

G É R É R & C O M P R E N D R E

MARS 2012 • NUMÉRO 107

PRIX : 23 €

LES CORPS NE MENTENT PAS
Une traversée éthique dans les technologies de la surveillance

« JOUER, CE N'EST PAS TRAVAILLER » ET AUTRES STÉRÉOTYPES EN MANAGEMENT

UN « ÉLÉPHANT BLANC » : LES GRANDES TABLES DE LOGARITHMES DE PRONY



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 978-2-7472-1900-6



9 782747 219006



Nietzsche nous a appris que l'on trouve souvent, derrière une valeur morale à la mode, « *un symptôme de recul, quelque chose comme un danger, une séduction, un poison, un narcotique* » (1). Je ne sais si l'air du temps s'y prête mais, à la lecture de ce numéro et de ses articles aux thématiques d'apparence si diverses, il me semble que cette question de la morale et de son rapport à l'action les traverse tous.

Dans un article passionnant, Nathalie Grandjean et Claire Lobet-Maris déconstruisent l'usage fait, par les promoteurs d'un système de surveillance dite intelligente, des notions de sécurité, de service *centré sur l'utilisateur* et de prévention du risque, des notions supposées universelles et désirables par tous. En accompagnant ce projet dans sa quête d'acceptabilité sociale, les auteurs mettent en évidence le poids des présupposés moraux et la puissance des cadrages normatifs qui évincent le citoyen du champ de la décision et le relèguent au statut de consommateur passif d'une bienveillante utopie technologique. Face aux risques de régressions démocratiques qu'induisent de tels choix, technologiques, politiques ou économiques, se pose la question brûlante du rôle d'un système de valeurs supposé universel dès lors qu'il n'est plus partagé par l'ensemble d'une communauté et qu'il ne lui reste plus que la violence pour s'imposer.

Il semble bien que nos futurs décideurs se plient très tôt au poids des préjugés et des normes. Dans son article, Bénédicte Vidaillet démontre combien les étudiants en management ont intériorisé un mode de subjectivité libéral qui oriente profondément leur compréhension des situations de travail. Dès lors, la conviction qui les habite d'œuvrer pour le *Bien* et le *Vrai*, armés d'une pseudo rationalité rassurante, ne peut que satisfaire les entreprises multinationales qui, comme l'évoque Alexandre Perrin, ont mis en place un *knowledge management* visant à organiser ces savoirs sous la forme de bonnes pratiques. Loin de toute incertitude, ces connaissances codifiées sont alors présentées comme éminemment désirables et supérieures à d'autres, forcément.

L'absence de mise en perspective de ces pratiques justifie alors ce que John Dewey (2) écrivait en 1939 : « *La démocratie est croyance en la capacité de l'expérience humaine (...). Toutes les autres formes de foi morale et sociale reposent sur l'idée que l'expérience doit, à un moment quelconque, être soumise à une forme de contrôle extérieur, à quelque "autorité" censée exister en dehors des processus de l'expérience* ».

Face à ces certitudes morales que n'étaye aucune expérience, à ces croyances en la vertu de tel ou tel rituel, à ces vérités assénées par de doctes personnages, à cette modernité liquide où les repères collectifs et les normes sociales deviennent à la fois fluides et mouvants, que faire alors ? Sur la compétence interculturelle, sujet lui aussi bien loin de faire consensus, Yves-Frédéric Livian et Sylvie Chevrier s'affrontent et, ce faisant, répondent à cette question.

Revenir à l'expérience, mettre à l'épreuve du réel tout discours convenu et politiquement correct et n'accepter rien qui soit tenu pour acquis sans l'avoir soumis à un débat d'idées honnête et sans fard : voilà qui nous est cher et qui trouve toute sa place dans les colonnes de *Gérer & Comprendre*. À vous, lecteur, de conclure : quant à nous, nous croyons trop en « *la capacité de l'expérience humaine* » pour nous autoriser à le faire à votre place !

Pascal LEFEBVRE

(1) Friedrich NIETZSCHE, *La Généalogie de la morale, avant propos*, Le Livre de Poche, Collection Classiques de la Philosophie (2000).

(2) Cité dans leur article par Nathalie Grandjean et Claire Lobet-Maris.

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

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE

N° 107 • mars 2012

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général de l'Économie,
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,
Iconographie
Marise URBANO,
Réalisation

ABONNEMENTS ET VENTES

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

TARIFS

Voir encart p. 41

FABRICATION

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

COUVERTURE

Le bateau des frères Polo
débarquant à Ormuz,
en provenance des Indes.
Miniature in *Le Livre des Merveilles*
de Marco Polo, 1410-1420.
Paris, Bibliothèque Nationale
de France/Photo Josse/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

Rachael BEAUJOLIN BELLET

Reims Management School

Michel BERRY

Président

École de Paris du Management

Hamid BOUCHIKHI

Groupe ESSEC

Thierry BOUDES

ESCP Europe

Françoise CHEVALIER

Groupe HEC

Bernard COLASSE

Université de Paris-Dauphine

Caroline ELISSEEFF

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

Mazars

Jean-Baptiste SUQUET

Reims Management School

Dominique TONNEAU

Editorialiste 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

LATTIS - 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 Mame-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 JEUNEMAITRE

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

Éléonore MARBOT

ESC Clermont

Étienne 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 PICHALUT

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 RAPPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

LES CRITÈRES DE REJET

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

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

l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

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

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

INFORMATIONS PRATIQUES

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

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

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEEFF

École de Paris du Management,

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
 LES CORPS NE MENTENT PAS
 Une traversée éthique
 des technologies
 de la surveillance
 Par Nathalie GRANDJEAN
 et Claire LOBET-MARIS

16
 LA GESTION DES BONNES
 PRATIQUES AU SEIN D'UNE
 FIRME MULTINATIONALE :
 LE CAS DE LAFARGE
 Par Alexandre PERRIN

29
 LA GESTION DES EXPLOITA-
 TIONS AGRICOLES :
 UN ETAT DES LIEUX DE
 LA RECHERCHE EN FRANCE
 Par Philippe JEANNEAUX
 et Hélène BLASQUIET-REVOL

42
 « JOUER, CE N'EST PAS
 TRAVAILLER » ET AUTRES
 STÉRÉOTYPES EN MANAGE-
 MENT : UNE EXPÉRIENCE
 PÉDAGOGIQUE
 Par Bénédicte VIDAILLET

52
 L'ENCOURAGEMENT À
 L'AUTO-ENTREPRENEURIAT
 EST-IL UNE BONNE
 POLITIQUE PUBLIQUE
 POUR L'ESPRIT D'ENTRE-
 PRENDRE ET LA CRÉATION
 D'ENTREPRISES ?
 Par Alain FAYOLLE et Brigitte PEREIRA

63
 LE DÉVELOPPEMENT
 COLLECTIF DE
 COMPÉTENCES INTERCUL-
 TURELLES DANS
 LE CONTEXTE
 D'UNE ORGANISATION
 BINATIONALE : LE CAS
 D'ARTE
 Par Christoph BARMAYER
 et Eric DAVOINE

AUTRES
TEMPS,...

74
 UN « ÉLÉPHANT BLANC »
 EN PLEINE RÉVOLUTION

...AUTRES
LIEUX

FRANÇAISE : LES
 GRANDES TABLES
 DE LOGARITHMES
 DE PRONY
 COMME SUBSTITUT
 AU CADASTRE
 Par Jean-Louis PEAUCELLE

DÉBATS

87
 LE CONCEPT DE LA
 COMPÉTENCE INTER-
 CULTURELLE » EST-IL
 UN CONCEPT
 UTILE ?
 Par Yves-Frédéric LIVIAN

95
 PAS DE COOPÉRATION INTER-
 NATIONALE SANS PRISE
 EN COMPTE DES CULTURES
 Commentaires à propos de
 « la compétence interculturelle
 est-elle un concept utile ? »
 Par Sylvie CHEVRIER

MOSAÏQUES

98
 Michel BERRY,
 LES MYSTÈRES
 DE LA FIABILITÉ
 À propos de l'ouvrage de Christian
 MOREL, *Les décisions absurdes II,
 Sociologie des décisions hautement
 fiables*, Paris, Gallimard, 2012.

Vincent BOLY
 CES ENTREPRISES QUI FONT
 LA CHINE
 À propos de l'ouvrage de
 Dominique JOLLY, *Ces entreprises
 qui font la Chine*, Paris, Éditions
 Eyrolles, 2011.

Arnaud TONNELÉ
 COOPÉRER : DONNER,
 RECEVOIR, RENDRE
 À propos du livre de Norbert
 ALTER, *Donner et prendre –
 La coopération en entreprise*, Paris,
 La Découverte, 2009.

AUTEURS

105
 BIOGRAPHIES
 DES AUTEURS

RÉSUMÉS
ÉTRANGERS

109
 ANGLAIS, ALLEMAND,
 ET ESPAGNOL

SOMMAIRE

« LES CORPS NE MENTENT PAS » (1)

Une traversée éthique des technologies de la surveillance

À travers les différents programmes-cadres de l'Union européenne, le statut et la responsabilité des sciences humaines dans les projets de R&D technologique ont évolué. D'une position assez externe et en surplomb où il leur revenait d'évaluer les politiques de R&D ou d'analyser les impacts légaux, sociaux, économiques ou éthiques de certaines technologies, les sciences humaines sont aujourd'hui conviées au « banquet technologique » pour y jouer un rôle d'acteur à part entière. Au centre de cette invitation, il y a la question de l'acceptabilité sociale des choix technologiques. Sous la forme d'un récit narratif, les auteurs reviennent sur l'intervention, située et pragmatique, d'une équipe de chercheurs en sciences humaines dans un projet européen de développement d'un système multimodal de surveillance intelligente.

Par **Nathalie GRANDJEAN*** et **Claire LOBET-MARIS****

Le point de départ de cet article est un projet technologique financé par l'Union européenne dans le but de développer un système multimodal d'observation des comportements humains. Le système entendait réaliser l'intégration au sein d'une même plateforme technologique de ces différentes briques technologiques que sont le *body tracking*, la Reconnaissance Faciale des Émotions (RFE) et le profilage (Nous y reviendrons). Étant une équipe de chercheurs en sciences humaines,

réunissant des sociologues, des philosophes et des juristes, notre mandat dans ce projet était de veiller à la « bonne acceptabilité sociale » des technologies en construction. Si le mandat était clair, son exécution l'était beaucoup moins...

Dans cet article, nous proposons de revenir sur cette expérience qui nous paraît porteuse de questions fondamentales portant non seulement sur le statut des sciences humaines dans le développement de technologies hautement sensibles, mais aussi sur la possibilité

* Agrégée ès-Philosophie, doctorante, chercheuse, université de Namur (Belgique), cellule interdisciplinaire de *Technology Assessment* (CITA), Centre de Recherche Information Droit & Société (CRIDS).

** Professeur, docteur ès-sciences du travail, université de Namur

(Belgique), cellule interdisciplinaire de *Technology Assessment* (CITA), Centre de Recherche Information Droit & Société (CRIDS).

(1) Ce titre fait référence aux articles d'AAS, (K.) (2006) & CEYHAN (A.) (2008). Il fait aussi référence à une « ritournelle » souvent entendue dans le monde de la surveillance...



d'ouvrir ces construits technologiques à la délibération éthique et démocratique.

UN PROJET TECHNOLOGIQUE ANCRÉ DANS LA MODERNITÉ LIQUIDE

Comme tout projet technologique, le projet MIAUCE (2) est avant tout un projet de société reposant sur une certaine vision du monde et sur certaines hypothèses concernant l'organisation du social.

La construction technologique

Dans son construit technologique, le projet repose sur l'analyse d'images collectées *via* des réseaux de caméras (des images de corps en mouvement et de visages). Le traitement et l'analyse de ces images sont opérés sur la base d'algorithmes que le projet entend consolider et intégrer dans une seule et même plateforme de surveillance des comportements humains. Ces algorithmes font appel à différentes techniques de modélisation et d'interprétation permettant de donner sens aux corps en mouvement et aux visages.

Ainsi, en matière d'interprétation des visages, le système capture l'image et lui applique un masque vectoriel qui en calcule les dimensions. L'interprétation de ces dimensions se fait sur la base de l'échelle des émotions de Ekman et Friesen (1978).

Cette interprétation repose sur des moyennes calculées à partir d'une base d'images rassemblant des milliers de masques d'individus photographiés en laboratoire, auxquels on a demandé d'exprimer une des émotions de l'échelle d'Ekman et Friesen (comme la peur, la colère, la joie, la tristesse...).

Les corps en mouvement font appel à la même approche technologique, sauf qu'ici, c'est le mouvement normal (ou anormal) rapporté à la situation (déplacement dans un centre commercial, dans un aéroport, dans un centre urbain, utilisation d'un escalator...) qui est interprété par rapport à une moyenne calculée des mouvements observés. Pour affiner l'interprétation de ces visages et de ces corps en mouvement, le projet fait appel à un troisième composant technologique, le profilage, qui permet, sur la base de variables définies, de contextualiser le sens à donner aux images en les rapportant à la situation présente ou à l'individu en la présence duquel on se trouve. Ces variables sont très nombreuses ; elles doivent dès lors faire l'objet de choix.

(2) MIAUCE.org – Programme IST – 6^e Programme-cadre – Union Européenne.

(3) Au sens de BOLTANSKI (L.) & THEVENOT (L.), 1991.

Les épreuves d'éligibilité

Le projet est mis en scène, « façadé », pour passer les épreuves d'éligibilité (3) auprès des instances européennes. Pour réussir ces épreuves, trois conditions sont importantes : il faut être solide sur le plan technologique ou, tout du moins, rassurer en affichant d'excellentes références. Sur ce point, ce projet présentait toutes les garanties, porté qu'il était par un consortium réunissant des équipes faisant autorité au niveau international en matière de reconnaissance et de contextualisation d'images. Il faut ensuite s'inscrire dans le cadre des préoccupations européennes et montrer la valeur ajoutée du projet par rapport à la politique menée par la Commission. Il faut, enfin, satisfaire aux critères « éthiques » qui sous-tendent la politique européenne en matière de R&D.

C'est au niveau de l'inscription du projet dans le cadre des préoccupations européennes qu'intervient la mise en scène. Celle-ci s'est élaborée sous la forme de trois scénarios présentés par les concepteurs du projet pour habiller les technologies proposées : le premier de ces scénarios visait la sécurité physique (*safety*) dans les aéroports (à savoir la régulation des flux de passagers et la sécurité des voyageurs), le deuxième concernait le *marketing* personnalisé en fonction des émotions capturées et des temps d'arrêt à regarder des produits présentés dans des rayons ou exposés dans une vitrine et, enfin, le troisième scénario portait sur la personnalisation en temps réel des interfaces de Web TV en fonction du suivi émotionnel du « téléspectateur ».

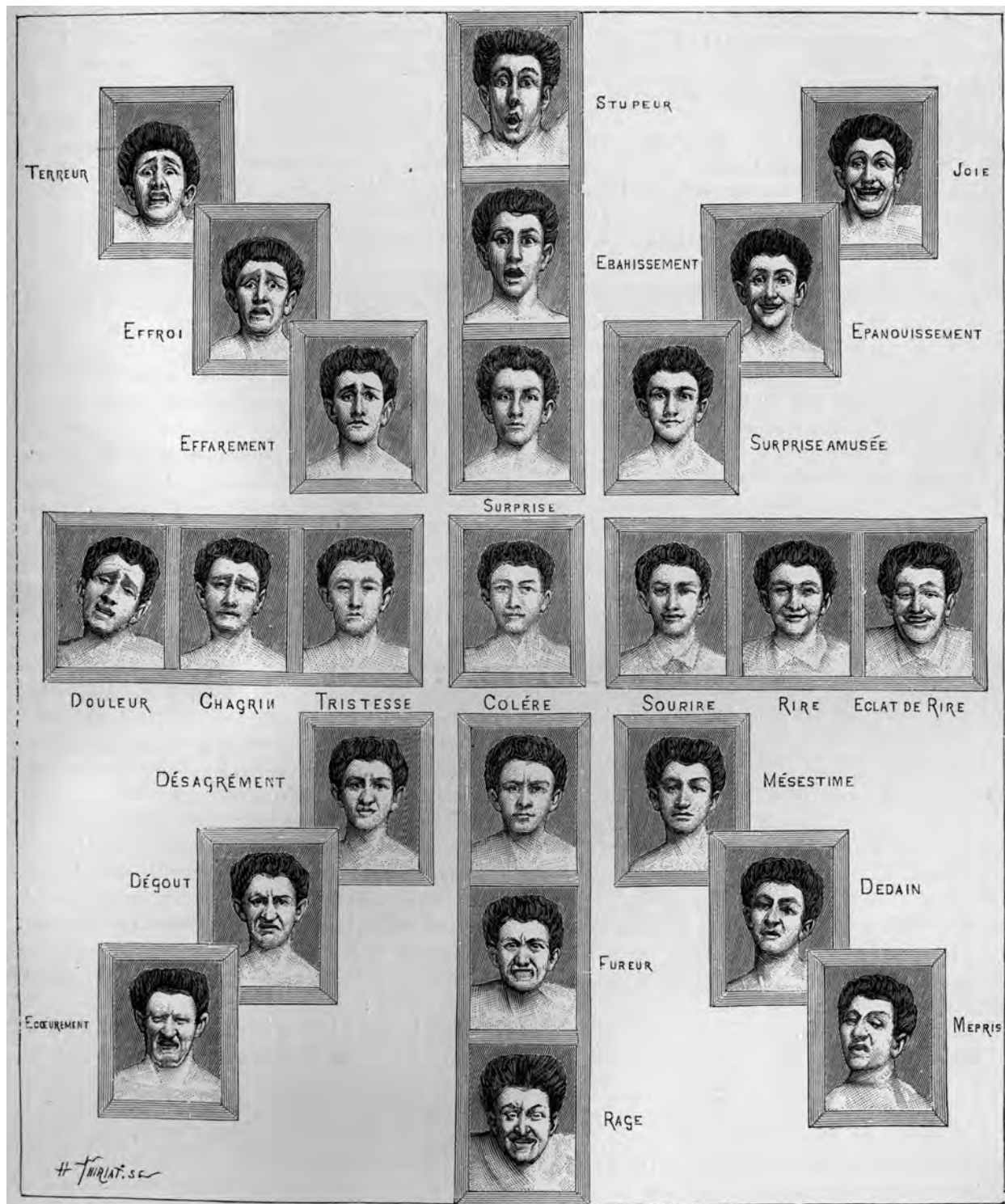
Tous ces scénarios ont pour point commun leur « bienveillante utopie ». Ils se disent *user-centered* au sens où ils entendent améliorer le « confort de vie » des individus. Le projet entend aussi « se débarrasser » de tout subjectivisme dans la détermination des conduites humaines en s'adressant directement au corps calculé comme source objective et positive de la vérité, sur la base de l'hypothèse centrale que « les corps ne mentent pas » (4). Le pendant de cette hypothèse est, à l'évidence, une absence de confiance dans l'homme et ses capacités subjectives. Il y aurait beaucoup à dire sur cette dominance, dans ce projet, d'un corps déssubjectivé (5), fragmenté et calculé. Mais là n'est pas notre propos, si ce n'est pour en souligner toute la force politique sur le plan européen, dans un contexte qualifié par Bauman (2007) de modernité liquide, dans lequel les repères collectifs et les normes sociales deviennent à la fois fluides et mouvants...

L'épreuve d'éligibilité éthique fut par contre plus problématique, étant donné qu'elle soumettait le projet aux questions des experts quant à sa « réelle bienveil-

(4) Voir à ce propos les articles suivants : AAS (K.) (2006) & CEYHAN (A.) (2008).

(5) Déssubjectivé : terme utilisé en référence aux théories biopolitiques de Michel FOUCAULT. Voir à ce propos l'excellent article de Franko AAS (K.) (2006), *op.cit.*





« Cette interprétation repose sur des moyennes calculées à partir d'une base d'images comportant des milliers de masques d'individus photographiés en laboratoire, auxquels on a demandé d'exprimer une des émotions de l'échelle d'Ekman et Fiesen (comme la peur, la colère, la joie, la tristesse...) ». Expressions diverses du visage humain, gravure dans *La Nature : revue des sciences et de leurs applications à l'art et à l'industrie* du 20 janvier 1900.



lance », au sens où l'entendent Bauchamp et Childress (2008). Les questions étaient pour la plupart inspirées d'une conception essentialiste ou principielle de l'éthique, avec, en arrière-fond, des référents normatifs durs en termes de respect des valeurs de dignité et de liberté fondatrices de notre tradition démocratique. À l'évidence, tant dans ses hypothèses que dans ses choix technologiques, le projet ne pouvait y satisfaire. Il fut dès lors convenu par la Commission non pas de rejeter ce projet, mais de l'aménager en y renforçant le rôle d'une équipe « d'experts » en sciences humaines, avec comme mandat explicite de veiller à son « acceptabilité sociale ».

LES SCIENCES HUMAINES EN TANT QUE PASSEURS DE L'ÉPREUVE

D'emblée, l'échec de l'épreuve éthique a fait naître parmi les concepteurs technologiques et industriels du projet une attente et une certaine image de l'équipe des sciences humaines, considérée comme ceux qui allaient leur permettre de « passer l'épreuve ». Du côté de l'équipe des sciences humaines, la position à tenir était difficile. De manière très triviale, peut-être, nous étions rentrés dans ce projet qui, en outre, nous finançait, et en ce sens, nous en étions aussi responsables. Nous aurions pu rester en dehors et arguer d'une position en retrait, en surplomb des sciences humaines. Mais cela n'a pas été notre choix, nous avons pensé qu'il était de notre responsabilité sociale de nous engager dans le projet... Cependant, nous ne voulions pas être instrumentalisés par celui-ci et nous ne voulions pas être utilisés comme ceux qui, au départ, de par leurs expertises respectives, allaient permettre la « compatibilité sociale et éthique » du projet. En d'autres termes, il s'agissait pour l'équipe des sciences humaines, de gérer cette tension délicate entre le fait d'être impliqués dans le projet et notre exigence de rigueur et de liberté scientifiques.

L'expression *acceptabilité sociale* induit elle aussi des attentes. En effet, comme l'ont bien souligné Joly et Marris (2003), il y a, sous-jacent à cette expression, un pré-cadrage normatif puissant, qui contraint les acteurs à rechercher les conditions permettant de rendre acceptable ces construits technologiques.

Dans son acception anglo-saxonne, l'acceptabilité sociale relève en effet d'une tradition psychosociologique et individualiste qui pose l'utilité perçue d'une technologie et sa facilité d'utilisation comme les facteurs déterminants de son acceptabilité sociale par le public. Cette approche hérite également de modèles de la gestion du risque (6) qui suggèrent un découplage entre la technologie et ses usages : des modèles dans lesquels

(6) Pour une vision synthétique, voir PERRET (H.) *et al.*, 2005.

seuls ces derniers font l'objet d'une évaluation puisqu'ils sont les seuls à pouvoir être « montrés », « exposés » au public à l'aide de scénarios. Or, cette mise en scène de la technologie dans des scénarios a quelque chose de très perturbant pour l'analyse, du fait qu'elle joue sur la confusion des plans, focalisant le regard sur les conditions d'usage, au détriment d'une mise en débat des choix technologiques.

Par ailleurs, l'acceptabilité sociale enferme souvent l'individu dans un rôle d'utilisateur (ou d'usager) de la technologie, posant, dès le départ, le cadre instrumental de ces approches. Sortir le sujet de sa condition d'usager pour l'entendre en tant que citoyen pourrait donner à la consultation une tout autre dimension que celle des craintes et des résistances généralement évoquées pour parler des réactions du public. Enfin, les méthodes utilisées pour construire ce public posent, elles aussi, question quant à l'arrimage de ce type de consultation à une démocratie technologique telle qu'elle pourrait émerger d'un débat ouvert et transparent, sans cadrage prédéfini.

DISPOSER L'ÉQUIPE ET INSTALLER SON RÔLE

Face à ces différentes tensions et à la logique entraînante du projet, il nous a semblé important de marquer un arrêt, pour poser un cadre à la fois moral et scientifique au travail de notre équipe, une sorte de point d'équilibre qui devait nous permettre d'évoluer avec dignité dans ce projet.

