de l'approche gestionnaire - **N° 105** • Gérer la déviance des clients