Nous expliquons en quoi consistait notre intervention durant le projet tout en ouvrant une parenthèse de positionnement quant à notre rôle dans celui-ci et quant à la question, risquée, de la « moralité ».

Une intervention pragmatique

Le projet avait démarré, nous l'avons dit, avec beaucoup d'attentes vis-à-vis des sciences humaines. Ces promesses consistaient en l'élaboration d'une méthode d'évaluation permettant d'apprécier « scientifiquement » l'acceptabilité sociale des scénarios du projet, des scénarios mettant eux-mêmes en scène les blocs technologiques. Les partenaires scientifiques et industriels formulaient à notre égard des demandes qui relevaient à la fois de l'« acceptance », ou de l'utilitarisme, – « faites en sorte que ce soit acceptable » –, et à la fois aussi de peurs quant à leur liberté – « surtout ne nous bloquez pas ! » –, ce qui sous-entendait que tout ce qui relevait de l'acceptabilité sociale produisait un jugement contrevenant à leur liberté de recherche et à la compétitivité du projet.

La première année de collaboration est donc consacrée à un « apprivoisement » mutuel, difficile mais nécessaire. Nous décidons de visiter les différents laboratoires scientifiques afin de mieux comprendre



les contenus scientifiques, de mettre en lumière les choix technologiques et de discuter des enjeux dont ils sont porteurs. La tâche est difficile : nos partenaires se sentent attaqués dans leurs propres visions et enjeux. Difficile, elle l'est d'autant plus que chacun campe sur les « certitudes » de ses référents et endosse le rôle convenu et non délibéré « d'expert de »... Les discussions empruntent alors les voies d'une violence normative, dans une espèce de combat de registres du « bien », où chacun y va de son argumentation quant au bien-fondé de sa position : « c'est du réductionnisme » ; « la sécurité, ça c'est bien, tout le monde veut de la sécurité », « c'est une avancée scientifique »... On tâche de se rencontrer en se présentant, et en présentant sa discipline aux autres : rude épreuve, qui ne convainc pas, qui ne fédère pas.

Face à ce blocage au niveau des principes et des registres normatifs, une partie de l'équipe des chercheurs en sciences humaines propose de déplacer le débat, ou, plutôt, de le « mettre à l'épreuve » d'une situation que l'on construirait ensemble. Cette situation, ce sont de nouveaux scénarios à écrire pour mettre en débat les choix technologiques. Ce travail va permettre un premier équilibre entre partenaires.

C'est donc sur une base pratique que se nouent les premiers liens entre partenaires : l'attention n'est plus portée sur ce qui constitue chacun d'entre nous et ce sur quoi il faut céder ou ne pas céder, mais sur l'exigence de constituer un scénario de base dans lequel les demandes minimales de chacun ne soient pas dévalorisées. Le scénario n'a plus ici valeur de démonstration ou de parure ; il devient une espèce de « récit commun », à travers lequel le dialogue entre partenaires se noue et s'équilibre.

Pourquoi, alors, qualifier notre intervention de pragmatique ? Loin de la vision caricaturale d'un utilitarisme bienveillant, les pragmatistes ont le souci de « désertter toutes les questions normatives et d'essence au profit des contraintes de fabrication et de construction », ce qui permet de « déplacer les problèmes : non pas (d')analyser intrinsèquement les idées ou les propositions, mais (d')expérimenter leurs effets » (DEBAISE, 2005). Le pragmatisme nous a dès lors rendus héritiers d'une conception de l'action qui suppose que la genèse des valeurs est immanente à l'agir.

Échapper à la violence normative ?

Attardons-nous un moment sur cette problématique de la violence éthique ou normative vécue au début de ce projet. Butler (2007), dans son ouvrage *Le Récit de soi*, revient sur un texte d'Adorno, *Minima Moralia* (1969). Adorno, dit Butler (2007), met en garde contre la prétention universalisante d'un ethos collectif, qui exercerait une certaine forme de violence. En effet, pour Adorno, c'est une fois que l'ethos collectif n'est plus partagé par l'ensemble de la communauté que naissent les questions morales. C'est à ce moment-là que l'ethos col-

lectif peut prendre une tournure violente, quand il va prétendre à l'universalité pour se redonner le caractère collectif qu'il a perdu.

Ce qui résonne ici avec notre expérience, c'est l'idée que, *si l'ethos ignore les conditions sociales présentes, qui sont aussi bien les conditions dans lesquelles on peut s'appropriier toute éthique, il devient violent* (BUTLER, 2007, p. 15). Il nous semble que nous avons vécu ce point noir de la moralité, dans le projet. En effet, chacun des partenaires a ignoré à la fois les valeurs morales des autres et le contexte d'émergence de ces mêmes valeurs. Ce qui restait alors pour créer de l'ethos collectif, c'était le recours à des principes universels détachés de l'expérience collective, exacerbant encore plus les conflits normatifs et la violence qui s'en est suivie.

La construction collective de scénarios nous a permis, au contraire, de créer les conditions d'émergence des questions morales dans un travail commun. C'était à la fois un terrain neutre, un langage qui appartenait à tous et un récit qui liait les enjeux.

Entre trois refus

Dans cette avancée du projet, notre positionnement s'est progressivement précisé autour de trois refus.

Le refus du statut d'« expert en éthique » s'est très vite imposé. Nous avons expliqué plus haut que les savoirs experts produisent des effets pervers violents en instrumentalisant les « valeurs morales universelles » et en démembrant la réalité du projet, condamnant dès lors les partenaires à un dialogue impossible. Ce premier refus trouve un écho dans la manière dont Ladrière (1997) conçoit l'éthique, comme relevant essentiellement de l'action et de la raison. Dès lors, elle ne peut ni s'apprendre ni se transférer comme un savoir théorique aux mains des seuls experts, mais elle doit, au contraire, être pratiquée afin de devenir significative pour ceux qui sont confrontés à des choix technologiques. Cela conforte la mise à l'épreuve pragmatique expliquée *supra*, qui affirme que la genèse des valeurs est immanente à l'agir.

Le second front de refus concerne « le parler » normatif et essentialiste, qui pose de manière absolue des principes éthiques auxquels devrait se soumettre le projet. À l'opposé, nous proposons d'ouvrir ces principes à la relation ou encore à ce qu'ils signifient pour le « vivre ensemble », une position bien résumée par la distinction faite par Todorov, puis reprise par Bauman (7), entre « bien » et « bonté » : « *Le bien renvoie à une valeur absolue : si je sais ce que c'est, je suis autorisé à justifier n'importe quelle atrocité en son nom. La bonté signifie, au contraire, écouter l'autre, elle implique un dialogue, une sensibilité aux raisons qu'il ou elle peut invoquer.* »

(7) À propos de la distinction faite par TODOROV (T.) entre « bien » et « bonté » : BAUMAN (Z.), dans un entretien intitulé « Où est passée la société ? » et publié dans la revue *Sciences Humaines*, n° 165, novembre 2005.

Enfin, et d'une manière très liée à ce qui précède, le troisième refus concerne, étant donné la grande sensibilité de la technologie, le refus d'un *relativisme absolu* qui conditionnerait le cours du projet à la seule physiologie du réseau des acteurs en présence. Cela supposait de pouvoir ouvrir la scène du projet au « public » (Nous y reviendrons). Mais cela supposait aussi que, dans un premier temps, tous les partenaires du projet se dévoilent dans l'idée qu'ils ont de la « vie bonne » pour se mettre d'accord sur des principes exploratoires qui pourraient guider notre délibération collective des choix technologiques en développement dans le projet.

Deux principes nous ont très vite rassemblés, à savoir l'autonomie, d'une part, et la démocratie, de l'autre. Toutefois, ces principes sont aussi très vite apparus comme difficiles à déployer dans une exploration éthique, du fait de leur grande abstraction. Nous avons dès lors préféré travailler sur le concept de *capability* (être en capacité de), tel que développé par Nussbaum et Sen (8). Réfléchir sur les *capabilities* revient à questionner ce qui donne sa qualité humaine à la vie : se déplacer librement, éprouver des émotions, des sentiments, participer librement aux choix politiques, ... Ce concept de *capability* n'évacue pas les concepts d'autonomie et de démocratie, il leur donne, au contraire, une force empirique pour explorer la technologie et la délibérer sur une base collective.

En situant notre intervention par ces trois refus, nous avons tenté de fabriquer – modestement – un « pragmatisme moral ».

DANS LA COULISSE DU PROJET : CONSTRUIRE LA DÉLIBÉRATION

Une fois posées ces mises en place de l'équipe, l'exploration de la technologie s'est faite par apprentissage collectif et en situation, à travers la construction d'un récit commun.

Rendre visible l'invisible

Pour les partenaires tant industriels que technologiques du projet, la technologie est socialement neutre. Ou, plutôt, ils évoluent dans un monde où les contraintes et les possibles technologiques sont essentiellement pensés à travers le prisme déterminant de ce que peuvent les sciences et les techniques. Il importait donc de leur faire comprendre que ces technologies sont aussi affaire de choix et que ces choix sont nécessaires au développement même de la technologie, qui ne peut avancer que par fermetures successives. Mais, s'il y a choix, alors il y a aussi décision humaine, et donc responsabilité sociale et éthique.

(8) Voir, entre autres, NUSSBAUM (M. C.) & SEN (A.) (1993) et NUSSBAUM (M. C.), 1999.

Comme le souligne Introna (2005), toute technologie est un objet éthique à part entière, dans la mesure où les choix posés entraînent *de facto* l'exclusion d'autres possibles pouvant mener à d'autres « ordres sociaux ». Les choix, dans le projet, concernaient, par exemple, l'usage de la moyenne pour distinguer les comportements normaux de ceux qui ne le sont pas, la sélection des variables servant à définir les contextes, et dès lors à interpréter les images, les méthodes de détection des corps en mouvement, le format de stockage des images, ... Discuter de ces choix *in abstracto* générerait inmanquablement un problème de décalage des plans de lecture et des régimes de justification de ceux-ci. Là où les sciences humaines voyaient de l'« ordre social embarqué », les concepteurs ne semblaient lire que contraintes et exigences techniques. Là où les sciences humaines pointaient la technologie, les équipes techniques parlaient d'usage. Retranchées derrière des arguments de généricité et de flexibilité des technologies, elles ne « voyaient » pas où était le problème, partant de l'idée que ces arguments concevaient une « coquille vide » dont les implications éthiques relevaient de ceux qui utiliseraient cette coquille et lui donneraient son sens social.

Il fallait donc rendre visible l'invisible et apprendre à voir ce que cette « coquille » pouvait déjà avoir de structurant pour les *capabilities* humaines. C'est à ce niveau qu'intervient le travail collectif sur les scénarios.

Écrire un autre récit pour la technologie

Les seuls scénarios dont nous disposions dans le projet étaient ceux dessinés par les industriels pour en « façader » la technologie et, partant, pour le vendre à la Commission européenne. Ils dépeignaient un « monde idéal » auquel le projet entendait contribuer. Nous sommes donc repartis de ces « mondes idéaux », mais nous en avons, ensemble, changé l'histoire en modifiant les acteurs, le contexte et les finalités de l'usage.

À titre illustratif, prenons le scénario *safety*, qui avait servi à présenter le projet aux instances européennes. Le contexte est celui des aéroports, où de plus en plus de voyageurs se croisent et se pressent. En collectant de l'information sur ces « corps en mouvement » dans certains endroits critiques (tels les escalators, les passages en contrôle), le système entend aider les gestionnaires à détecter en temps réel les « situations anormales » (chutes, bousculades, ...), cela afin d'augmenter l'efficacité de leurs interventions. À l'appui, les promoteurs projettent des clips vidéo montrant en boucle des chutes dans les escalators de l'aéroport de Madrid, des chutes qui, à n'en point douter, blessent, au passage, quelques voyageurs. La même histoire (chutes, bousculades) nous est racontée, mais dans d'autres lieux, les *malls* (galeries marchandes), autres « temples » de notre modernité liquide.

En d'autres termes, il s'agit ni plus ni moins, pour reprendre les termes de l'un des partenaires, de « sau-

ver des vies » en permettant, grâce à cet « œil intelligent », une plus grande rapidité dans l'intervention des agents de sécurité. Le nombre d'escalators présents dans les aéroports européens et le nombre de kilomètres de galerie marchande à surveiller sont même mis à contribution pour donner plus de poids à un scénario dont on connaissait sans doute par avance la fragilité. La « bienveillance », le côté *safety* du scénario n'échappe à personne et, en même temps, personne n'est dupe, soupçonnant bien l'existence d'autres usages justifiant de telles dépenses d'argent public.

Tout se passe, en fait, dans une confusion de plans où la technologie, dont on doit pouvoir débattre, se cache derrière des scénarios que personne n'oserait critiquer tant leur bienveillante légitimité est forte. Dès lors, le dialogue se fait difficile, voire confus, chacun parlant sur un plan différent (les industriels et les ingénieurs ne « voyant » pas les problèmes posés par la technologie, puisque celle-ci sert à « sauver des vies »...).

Dans ce « dialogue de sourds », la seule ouverture consentie aux sciences humaines fut celle faite au droit, dont le prescrit normatif s'imposa à tous facilement, mais de manière externe et « menaçante », à savoir comme des contraintes techniques non négociables auxquelles on ne peut échapper sous peine d'être « puni », plutôt que comme des principes dont il faut comprendre le sens pour réfléchir la technologie. Ainsi (pour ne reprendre que deux exemples), aller au-delà du « floutage » de visages pour garantir le droit à l'image et à la vie privée ou aller au-delà des limites de temps de stockage des images pour respecter certaines contraintes en matière de protection des données à caractère personnel supposaient de changer les termes du scénario pour rendre audibles et délibérables certaines questions posées par la technologie.

De là, l'idée de façonner, ensemble, un autre habit pour ces mêmes blocs technologiques, de manière à rendre visibles les enjeux qu'ils font peser sur les capacités tant individuelles que collectives et, partant, sur notre responsabilité éthique.

Pour cela, de manière collective, nous avons noirci le trait du scénario précédent, le faisant passer d'un concept de *safety* à celui de *security*. Le contexte n'est plus celui des aéroports ou des *malls*, mais celui des espaces publics d'un pays imaginaire. La finalité n'est plus de « sauver des vies », mais de contrôler les mouvements et les rassemblements de personnes décrétés comme interdits. Les fonctionnalités ne sont plus seulement de déclencher de manière efficiente et rapide une intervention – dans ce cas, pour réprimer – mais aussi de détecter des individus sur la base des visages, de la morphologie, du mouvement, de l'habillement et/ou de la couleur de peau. Toutes ces « exigences sécuritaires » peuvent être rencontrées par le système tel qu'envisagé dans le projet, mais leur mise en récit initiale ne permettait pas de les voir et, partant, elle permettait à chacun d'échapper à ses responsabilités morales et éthiques.

Cet exercice, auquel tous se prêtèrent avec une cer-

taine imagination, nous entraîna loin de la bienveillance initiale et, progressivement, il confronta chacun à des choix visibles, face auxquels on ne pouvait plus se dérober. L'éthique s'était installée dans le projet presque « naturellement », sans violence, nous renvoyant collectivement à notre responsabilité sociale.

Pour les partenaires du projet, cet exercice de transposition fut le véritable levier de l'engagement d'un dialogue éthique et d'un questionnement collectif sur les choix technologiques. Face à ces scénarios noirs nous confrontant pragmatiquement à des situations où notre responsabilité était engagée, il s'agissait de travailler ensemble à d'autres possibles technologiques moins dangereux pour les *capabilities* humaines.

Ainsi, par exemple, les algorithmes de lecture des images furent repensés afin d'empêcher toute possibilité de reconnaissance des visages ou de discrimination liée à la morphologie ou à la couleur de la peau. Le paramétrage contextuel fut revu sous la forme d'un service fermé pour rendre obligatoires la transparence et la négociation lors de tout changement de paramètres.

Il est évident, et on l'aura compris, que tout ne fut pas ouvert, dans ce projet. Certains choix, comme celui de la RFE, très structurant pour les *capabilities*, furent difficiles à remettre en cause, au risque d'un abandon pur et simple du projet. Toutefois, même à ce niveau, des aménagements furent intégrés au projet final, comme la non liaison du module de reconnaissance des émotions à un système de décision automatique sur les personnes, ou encore l'impossibilité physique de stocker les images de visages capturées et analysées. L'intérêt de cette démarche est peut-être moins dans les résultats que nous avons pu atteindre, dans un projet déjà très largement cadré, que dans le processus collectif de délibération. À travers ces mises en situation très pragmatiques, nous sommes passés d'une demande de mise en conformité éthique du projet à un processus d'apprentissage de la délibération collective, dans lequel chacun a mieux compris la portée éthique de son travail et a appris à « refermer » avec les autres des choix non pas optimaux, mais satisfaisants et transparents, au regard des principes exploratoires que nous nous étions fixés.

SUR LA « SCÈNE PUBLIQUE » : LE PUBLIC, ... CE FANTÔME (9)

Fabriquer un public pour le projet

La mise à l'épreuve de la technologie ne pouvait se contenter de la seule scène limitée du projet. Nous

(9) En référence à LIPPMAN (W.) (2008) (1922), *Le Public fantôme*, Paris, Demopolis (édition préfacée par Bruno Latour).

avons dès lors voulu ouvrir la délibération à l'extérieur dudit projet. Or, du fait, peut-être, de son « invisibilité » publique, nous étions face à une innovation technologique sans public et, dès lors, du même coup, sans réelle controverse (CALLON, LASCOUMES et BARTHE, 2001). Aucun public « spontané » n'existait pour exprimer sa voix dans un forum d'expression. Si nous voulions entendre la voix de l'extérieur, il nous fallait créer un public pour le projet. Deux stratégies d'expression publique ont dès lors été définies sur base d'une mobilisation de publics différents, à savoir, d'un côté, les « experts », et, de l'autre, des « profanes ».

Experts et activistes

La première stratégie, assez classique, a pris la forme d'une enquête en ligne adressée à des experts correspondant à deux publics différents, auxquels nous avons posé les mêmes questions sur une « société où l'on se sent bien », les valeurs qui devraient y être centrales, leur évaluation des technologies projetées. Le premier public était constitué de scientifiques travaillant sur des projets analogues (soit à leur *design*, soit à en faire la critique sociale). Plus de 500 « experts » furent convoqués, 25 % répondirent à l'enquête. Le second public s'est constitué par opportunisme grâce au postage du questionnaire sur un blog (*BugBrother*) du journal *Le Monde* (10) rassemblant des points de vues très documentés et très critiques sur les atteintes technologiques à la vie privée. Une centaine d'internautes, pour la plupart français, ont répondu au questionnaire.

Nous ne détaillerons pas ici les résultats de ces questionnaires si ce n'est pour souligner la grande convergence des points de vue des deux « publics » consultés, une convergence qui venait aussi donner une légitimité « statistique » aux orientations délibérées à l'intérieur du projet.

Comme le soulignent très bien Lemoine et Desrosières (2008), quantifier consiste à exprimer et faire exister sous une forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé par des mots et non par des nombres. Telle est aussi la vocation symbolique ou politique de l'ouverture à la quantification que nous avons voulu pratiquer dans ce projet. Au final, cette objectivation chiffrée des orientations et des interrogations qui s'étaient tenues sur la scène privée du projet a permis à chacun de s'appuyer sur un « ordre

tiers », en apparence neutre, lisse et sans tension, à savoir celui du chiffre, pour conforter les orientations données au projet.

Précaires, ordinaires et majoritaires

Dans cette perspective de « création d'un public » pour MIAUCE, il nous a semblé important de faire également entendre les voix généralement négligées par les méthodes participatives et cela, pour deux raisons. La première réside dans l'idée que toute ouverture au public néglige toujours une partie des personnes qui le constituent : ceux qui sont sans-voix, précairisés, invisibles. La deuxième raison, circonstancielle au projet lui-même, réside dans le fait que ce sont précisément ces sans-voix qui semblent les plus fragilisés par les technologies d'observation et de surveillance. De là, l'idée (théorique) de renverser les effets du pouvoir par une tentative d'*empowerment* des sans-voix.

Nous avons réalisé ainsi six *focus groups* en Belgique francophone. La structure d'animation de ces *focus groups* épousait la même découpe que celle de l'enquête en ligne. Sans entrer dans le détail des discussions des *focus groups*, nous soulignons la particularité de notre démarche, guidée par les valeurs de démocratie que nous voulions capabilisantes. Nous avons rencontré une vingtaine de délégués syndicaux de l'école syndicale de la CNE (11), une dizaine de réfugiés étudiant le français à l'école du CIRE (12), les membres du Rotary Club de Namur, une dizaine d'agents pénitentiaires de la prison d'Arlon, ainsi qu'une dizaine de détenus de cette même prison (13).

La fabrication de ce public s'est inspirée de la typologie de Le Blanc (2007) et de Deleuze et Guattari (1980), entre précaires, ordinaires et majoritaires.

Les « majoritaires » sont ceux qui font partie de ce que Deleuze et Guattari (1980) appellent l'étalon, ce à quoi on jauge la norme sociale : l'homme blanc, « WASP », « *up middle-class* » (14). Pour établir un groupe de majoritaires, nous avons fait appel à un service du Rotary Club : une quinzaine de membres, tous masculins, issus de professions libérales et de cadres dirigeants ont accepté de se prêter à l'exercice. L'homme ordinaire, selon Le Blanc (2007), se définit comme celui qui négocie constamment avec les normes sociales pour se maintenir dans une vie décente. La liberté de l'homme ordinaire consiste à

(10) <http://bugbrother.blog.lemonde.fr>

(11) L'école syndicale de la CNE (Centrale Nationale des Employés) forme les délégués syndicaux. Le *focus group* a rassemblé 20 syndicalistes, âgés entre 30 et 50 ans.

(12) Le CIRE (Coordination et Initiative pour Réfugiés et Étrangers) est une association sans but lucratif située à Bruxelles. Le *focus group* est réalisé avec 10 réfugiés d'une tranche d'âge allant de 25 à 45 ans.

(13) La prison d'Arlon est un établissement pénitentiaire, de taille moyenne, réservé aux hommes ; 120 à 130 personnes y sont incarcérées. Le groupe des détenus consultés est exclusivement composé d'hommes âgés entre 25 et 45 ans. Les agents pénitentiaires sont tous des hommes, âgés entre 20 et 60 ans.

(14) Dans *Mille Plateaux*, Deleuze et Guattari développent une théorie de la politique minoritaire. Majorité et minorité ne se définissent pas en termes quantitatifs, mais en termes de domination : (...) la majorité implique une constante, d'expression ou de contenu, comme un mètre étalon par rapport auquel elle s'évalue (DELEUZE, 1975, pp. 154-155).

jouer avec (et contre) ces normes, ces règles, ces conventions qui sont autant de qualifications. C'est ainsi que l'on comprendra la précarité comme une disqualification. Ces ordinaires sont, dans notre démarche, les étudiants de l'école syndicale de la CNE, des délégués syndicaux (notamment dans les secteurs de la grande distribution et des transports) et les agents pénitentiaires de la prison d'Arlon. Cette catégorie « ordinaire » regroupe donc des individus pour lesquels les scénarios prennent beaucoup de sens dans des activités professionnelles largement confrontées à ces questions de contrôle et de surveillance.

L'homme précaire, quant à lui, se définit par son invisibilité et son inexistence dans le concert démocratique. Il est celui qui existe dans le revers de la normalité sociale, celui dont la vie s'est construite en négatif des normes de performance, de rentabilité, etc., comme ces détenus à qui l'on demande « Qu'est-ce qui fait une société où l'on se sent bien ? » et qui répondent « Pourquoi nous poser cette question, nous ne sommes pas dans la société, on est en dehors ». Cette conscience aiguë de l'exclusion est partagée par le groupe des réfugiés et renvoie aux impératifs dictés par les normes sociales, tels que la richesse, la performance, la sécurité, la liberté. Le précaire est hors-champ, hors-pouvoir et sans voix. Si la précarité est une disqualification de la vie ordinaire, comme le souligne Le Blanc (2007), alors elle a sa place dans la construction de notre public, miroir des acteurs présents dans les scénarios MIAUCE.

« Une société où l'on se sent bien »

En commençant les *focus groups*, nous avons posé à tous les panels de public la même question : « Quelles sont les valeurs qui font une société où l'on se sent bien ? », et nous avons eu de larges discussions autour de ces valeurs. Arrêtons-nous quelques instants sur le panel des précaires. Les valeurs citées ont été : sécurité, liberté, égalité, tolérance et convivialité. Si les valeurs de sécurité et de liberté gardent un sens très large, la valeur d'égalité est comprise dans le sens où plus d'égalité réduit les possibilités de jalousie et donc de tentation de vol ou de délinquance, par exemple. La valeur de tolérance est inclusive ; elle implique une acceptation des différences, et il faut entendre, par convivialité, la recherche de l'harmonie entre les personnes. Ce qui permet cette société, ce sont les valeurs traditionnelles de l'« État Providence » : santé et éducation pour tous, solidarité, emploi et satisfaction des besoins vitaux. Les contre-valeurs incriminées sont la violence, la corruption, le chômage, les grandes disparités sociales.

(15) DELEUZE (G.), « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », in *L'Autre Journal*, n° 1, mai 1990.

Au-delà des trois catégories, nous avons pu relever certains consensus ; les trois valeurs les plus fréquemment citées et partagées étant celles de sécurité, de liberté et de respect. À ce propos, nous pouvons formuler quelques remarques importantes. D'abord, si les valeurs de liberté et de respect sont les plus unanimes, c'est sans doute parce qu'elles sont très polysémiques et qu'elles peuvent donc renfermer du sens pour tout un chacun. Par liberté et respect, c'est d'abord le large champ sémantique de la vie privée qui est visé. Le respect de la liberté de mouvement, d'association, de choix, de préférences, s'il est une exigence formulée par les trois catégories d'acteurs, ne situe pourtant pas tous les individus sur le même échiquier social, économique et politique. C'est la valeur de liberté qui sera invoquée par tous quand les dangers du profilage dans les scénarios Marketing et Sécurité seront abordés, par exemple. La même remarque peut être formulée à propos de la polysémie de la valeur de sécurité : la valeur de sécurité prend un sens différent si elle est invoquée au nom des dangers du terrorisme dans les lieux publics, si elle est invoquée au nom des risques d'accidents ou d'agression. Qu'est que la sécurité : est-ce rassurer, est-ce protéger, est-ce prévenir, est-ce réprimer ? Chaque situation évoquée par les participants fait part d'angoisses que la société de contrôle prédite par Deleuze (15) ou celle du risque de Beck (16) ont générées. Elles font, à tout le moins, office de symptômes.

Ensuite, tous les participants ont fait part de « réclamations » à l'égard de cette société de contrôle. La plus criante consiste à réclamer davantage de rapports humains, plus d'harmonie entre les individus. C'est, dans ce cas, la relation homme-machine qui est questionnée. La « technologie » serait donc responsable d'un délitement social, de trop d'individualisme, imprimant une profonde angoisse entre les personnes. Elle serait aussi à la source de la perte massive d'emplois, la machine remplaçant l'homme dans sa fonction. Ensuite, les technologies et les dispositifs, tels ceux impliqués dans le scénario WebTV, « rentrent dans l'intelligence des gens » et génèrent uniformité de pensée, lissage et réduction des choix et des préférences. Paradoxe de l'individu contemporain : ce qui est revendiqué ici, c'est la particularité de chaque individu qui doit être préservée, et donc, pour tous nos participants, c'est la liberté dans les choix et les préférences qui désigne l'individualisme.

Liberté, sécurité et lien social

Une partie des discussions dans les *focus groups* a porté sur l'évaluation par les panels des scénarios initiaux proposés par les industriels. Nous avons eu l'occasion de présenter plus haut le scénario *Safety*. Ce scénario

(16) BECK (U.), *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Éditions Aubier, 2001 ; édition originale, *Risikogesellschaft*, Francfort, Suhrkamp Verlag, 1986.

est emblématique, car c'est celui qui a recueilli le plus de consensus et suscité le plus de critiques parmi tous les participants. Tous les panels s'accordent pour dire que le scénario est utile, car il permet de répondre rapidement à un besoin d'intervention quand un incident se produit. C'est un scénario essentiellement centré sur le soutien à la surveillance, sur la lutte contre le terrorisme, et utilisé comme moyen de prévention. Dans ce cas, il montre une certaine utilité sociale, pour autant qu'il soit extrêmement régulé.

Mais tous les panels se sont aussi interrogés sur les notions de normalité/anormalité sur la base desquelles le dispositif est paramétré. Comment se fait le paramétrage ? Qui en est responsable ? Que signifierait un comportement anormal ? Est-ce que le système sera assez souple pour intégrer tous les écarts « normaux », par exemple un enfant qui court, ou doit-on redouter un système très contraignant ? Comment les ingénieurs vont-ils le calibrer, sur quelles bases ? Tous se questionnent également sur leurs données personnelles, leur collecte, leur possible utilisation à d'autres fins.

Tous les panels ont également relevé une possibilité d'atteinte à la vie privée et à l'intimité, due à la présence de caméras. Ils ont également souligné le fait que « l'œil cherche la caméra », et réciproquement : les comportements se moulent grâce au fait que l'on se sent regardé. Pour eux, il est impossible de résister à ces technologies. On est obligé de les subir.

Cela étant dit, il n'en reste pas moins que d'énormes divergences apparaissent quand il s'agit de déterminer à qui de tels dispositifs sont supposés s'adresser. Quand les majoritaires désigneront les « bandes » (de jeunes, de délinquants...), les ordinaires désigneront tout un chacun comme un public possible, tandis que les précaires parleront des migrants, des gens de couleurs, des SDF, des « faibles » et des « pauvres ». Les précaires et les ordinaires pensent dès lors que ce genre de technologie est discriminatoire et qu'elle affaiblit très fortement le lien social. De plus, ils ont la conviction que le dispositif implique une déresponsabilisation sociale, étant donné que l'on va croire que les caméras ont pris le relais de la responsabilité collective vis-à-vis des accidents sur la voie publique. Ils ont aussi signalé que l'installation de caméras dans ces grands espaces publics crée une société paranoïaque, répressive, et qu'il faut accepter le fait que le risque zéro n'existe pas.

Une autre critique, intéressante, formulée par les catégories de précaires et ordinaires, a souligné que si la caméra est présente dans un objectif de sécurité, elle n'a pas pour autant empêché les gens de tomber ! Elle rate donc l'objectif affiché de veiller à la sécurité des personnes. Quel est dès lors son objectif réel ? Pour atteindre le but poursuivi, ne vaudrait-il pas mieux augmenter le nombre de vigiles ou d'agents de sécurité ? *A contrario*, l'installation de tels systèmes ne réduira-t-elle pas le nombre d'emplois dans le secteur

de la sécurité ? Les agents pénitentiaires ont, à ce titre, relevé les fonctions multiples que peuvent prendre les caméras : si les caméras sont là pour aider les agents à la surveillance, qui dit que les images et les données ne seront pas retenues contre les surveillants eux-mêmes ? D'une part, les surveillants n'ont pas accès à leurs données et à leurs images personnelles, et rien ne leur garantit que celles-ci ne seront pas utilisées contre eux, à un moment donné. D'autre part, ils soulignent que ces dispositifs induisent un climat de paranoïa, dont les relations humaines et professionnelles pâtissent. Ils font part des angoisses générées par un monde où tout un chacun serait fiché et où toute information pourrait être recoupée avec une autre afin de former un profil hors contexte.

Ouvertes par les différents panels convoqués comme autant de publics autour du chevet du scénario *Safety*, les discussions ont soulevé des questions non encore portées sur la scène du projet, révélant, par exemple, chez les précaires et les ordinaires, toute la violence que représentent des systèmes quand ils font l'impasse sur l'interaction humaine et ne sont plus intelligibles par leur public.

Un public fabriqué pour MIAUCE

L'exigence d'acceptabilité sociale requerrait de mener le projet, ses scénarios et ses blocs technologiques, vers un public (un public, certes, de fiction dans le cas qui nous occupe, car créé par le cheminement éthique, mais un public dont nous voulions apprendre). On pourrait critiquer la démarche en soulignant le caractère bien peu représentatif des convocations envoyées pour constituer ce public... Mais la validité de cette démarche ne vient ni du nombre ni de sa représentation : elle vient plutôt des voix contrastées auxquelles nous avons donné la parole dans ce projet, des voix fort écoutées pour certaines, ou jamais entendues, pour d'autres, mais auxquelles nous avons donné la même force dans le projet.

Les savoirs experts sont non pas abjurés, mais replacés sur une ligne verticale, sur laquelle se placent d'autres savoirs, tels que les savoirs produits par les ordinaires, par les précaires... Cette verticalité contraint les savoirs à se transformer sous l'effet de leur non hiérarchisation ; l'acceptabilité sociale trouve alors un fondement conceptuel dans une éthique dynamique, car impulsée par les mouvements des savoirs, des opinions et des ressources cognitives.

CONCLUSION

À travers les différents programmes-cadres de l'Union européenne, le statut et la responsabilité des sciences humaines dans les projets de R&D technologiques ont évolué. D'une position assez externe et en sur-

plomb, les sciences humaines sont aujourd'hui conviées au « banquet technologique » pour y jouer un rôle d'acteur à part entière. Cette invitation s'inscrit sur fond d'une réflexion critique quant à la portée d'une recherche en sciences humaines, quand celle-ci reste à la marge de la scène technologique, sans réel impact sur les projets qui y sont menés. Mais cette invitation est aussi le résultat d'une certaine approche constructiviste des sciences et des technologies posant celles-ci comme socialement forgées à travers de multiples épreuves que leur font passer ceux qui jalonnent leurs parcours. Aux yeux de la Commission, laisser ces épreuves aux mains des seuls industriels et des ingénieurs apparaît bien risqué, certaines technologies ayant connu de tragiques destins faute d'avoir pu faire connaissance suffisamment tôt avec la société et les controverses...

On touche là le paradoxe de notre présence en tant que spécialistes des sciences humaines, dans ce projet, commis de manière très instrumentale pour en valider l'acceptabilité sociale, mais cela sur une scène très privée, sans public ni controverse. De là aussi la difficulté de l'exercice que nous avons dû mener tout au long de ce projet...

Face à cette difficulté, le choix qui s'offrait à nous était celui des trois « figures » de Hirschman (1970) : *exit*, *voice* et *loyalty*. La première consistait à laisser faire le monde technologique, à observer ces constructions de l'extérieur pour ensuite en faire la critique sociale et politique. La loyauté, quant à elle, était un peu ce que l'on attendait de nous dans le projet, à savoir que nous aidions à légitimer les choix technologiques, en travaillant leur acceptabilité sociale, éthique et juridique. La dernière, enfin, était de faire entendre non seulement la voix de chercheurs en sciences humaines, mais aussi celle du public, afin d'ouvrir ces choix technologiques à la délibération démocratique.

Cette dernière position nous est apparue comme la seule envisageable face à des technologies dont les enjeux pour l'autonomie des individus, et partant pour nos démocraties, étaient perceptibles dès le départ.

Il fallait donc, modestement, à l'échelle de ce projet, organiser le « Parlement des Choix Technologiques » (17) et, en premier lieu, ouvrir la délibération au sein du projet. Deux difficultés sont alors rapidement apparues, la première, assez surprenante, portait sur la « chose » à débattre : fallait-il débattre du projet en lui-même, des scénarios d'application ou des choix technologiques en construction... La seconde, très liée, portait sur l'organisation du débat. Dès lors, un travail relativement long d'installation des rôles et des processus fut nécessaire, notamment pour sortir de cette violence normative incapable de se mettre en dialogue... Nous avons proposé de travailler à la construction collective d'un scénario qui, tel une

trame commune, nous a permis de tirer les fils sociaux, éthiques et légaux de certains choix technologiques et d'en relier les enjeux. À travers ce travail délibératif, nous avons tenté de mettre en pratique la conviction selon laquelle toute entité à prétention universelle, comme se sont présentées, d'une part, l'acceptabilité sociale et, d'autre part, l'approche morale essentialiste dans ce projet, est vouée à produire des effets pervers si elle reste campée sur sa prétention. Notre intérêt a été dès lors, et cela, sous différentes formes, de chercher à transformer les entités en moyens et les principes en pratiques, tout en gardant à l'esprit que ces mêmes entités présentent l'avantage de faire sens pour tous, et donc de poser la possibilité du dialogue.

Pour faire sens démocratique, les choix délibérés à l'intérieur du projet se devaient d'être mis à l'épreuve du public, non pas tant pour en attendre un vote de sanction ou d'approbation que pour apprendre de la dynamique des savoirs et des questionnements. Se sont alors posées de nouvelles questions et notamment celle du « public », ce fantôme, comme en parlait Lippmann (2008-1922). Comment, dès lors, définir un public pour le projet ? Comment le fabriquer, le mobiliser et l'approcher ? Comment, aussi, organiser ce « parlement » dans l'agenda pressé et précipité du projet ?

Dans la démarche scientifique traditionnelle, cette construction passe généralement par la constitution et la consultation d'un panel d'experts censé représenter la société. Nous avons pratiqué cette méthode, dans le projet, sous la forme d'une enquête en ligne, mais moins pour en apprendre que pour, très symboliquement, donner force légitime à la mise à l'épreuve des technologies du projet.

En termes de démocratie et de dynamique des savoirs, il convient de croiser les savoirs experts aux savoirs profanes et, parmi ces derniers, de mobiliser des voix contrastées, dominantes et marginales, majoritaires et précaires, pour qu'elles nous aident à lire ces choix technologiques dans leurs implications normatives, dans ce qu'ils fabriquent ou reproduisent comme exclusion sociale ou régression démocratique.

On le sent, à la lecture de ce qui précède, la démarche délibérative que nous avons mise en place est teintée à la fois de nécessité et de modestie : nécessité, car les systèmes technologiques qui se développent, et c'était bien le cas de ce projet, sont de plus en plus fermés, cadenasant dès leur conception un ensemble de valeurs et de choix aux impacts intrusifs et insidieux, mais peu négociables *a posteriori* par le public ; modestie, car la démarche relève d'un « pragmatisme moral » où il ne s'agit pas de dire le « bien » pour d'autres mais d'apprendre, avec l'ensemble des acteurs convoqués, à trouver un accord. Ce « bien » n'est dès lors plus un principe externe et universel imposé avec violence et sans intelligence collective par quelques experts commis de la Société. Il est au contraire « ce qui fait accord », au sens

(17) En référence au *Parlement des Choses* de Latour (B.). Voir, notamment : LATOUR (B.) (1991) ; LATOUR (B.), 1994.

de Boltanski et Thévenot, et ce qui a résisté aux épreuves mises en œuvre dans le projet.

On pourra, bien sûr, dire que l'accord est perfectible, que « tout » n'a pas pu être délibéré, que le temps du projet et de la démocratie ont du mal à s'accorder. Tout cela est juste, en supposant l'existence d'une vérité transcendante et universelle...

Ce projet nous a en tout cas beaucoup appris sur la raison d'être des sciences humaines. Leur vocation, nous dit Bauman (2005), est *d'aider les individus de jure dans leur lutte pour devenir des individus de facto*. Ce fut aussi notre motivation... ■

BIBLIOGRAPHIE

AAS (F.K.), "The body does not lie: Identity, risk and trust in technoculture", in *Crime Media Culture*, vol. 2, Issue 2, pp. 143-158, 2006.

BAUMAN (Z.), *Le Présent liquide. Peurs sociales et obsessions sécuritaires*, Paris, Le Seuil, 2007.

BAUMAN (Z.), « Franchir les frontières – ou avoir de nombreux chez-soi ? », in *Tumultes*, 1/2005, n°24, pp. 79-89.

BEAUCHAMP (T. L.) & CHILDRESS (J.F.), *Principles of Biomedical Ethics*, 6th edition, New York, Oxford University Press, Chapter 6, 2008.

BECK (U.), *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Éditions Aubier, 2001 ; édition originale : *Risikogesellschaft*, Francfort, Suhrkamp Verlag, 1986

BOLTANSKI (L.) & THÉVENOT (L.), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, NRF, Collection Essais, 1991.

BUTLER (J.), *Le Récit de soi*, Paris, PUF, Pratiques théoriques, 2007 (2005).

CALLON (M.), LASCOURMES (P.) & BARTHE (Y.), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001.

CEYHAN (A.), "Technologization of Security: Management of Uncertainty and Risk in the Age of Biometrics", in *Surveillance & Society* 5 (2), 2008.

DAVIS (F.D.), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology", in *MIS Quarterly*, vol. 13, n°3, pp. 319-339, 1989.

DEBAISE (D.), « Un pragmatisme des puissances », in *Multitudes* 2005/3, vol. 22, p. 105, 2005.

DELEUZE (G.), « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », in *L'Autre Journal*, n°1, mai 1990.

DELEUZE (G.) & GUATTARI (F.), *Mille Plateaux*, Paris, Éditions de Minuit, 1980.

DEWEY (J.) "Creative Democracy, the Task Before us", texte de conférence datant de 1939, traduit par S. Chaput, in *Horizons Philosophiques*, vol. 5, n°2, 1939. http://www.meirieu.com/PATRIMOINE/Dewey_de_mocratie.pdf

EKMAN (P.) & FRIESEN (W. V.), *Facial action coding system: A technique for the measurement of facial movement*, Palo Alto, Ca., Consulting Psychologists Press, 1978.

FANKO AAS (K.), "The body does not lie: Identity, risk and trust in technoculture", in *Crime Media Culture*, vol 2(2), pp. 143-158, 2006.

HIRSCHMANN (O.), *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, 1970.

INTRONA (L.), "Disclosive ethics and information technology: disclosing facial recognition systems", in *Ethics and Information Technology*, 7 (2), 2005.

JOLY (P.B.) & MARRIS (Cl.), « La Participation contre la mobilisation ? », in *Revue internationale de politique comparée* 2/2003, vol. 10, pp. 195-206, 2003.

LADRIÈRE (J.), *L'Éthique dans l'univers de la rationalité*, Namur, Artel/Fides, 1997.

LATOUR (B.), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Paris, La Découverte, 1991.

LATOUR (B.), « Esquisse d'un parlement des choses », in *Écologie Politique*, (10), pp. 97-115, 1994.

LE BLANC (G.), *Vies ordinaires, vies précaires*, Paris, Seuil, 2007.

LEMOINE (B.) & DESROSIÈRE (A.), *L'Argument statistique. Pour une sociologie historique de la quantification* (tome I) et *Gouverner par les nombres* (tome II), Paris, Presses de l'École des Mines, 2008.

LIPPMAN (W.), *Le Public fantôme*, Paris, Demopolis. Édition préfacée par Bruno Latour, 2008-1992.

NUSSBAUM (M. C.), *Sex and Social Justice*, Oxford University Press, Oxford, 1999.

NUSSBAUM (M. C.) & SEN (A.), *Quality of Life*, Clarendon Press, Oxford, 1993.

PERRET (H.) *et al.*, « Approches du risque : une introduction », *Cahiers du RIBios*, n°2, 2005.

LA GESTION DES BONNES PRATIQUES AU SEIN D'UNE MULTINATIONALE : LE CAS DE LAFARGE

Dans cet article, nous étudierons la gestion de bonnes pratiques entre les cinquante-sept unités organisationnelles de la firme multinationale Lafarge. Ces connaissances codifiées, accessibles sur une base de données (Lotus Notes) permettent aux employés de consulter et de proposer des pratiques innovantes en matière d'amélioration de la qualité de la production et de la relation avec le client. L'analyse d'un récit de transfert impliquant les émetteurs et les récepteurs d'une bonne pratique fait ressortir trois éléments clés dans la gestion de la bonne pratique (dont, notamment, le rôle prépondérant du coordinateur au sein de la firme multinationale). Nous discuterons enfin des compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction de coordinateur.

Par **Alexandre PERRIN***

En étudiant les firmes multinationales, Michael Porter écrivait, déjà en 1985, que, « si une unité située en Allemagne trouve le moyen d'améliorer le processus de production, le transfert de ce savoir-faire peut également rendre plus efficace la production aux États-Unis et au Japon (PORTER, 1985, p. 64). [...] Pour autant, l'infime espoir que celle-ci puisse apprendre quelque chose d'utile à partir de l'expérience d'une autre est très souvent un espoir non réalisé » (PORTER, 1985, p. 352). Afin de bénéficier des savoirs locaux et de les diffuser à l'ensemble de leur personnel, les entreprises multinationales ont mis en place des projets relevant de la gestion des connaissances (*Knowledge Management*). Leur objectif est d'organiser ces savoirs sous la forme de bonnes pratiques, c'est-à-dire de connaissances codifiées, supérieures à d'au-

tres, qui ont été développées à un moment donné par un individu ou par un groupe d'individus appartenant à l'entreprise.

Alors que certaines recherches ont montré que le transfert intra-organisationnel des bonnes pratiques a permis d'améliorer significativement la performance d'entreprises multinationales (BAUM et INGRAM, 1998), la réalisation effective de ces transferts varie considérablement selon les organisations (ARGOTE, 1999 ; SZULANSKI, 2003), en raison de l'existence de très nombreux facteurs déterminant leur réussite (Minbaeva [2007] en dénombre plus de quatre-vingt-dix). Ces recherches ont ainsi souligné l'existence de coûts de coordination pour la firme multinationale ; ces coûts augmentent en

* Professeur Associé à Audencia Nantes École de Management.

fonction de la complexité de sa structure et de l'existence de barrières culturelles, institutionnelles et organisationnelles (SZULANSKI, 1996, 2003 ; KOSTOVA, 1999 ; KOSTOVA et ROTH, 2002).

Notre contribution à ce champ de recherche se situe au niveau de la mesure de ce processus de transfert au sein de la firme multinationale : comment celle-ci gère-t-elle ses bonnes pratiques entre ses unités organisationnelles et comment les valorise-t-elle ? Pour illustrer cet enjeu, nous commencerons par définir ce que nous entendons par « bonne pratique organisationnelle » dans le cadre de la firme multinationale (1^{re} partie). Puis nous étudierons les politiques de gestion de ces pratiques dans les organisations (2^e partie). Nous illustrerons ces stratégies au moyen d'une étude quantitative et qualitative de transferts de bonnes pratiques au sein d'une firme multinationale (Lafarge) (3^e partie), qui nous permettra de rédiger un récit de transfert et de conclure sur les éléments clés à considérer pour un manager (4^e partie). Enfin, une analyse des compétences d'un coordinateur de bonnes pratiques (5^e partie) débouchera sur des recommandations pratiques.

LES BONNES PRATIQUES : UNE MANIFESTATION DES CONNAISSANCES DE LA FIRME MULTINATIONALE

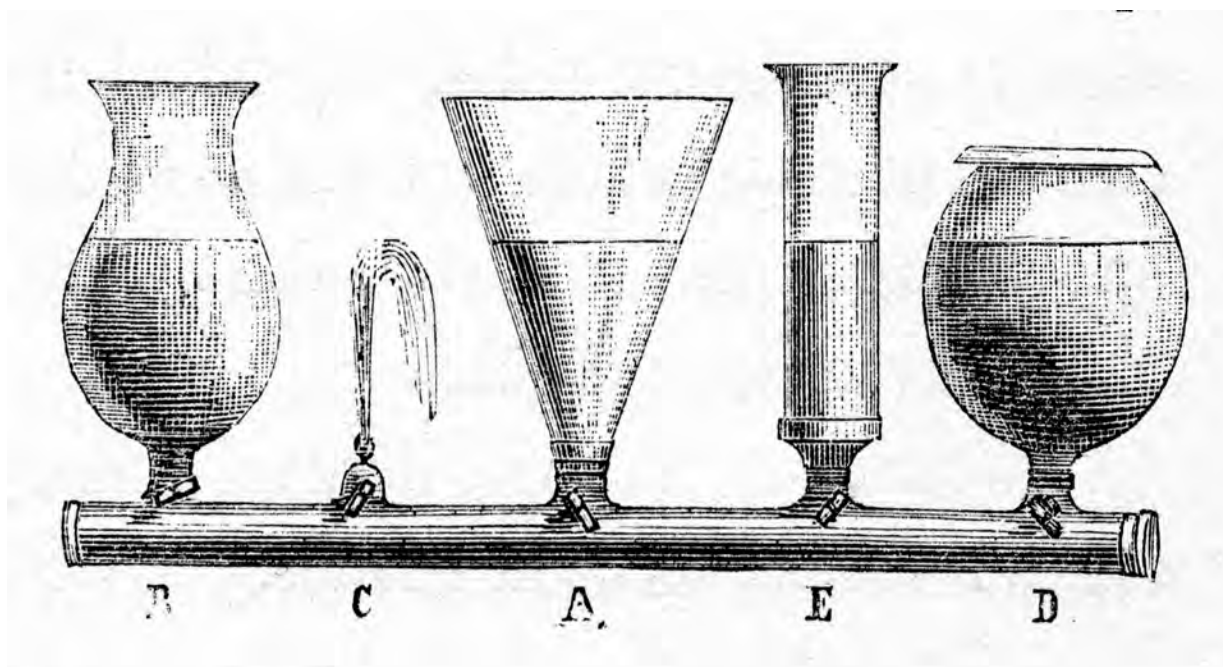
La première vision de la bonne pratique est celle d'une « bonne recette à appliquer ». Cette dernière est assimilée à de l'information véhiculée par les outils de diffusion mis à la disposition des managers (Intranet, bases de données, etc.). Issue des analyses comparant l'organisation à un système ouvert traitant de l'information (MARCH et SIMON, 1958), cette conception de la bonne pratique est fondée sur une perspective cognitive des organisations qui assimile les connaissances organisationnelles à des représentations et à des schémas mentaux construits à partir de l'expérience. À partir de cette analyse, certains auteurs recommandent aux entreprises de mettre en place des mécanismes de codification des pratiques afin de constituer une base de connaissances. La codification des connaissances est le processus de conversion d'une connaissance en un message qui peut ensuite être manipulé comme de l'information (FORAY, 2000, p. 48). Dans ce cadre, la pratique codifiée prend souvent la forme d'un retour d'expérience individuel : l'employé doit saisir, au moyen d'un formulaire structuré, ce qu'il a appris au cours de son action. Chez Renault, on estime que la rédaction d'une fiche coûte 150 euros ; une erreur corrigée en phase d'ingénierie véhicule permet d'économiser 150 000 euros ; une erreur constatée par le client, sur un véhicule produit en série, coûte 15 euros par véhicule, etc. (PRAX, 2000).

Une deuxième approche de la bonne pratique voit dans celle-ci une « connaissance efficace ». Szulanski (2003, p. 23) la définit comme « une pratique interne utilisée efficacement dans l'organisation et qui s'avère nettement supérieure à d'autres pratiques internes ou alternatives connues en dehors de l'organisation ». Les bonnes pratiques sont donc des connaissances supérieures – performantes – dont la valeur a été prouvée au cours d'un apprentissage. Dans cette perspective, la performance d'une entreprise reflète donc sa capacité à réutiliser de manière répétée ses connaissances plus rapidement que ne le font ses concurrentes (SZULANSKI, 2003, p. 16). Ce mode de création de valeur suit alors une loi des rendements croissants : plus on investit pour accroître l'efficacité d'une ressource, et plus on obtient d'effet marginal (une fois atteint un certain seuil de bascule). Des mécanismes de compensation sont alors mis en place (comme des concours d'innovation).

Une troisième perspective, plus récente, propose d'étudier la relation entre connaissance et pratique dans un cadre social et institutionnel (KOSTOVA et ROTH, 2002). Ici, « la connaissance n'est pas quelque chose que les individus possèdent, mais, plutôt, quelque chose que les individus font ensemble » (GERGEN, 1991, p. 270). Brown et Duguid (1991) observent que les pratiques se font et se défont en fonction d'un contexte social, celui de la communauté. Les connaissances y sont présentées comme une co-création de sens : les individus peuvent agir ensemble, car ils créent et transfèrent des connaissances communes (GHERARDI, 2000). En conséquence, les pratiques ne peuvent être codifiées et réduites à de simples objets de connaissance (ORLIKOWSKI, 2002). En revanche, la bonne pratique peut être assimilée à une histoire qui se transmet entre les membres d'un réseau social.

En effet, au sein des communautés de pratiques, le processus de sélection des pratiques est autoentretenu par les membres. Les membres d'une communauté définissent leurs propres règles de fonctionnement, ainsi que leurs objectifs. De l'entreprise, ils n'attendent qu'un soutien logistique et l'autorisation de consacrer une partie de leur temps à l'animation de la communauté. Des firmes multinationales (comme Chrysler, Siemens ou Danone) ont ainsi mis en place ces structures sociales afin de faire émerger de bonnes pratiques.

En conclusion, la bonne pratique peut donc être proposée et réutilisée aussi bien par des « experts » que par des « employés » souhaitant contribuer aux connaissances de la firme multinationale en rédigeant un retour d'expérience, en contribuant au système d'information ou en partageant une histoire de pratique avec leurs collègues. Afin de développer ce portefeuille, les dirigeants d'entreprises ont mis en place des stratégies de gestion des savoirs dont



« Les pratiques ne peuvent être codifiées et réduites à de simples objets de connaissance. En revanche, la bonne pratique peut être assimilée à une histoire qui se transmet entre les membres d'un réseau social ». *«Équilibre des vases communicants», illustration anonyme pour l'ouvrage Physique et Chimie populaires d'Alexis Clerc, ca. 1880.*

nous détaillerons les trois principales étapes ci-après.

LA GESTION DES BONNES PRATIQUES

L'identification des bonnes pratiques

Le processus d'identification des bonnes pratiques représente la première étape, dans la gestion de la vie de la pratique. Il convient tout d'abord de souligner la difficulté de l'identification des pratiques disponibles. Dans une firme multinationale, cette identification s'appuie généralement à la fois sur un *benchmarking* interne et sur un *benchmarking* externe. Le *benchmarking* interne porte sur un ensemble d'entités appartenant à une même organisation, réalisant des activités comparables, avec le même type de contraintes et disposant de ressources (humaines, matérielles, financières, etc.) de mêmes natures, dont on évalue les performances par rapport aux meilleures. Au contraire, le *benchmarking* externe porte sur un ensemble d'entités appartenant à différentes organisations (concurrentes, dans la plupart des cas), réalisant des activités comparables avec le même type de contraintes et disposant de ressources de mêmes natures, dont on évaluera les performances en les comparant aux meilleures. Les bonnes pratiques peuvent alors devenir des « meilleures » pratiques, car ce sont celles qui sont parta-

gées par toute une industrie, ou un secteur donné. La compagnie pétrolière Chevron est une des rares organisations à avoir explicitement défini ces différences (O'DELL et GRAYSON, 1998). Quatre catégories de bonnes pratiques y sont identifiées :

- La bonne idée : celle-ci ne repose sur aucune donnée pouvant la valider ;
- La bonne pratique : elle est étayée par des données empiriques qui en démontrent la valeur ;
- La meilleure pratique locale : c'est celle qui s'est avérée être la plus profitable dans l'entreprise selon un *benchmarking* interne ;
- La meilleure pratique industrielle : il s'agit de la meilleure pratique dans et hors de l'entreprise, selon un *benchmarking* externe.

L'intérêt de l'étalonnage (*benchmarking*) réside dans l'identification de différentiels de performance. Par ce biais, l'entreprise peut alors capitaliser une pratique en interrogeant, par exemple, une équipe de vente plus performante qu'une autre sur un secteur comparable.

La codification des bonnes pratiques

Une fois la bonne pratique identifiée, il faut la codifier pour en faciliter le transfert. Si certaines pratiques peuvent être facilement formalisées (connaissances explicites), d'autres sont difficiles à expliciter et à codifier (connaissances tacites). Pour Cowan et Foray (1998), le processus de codification revêt trois aspects : un aspect de techniques d'impression (outils), un aspect de modélisation de la connaissance



tacite (cognitif) et un aspect de développement de langage. Hatchuel et Weil (1992) ont montré que ce travail de codification est avant tout un travail de recomposition des pratiques en raison de l'utilisation de systèmes d'information. Toutefois, la codification présente l'inconvénient de ne véhiculer qu'une partie du savoir de l'individu puisqu'elle repose sur le fait que nous en savons plus que nous ne pouvons en dire (POLYANI, 1967). Ainsi, la codification consiste plutôt en une construction de nouveaux ensembles de connaissances tacites et codifiées. Une fois que le message codifié a été analysé par un individu, celui-ci doit mobiliser des connaissances supplémentaires pour l'exploiter (FORAY, 2000).

Le transfert des bonnes pratiques

Le processus de transfert intra-organisationnel des bonnes pratiques a été analysé par de nombreux auteurs comme un processus dyadique, instrumental et délibéré entre une source et un récepteur (SZULANSKI, 1996 ; O'DELL et GRAYSON, 1998 ; GUPTA et GOVINDARAJAN, 2000 ; BERTHON, 2001 ; KOSTOVA et ROTH, 2002). La viscosité (*stickiness*) des connaissances est alors présentée comme la variable la plus importante pour en déterminer le transfert. Un des objectifs des initiatives de gestion des connaissances est de stimuler le transfert des connaissances entre les différentes entités qui composent une organisation (DAVENPORT et PRUSAK, 1999).

La « vie » de la bonne pratique peut donc être résumée par la figure 1 ci-dessous.

Nous pouvons conclure en disant que l'identification des bonnes pratiques a pour objectif stratégique de trouver les pratiques utiles, que leur codification vise à les rendre utilisables et que leur transfert doit assurer de l'effectivité de leur utilisation. Mais si ces politiques de gestion des savoirs tendent à se généraliser dans les entreprises multinationales, elles restent difficiles à étudier. C'est pourquoi nous proposons (dans la troisième partie de cet article) d'étudier le programme de gestion des bonnes pratiques dans une firme multinationale dont le siège se trouve en France.

Notre méthodologie de recherche est basée sur une collecte de données réalisée par un « observateur qui participe » (BAUMARD *et al.*, 1999, p. 239) à la mise en place du programme de management des connaissances. Nous employons principalement une stratégie dite narrative consistant à construire une narration à partir des données récoltées (LANGLEY, 1999, p. 695). Elle consiste à analyser les flux de transferts *via* une base de données (accessible sous Lotus Notes) et à interroger des acteurs de l'entreprise impliqués dans le processus étudié (l'émetteur ou le récepteur). Cet outil nous a permis de réaliser un tableau à double entrée (voir en Annexes, page 27) recensant les émetteurs et les récepteurs des bonnes pratiques en fonction des unités organisationnelles étudiées.

Notre objectif était de parvenir à réaliser une triangulation des données. Nous avons donc identifié un transfert particulièrement représentatif dans la base de données de l'entreprise, puis nous avons analysé

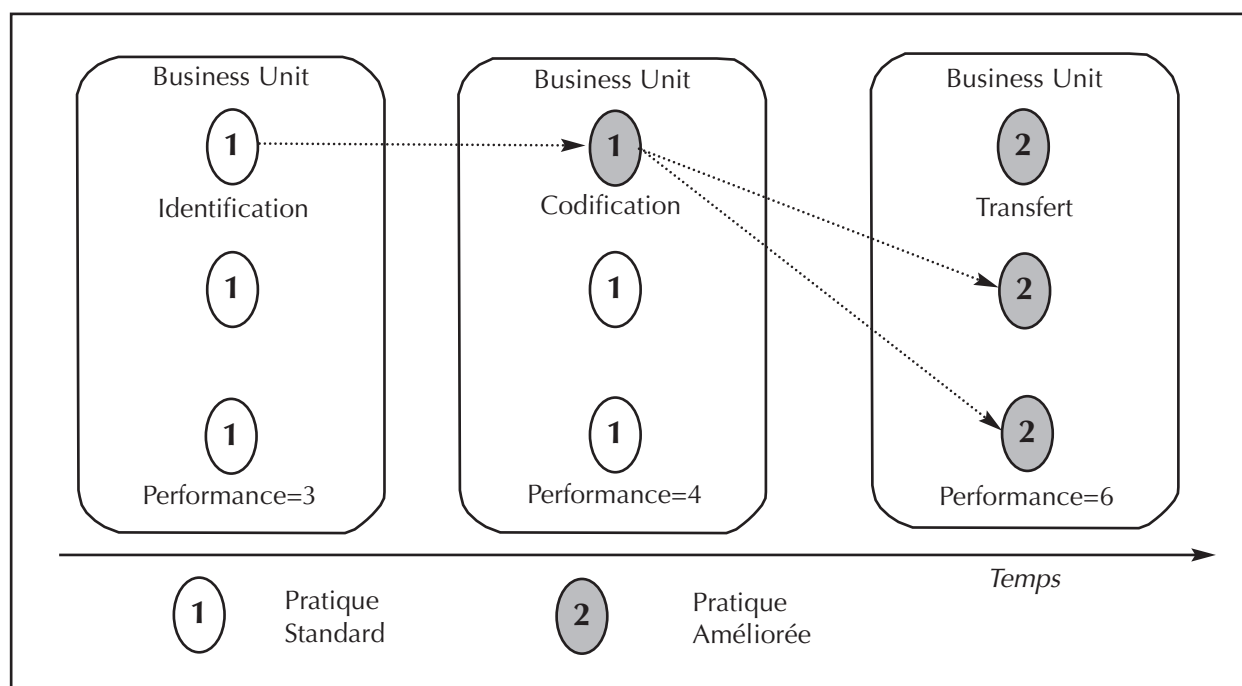


Figure 1. Apparition et développement de la « bonne pratique » (adapté de Szulanski, 2003 p. 17).



son évolution sur une durée de six mois : qui a émis la pratique ? Qui cherche à la transférer ? Une fois la pratique identifiée, nous avons pu interroger ses émetteurs et ses récepteurs. Nous avons ainsi réalisé des entretiens avec les responsables des services fonctionnels (directeurs ou responsables de projet) et des responsables de branches chargés de formaliser et de transférer les bonnes pratiques locales. Enfin, nous avons réalisé quatre visites d'usines ayant mis en place la bonne pratique identifiée afin d'obtenir des retours d'expérience et d'observer les résultats de cette mise en place. Le résultat de cette triangulation est le récit rédigé par le chercheur. Ce récit a été présenté et validé par les sept personnes interviewées. Cette histoire s'inscrit dans le cadre d'un programme de transfert des bonnes pratiques mis en place depuis plusieurs années dans une entreprise multinationale, Lafarge.

LE PROGRAMME DE GESTION DES BONNES PRATIQUES DE LAFARGE

Le groupe Lafarge gère son savoir-faire industriel depuis des dizaines d'années à travers différents outils comme son centre de recherches (le *Cement Know-How Center*) ou ses programmes de gestion de la performance qui formalise ses meilleures pratiques industrielles et commerciales. Cependant, de nombreux membres du Comité de direction ont souligné, depuis la fin des années 1990, la nécessité de gérer de manière plus cohérente les informations et les connaissances détenues par un groupe d'une telle envergure. Depuis sa création par la famille Pavin de Lafarge, en 1833, cette entreprise n'a cessé de croître, au point de devenir le leader mondial dans son domaine. Au cours de l'année 2001, elle acquiert un de ses plus importants concurrents sur le marché du ciment, Blue Circle. Lors de cette fusion avec une entreprise de taille importante, la direction générale de Lafarge se penche sur les

opportunités d'apprentissage et d'échanges de savoir-faire qui peuvent exister entre les deux groupes. Au début de l'année 2002, elle décide de mettre en place une politique formalisée de management des connaissances à l'échelle du groupe.

Les bonnes pratiques du groupe Lafarge sont identifiées, codifiées et transférées dans le cadre des programmes de performance. Le plan de performance regroupe, d'une part, un ensemble de savoir-faire qui sont formalisés (prouvés et explicités) et, d'autre part, un ensemble de processus clés qui montrent dans quelle mesure ces savoir-faire, en s'appliquant, permettent de générer du résultat. Ces programmes ont des objectifs chiffrés et directement mesurables. Il s'agit d'un plan stratégique, que chaque entité ou chaque site de production doit rédiger tous les deux ans. Y figurent, en général, la vision et les stratégies de l'entité, une analyse poussée des forces et des faiblesses, les priorités stratégiques, les objectifs. Suite à différentes réflexions et à la mise en place d'une structure de quelques personnes dédiée à l'animation du transfert des bonnes pratiques, l'entreprise Lafarge a abouti aux définitions explicitées dans le tableau 1, ci-dessous.

Au sein de la division Plâtre a été lancé en 2000 un outil d'indicateurs de performance des usines. Sa mise en place s'est heurtée à de nombreux problèmes techniques et humains dus à la disparité des indicateurs. Aujourd'hui, cet outil permet à chaque usine de comparer ses indicateurs à la moyenne entre le plus performant et le moins performant. Ce langage commun a été adopté, avec succès, par les sites de production.

DESCRIPTION D'UN TRANSFERT DE BONNES PRATIQUES

Dans cette quatrième partie, nous présenterons le récit de transfert des bonnes pratiques vécu chez Lafarge, vu du côté des émetteurs et de celui des récepteurs (voir l'encadré en page suivante). Cette

Définition de la « bonne pratique »	Définition de la « meilleure pratique »
<p>Une « bonne pratique » est une pratique qui répond par l'affirmative aux 5 critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> – améliorer la performance durablement ; – être prouvée par l'expérience ; – être mesurable en termes de performances et/ou ayant un impact financier ; – avoir été documentée selon le modèle ; – être répliquable sur d'autres sites de notre branche. 	<p>Une « meilleure pratique » est une bonne pratique qui a été mise en œuvre avec succès au moins deux fois dans d'autres usines de la branche. La mise en œuvre de toute bonne pratique est obligatoire pour toutes les usines de la branche quand la bonne pratique :</p> <ul style="list-style-type: none"> – a un lien avec les activités de l'usine ; – peut être mise en œuvre sur les équipements existants ; – est compatible avec les exigences du client.

Tableau 1 : Définition de la « bonne » et de la « meilleure pratique » au sein du groupe Lafarge.

L'HISTOIRE DU TRANSFERT DU CASSEUR DE GRUMEAUX (*LUMPS BREAKER*)

« Lors de la production de plaques de plâtre, des morceaux peuvent apparaître dans le mélange, lorsque celui-ci est étalé sur le papier à partir du mixer, ces morceaux peuvent casser le papier et donc provoquer l'arrêt de la ligne. En 1998, l'usine d'Auneuil réussit à mettre en place un outil, appelé « *lumps breaker* », capable de casser ces morceaux avant qu'ils ne quittent le mixer. Cette trouvaille fut publiée dans le bulletin technique interne, remplacé depuis par une application Intranet. Après en avoir pris connaissance, l'usine de Wilmington, aux États-Unis, choisit d'adopter cet outil. L'implantation se déroula avec succès : les deux directeurs d'usine se connaissaient bien au préalable et une équipe américaine était venue visiter l'installation d'Auneuil. Prenant acte de ce succès, le département industriel du siège informa toutes les usines de l'existence du *lumps breaker*, mais ne fit aucun effort d'explication ou de documentation, se contentant d'en référer à l'usine d'Auneuil. Il fut décidé d'installer l'outil à Ulsan, en Corée, où plusieurs usines connaissaient des difficultés. *A priori*, les conditions étaient réunies pour un succès : le personnel était motivé et confiant sur la possibilité technique de l'opération. Toutefois, le directeur de l'usine d'Ulsan ne maîtrisait pas bien l'anglais et, après coup, il est clair que la documentation qu'il avait reçue n'était pas suffisante. Le personnel tenta le coup, mais l'expérience se solda, cette fois-ci, par un échec. Pire encore : l'usine a cherché à couvrir cet échec, évitant tout d'abord de rapporter les problèmes techniques auxquels elle s'était heurtée, ce qui aurait pourtant été bénéfique pour les autres usines, en inventant à leur tour un nouvel outil, semblable mais plus adapté aux spécificités locales. Malheureusement, ce manque de communication a eu pour conséquence de provoquer un doute auprès des autres usines. Finalement, Lafarge a quand même pu transférer la pratique aux autres usines d'Asie et à certaines implantées en Amérique du Nord et en Europe, grâce aux séminaires d'échanges organisés par la direction industrielle. »

histoire, qui synthétise les points de vue de quatre émetteurs et de six récepteurs, vise à mettre en lumière le vécu des employés en matière de gestion des bonnes pratiques.

L'identification de la bonne pratique

L'histoire du « *lumps breaker* » (broyeur de grumeaux) montre que l'identification des bonnes pra-

tiques repose avant tout sur le réseau social dans lequel est inséré le directeur de l'usine. L'identification des bonnes pratiques repose également sur la structure organisationnelle et sur l'outil de management que représente le plan de performance :

« *On a, au niveau de chaque métier, des services fonctionnels (par exemple, la direction industrielle) qui ont pour mission de formaliser le savoir-faire. Mais ce dernier vient du terrain. Il ne vient pas des bureaux. Donc, on arrive à l'identifier par des réseaux et le travail en commun. Au début, il y a donc un feeling, basé sur la compréhension du manager, de ce qui est bon et de ce qui ne l'est pas.* » (Un membre de la direction de Lafarge).

Au contraire de ce qu'avance la littérature, l'histoire du « *lumps breaker* » montre que l'identification de la pratique repose avant tout sur les connaissances interpersonnelles et, dans une moindre mesure, sur l'étalonnage interne. Szulanski (2003) avait déjà constaté cette limite dans ses travaux, arguant que la confiance du récepteur envers l'émetteur est un élément clé. Depuis l'expérience du « *lumps breaker* », un nouveau dispositif a été mis en place par Lafarge : les places de marché. Pour développer cette confiance, des séminaires de rencontres sont organisés une fois par an par la direction industrielle. Lors de ces rencontres, chaque usine est censée présenter une bonne pratique sur un grand panneau installé dans un espace d'échange. Les directeurs d'usines sont ainsi les « vendeurs » de leur pratique, incitant les « acheteurs » à réutiliser leur pratique à l'aide d'une vidéo ou d'une photo explicitant la bonne pratique et les efforts à fournir. Pour un directeur d'unité, ces places de marché sont aujourd'hui les lieux privilégiés pour identifier *de visu* les bonnes pratiques.

La codification de la bonne pratique

Une fois la bonne pratique identifiée, l'histoire du « *lumps breaker* » montre qu'il est nécessaire de codifier celle-ci sur un support. Cela passe par la rédaction d'une fiche (sous le logiciel Lotus Notes) retraçant le problème rencontré, les solutions apportées et les résultats obtenus. Il peut s'agir d'une simple astuce ou d'un procédé plus complexe (cette distinction n'est d'ailleurs pas définie, au sein de Lafarge).

Une erreur communément commise par les employés est alors de considérer que la lecture de la fiche leur permet de comprendre tous les tenants et aboutissants :

« *Le but, dans la documentation des bonnes pratiques, c'est que les collaborateurs puissent disposer d'une information lisible, claire et simple. L'objectif n'est pas de vouloir tout expliquer en quelques phrases et un dessin, mais plutôt de synthétiser la pratique pour qu'elle*

soit une base de discussion, de collaboration entre l'équipe intéressée par la pratique et celle qui la maîtrise » (Le coordinateur des bonnes pratiques de Lafarge).

Comme nous l'avons montré dans la revue de littérature, la reproduction de la pratique et la reproduction de l'information sont deux phénomènes différents, mais qui s'opèrent régulièrement dans les entreprises. La première se réalise par processus d'apprentissage. La seconde par un processus de duplication (copier-coller). Or, mettre à disposition des bonnes pratiques ne consiste pas à mettre à disposition de l'information issue de « l'expérience terrain ». Mettre à disposition de bonnes pratiques consiste plutôt à construire de nouveaux ensembles de connaissances codifiées. Cette mise à disposition nécessite alors un effort de compréhension et d'apprentissage de la part des acteurs concernés (SZULANSKI et WINTER, 2002). Ainsi, son adoption va dépendre de sa capacité d'absorption (en avons-nous les moyens financiers et humains ?), de la qualité des relations avec l'unité émettrice (qui contacter ?) et des efforts d'adaptation à mettre en œuvre (comment l'adapter ?). Les caractéristiques des unités réceptrices et des unités émettrices peuvent alors influencer le transfert : une unité plus grande (par exemple, une grande usine) aura une capacité d'émission et d'absorption des pratiques plus importante qu'une unité plus petite (KOSTOVA, 1999).

C'est ici que les structures facilitant le transfert des bonnes pratiques ont un rôle de « médiateur » à jouer. Dans le cas des communautés de pratiques, les animateurs des communautés s'attachent à filtrer les thèmes en question et à mettre en valeur la pratique d'un membre de la communauté. La personne concernée s'efforce alors d'adapter son discours à ses pairs (effort souvent plus faible dans le cadre d'une communauté). Il en est de même pour le transfert des bonnes pratiques. Dans l'histoire du « lump breaker », on remarque que l'équipe coréenne a rencontré les plus grandes difficultés pour adapter la pratique alors que toutes les conditions semblaient être réunies (l'envie, le besoin, les moyens financiers, etc.). L'adaptation de la pratique consiste alors à la traduire dans la langue locale ou à développer des relations interpersonnelles. Cette confiance mutuelle est nécessaire lors de la phase d'implantation de la pratique (SZULANSKI, 1996), lorsque, inévitablement, des problèmes surviennent et exigent des solutions adaptées qui devront souvent être élaborées conjointement par les équipes de l'usine « donneuse » et de l'usine « receveuse ». Une pratique managériale essentielle, lors de cette phase du processus, est le droit à l'erreur ; on voit bien dans l'exemple du « lump breaker » qu'une certaine timidité des employés coréens et certainement aussi la peur des conséquences d'un échec ont inhibé toute communication avec les usines ayant déjà réussi l'implantation de l'outil.

Le transfert de la bonne pratique

Une « pratique éprouvée » qui ne serait pas utilisée par une autre entité ne constituerait qu'une mémoire d'un apprentissage antérieur. Pour assurer cet enchaînement cumulatif, l'organisation doit donc s'assurer que des boucles rétro-actives de *feedbacks* parviennent aux structures facilitant le transfert des bonnes pratiques (par exemple, le directeur de la qualité ou le *knowledge manager*). Une fois que l'apprentissage est partagé, l'enchaînement peut reprendre :

« En ce qui concerne les "bonnes" pratiques, c'est au manager de décider. On recommande leur utilisation. Le manager doit pouvoir identifier ce qui est bon pour lui et ce qui ne l'est pas – compte tenu de l'ensemble des priorités qu'il a à traiter. Or, si personne ne lui indique les erreurs à ne pas commettre lors de la mise en œuvre de la pratique, il va essayer une première fois. Pas une seconde fois ! » (Un membre de la direction générale de Lafarge)

Ici se pose la question cruciale de l'animation du transfert des bonnes pratiques. Cette animation est assez simple à entretenir dans une communauté. Elle est beaucoup plus complexe quand les bonnes pratiques sont directement disponibles *via* une base de données. Le rôle des animateurs consiste alors à prouver en permanence que les « bonnes pratiques » sont « bénéfiques ». Lafarge a donc décidé de créer un coordinateur des transferts des bonnes pratiques. Ce coordinateur va non seulement administrer la base de données mais également mettre sur pied une véritable politique « *marketing* » des bonnes pratiques en offrant des cadeaux à chaque réutilisation des bonnes pratiques, en récompensant formellement les unités par des prix, etc. :

« Le moteur est essentiellement laissé à l'appréciation du manager local qui doit trouver les ressorts pour les mettre en œuvre. En général, ils savent que les bonnes pratiques doivent apporter une amélioration du résultat. C'est l'appréciation de cette amélioration qui devient le moteur de la mise en œuvre » (Un membre de la direction générale de Lafarge).

Le coordinateur va également aider l'émetteur à rédiger la bonne pratique en des termes qu'il juge compréhensible pour les récepteurs, comme l'indique le coordinateur :

« Mon rôle est de récompenser les émetteurs et les récepteurs des pratiques innovantes. Mais avant tout, je dois les "re-rédiger" selon une structure précise, tout en les "packageant" pour les mettre à disposition des employés dans la base de données, dans un handbook papier ou sur des panneaux d'affichage lors des séminaires d'échange. Je mesure ces transferts à l'aide d'une matrice émission/réception, puis je donne des points à chaque action en fonction de la taille de l'usine concernée. Je valorise donc les usines les plus petites dans ce classement pour les inciter à participer » (Le coordinateur des bonnes pratiques de Lafarge).



	Éléments clés à considérer	Apports de notre étude
Identification	Animation des réseaux sociaux.	Organisation de places de marché (séminaires) où les émetteurs « vendent » leurs bonnes pratiques à des récepteurs potentiels.
Codification	Validation des bonnes pratiques.	Traduction des bonnes pratiques en langue locale pour en assurer une réutilisation maximale.
Transfert	Développement de la capacité d'absorption (temps, support).	Nomination d'un coordinateur qui « package » les bonnes pratiques et aide les récepteurs à les adapter.

Tableau 2. Synthèse des éléments clés et des apports de notre étude.

À la lumière de cette étude de cas, nous avons synthétisé les éléments clés à prendre en considération pour une firme multinationale souhaitant gérer ses bonnes pratiques (voir le tableau 2).

DISCUSSION : LES COMPÉTENCES DU COORDINATEUR

Conformément à nos résultats de recherche, le coordinateur (*knowledge manager*) apparaît comme un facteur de succès d'une politique de management des savoirs. Conformément à l'annexe 2 de la page 27, nous discutons de trois compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction : la gestion du portefeuille de connaissances, la coordination de la structure et l'animation du changement.

La gestion du portefeuille de connaissances

La gestion du portefeuille de connaissances consiste à optimiser la quantité et la qualité des bonnes pratiques organisationnelles mises à la disposition des employés. Pour rendre son action visible auprès de la direction, le coordinateur tente d'agir sur les connaissances disponibles dans l'organisation. Nous avons pu constater que les problèmes de gouvernance de ce portefeuille sont nombreux. Le premier problème concerne la définition pour l'entreprise d'une connaissance supérieure ou performante. En d'autres termes, qu'est-ce qu'une bonne pratique ou une mauvaise pratique ? En second lieu, il s'agit de définir un processus de validation des pratiques : qui est habilité à juger de la pertinence de telle ou telle pratique ? Deux réponses sont apparues, dans notre étude : soit le gestionnaire définit des critères de validité des savoirs et laisse les employés codifier leur savoir sur un espace d'échange, soit le gestionnaire codifie lui-même les savoirs en écrivant directement les bonnes pratiques.

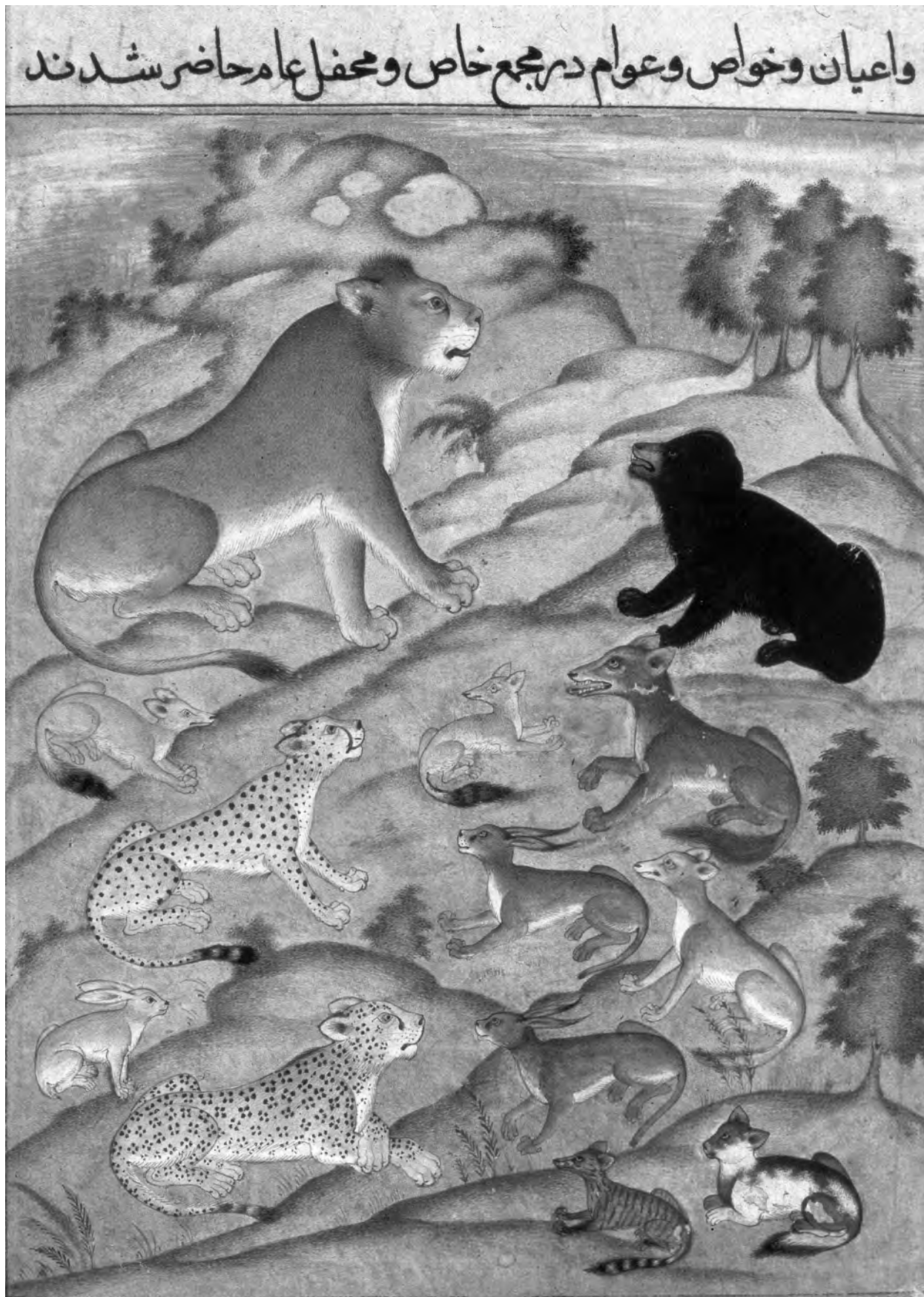
Le rôle du coordinateur se rapproche ici de celui d'un écrivain public, puisqu'il met au service des

autres sa capacité de compréhension et de traduction. Il est le trait d'union entre l'émetteur de la connaissance et le récepteur de celle-ci. Ce rôle de traducteur a été souligné par Gabriel Szulanski (2003) dans ses travaux sur le transfert des bonnes pratiques. Le *knowledge manager* peut alors mettre en œuvre des indicateurs de suivi des bonnes pratiques et réduire la tension portant sur la mesure du *knowledge management*. Il doit toutefois avoir la connaissance métier nécessaire pour juger de la pertinence des connaissances capitalisées dans le portefeuille. C'est pourquoi notre écrivain public est généralement une personne expérimentée apte à juger de la qualité et de la pertinence de la connaissance mise à disposition par un employé.

La coordination de la structure

La gestion de la structure consiste à organiser les responsabilités des différents coordinateurs de bonnes pratiques à différents niveaux de l'entreprise. Malgré son faible pouvoir coercitif, le coordinateur doit faire respecter des règles de fonctionnement valables pour l'ensemble des employés : qui a le droit de valider telle ou telle pratique ? Qui n'en a pas le droit ? Pour assurer le respect de ces règles, il nomme des relais locaux ou s'appuie sur des fonctions transverses, comme celles de responsable qualité. Le défi principal consiste alors à dégager du temps pour les personnes qui participent activement à l'organisation du *knowledge management*. Face à ces contraintes organisationnelles, le coordinateur est ici proche d'un animateur de communauté. Il passe un temps considérable à téléphoner, relancer, appeler, contacter les personnes susceptibles de codifier leur savoir ou de le partager. Cette description se retrouve dans les travaux consacrés aux personnes censées cultiver les communautés (WENGER *et al.*, 2002). La mise en place de mécanismes incitatifs (récompenses) censés motiver les employés à réutiliser ou à enrichir le portefeuille de connaissances peuvent ici l'aider dans sa démarche puisque son objectif est de développer la participa-





© Héritage Images/LEEMAGE

« Le “*knowledge manager*-rhétoricien” peut adopter une approche sociale, devenant lui-même un raconteur d’histoires incitant les personnes à partager ce qu’elles savent ». *La lionne conférant avec d’autres animaux*, miniature illustrant un manuscrit persan des fables de Kalila et Dimna, 1610-1611.



Domaines d'activité	Profil de coordinateur	Compétences observées
Gestion du portefeuille	Écrivain public	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des bonnes pratiques auprès des employés ; - Rédaction et/ou validation des bonnes pratiques émises par/pour les employés.
Gestion de la structure	Animateur	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de règles de fonctionnement et de validation des bonnes pratiques ; - Animation du réseau de <i>knowledge managers</i>.
Gestion du changement	Rhétoricien	<ul style="list-style-type: none"> - Présentations Powerpoint d'histoires de transfert de bonnes pratiques au sein de l'entreprise ; - Communication intensive sur les bienfaits de la collaboration entre employés ; - Formation sur les outils de codification.

Tableau 3 : Résumé des compétences des coordinateurs de bonnes pratiques.

tion et l'implication des employés dans les projets de *knowledge management*.

L'animation du changement

L'introduction d'un nouvel outil de codification, d'une nouvelle structure de socialisation ou, tout simplement, le processus de transfert d'une bonne pratique impliquent nécessairement un changement dans le mode de travail des employés. Cette dimension culturelle est la plus délicate à appréhender pour les gestionnaires des connaissances de Lafarge. La gestion du changement consiste à faire évoluer les mentalités des employés pour les rendre plus curieux (dans leur quête des bonnes pratiques) ou plus enclins à partager ce qu'ils savent (pour la codification des pratiques). Dans notre étude, l'animation du changement a pris la forme de deux pratiques : la formation des employés aux outils de codification et la réalisation de nombreuses présentations visant à « prêcher la bonne parole ».

Les coordinateurs ressemblent ici à des rhétoriciens. Pour eux, la clé du *knowledge management* se situe au niveau du langage, et les histoires constituent un vecteur de création et de diffusion du sens, de compréhension spontanée (SOULIER, 2000). Le « *knowledge manager* rhétoricien » peut adopter une approche sociale, devenant lui-même un raconteur d'histoires incitant les personnes à partager ce qu'elles savent.

Il peut aussi avoir une approche technique, en mettant en place un système de gestion des connaissances plus interactif qu'une simple base de données. Dans le premier cas, c'est un conteur, qui facilite le changement organisationnel et, dans le second, c'est un spécialiste des outils de l'Internet 2.0 (tels que les *blogs*, les *podcasts* ou les *wikis*).

Nous avons résumé l'ensemble des compétences observées dans le tableau 3 ci-dessus.

CONCLUSION – LIMITES

Dans les organisations multinationales, la bonne pratique est souvent assimilée à une règle ou à une procédure qui doit être utilisée pour améliorer la performance de l'organisation. La bonne pratique est en soi une connaissance procédurale efficace. Elle est un vecteur de performance. Le cas Lafarge montre bien que, pour être assuré de la duplication de cette efficacité, le processus de validation doit être formalisé dans une structure dédiée (un coordinateur) qui détermine la qualité de la pratique et modifie son contenu pour la rendre accessible au plus grand nombre.

La réutilisation d'une pratique passe nécessairement par un processus d'apprentissage cumulatif : la première entité apprend pour la seconde, qui apprend à son tour pour la troisième, etc. Les expériences s'enchaînent et s'enrichissent pour transformer la pratique et l'améliorer... jusqu'à ce qu'elle devienne une « bonne » pratique. L'histoire du *lumps breaker* montre que cet enchaînement, loin d'être un chemin balisé, est un véritable jeu de dominos dans lequel l'animation et la validation par un coordinateur sont des éléments nécessaires au sein du processus. C'est grâce à des relais organisationnels, comme ce coordinateur, que ce processus peut se dérouler de manière continue.

Conformément à une démarche de recherche scientifique, cette étude comporte des limites méthodologiques. La première se situe au niveau de la restitution des résultats aux acteurs de l'entreprise. En effet, cette restitution n'a pu se faire du fait que la totalité des individus étudiés avaient quitté l'entreprise ou occupaient d'autres fonctions. La confrontation de notre analyse à la leur aurait été intéressante, à nos yeux. La seconde concerne la réplication de nos résultats. Nous avons choisi de mener



notre étude dans une entreprise présentant certaines singularités et certaines spécificités. À ce titre, un autre contexte aurait été utile pour s'assurer de la réplication de nos résultats. Des entretiens avec d'autres coordinateurs de bonnes pratiques auraient été salutaires pour affiner nos résultats. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ARGOTE (L.), *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, Norwell, Kluwer, 1999.
- BAUM (J.) & INGRAM (P.), "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry", 1898-1980, *Management Science*, 44, pp. 996-1016, 1998.
- BAUMARD (P.), DONADA (C.), IBERT (J.) & XUEREB (J. M.), *La Collecte des données et la gestion de leurs sources*, in THIETART (R. A.) (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, pp. 224-256, Paris, Dunod, 1999.
- BERTHON (B.), *Le Transfert intra-organisationnel de connaissance : survol de la littérature*, 10^e conférence de l'AIMS, Université Laval, Québec, 2001.
- BROWN (J. S.) & DUGUID (P.), "Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified view of Working, Learning and Innovation", *Organization Science*, 2(1), pp. 40-57, 1991.
- COWAN (R.) & FORAY (D.), « L'Économie de la codification et de la diffusion des connaissances », in PETIT (Ed.), *L'Économie de l'information*, Paris, La Découverte, 1998.
- DAVENPORT (T.) & PRUSAK (L.), *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press, 1999.
- FORAY (D.), *L'Économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, 2000.
- GERGEN (K.), *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, New York, Basic Books, 1991.
- GHERARDI (S.), *Practice-based theorizing on learning and knowing in the organization*, *Organization*, 7(2), pp. 211-223, 2000.
- GUPTA (A. K.) & GOVINDARAJAN (V.), "Knowledge Management's social dimension: Lessons from Nucor Steel", *Sloan Management Review*, 42(1), pp. 71-80, 2000.
- HATCHUEL (A.) & WEIL (B.), *L'Expert et le système*, Paris, Économica, 1992.
- KOSTOVA (T.), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A contextual perspective", *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 308-324, 1999.
- LANGLEY (A.), "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 691-710, 1999.
- MARCH (J.) & SIMON (H.), *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
- NONAKA (I.) & TAKEUCHI (H.), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
- O'DELL (C.) & GRAYSON (J.), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, 40(3), pp. 154-174, 1998.
- ORLIKOWSKI (W.), "Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing", *Organization Science*, 13(3), pp. 249-273, 2001.
- PORTER (M.), *Competitive Advantages: creating and sustaining superior performance*, Boston, Free Press, 1985.
- PRAX (J.-Y.), *Le Guide du knowledge management*, Paris, Dunod, 2000.
- SZULANSKI (G.), "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp. 27-43, 1996.
- SZULANSKI (G.), *Sticky knowledge. Barriers to knowing in the firm*, London, Sage, 2003.
- SZULANSKI (G.) & WINTER (S.), "Getting it right the second time", *Harvard Business Review*, pp. 63-69, 2002.

Zone	Pays	Unité(s) organisationnelle(s)
France		6, 7, 8, 9, 13, 14, 16, 30, 31, 33, 36, 37, 38, 41, 43, 48, 50, 56
Afrique	Maroc	49
	Afrique du Sud	2
Asie	Chine	18, 52
	Indonésie	19, 26, 29
	Corée-du-Sud	22, 55, 57
	Malaisie	45
	Thaïlande	17, 39, 51, 54
	Australie	3, 35
Europe du Nord	Angleterre	10
	Allemagne	27, 32, 34, 46
	Pays-Bas	23
	Pologne	25
	Suède	42
	Ukraine	5
Europe du Sud	Italie	20
	Roumanie	1, 11
	Turquie	4, 24
Amériques	Canada	15, 21
	États-Unis	12, 28, 40, 44, 53
	Brésil	47

Annexe 2 : Implantation géographique des unités organisationnelles de Lafarge analysées.

LA GESTION DES EXPLOITATIONS AGRICOLES : UN ÉTAT DES LIEUX DE LA RECHERCHE EN FRANCE

RÉALITÉS MÉCONNUES

Le contexte économique des exploitations agricoles a fortement évolué ces dernières années, obligeant les agriculteurs à développer de nouvelles compétences et de nouveaux modes de gestion.

L'ampleur de ces évolutions aurait pu se traduire par un renouvellement des travaux de recherche en gestion des exploitations agricoles. À travers l'étude des références bibliographiques de trois bases de données françaises recensant les travaux de recherche de l'Inra, nous avons réalisé un état des lieux de la production française de publications sur ce sujet depuis près de vingt ans (1990 à 2008). Nous avons observé une forte diminution du nombre des travaux scientifiques concernant la gestion des exploitations agricoles. Contrairement à nos suppositions et à l'état des travaux de recherche dans les pays anglo-saxons, le renouvellement des courants théoriques en gestion des exploitations agricoles n'a pas eu lieu. Les travaux sur le management stratégique restent marginaux, alors que cette démarche pourrait s'affirmer, à l'avenir, comme un levier essentiel de l'amélioration de la performance globale des exploitations agricoles.

Par **Philippe JEANNEAUX*** et **Hélène BLASQUIET-REVOL****

* Professeur d'Économie Rurale.

** Ingénieur d'études.

INTRODUCTION : LES MUTATIONS DE L'AGRICULTURE ET LE BESOIN DE NOUVEAUX OUTILS DE PILOTAGE STRATÉGIQUE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES

Le contexte économique des exploitations agricoles a fortement évolué ces dernières années. La baisse tendancielle des prix, associée au maintien des charges, a provoqué une baisse tendancielle du revenu des exploitations agricoles. En réponse, les agriculteurs ont dû développer différentes stratégies afin de maintenir leur résultat agricole net par actif, en termes réels (voir l'Insee (1) – Compte de l'agriculture). D'un

tion de leurs activités et de leurs revenus. Ces choix ont aussi eu tendance à professionnaliser les exploitations et à les inciter à opter de plus en plus pour un statut de société (GAEC, EARL, SCEA) (2).

Les nouveaux contours de l'exploitation agricole

Les exploitations agricoles ont tendance à s'éloigner du modèle de l'exploitation agricole familiale dite à deux UTH (3) pour se rapprocher d'un modèle d'entreprise (BARTHÉLÉMY, 1997 ; LAURENT, RÉMY, 2000 ; AMELINCKX, BARRAS, 2002).

Les contours traditionnels de l'exploitation agricole familiale éclatent, avec l'émergence de projets tech-



© Jean-Paul Guilloreau/REA

« Les exploitations agricoles ont tendance à s'éloigner du modèle de l'exploitation agricole familiale dite à deux UTH ("unités de travail humain") pour se rapprocher d'un modèle d'entreprise ». *Agriculteurs sur un champ de céréales bio qu'ils exploitent en association dans le cadre d'un GAEC (groupement agricole d'exploitation en commun), Vendée, février 2011.*

côté, la stratégie dominante a consisté à obtenir un avantage concurrentiel par la baisse des coûts de production, en cherchant à réaliser des gains de productivité *via* la spécialisation productive, l'agrandissement et la modernisation des structures de production. Et, de l'autre, les agriculteurs ont développé des stratégies de recherche d'un avantage concurrentiel par la différenciation (hors coût) ou par la diversifica-

tiques, patrimoniaux et entrepreneuriaux (DROUET, BOULLET, 2006), dont la conduite exige parfois la création et la gestion de plusieurs sociétés emboîtées : groupement d'intérêt économique (GIE) pour commercialiser les produits ; société à responsabilité limitée (SARL) pour développer des activités de services extra-agricoles ; groupement d'employeurs pour se partager les services d'un salarié ; société civile laitière

(1) Résultat agricole net par actif en termes réels.
http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1247#inter4

(2) GAEC : Groupement agricole d'exploitation en commun ; EARL : Exploitation agricole à responsabilité limitée ; SCEA : Société civile d'exploitation agricole.

(3) Unité de Travail Humain.

(SCL) pour amortir plus rapidement l'achat d'un robot de traite ; groupement foncier agricole (GFA) pour sécuriser et transmettre le parcellaire. L'exploitation agricole devient multipolaire et flexible (SÉRONIE, BOULLET, 2007) et son périmètre s'avère de plus en plus difficile à cerner.

En parallèle à ces évolutions productives, structurelles et statutaires se développent de nouvelles formes de relations entre les exploitations et leurs environnements amont et aval. D'une logique de versement d'aides publiques sans exigence explicite d'une contrepartie de la part des agriculteurs, les politiques agricoles passent de plus en plus à une logique d'attribution d'aides conditionnée par le respect de la réglementation ou d'octroi d'une rémunération contractualisée. Ces dispositifs contractuels fonctionnent selon un principe qui oblige les agriculteurs à assurer de nouvelles tâches de conservation de l'information et de constitution d'éléments de preuve vis-à-vis de l'extérieur, ou à s'inscrire dans le cadre de la certification de l'exploitation (MAZÉ, AUBRY, PAPY, 2000 ; GROLLEAU, 2001).

Dans ce contexte, les agriculteurs doivent donc développer de nouvelles compétences pour adapter leurs exploitations à des évolutions structurelles et productives rapides. Leur capacité à penser le changement de leur exploitation, à estimer les risques que représentent des marchés agricoles de plus en plus fluctuants, à utiliser de manière stratégique l'information et, plus globalement, à agir dans un environnement davantage marqué par les incertitudes est sans doute de nature à modifier les pratiques de gestion de l'exploitation (ou, dit autrement, de son pilotage stratégique).

Changement et innovation dans les pratiques de gestion

Dans son ouvrage sur la gestion des exploitations agricoles publié en 1957, Paul-Henry Chombart de Lauwe proposait de transposer des méthodes et des outils de gestion de l'industrie aux exploitations agricoles. Il a ainsi proposé des indicateurs de performance permettant de caractériser les exploitations et de les inciter à améliorer leur profit. Mais aujourd'hui, les exploitations agricoles sont devenues flexibles ; elles combinent plusieurs objectifs : entrepreneurial, patrimonial, technique et social. L'agriculteur, en plus de gérer sa production, de maîtriser ses coûts et de traiter le risque, doit gérer les questions environnementales, sociales et territoriales liées à son exploitation. Pour gérer cet ensemble d'éléments de l'environnement, qui vont modifier ses pratiques, et dans le but d'atteindre ses multiples objectifs, l'agriculteur doit à la fois anticiper et s'adapter. Le contexte actuel force les agriculteurs à repenser la gestion de leurs exploitations et à innover en imaginant de nouveaux indicateurs de performance.

La question de recherche

C'est à partir de ce postulat que nous avons supposé que la façon dont les agriculteurs traitent les enjeux actuels de l'agriculture (changement rapide de l'environnement, incertitude...) nécessite que soient définis de nouveaux indicateurs de performance et de nouveaux outils de pilotage stratégique de l'exploitation. Nous supposons que la production d'outils d'aide à la décision ou de méthodes de management stratégique devrait constituer un front de la recherche en économie agricole et en sciences de gestion, avant que ces outils soient transférés aux professionnels. Les démarches de management stratégique sont aujourd'hui fortement développées dans le secteur industriel (tant dans les grandes entreprises que dans les PME) et ont fait la preuve de leur pertinence. Par conséquent, nous posons la question de savoir comment les évolutions du contexte agricole et leurs effets sur le pilotage de l'exploitation agricole ont été appréhendés en France par les chercheurs spécialisés dans le domaine du fonctionnement des exploitations agricoles.

Dans la première partie de cet article, nous présentons la méthodologie qui a été employée pour évaluer la production scientifique française en matière de gestion de l'exploitation agricole. Dans une deuxième partie, nous présenterons les résultats tirés de l'analyse des bases de données que nous avons étudiées sous la forme d'un état des lieux de cette production. Enfin, nous discuterons ces résultats, d'une part, au regard des fronts de recherches en train d'émerger et, d'autre part, au regard des différents courants théoriques de la gestion des exploitations agricoles.

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE : UNE RECHERCHE DOCUMENTAIRE SUR LA PRODUCTION SCIENTIFIQUE CONSACRÉE À LA GESTION DES EXPLOITATIONS AGRICOLES

Délimitation de l'objet de l'étude au moyen de mots-clés

Nous avons identifié le champ disciplinaire principal qui selon nous aborde la gestion des exploitations agricoles et dont nous supposons qu'il est porteur de fronts de recherche.

Ce champ recouvre les disciplines de l'économie de la production agricole et celles des sciences de gestion. Ce champ s'inscrit dans la continuité des travaux de Chombart de Lauwe, puis de ceux de Marshall et Brossier (1981). D'autres travaux ont été menés par les spécialistes du management ou de la stratégie de la firme, qui ont largement inspiré les travaux des chercheurs anglo-saxons sur le *farm management*.

Nous avons ensuite sélectionné plusieurs mots-clés généralement mobilisés par les chercheurs pour identifier et délimiter leurs productions scientifiques dans les bases de recensement des travaux de recherche. Les mots et expressions clés que nous avons retenus sont : gestion de production, stratégie, entreprise, management, analyse financière, prise de décision, aide à la décision, conseil et, enfin, gestion de l'exploitation agricole. Ces mots-clés permettent de recenser la littérature consacrée à la thématique de la gestion de l'exploitation agricole.

Les espaces de diffusion des connaissances sur la gestion de l'exploitation agricole

Compte tenu de la délimitation de notre sujet, nous avons choisi de mener une recherche documentaire tant dans le domaine des sciences humaines et sociales que dans celui de l'agronomie à l'échelle de la France. Pour viser la représentativité de la recherche sur la gestion de l'exploitation en France depuis vingt ans, il nous a semblé pertinent de nous intéresser en priorité aux travaux de l'Inra (Institut National de la Recherche Agronomique). Nous avons donc choisi d'examiner les travaux recensés dans les bases de référencement des publications des chercheurs de l'Inra. Ce choix s'explique aussi par le fait que cette information est accessible à partir de trois bases de données (ProdINRA, BDESR et BDSAD) regroupant les travaux des chercheurs (voir l'encadré « Présentation des bases de données »).

PRÉSENTATION DES BASES DE DONNÉES

Les trois bases de données étudiées (ProdINRA, BDESR et BDSAD) sont intéressantes par deux aspects.

Premièrement, elles couvrent de nombreux champs thématiques correspondant de près ou de loin aux différentes approches de la gestion de l'exploitation agricole : production, marchés et échanges agricoles ; transformation et distribution des produits agro-alimentaires ; consommations alimentaires et risques ; environnement ; espaces ruraux et emploi ; et des recherches disciplinaires (sciences humaines et sociales - sciences économiques).

Deuxièmement, elles regroupent un grand nombre de références : 32 795 depuis 1985 pour la BDESR, 4 241 pour la BDSAD depuis 1987, et plus de 100 000 depuis 2006 pour ProdINRA.

Du recueil des références recensées dans les bases de données à leur traitement

Nous avons réalisé une recherche documentaire portant sur des références françaises illustratrices du cas

français, à partir de requêtes effectuées au moyen d'un ensemble de mots-clés (voir l'encadré « Recueil et mise en mémoire des données »).

RECUEIL ET MISE EN MÉMOIRE DES DONNÉES

La période retenue pour l'étude va de 1990 à 2008. La recherche sur les bases de données se fait par mots-clés représentatifs du champ de la gestion de l'exploitation agricole. Afin de couvrir entièrement et d'être exhaustif dans nos recherches sur ces bases de données, nous avons sélectionné sept mots-clés principaux recouvrant les différents champs que nous avons préalablement identifiés. L'interrogation s'est faite par combinaison des sept mots-clés identifiés en utilisant les opérateurs booléens classiques (et, ou, sauf...). Les requêtes ont permis de recenser de nombreuses références avec parfois des doublons qui ont été éliminés. La base, une fois « nettoyée », contient 427 références. Nous avons réalisé des recoupements de requêtes afin de restreindre le nombre des références qui auraient pu nous échapper.

La recherche sur ces bases concerne différents documents : les articles de périodique, de magazines spécialisés, les ouvrages, les chapitres d'ouvrage, les mémoires, les thèses, les actes de colloque, les communications à des colloques, les rapports, et les chapitres de rapport. Sont exclus de cette recherche : brochures, plaquettes, brevets, posters, cartes, documents audiovisuels et notices techniques.

Aucun filtre de langue n'étant disponible sur les bases de données, la recherche par mots-clés a fait quelque fois ressortir des documents non publiés par des chercheurs français mais par des chercheurs espagnols, anglais, des documents publiés avec un chercheur de l'Inra et illustratifs de leur pays respectif. Ces documents sont ensuite éliminés lors du traitement des données puisqu'ils ne sont pas représentatifs du cas français.

La mise en mémoire des références recueillies a été réalisée *via* la construction d'une base de données spécifiques sous Excel et qui, pour chaque référence, renseigne : l'auteur, l'année de publication, le type de support, le titre du document et les mots-clés principaux associés au document dans les bases de données.

Des traitements en statistique descriptive et en analyse de données (analyse factorielle des correspondances multiples – AFCM ; classification ascendante hiérarchique – CAH) ont été réalisés avec le logiciel SPAD v.7.0 sur les références recueillies. Pour cela, nous avons procédé à un recodage des différentes données

Variable	Modalités
Période de publication	4 classes : 1990-1992 ; 1993-1995 ; 1996-1999 ; 2000-2008
Base de données	BDESR ; ProdINRA ; BDSAD
Support de publication	Revue ; Ouvrages ; Chapitres d'ouvrages ; Rapports ; Travaux intermédiaires (communications, actes de colloques...) ; Thèses
Échelle d'analyse	Micro ; Méso ; Macro ; Autre échelle
Objet d'étude	Parcelle ; Entreprise ; Organisation ; Territoire ; Pays
Type de travaux	Analyse ; Diagnostic ; Évaluation ; Simulation ; Outils ; Autre
Sujet traité	Aide à la décision ; Analyse financière ; Gestion de la production ; Management ; Économie de la production
Secteur	Agriculture ; Environnement ; Industries agro-alimentaires ; Rural

Tableau n°1 : Les variables d'analyse retenues et leurs déclinaisons en différentes modalités.

textuelles de notre base. Nous avons ainsi sélectionné huit variables d'analyse (voir le tableau n°1).

LES RÉSULTATS : ÉTAT DES LIEUX DE LA PRODUCTION DE LA RECHERCHE FRANÇAISE EN GESTION DE L'EXPLOITATION AGRICOLE

À partir de la recherche que nous avons effectuée sur les bases de données choisies et selon les mots-clés sélectionnés, 427 références (écrites par 564 auteurs différents) ont été répertoriées entre 1990 et 2008. Ces 427 références représentent moins de 1 % de la production de l'Inra sur la période 1990-2008. Elles ne sont pas réparties de la même manière sur l'ensemble de cette période : après un pic du nombre des références en 1994, nous avons relevé une tendance à la diminution du nombre des références concernant la gestion de l'exploitation agricole entre 1996 et 2004, avant d'atteindre une certaine stabilité au cours de la dernière période (voir la figure 1 ci-dessous).

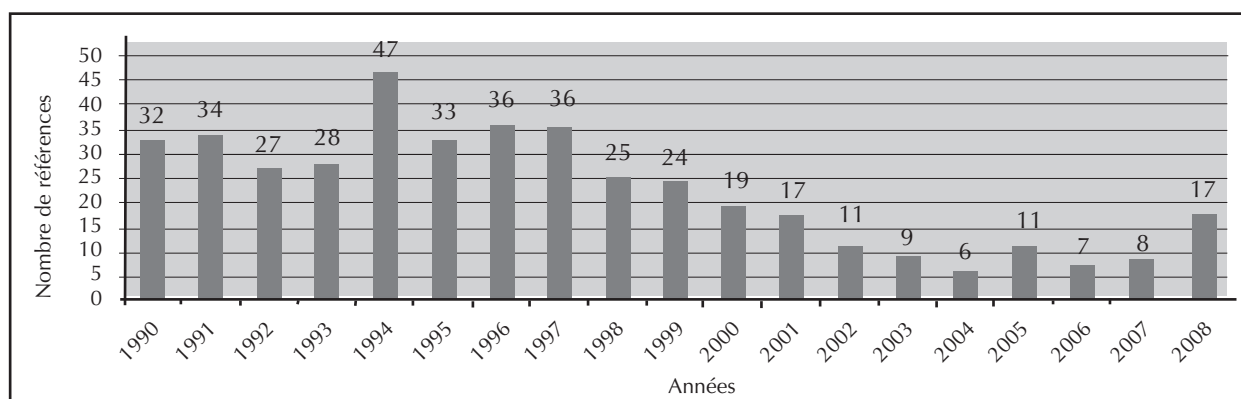
La diffusion des idées s'est faite à hauteur de 33 % dans des revues, suivies des ouvrages et des rapports

(30 %) et de travaux intermédiaires (26 %) de types communications ou documents de travail et, enfin, des mémoires et thèses (11 %). Nous avons noté que la discipline dominante est l'économie (avec 39 % des références), suivie par l'agronomie (29 %) et l'écologie (11 %). Les sciences de gestion ne représentent finalement que 21 % des références.

Après ce regard général, nous avons affiné l'analyse en construisant une typologie de la production scientifique selon quatre classes.

La première classe, que nous avons intitulée « *Économie de la production et gestion de l'exploitation agricole* », compte 120 références et rassemble une majorité de productions publiées en début de période (1990-1992). Il s'agit de travaux fondés sur une approche de l'économie de la production agricole ou sur l'analyse de la gestion de l'exploitation agricole.

On y trouve les recherches portant sur l'aide à la décision, l'analyse financière, le management ou encore la stratégie des exploitations agricoles. Cette classe est à rattacher aux enjeux économiques auxquels les exploitations agricoles ont fait face en développant une stratégie de recherche de l'avantage concurrentiel par la



(Source : BDESR, BDSAD et ProdINRA)

Figure 1 : Évolution du nombre des références d'ouvrages traitant de la gestion de l'exploitation agricole, entre 1990 et 2008.

baisse des coûts, qui a sans doute amené les chercheurs à analyser et à accompagner cette orientation dominante. Les travaux de cette classe s'axent autour de la modélisation, de la simulation et des outils d'aide à la décision. L'avènement de l'informatique (dans les années 1990) a orienté les recherches portant sur le renouvellement du pilotage des exploitations agricoles (logiciels, systèmes informatisés d'aide à la décision ...) et leur analyse.

Ces travaux s'inscrivent dans la filiation de l'approche standard, mais ils proposent aussi de revisiter la rationalité des agents et la façon dont les agri-

classe contient, en premier lieu, des travaux traitant des effets de la politique agricole commune (PAC) sur les exploitations. Elle est, en second lieu, marquée par de nombreux travaux traitant des stratégies de diversification (agritourisme...) et de différenciation (AOC, labels...). Les productions de cette classe reposent majoritairement sur des travaux réalisés par des étudiants (mémoires et thèses).

La troisième classe s'intitule « *Dynamique des espaces ruraux* ». Comptant 103 références, elle rassemble des travaux touchant au rural et étudiant plus particulièrement la dynamique des espaces ruraux. C'est



« L'avènement de l'informatique dans les années 1990 a orienté les recherches portant sur le renouvellement du pilotage des exploitations agricoles (logiciels, systèmes informatisés d'aide à la décision ...) et leur analyse ». *Jeu vidéo permettant de simuler la gestion d'une exploitation agricole, Salon de l'Agriculture, Paris, mars 2011.*

culteurs prennent leurs décisions. Nous pouvons citer, comme exemples de cette classe, les travaux de BROSSIER *et al.* (1990), CHATELIN et POUSSIN (1991), COLSON et PINEAU (1991) ou bien encore HÉMIDY et SOLER (1992), qui s'inscrivent dans ce front de recherche.

Nous avons intitulé notre deuxième classe de travaux « *Socio-économie agricole* » (cette classe comporte 96 références). Elle regroupe des travaux (diffusés pour la majorité d'entre eux entre 1993 et 1995) dont l'objet d'étude est d'échelle intermédiaire (organisation, territoire...). Le secteur de ces références est à rattacher au rural et aux industries agro-alimentaires. Cette

dans cette classe que se retrouvent les productions sur la multifonctionnalité de l'agriculture, des travaux qui se densifient, autour de l'année 1999, avec la promulgation de la loi d'orientation agricole n°99-574 du 9 juillet 1999. On y trouve de multiples travaux portant sur l'agriculture biologique (AB) (BENOÎT, 2001), l'environnement (HUBERT, 1999 ; BAUDRY et THENAIL, 2001) et certaines mesures agro-environnementales (THANN-BERGER, 1999 ; RÉMY, 2002). Dans les années 2000, la thématique de la multifonctionnalité a ensuite été prolongée par les travaux portant sur la question de la durabilité des exploitations agricoles.

Enfin, la quatrième classe, que nous avons intitulée « *Agronomie et gestion de la production agricole* », comprend 108 références et rassemble les travaux étudiant avant tout la conduite des parcelles ou celle des troupeaux. Ces travaux sont particulièrement abondants durant la période 2000-2008. Ils correspondent au champ de l'agronomie des systèmes techniques et, bien que relevant selon nous d'une branche des sciences de gestion, ils ne sont pas recensés comme tels par les agronomes. Ils sont essentiellement agricoles, à une échelle micro (parcelle, troupeau...). Cette classe concerne des travaux de type évaluatif publiés sous la forme de travaux intermédiaires (communications, rapports...) et abordant la gestion technique de l'exploitation du système de production.

DISCUSSION : UN RENOUVELLEMENT THÉORIQUE INCOMPLET DE LA GESTION DE L'EXPLOITATION AGRICOLE EN FRANCE

Tout d'abord, force est de constater que la délimitation des articles par mots-clés n'est pas très satisfaisante, car nous avons finalement recueilli de très nombreuses références qui étaient hors champ. En effet, de nombreuses références correspondent à des travaux recensés dans les catégories d'études en « *Socio-économie agricole* » et en « *Dynamique des espaces ruraux* » menés à des échelles plus larges que l'échelle, micro, de l'exploitation agricole.

Enfin, notre démarche éclaire la question de l'état des connaissances autour de la gestion de l'exploitation agricole, qui a été peu étudiée jusqu'à présent. Nous avons toutefois relevé quelques rares ouvrages qui établissent l'état des courants théoriques autour de la gestion de l'exploitation agricole, comme l'ouvrage de Brossier *et al.* (1997), ou autour de la gestion de la production dans le champ des sciences agronomiques (COLENO et DURU, 2005).

L'évolution des différents courants de la gestion des exploitations agricoles

Revenons sur les courants théoriques qui ont été le creuset des pratiques de gestion de l'exploitation et de l'économie de l'exploitation en France depuis cinquante ans et mettons-les en regard des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche. Pour ce faire, nous nous proposons de nous centrer sur les travaux de gestion de l'exploitation agricole repérés au sein des catégories « *Agronomie et gestion de la production agricole* » et « *Économie de la production et gestion de l'exploitation agricole* ». En effet, les deux autres catégories de travaux (les classes 2 et 3) n'apportent pas d'éléments d'analyse pertinents pour notre recherche.

Les travaux de la catégorie « Économie de la production et gestion de l'exploitation agricole » (classe 1)

Les documents identifiés dans le cadre de cette recherche sont très fortement marqués par le courant de la théorie néoclassique et celui de la théorie de la prise de décision. Le courant de la gestion se situant, quant à lui, dans la filiation de la théorie néoclassique de la firme, est une approche normative qu'a développée Chombart de Lauwe (1963) et qui vise à fournir les bons outils de gestion devant permettre de réaliser la meilleure allocation des ressources et de maximiser le profit. Elle s'inscrit dans la filiation des théories néoclassiques de l'entreprise (TNCE, ou *production economics*, selon Colin, 1990). La gestion se définissant comme « *l'art des combinaisons rentables* » aux yeux de Chombart de Lauwe, celui-ci considère explicitement la gestion comme un moyen d'industrialiser l'agriculture pour la sortir de sa sous-productivité. L'accent est mis sur des outils classiques de gestion issus de la comptabilité qui permettent d'élaborer des références et des normes technico-économiques à suivre (analyse de groupe, marges brutes, coûts de production...). La gestion de l'exploitation s'est aussi enrichie de travaux sur l'analyse économique et financière, avec la méthode des flux économiques et financiers. Ces travaux ont été réalisés dans l'optique d'une amélioration des approches du diagnostic économique et financier de l'exploitation, là encore avec cette idée de transposer à l'agriculture les méthodes d'analyse de l'industrie, dans la filiation de Chombart de Lauwe. La firme, dans la théorie néoclassique, est considérée comme un tout, comme une boîte noire omnisciente. Comme le fait remarquer Colin (1990), cette théorie ne permet pas de rendre compte des problèmes de l'entreprise et du comportement de l'agriculteur (*homo economicus*), qui ne chercherait, selon cette théorie, qu'à maximiser son profit.

En réaction à cette vision néoclassique par trop réductrice du fonctionnement de l'exploitation agricole se sont développés des travaux autour de la prise de décision et de l'exploitation vue comme un système piloté. L'agriculteur ne cherche plus, dès lors, seulement à maximiser son profit ; il cherche d'abord à atteindre une situation satisfaisante, qui ne correspond pas nécessairement à un optimum économique. La théorie systémique appliquée à l'entreprise place l'action au centre de son objet scientifique. L'autonomie d'action est vue comme la capacité des acteurs à s'organiser et à inventer des solutions aux problèmes qui surgissent. « *L'entreprise ne s'organise pas pour produire, elle s'organise pour résoudre les problèmes qu'elle perçoit, et donc pour décider de ses comportements.* » (MARSHALL *et al.*, 1994). Cette grande innovation dans la gestion de l'exploitation agricole en France trouve son origine dans les travaux du *Groupe des Dijonnais*.

Plusieurs chercheurs associés à l'Inra Sad (Systèmes Agraires & Développement, à l'époque) et/ou à l'Inrap (Institut National de Recherches et d'Applications Pédagogiques) ont ainsi pu développer un nouveau regard sur l'exploitation agricole et son pilotage. Au cours des décennies 1980 et 1990, cette approche va modifier la démarche des conseillers agricoles, qui vont dès lors développer un nouvel accompagnement des agriculteurs. De nouveaux outils font également leur apparition, tel que le budget partiel (qui vise à prendre en compte la notion de coût d'opportunité). Ce courant a eu de nombreux impacts (davantage sur le plan pédagogique que dans le domaine de la recherche). Enfin, au cours de la décennie 1990, quelques rares travaux originaux en gestion de l'exploitation agricole ont introduit la question de la stratégie de l'entreprise et du management stratégique, en cherchant à adapter celui-ci à l'exploitation agricole. Ces travaux conduits par Hémidy et Soler (1992, 1994), Guichard et Michaud (1994) ou encore Marchesnay (1994, 1997) ont mis en évidence la spécificité du modèle stratégique de la très petite entreprise, à laquelle se rattache l'exploitation agricole. Ce courant autour de l'analyse stratégique de l'exploitation est resté marginal. Quelques travaux ont cependant été développés autour de l'amélioration continue de la qualité, ou autour de l'environnement (GROLLEAU, 2001).

Les travaux de la catégorie « Agronomie et gestion de production agricole » (classe 4)

Il nous semble que le champ de l'agronomie et de la zootechnie des systèmes techniques doit être abordé dans cette analyse tant celui-ci semble être le plus actif en matière d'analyse du comportement des agriculteurs. Ces travaux, en grande majorité techniques et réalisés par des « agronomes des sciences sociales », constituent une constante dans l'étude de la gestion de l'exploitation agricole. Ce champ de l'agronomie des systèmes techniques recouvre les travaux des agronomes portant aussi bien sur le pilotage global de l'exploitation ou, plus précisément, le pilotage du système de production (GIRARD *et al.*, 1994 ; DURU, 2008) que sur le pilotage d'activités, telles que l'irrigation (DEBAEKE *et al.*, 2008). Il semble que cette catégorie d'agronomes doive être rattachée à celle des spécialistes de la gestion de la production (qui est une branche des sciences de gestion) davantage qu'à celle des agronomes des sciences de la vie et de la terre. Au final, tous ces travaux donnent l'impression d'un découpage fonctionnel de la gestion de l'exploitation. D'un côté, nous trouvons l'analyse économique et financière, avec une conception de la gestion rattachée à la maîtrise de la lecture des documents comptables et des indicateurs de performances qui en sont tirés. Ce courant est en déclin et

n'a pas été relancé par celui du management stratégique. D'un autre côté, nous trouvons les analyses des agronomes, qui développent des travaux en gestion de production centrés sur la conduite des ateliers, sur le pilotage d'une technique ou encore sur l'organisation du travail.

Le *farm management* : assisterait-on à l'apparition d'un nouveau courant ?

Au regard de nos premières investigations, force est de constater que la gestion de l'exploitation agricole est un domaine de recherche principalement traité par les économistes et les agronomes. Pourtant, actuellement, la gestion de l'exploitation agricole en France est étudiée moins par les économistes que par les agronomes. Les années 2000 représentent d'ailleurs une rupture dans le domaine de la gestion de l'exploitation agricole. Quelles que soient les disciplines, les publications chutent fortement. Cette diminution semble au premier abord refléter un désintérêt pour l'agriculture, de manière générale, et pour la gestion de l'exploitation agricole, en particulier. On comprend mieux cette évolution quand on consulte le schéma stratégique (1999-2003) du département « Économie et sociologie rurale » (ESR devenu SAE2) de l'Inra (INRA, 1999). Il affiche explicitement sa décision d'abandonner les recherches en gestion des exploitations agricoles, une décision motivée par des difficultés de divers ordres : une problématique de recherche difficilement valorisable sur le plan académique, un faible effectif de chercheurs en gestion et l'absence de cadres scientifiques pour encadrer des doctorants ou de jeunes recrues. Les crises alimentaires de la période 2007-2009 semblent toutefois avoir ravivé l'intérêt pour les questions agricoles, sans que l'on sache si ce nouveau contexte suscitera un renouvellement des approches de gestion. Les publications sur l'analyse financière des exploitations et sur la prise de décision (classe 1) ont diminué, voire totalement disparu (voir la figure 2). Seules les questions environnementales et les questions de qualité des produits ont trouvé un écho dans les quelques travaux consacrés au management stratégique de l'exploitation agricole.

Cette rupture intervenue dans les années 2000 ne se retrouve pas dans les pays anglo-saxons, où l'étude de la gestion des exploitations agricoles a su se renouveler à travers le *farm management*. En France, le management stratégique de l'exploitation agricole a été abordé timidement à partir de 1994 à travers les travaux de certains auteurs (comme Hémidy). Ces questions sont classiquement traitées par les spécialistes de la gestion d'entreprise en termes de stratégie et de management (au sens de pilotage) stratégique de la firme. Nous faisons l'hypothèse que si les travaux sur le management stratégique sont restés marginaux, c'est parce que les agriculteurs (grâce à la Politique Agricole Commune - PAC) étaient protégés contre des contextes de concurrence exacerbée entre firmes.

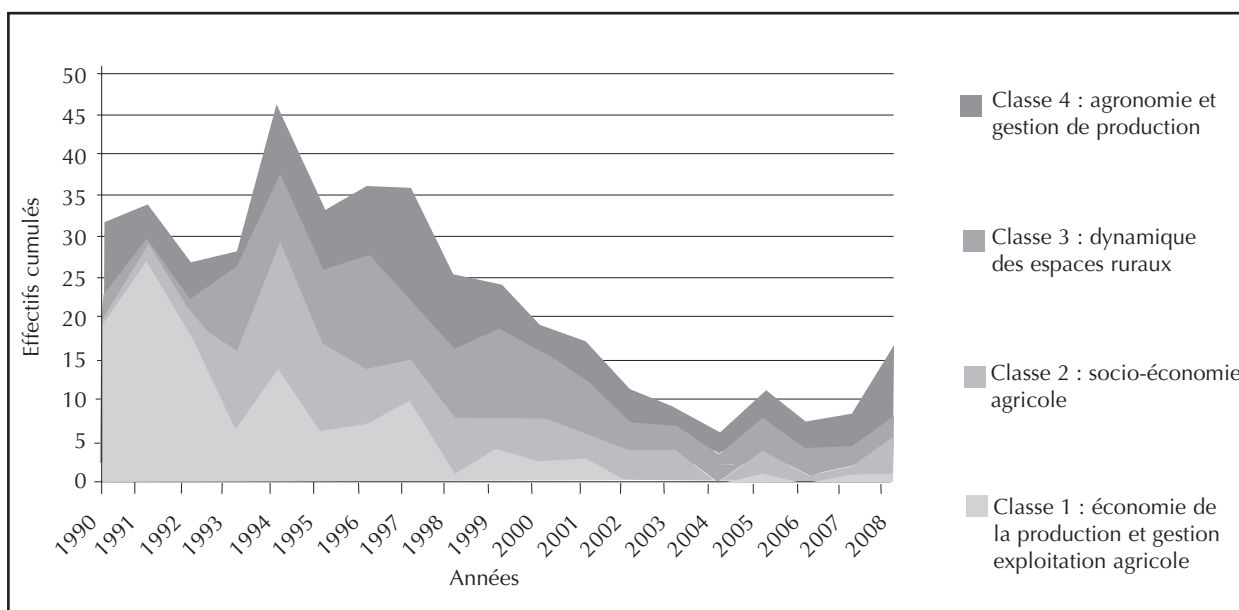


Figure 2 : Évolution des effectifs des quatre classes des travaux recensés.

Désormais, dans un contexte de dérégulation, les exploitations agricoles risquent de devoir de plus en plus s'inscrire dans des démarches de management stratégique en vue d'améliorer leurs performances économiques, sociales, techniques et environnementales - une situation que la recherche française en économie agricole ne semble pas avoir intégrée.

Le *farm management* tient compte de tous les aspects du management classique, mais s'applique tout particulièrement aux exploitations agricoles. Les exploitations ne sont plus gérées au quotidien, mais pilotées pour le futur, dans une perspective de durabilité et d'amélioration continue de leur performance globale. Nos investigations bibliographiques à l'échelle internationale montrent aussi qu'une littérature abondante existe en langue anglaise sur la démarche d'un management stratégique adapté à l'exploitation agricole (une quinzaine d'ouvrages, depuis le début des années 1980, traite du *farm management* : Barnard, Nix, 1979 ; Casavant, Infanger, 1999 ; Kay, 1986 ; Olson, 2004 ; Turner, Taylor, 1998, pour ne citer que quelques auteurs), une littérature qui n'a pas d'équivalent en langue française. Tous ces auteurs reprennent quasi-systématiquement le diagramme type des fonctions du management, auxquelles ils intègrent les concepts de l'économie de la production agricole et de la prise de décision.

La démarche de management stratégique repose sur plusieurs étapes successives :

- 1) la planification de la stratégie, qui passe par la définition et la formalisation d'une politique générale, déclinée ensuite en objectifs stratégiques et en orientations d'action visant la construction d'un plan d'action ;
- 2) la mise en œuvre dudit plan d'action dans l'optique de progresser en passant de la situation actuelle vers la situation projetée ;

- 3) le contrôle des résultats obtenus, qui permet ensuite d'évaluer l'atteinte des performances souhaitées et le plan d'action ;

- 4) La ré-interrogation de la stratégie au regard de l'évaluation, qui doit favoriser l'adaptation des objectifs stratégiques, si besoin est, ainsi que la modification du plan d'action.

Cette démarche est sans doute implicite, chez les agriculteurs, et elle est donc finalement peu formalisée. Dans ces travaux anglo-saxons, le management stratégique est présenté comme une démarche de progrès pouvant être assimilée au processus d'amélioration continue que l'on trouve dans les démarches de management certifiées ISO 9001 ou ISO 14001. Justifié au départ par la nécessité de mettre en évidence le fait que les écarts de performance résultent du management de la performance économique, le système de management tel que le proposent les travaux anglo-saxons a pris en compte, petit à petit, le fait que les agriculteurs ont des objectifs multiples et parfois contradictoires, en raison d'environnements très variables. Nous savons aussi que les approches de planification stratégique font l'objet de nombreuses critiques (MINTZBERG, 1994). On leur reproche d'être très analytiques, descendantes, focalisées sur la mesure quantitative de ratios très souvent financiers, et de faire perdre de vue la vision systémique de la stratégie en se focalisant sur une dimension opérationnelle qui se traduit par un contrôle excessif au travers d'indicateurs excessivement nombreux. Ce ne sont toutefois pas ces limites qui peuvent expliquer le désintérêt des chercheurs pour cette thématique du management stratégique, ces limites ayant par ailleurs été intégrées, d'une certaine manière, avec l'adoption des tableaux de bord stratégiques (*Balanced ScoreCard* : BSC) (KAPLAN et

NORTON, 1992). Cette dernière approche correspond à une représentation de la stratégie et de sa mise en œuvre qui pourrait s'inscrire dans l'école de l'apprentissage (MINTZBERG, 1994). Cette approche du management stratégique recourant aux tableaux de bord stratégiques (et prospectifs) permet d'avoir une vision globale d'un projet d'entreprise piloté par quelques critères stratégiques représentant des objectifs à atteindre. La démarche BSC a par ailleurs été appliquée à l'exploitation agricole (NOELL et LUND, 2002) : cette expérience montre que des travaux de recherche portant sur l'élaboration de la stratégie de l'exploitation agricole et sur sa mise en œuvre occupent aussi un des fronts de la recherche en sciences de gestion.

Nous constatons que le renouvellement des courants théoriques n'a été que partiel, en France, en matière de gestion de l'exploitation agricole. Cette incomplétude peut renvoyer au fait que l'attention des chercheurs s'est énormément focalisée sur l'analyse économique des impacts que les réformes et les changements sociétaux ont eus tant sur le fonctionnement des exploitations que sur le revenu des agriculteurs. Cela s'explique pour partie par le fait qu'en France, l'agriculture est un secteur économique à la fois stratégique et protégé par la PAC. Ce contexte a placé les agriculteurs dans une situation de concurrence masquée, avec des systèmes de prix garantis qui ont sans doute limité l'intérêt des agriculteurs pour des démarches stratégiques visant à rechercher continuellement un avantage concurrentiel, au contraire de pays plus libéraux davantage enclins à considérer l'agriculture à l'instar de n'importe quel autre secteur de leur économie. Toutefois, des dispositifs de formation à la stratégie d'entreprise à destination des agriculteurs commencent à être diffusés (sans qu'ils soient pour autant issus de travaux de recherche en sciences de gestion) (PERVANÇON *et al.*, 2007 ; GOULET *et al.*, 2008).

CONCLUSION

Face à leurs évolutions internes et aux évolutions externes contemporaines, les exploitations agricoles doivent sans cesse s'adapter et développer une stratégie leur permettant d'assurer leur pérennité. Nous pensons que nous allons observer une montée en puissance des travaux en gestion sur le pilotage stratégique, sur le management du risque, sur celui de la qualité ou encore sur l'amélioration continue des performances visant à conserver un avantage concurrentiel. Mais il n'en a rien été.

En effet, l'analyse bibliométrique des documents référencés dans les bases de données BDESR, BDSAD et ProdINRA publiés entre 1990 et 2008 montre que les travaux concernant la gestion de l'exploitation agricole sont en déclin et que ceux qui ont été produits

sur la dernière période (2000-2008) n'abordent que très rarement la question des pratiques de management stratégique. Mentionnons à ce propos que, sur cette période, le management stratégique n'est abordé qu'au travers de quelques rares travaux consacrés au management environnemental. On ne trouve que peu de travaux faisant état du *farm management* ou s'y consacrant, tels que ceux développés par les Anglo-Saxons. Vraisemblablement, l'analyse économique de la production agricole, puis celle de la décision de l'agriculteur et, enfin, celle de la socio-économie agricole ont monopolisé l'attention des chercheurs. En un certain sens, on peut défendre l'idée que le renouvellement des courants théoriques en gestion de l'exploitation agricole n'a pas été complet puisqu'il a occulté en partie les travaux consacrés au management stratégique de l'exploitation agricole.

Nous défendons l'idée que la démarche stratégique devrait être inscrite à l'ordre du jour scientifique pour être discutée, éprouvée et amendée, car elle devrait finir par s'imposer, comme le laissent pressentir la dérégulation des marchés, l'exacerbation de la concurrence entre exploitations, le développement de la certification environnementale des exploitations prévue par le Grenelle de l'Environnement ou encore la montée en puissance du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). En cela, il nous semble que la démarche de management stratégique pourrait s'affirmer, à l'avenir, comme un levier d'amélioration continue de la performance globale de l'exploitation agricole. La démarche de réflexion stratégique menée par l'agriculteur permet d'avoir une vision partagée (entre parties prenantes) de la situation de l'exploitation et de son projet. Le choix et la mise en œuvre d'outils de pilotage stratégique, comme par exemple le tableau de bord stratégique (KAPLAN et NORTON, 1992), permettent d'aborder la question de la durabilité de l'exploitation en mobilisant une vision systémique s'appuyant sur des indicateurs de performance qui peuvent ne plus être uniquement financiers. En effet, cette approche intègre certains éléments qualitatifs, tels que des indicateurs liés au processus de production et d'apprentissage ou des caractéristiques organisationnelles de l'exploitation. Ces éléments permettent d'intégrer la dimension immatérielle de l'entreprise pour expliquer l'origine de sa performance en vue, au final, de permettre à l'agriculteur de mieux s'adapter au changement et de pérenniser son exploitation. ■

BIBLIOGRAPHIE

AMELINCKX (J.) & BARRAS (L.), *Agriculteur : le sens du métier*, CER France - Les Cahiers du CER, 48 p., 2002.
BARNARD (C.S.) & NIX (J.), *Farm planning and control*, Cambridge, New York, Cambridge University Press, 600 p., 1979.

- BARTHÉLÉMY (D.), *Évaluer l'entreprise agricole*, Paris, PUF, 229 p., 1997.
- BAUDRY (J.) & THENAIL (C.), « La nécessaire articulation de l'écologie et de l'agronomie pour la gestion des paysages agricoles », *Comptes rendus de l'Académie d'agriculture de France*, 87(4), pp. 155-163, 2001.
- BENOÎT (M.), « La Conversion en agriculture biologique : importance du contexte et incidences économiques », *Bulletin des GTV (Groupements Techniques Vétérinaires)*, Hors-série « Élevage et agriculture biologique », pp. 27-31, 2001.
- BROSSIER (J.), CHIA (E.), MARSHALL (E.) & PETIT (M.), *Gestion de l'exploitation agricole familiale : éléments théoriques et méthodologiques*, Dijon, ENESAD/CNERTA, 215 p., 1997.
- CAPT (D.), *Demande de biens différenciés, comportements spatiaux et diversification de l'activité des exploitations agricoles*, Document de recherche n°45 (Série Thèses), Université de Bourgogne, Enesad et Inra, Dijon, 366 p., 1994.
- CASAVANT (K.L.) & INFANGER (C.L.), *Agricultural Economics & Management*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 434 p., 1999.
- CHATELIN (M.H.) & POUSSIN (J.C.) (1991), « Diagnostic d'exploitation agricole : apport de la simulation », *Économie rurale* 206, pp. 77-80.
- CHOMBART DE LAUWE (J.) & POITEVIN (J.), *Gestion des exploitations agricoles*, Paris, Dunod, 222 p., 1957.
- CHOMBART DE LAUWE (J.), POITEVIN (J.) & TIREL (J.-C.), *Nouvelle gestion des exploitations agricoles*, Paris, Dunod, 507 p., 1963.
- COLENO (F.C.) & DURU (M.), « L'apport de la gestion de production aux sciences agronomiques », *Natures Sciences Sociétés* 13(3), pp. 247-257, 2005.
- COLIN (J.-P.), « Farm management versus production economics : de l'actualité d'un vieux débat américain », *Les Cahiers de la Recherche Développement* 27, pp. 85-93, septembre 1990.
- COLSON (F.) & PINEAU (B.), « Les Indicateurs de détection de la difficulté financière des exploitations en période d'installation », *Économie rurale* 206, pp. 57-63, 1991.
- DEBAEKE (P.), WILLAUME (M.), CASADEBAIG (P.) & NOLOT (J.M.), « Raisonner les systèmes de culture en fonction de la disponibilité en eau », *Innovations agronomiques* 2, pp. 19-36, 2008.
- DROUET (D.) & BOULLET (P.) (2006), *Le Concept d'exploitation agricole a-t-il encore un avenir ?*, CER France, Les Cahiers du CER, 28 p., 2006.
- DURU (M.), « Les prairies multi-spécifiques : vers la troisième révolution fourragère ? Bilan des journées et pistes de travail », *Fourrages* 195, pp. 331-342, 2008.
- GIRARD (N.), HAVET (A.), CHATELIN (M.H.), GIBON (A.), HUBERT (B.) & RELIER (J.P.), « Formalisation des relations entre stratégie et pilotage dans les systèmes fourragers. Propositions pour la conception d'instruments d'aide à la décision : recherches-systèmes en agriculture », *Les Cahiers de la recherche-développement* 39, pp. 60-72 et 97-100, 1994.
- GOULET (F.), PERVANÇON (F.), CONTEAU (C.) & CERF (M.), « Les Agriculteurs innovent par eux-mêmes pour leurs systèmes de culture », in REAU (R.) & DORE (T.), *Systèmes de culture innovants et durables*, Dijon, Educagri Éditions, pp. 53-69, 2008.
- GROLLEAU (G.), « Management environnemental et exploitation agricole », *Économie rurale* 262, mars-avril, pp. 35-47, 2001.
- GUICHARD (M.) & MICHAUD (R.), *La Stratégie à pas comptés : piloter l'entreprise agricole dans l'incertitude et dans la complexité*, CNERTA-SED, 298 p., 1994.
- HEMIDY (L.) & SOLER (L.-G.), « Nouvelles exigences en gestion de la petite entreprise agricole : réflexions à partir du cas français », *Revue Internationale PME*, pp. 83-102, 1992.
- HEMIDY (L.) & SOLER (L.-G.), *Un modèle conceptuel pour le pilotage stratégique de l'entreprise agricole*, Communication pour le 38^e séminaire EAEE, 3-5 octobre 1994, Copenhague, 14 p., 1994.
- HUBERT (B.), « Combiner les analyses économiques, techniques et écologiques pour étudier les conditions du développement local », in *Systèmes d'élevage et gestion de l'espace en montagnes et collines méditerranéennes*, GIBON (A.), LASSEUR (J.), MANRIQUE (E.) & MASSON (P.), 1999.
- Institut National de la Recherche Agronomique, *Schéma stratégique du département Économie et Sociologie rurales*, juillet 1999-juillet 2003, version préparée pour les directoriales de juin 1999, 40 p. <http://www.inra.fr/internet/Departements/ESR/departement/ssd-esr-9903.pdf?-PHPSESSID=76f85105-198db7156a9f0eac8fcb8bd>
- PLUVINAGE (J.) & REVILLA (R.) (eds), pp. 9-14.
- KAPLAN (R. S.) & NORTON (D. P.), "Balanced scorecard – Measure that drive performance", *Harvard Business Review*, pp. 71-79, janvier-fevrier 1992.
- KAY (R.D.), *Farm management: planning, control, and implementation*, 2nd ed., New York, McGraw-Hill, 401 p., 1986.
- LAURENT (C.) & REMY (J.), « L'Exploitation agricole en perspective », *Courrier de l'environnement de l'INRA* 41, pp. 5-24, 2000.
- MARCHESNAY (M.), « Le Conseil d'entreprise appliqué aux petites entreprises : quels enseignements pour l'entreprise agricole ? », *Revue des chambres d'agriculture* 826, pp. 5-10, 1994.
- MARCHESNAY (M.), « Petite entreprise et entrepreneur », in *Encyclopédie de gestion*, SIMON (Y.) & JOFFRE (P.) (dir.), Paris, Economica, pp. 2209-2219, 1997.
- MARSHALL (E.), BONNEVIALE (J.-R.) & FRANCFORT (I.), *Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole. Une méthode interdisciplinaire pour la formation et le développement*, Dijon, ENESAD-SED, 174 p., 1994.

- MAZE (A.), AUBRY (C.) & PAPY (F.), « La certification des exploitations agricoles », *Économie rurale* 258, pp. 134-139, 2000.
- MINTZBERG (H.), *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, New York, The Free Press, 1994.
- NOELL (C.) & LUND (M.), *The balances Scorecard (BSC) for Danish Farm – Vague framework or functional instrument*, *Farm management – Proceedings of NJF Seminar*, n°345, Oslo, 2-4 october 2002, pp. 187-204, 2002.
- OLSON (K.D.), *Farm Management: Principles and Strategies*, Iowa, Blackwell Publishing Co, 429 p., 2004.
- PERVANCHON (F.), « Accompagner les agriculteurs dans leur stratégie d'entreprise », *Fourrages* (192), pp. 511-516, 2008.
- REMY (J.), « Révéler ou construire la demande sociale ? Les contrats territoriaux d'exploitation », *Compte rendus de l'Académie d'Agriculture de France* 88 (7), pp. 67-77, 2002.
- SERONIE (J.-M.) & BOULLET (P.) (2007), *L'Exploitation agricole flexible*, CER France – Les Cahiers du CER, 36 p., 2007.
- THANNBERGER (E.), « Contrat agri-environnemental : un outil pour quelles coordinations ? », *Économie rurale* 249, Les mesures agri-environnementales, pp. 34-40, 1999.
- TURNER (J.) & TAYLOR (M.), *Applied farm management*, Oxford, Malden, Mass, Blackwell Science, 394 p., 1998.

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"/> 202 €
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° 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 faille 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 la « gestionnite » • 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 – **N° 106** • 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 ?

« JOUER, CE N'EST PAS TRAVAILLER » ET AUTRES STÉRÉOTYPES EN MANAGEMENT : UNE EXPÉRIENCE PÉDAGOGIQUE

Cet article rapporte l'analyse d'une expérience pédagogique menée pendant dix ans sur 86 groupes d'étudiants d'un cours de management des ressources humaines. L'expérience décrite permet de mettre en évidence les stéréotypes d'étudiants déjà formés au management en ce qui concerne notamment le rapport au travail et à la motivation des personnes qu'ils seront amenés à encadrer, ainsi que le rôle de la hiérarchie. Elle fait apparaître à quel point ces étudiants ont intériorisé un mode de subjectivité libéral qui teinte profondément leur compréhension des situations de travail. Enfin, elle permet de situer les difficultés et les enjeux des enseignements en gestion autour de la capacité à élaborer des pratiques qui tiennent compte des réalités du travail.

Par **Bénédicte VIDAILLET***

Depuis une dizaine d'années, je commence mon cours de management des ressources humaines que je dispense à l'université, en troisième année de licence, par une mise en situation qui vise à mettre d'emblée les étudiants face à certains de leurs préjugés. Cette entrée en matière me permet de situer rapidement les enjeux de la déconstruction des évidences et des allants-de-soi que nous allons opérer lors des séances suivantes. Au fil du temps, j'ai ainsi pu observer quinze classes (de une à deux par an) d'étudiants poursuivant des études de gestion à l'université. Au fil des années, il m'a semblé que leurs réponses se radicalisaient, témoignant ainsi de la puissance de l'idéologie qui alimente les pratiques de management contemporaines. Les étudiants observés

dans l'expérience décrite ici en sont imprégnés, et c'est sur cette imprégnation que j'ai souhaité à la fois témoigner et réfléchir, dans cet article. Les enjeux me semblent essentiels : alors que les recherches sont de plus en plus nombreuses à souligner les effets nocifs sur la santé des salariés de certaines pratiques managériales (DEJOURS, 1998, 2007), à pointer la dislocation des collectifs de travail (VIDAILLET, 2006), à montrer comment le recours croissant à des indicateurs de performance simplificateurs pouvait paradoxalement conduire au sentiment dévastateur de ne plus être en mesure de « bien travailler » (CLOT, 2010), comment

* Maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille, Université de Lille 1.

se fait-il que des étudiants déjà sensibilisés à la gestion se fassent les porte-parole d'une telle idéologie ? Pourquoi les enseignements qu'ils ont reçus jusque-là n'ont-ils pas été en mesure de modifier leurs représentations ? Quel pourrait être le rôle des formations à la gestion, dans ce processus ?

DES OUVRIERS QUI JOUENT AU SCRABBLE

La plupart des étudiants observés ici ont bénéficié de deux années de formation à la gestion : titulaires d'un BTS, d'un DUT ou ayant validé la deuxième année d'une licence de gestion, ils sont en troisième année de licence au moment de cette expérience (il m'est cependant arrivé de faire l'exercice en master 1, sans observer de différence significative avec les réponses des groupes de licence). Ils ont tous effectué des stages en entreprise, et même, pour beaucoup d'entre eux, une à deux années d'alternance. Après avoir présenté brièvement les grandes lignes du cours qu'ils vont suivre, je leur demande de travailler en groupes de quatre à six sur le cas exposé ci-après, non sans leur préciser oralement que les ouvriers étudiés font un travail extrêmement qualifié, que la salle de contrôle est un lieu essentiel dans le secteur où ils opèrent et que la situation décrite est réelle, son analyse ayant été publiée par les chercheurs qui étaient intervenus à la demande de la direction :

« Les opérateurs de conduite qui surveillent les installations de la salle de contrôle ont, dans les périodes de fonctionnement en régime de croisière, l'habitude de jouer au scrabble. Cette pratique, insolite sur un lieu de travail où la surveillance devrait être constante, inquiète les ouvriers eux-mêmes et suscite une sorte de culpabilité. Ils cachent cette pratique ordinaire et la table est prestement débarrassée lorsque l'on entend un cadre venir vers la salle de contrôle du process. Les cadres, quant à eux, sont informés de cette pratique du scrabble pendant les heures de travail. Ils la désapprouvent et s'efforcent de l'interdire, sans recourir pourtant à des sanctions. » (1).

Vous êtes consultant dans une entreprise de conseil en management. La direction fait appel à vous pour résoudre ce problème. Quelle est votre analyse ? Quelles recommandations faites-vous ensuite ?

Les groupes préparent chacun leurs réponses, puis les exposent brièvement devant les autres groupes. En résumé, la plupart d'entre eux soutiennent que les ouvriers ne devraient pas jouer et qu'ils le font pour diverses raisons allant de l'ennui au manque de conscience professionnelle (quand ils ne sont pas

manipulés par un ou deux meneurs), tandis que les cadres se montrent laxistes et n'assument pas leurs responsabilités. Les recommandations vont de la sanction à la formation, en passant par la diversification des tâches, l'octroi de primes individuelles de performance ou la définition de nouvelles procédures. Puis, nous lisons ensemble l'analyse réalisée par les chercheurs qui étaient intervenus sur ce terrain :

« Lorsque le process fonctionne avec une certaine stabilité et qu'il est bien réglé, les ouvriers s'ennuient. Cette situation d'inactivité les irrite, les agace, et, à la longue, l'angoisse s'empare d'eux. En jouant au scrabble, ils trouvent une occupation conviviale à proximité des pupitres, et se calment. Mais ce faisant, ils font beaucoup plus qu'il n'y paraît. Le jeu de scrabble nécessite parfois de la réflexion et du temps entre les coups, ce qui permet à l'un et à l'autre de se lever, de retourner un moment sur les pupitres et de procéder au perfectionnement d'un réglage de débit ou de pression. Puis, de reprendre sa place à la table de jeu. (...) »

En fait, pendant tout le temps du jeu, ils "écoutent" le process, ils écoutent le bruit, les vibrations, les alarmes périodiques, le ronflement des machines. Et puis survient dans le bruit de fond dont le corps est imprégné un bruit anormal, une vibration de plus basse fréquence. Le corps réagit et l'ouvrier se lève. Ainsi, les ouvriers auscultent-ils, tout en jouant, le fonctionnement de l'installation.

Or, cette auscultation s'avère délicate. Elle n'est possible que pour des ouvriers très entraînés ayant une grosse expérience de la salle de contrôle. Cette surveillance auditive ne leur a pas été enseignée, elle ne fait l'objet d'aucune consigne d'utilisation, mais aux dires des ouvriers, elle est très efficace. Tous y participent, avec un talent variable. Cela ne s'explique pas : on apprend au contact des ouvriers les plus anciens. C'est ainsi que les ouvriers ont élaboré une ficelle, un truc, pour contrôler efficacement le process. Or, l'engagement du corps dans cette auscultation est malaisé : si l'ouvrier se met à écouter activement, en y pensant, en se concentrant sur le bruit, il ne parvient plus à entendre. Soit il n'entend plus rien, soit tous les bruits deviennent suspects. Il ne s'y retrouve plus et, bientôt, l'angoisse s'empare de lui. Il ne peut plus se servir de ses perceptions. Le régime de croisière de la production exige, en quelque sorte, que l'ouvrier se détende, qu'il se mette lui aussi en repos relatif. Alors, il parvient à s'accorder physiquement, sensoriellement avec le process, et il repère sans hésitation les anomalies qui s'égrènent durant son quart.

Dans ce contexte, on comprend, après coup, que cette pratique du scrabble est géniale. C'est au scrabble qu'ils jouent, ce qui est inhabituel, et pas à la belote, beaucoup plus fréquente parmi les ouvriers, en France. À la belote, en effet, on parle beaucoup et on fait du bruit – au scrabble, non : on fait silence. En rompant l'ennui et l'angoisse, le jeu de scrabble affine la performance sensorielle. Le jeu concilie la quête de confort et l'efficacité technique, il maintient en activité les capacités que les opérateurs auront à mettre en œuvre immédiatement si le

(1) Il existe deux études publiées du jeu de scrabble, allant dans le même sens, l'une de Dominique DESSORS (« L'intelligence pratique », *Santé et Travail* n°2, octobre 1991), et l'autre de Christophe DEJOURS (« Métis et Phronesis », *Éducation permanente* n°116, 1993). Voir aussi Pascale MOLINIER, *Les Enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot, 2006, pp. 98-102.

processus nécessite leur intervention, alors que s'ils étaient désœuvrés, c'est à partir de l'ennui ou de l'inquiétude latente qu'ils auraient à mobiliser leurs compétences.

(...) Après élucidation, le jeu de scrabble est toléré, sans réserve, tant par les ouvriers eux-mêmes, désormais libérés de leur culpabilité, que par l'encadrement rassuré sur cette pratique insolite. Ils travaillent "pour de vrai" (2). Cette lecture fait d'emblée ressortir combien à quel point les étudiants sont passés à côté du problème en escamotant complètement la fonction du jeu de scrabble. Je les invite alors à effectuer un nouveau travail, dans lequel chaque groupe doit identifier les représentations sous-jacentes au raisonnement qui a guidé son analyse initiale, l'empêchant d'envisager d'autres pistes (comme celle que nous venons de lire).

LE MANAGEMENT : SES STÉRÉOTYPES ET LEURS CONSÉQUENCES

Les propos qui suivent s'appuient sur les notes que j'ai prises lors de l'animation de cet exercice, à quinze reprises, avec des effectifs allant de vingt à quarante étudiants, soit un total de 86 groupes. J'ai systématiquement noté les analyses et les propositions des groupes dans les deux parties de l'exercice ; passant d'un groupe à l'autre pendant la préparation du travail, j'ai également consigné les remarques et les questions que j'entendais, ainsi que celles soulevées par les étudiants lors de la discussion collective. Ces notes me servaient initialement à écrire une synthèse des représentations des groupes et de leurs présupposés, que je remettais aux étudiants à la séance suivante et sur laquelle nous revenions, en fin de session, pour faire le bilan des apprentissages effectués. Cette pédagogie favorisant la réflexivité et une prise de conscience des positions subjectives à partir desquelles chacun comprend son environnement, se situe et agit dans l'organisation, s'inscrit dans l'approche dite de *Critical Management Education*. En pédagogie, ce courant développé initialement en Angleterre dénonce un enseignement du management effaçant les rapports de pouvoir et de domination au sein des organisations en avançant la figure d'un manager idéologiquement neutre appliquant des méthodes d'expert indépendamment du contexte social, politique et idéologique (BURGOYNE et REYNOLDS, 1997). Puis la compilation systématique de ces notes m'est apparue comme l'occasion d'un travail de recherche permettant de mettre au jour, dans une perspective longitudinale, les représentations implicites des étudiants en matière de management, en en faisant apparaître à la fois les permanences et les évolutions. Cette mise au jour s'est faite de manière classique par une analyse de contenu

(2) DESSORS, *ibid.*, DEJOURS, *ibid.*, MOLINIER, *ibid.*

visant à créer des catégories, au fil de la lecture des notes prises, et à classer le matériau recueilli à l'aune de ces catégories.

Je restituerai d'abord les stéréotypes communs aux réponses des groupes depuis l'origine. J'explicitai ensuite ceux qui sont apparus plus récemment, qui témoignent d'une certaine évolution (radicalisation ?). Puis je présenterai les recommandations des étudiants.

Constance des stéréotypes : le jeu, la motivation, l'encadrement

Le stéréotype le plus commun, au sens où il se retrouve dans tous les groupes, tient au rapport entre le jeu et le travail. Il semble évident, pour les étudiants, que travailler n'est pas jouer (ou l'inverse) et la plupart des groupes passent de l'observation qui leur est soumise, d'ouvriers ayant l'étrange habitude de jouer au scrabble *pendant les heures de travail*, au questionnement suivant : pourquoi les ouvriers jouent-ils, *au lieu de travailler* ? Cette formulation insiste donc sur le caractère mutuellement incompatible du jeu et du travail : il est exclu que jouer puisse aider à mieux travailler, en renforçant les liens au sein du groupe ou en permettant une détente favorisant ultérieurement la concentration... Il est *a fortiori* exclu que jouer soit une activité ingénieuse indispensable à la qualité même du travail, comme le découvrent pourtant les chercheurs. Cette formulation – jouer, *au lieu de travailler* – escamote par ailleurs une information importante : c'est au scrabble qu'ils jouent, et pas à un autre jeu, mais l'incompatibilité supposée entre l'univers du jeu et celui du travail empêche de relever cette particularité. Certains groupes qualifient rapidement le comportement de jeu de « déviant », connotant ainsi négativement l'écart à la norme.

Le second stéréotype porte sur les ouvriers et leur motivation. *Pourquoi jouent-ils, au lieu de travailler ?* Parce qu'ils sont démotivés, dés-impliqués. Deux raisons essentielles sont invoquées.

Tout d'abord, les groupes attribuent l'ennui suscitant la démotivation à la monotonie de la tâche de surveillance et à son manque d'intérêt intrinsèque. Bien que j'aie précisé avant l'exercice que ce travail était très qualifié, cette information n'a pas été intégrée par les groupes. Les ouvriers sont supposés effectuer un travail ennuyeux, monotone, routinier ne mobilisant ni compétences singulières ni savoirs élaborés sur le long terme. Les étudiants ont-ils à l'esprit l'idée que l'intérêt du travail serait forcément proportionnel à l'élévation dans la hiérarchie, oubliant ainsi que ceux qui sont au plus près du terrain, loin d'être des robots devant effectuer mécaniquement leur travail, doivent bel et bien « faire avec » le réel du travail, qui sollicite sans cesse leur intelligence pratique (DEJOURS, 2003) ? Ils sont loin, en tout cas, d'imaginer que le scrabble soit une ruse géniale inventée, justement, pour encore mieux travailler.

La deuxième raison invoquée pour expliquer la démotivation alléguée des ouvriers tient à leur inconscience supposée face aux risques et au danger. La plupart des groupes évoquent un décalage entre le niveau de la mission et la capacité des ouvriers à bien l'assurer. Un quart des groupes estime que les ouvriers sont « inconscients des risques » et qu'« ils ne se sentent donc pas assez concernés ». « Ils sont irresponsables », « manquent de conscience professionnelle ». Et, même : « ils s'en foutent. »

Le troisième stéréotype, majeur, tient au rôle prêté à la hiérarchie. Les deux tiers des groupes attribuent le fait de jouer, considéré comme une déviance par rapport au travail prescrit, à la défaillance des cadres. Tout d'abord, ceux-ci échoueraient à « faire preuve d'autorité » ; ils ne « surveillent pas », « ne contrôlent pas assez », sont « lâches, parce qu'ils ont repéré le problème, mais n'osent pas agir » ; ils sont « laxistes », « ne prennent pas leurs responsabilités ». On remarquera ici la rhétorique virile, soulignée par Christophe Dejours (1998), lorsqu'il s'agit de « faire le sale boulot », présenté comme nécessaire : il faut savoir punir, et le faire serait un signe de courage. « La lâcheté des cadres » encouragerait les équipes à se moquer d'eux et des règles, ouvertement, en cachant le jeu quasiment sous leurs yeux. L'hésitation des cadres, qui connaissent la pratique, s'efforcent de la réprimer sans en sanctionner l'usage et s'adressent finalement à des chercheurs pour résoudre le problème, pourrait être perçue comme un signe de l'ambiguïté potentielle de la pratique du scrabble, elle pourrait éveiller le doute chez les étudiants. Elle est interprétée, au contraire, comme un manque de courage.

Un autre aspect de la défaillance des cadres, moins développé que le précédent, mais présent chez un tiers des groupes, serait leur incapacité à donner des signes de reconnaissance aux opérateurs. Si ceux-ci sont démotivés, c'est certes parce que leur métier est inintéressant, mais c'est aussi parce qu'« ils manquent de reconnaissance ». Ils n'ont pas de moyens de « savoir si on est ou non content d'eux » ; comme les cadres ne leur donnent pas de *feedback* sur leur travail, ils ne savent pas « si ce qu'ils font est bien ou pas, et se désintéressent de leur travail ».

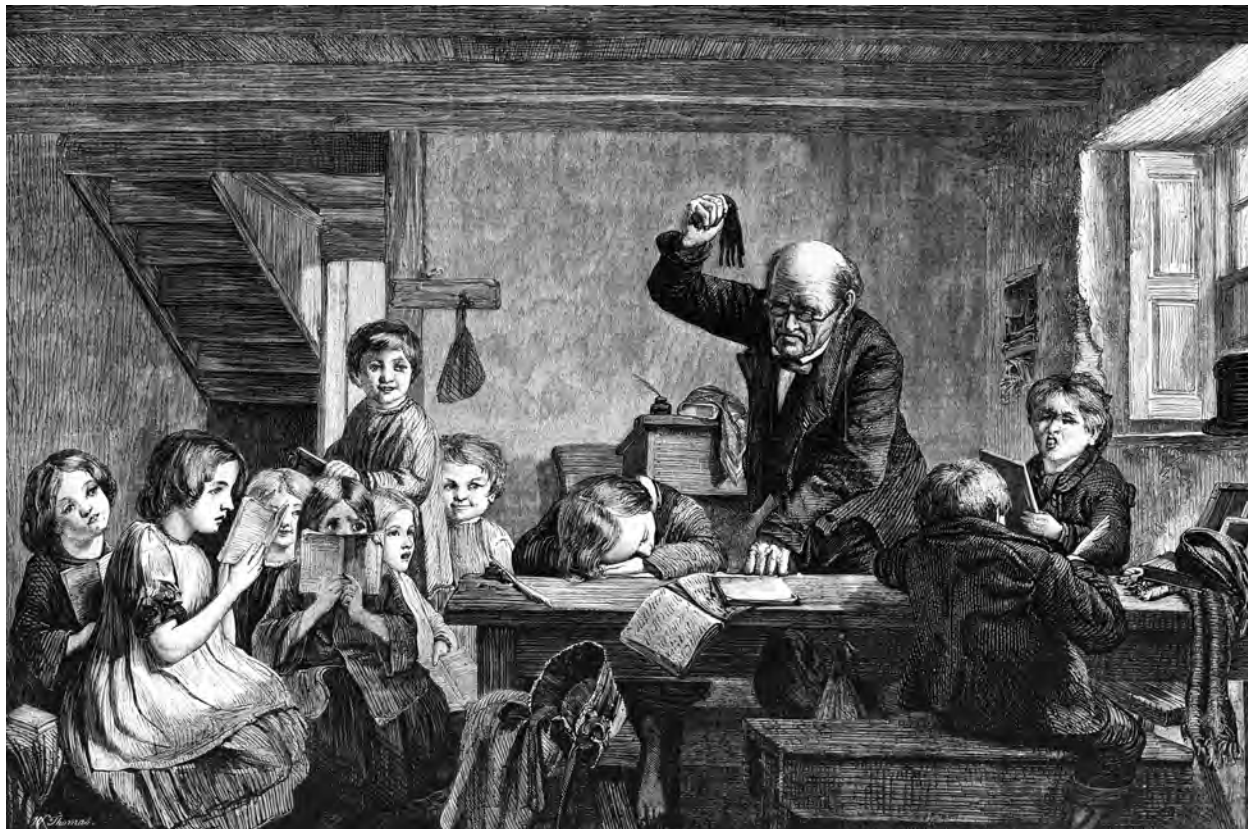
Les deux dimensions relatives à ce qui est attendu du cadre – prodiguer sanctions et reconnaissance – sont complémentaires ; elles renvoient à un positionnement de « parent » maniant la carotte et le bâton pour entraîner ses « enfants » dans la voie prescrite par l'organisation.

L'émergence de nouveaux stéréotypes : la performance, les outils de gestion, l'individualisation

Suivre des groupes sur une période de dix ans permet de discerner ce qui reste constant au cours des années, et ce qui émerge. Trois thématiques qui, bien que présentes, apparaissaient très minoritaires les premières années, se sont depuis développées.

Le premier thème concerne le désir d'être productif et performant. Il semblerait que bien faire son métier et désirer bien le faire passent obligatoirement par la production d'une performance, une production qui doit être mesurable. Pour qu'elle soit mesurable, il faut tout d'abord que des objectifs précis et quantifiés soient fixés, puis que la performance soit mesurée et comparée aux objectifs assignés. Plusieurs groupes, lors des dernières sessions, attribuent la supposée démotivation des opérateurs non seulement aux facteurs déjà exposés mais aussi au fait que l'on n'a pas décomposé ce qu'ils devaient faire en objectifs individuels de performance supposés rompre la monotonie de leurs tâches, que l'on n'a pas découpé leur temps en périodes, qu'on ne les a pas stimulés, « pousser à se dépasser », ni permis de « voir s'ils ont grandi ». On remarque ici l'importance donnée par les étudiants aux outils de gestion (ce mot n'est jamais utilisé, mais c'est bien cela qu'ils décrivent) ; un bon système, c'est-à-dire un système capable de conserver des salariés motivés et engagés dans leur travail parce qu'ils se sentent « performants », suppose un système de *reporting*, de mesure de la performance individuelle et de valorisation adéquate de celle-ci en regard des objectifs fixés. La problématique (déjà évoquée) du manque de reconnaissance s'articule avec celle-ci : la reconnaissance des « managers », supposée indispensable à la motivation des opérateurs, doit s'appuyer sur des éléments tangibles, « objectifs ». Et la manière d'exprimer la reconnaissance devrait elle aussi être objectivée sous la forme de « primes individuelles de performance ». La réflexion sur les particularités du métier d'opérateur est complètement évacuée au profit d'une approche normative défendant l'utilisation d'outils de gestion généraux indépendamment de la nature du travail auquel ils sont appliqués.

Le second thème, apparu au cours des trois dernières années pour finir, la dernière année, par concerner 20 % des groupes, est en lien avec le précédent. La démotivation des ouvriers proviendrait de ce qu'ils « n'ont pas la possibilité de se démarquer » de leurs collègues, d'« être repérés ». Certains groupes interprètent alors la pratique du jeu comme un moyen de se différencier : « en jouant, ils comptent les points, ils peuvent savoir qui est le meilleur », « avec le jeu, chacun sait où il en est par rapport aux autres ». Ainsi, donc, les ouvriers, frustrés de ne pouvoir « être repérés », auraient introduit une pratique, certes déviante, mais qui servirait à marquer leur désir de différenciation. On repère ici la rhétorique d'une compétition entre individus permettant à la fois de motiver les personnes pendant le travail et de satisfaire leurs besoins identitaires en leur assignant des places différenciées, mais qu'il est toujours possible de remettre en jeu (chaque nouvelle partie pouvant aboutir à des positionnements différents). La théorie de la motivation sous-jacente est claire : ce qui motive, c'est de pouvoir se démarquer de l'autre, du concurrent, du modèle ou du contre-modèle auquel on peut se comparer. C'est



« Selon un troisième groupe de propositions, les formations au management aideront les managers à assumer leur autorité et à « ne pas avoir peur de sanctionner, quand c'est nécessaire » ». *« Le dormeur surpris », gravure d'après une aquarelle de H. Burr, 1866.*

donc une conception très individualiste des relations de travail qui prévaut.

Enfin, un troisième thème a émergé, moins prégnant que les deux précédents, mais revenant néanmoins régulièrement. Si les ouvriers jouent, et donc s'ils « dévient », « c'est certainement qu'il y a un ou deux meneurs » : « les autres suivent, ils se laissent entraîner ». « Les équipes doivent trop bien se connaître ; il doit y avoir des gens qui n'osent pas résister à la pression de quelques meneurs ». Ainsi, le fait de bien connaître ses collègues, d'entretenir avec eux des relations de longue date, pourrait être un frein au travail. Cela est à mettre en rapport avec la conception individualiste des relations de travail évoquée plus haut. La division opérée entre « les meneurs » et « les suiveurs » est frappante : l'idée générale semble être celle d'une docilité naturelle des opérateurs, une docilité empêchée par quelques « fortes têtes » manipulant les autres, une docilité qu'il s'agira, dans les recommandations, de « casser ». Dans cette optique, il s'agit d'éviter que ne se constituent des collectifs de travail pouvant « faire équipe » et développer ainsi une relative autonomie.

La panoplie des solutions : variété et effets de mode

Lorsqu'ont été identifiées les causes supposées expliquer la raison pour laquelle « les ouvriers jouent au

lieu de travailler », les étudiants développent leurs recommandations. Celles-ci sont particulièrement marquées par les pratiques managériales que les étudiants se sont appropriées lors de leur formation antérieure ou durant leurs stages et périodes d'alternance en entreprise. Certaines ne sont donc pas en lien immédiat avec les causes soulevées, ou sont très générales (« faire des entretiens individuels d'évaluation », « développer la polyvalence », etc.). Elles marquent également le désir des étudiants de montrer qu'ils possèdent des connaissances pointues en management, ce qui suppose de maîtriser un certain jargon (comme l'expression « faire du *zone-zapping* », par exemple). Une diversité de recommandations est donc apparue au cours des dix années où cette expérience a été menée. L'ensemble des catégories ci-après en intègre la plupart (je les présente ici par ordre d'importance). Les trois premières catégories se retrouvent dans la quasi-totalité des groupes.

Puisque l'ennui est supposé pousser les ouvriers à jouer, il faut rendre le travail moins ennuyeux. Il peut s'agir de « diversifier les tâches », d'introduire « plus de polyvalence », de faire des pauses plus fréquentes ou des simulations de pannes, pour « mettre du piment dans leur quotidien ». Il peut s'agir également d'organiser des activités (sportives ou culturelles) en dehors des heures de travail, pour qu'« ils se défoulent » ou « se détendent ». Un large ensemble de pro-

positions faites pour « les stimuler » tourne autour de la mise en place de la série « objectifs individuels de performance-évaluation-primés individuelles » ; on peut aussi leur « organiser des tournois », « des challenges », tentative de réintroduire le jeu sous une forme maîtrisée par la hiérarchie et systématiquement compétitive (le contenu du jeu important beaucoup moins que la concurrence qu'il permet d'introduire entre les personnes). « L'entretien annuel d'évaluation » permettra de « fixer ensemble les objectifs », de « clarifier les missions de chacun », de « faire le point », de « montrer que les cadres s'intéressent aux opérateurs », etc.

De nombreuses propositions évoquent la formation : il faut former les ouvriers pour « les responsabiliser » et leur permettre de « comprendre les risques liés à leur métier », « les sensibiliser », ce qui devrait éviter leur inconscience au travail ; il faut aussi « former les managers » pour qu'ils « comprennent ce qu'est un manager », « comment développer leur autorité », « comment donner des signes de reconnaissance à son équipe », « dans quel cas sanctionner ». Des stages de communication, des deux côtés, devraient permettre aux uns et aux autres de « se parler davantage » et de « mieux se comprendre ». Afin de déterminer les modules de formation à mettre en place, il faudra « proposer aux opérateurs d'évaluer leurs compétences » (les cadres étant censés savoir tout seuls ce qui leur manque...).

Un troisième groupe de propositions concerne le contrôle, la surveillance et les sanctions. Le contrôle sera permis par les outils d'évaluation de la performance individuelle. La surveillance demandera des cadres plus de vigilance et, depuis deux ans, certains groupes suggèrent même d'introduire « des caméras de surveillance », car, « même si l'on n'a pas le temps de les regarder en permanence, eux se sentiront surveillés, et ça pourra les dissuader de jouer au scrabble », « on pourra aussi identifier s'il y a des meneurs ». Ce qui compte ici est l'incorporation du sentiment d'être surveillé, plutôt qu'une surveillance effective. Vient ensuite la sanction. Mais, tout d'abord, il faudra « définir clairement ce qui est ou non autorisé » : élaborer « des chartes », « des règlements » et, surtout, « les appliquer ». Les formations au management aideront les managers à assumer leur autorité et à « ne pas avoir peur de sanctionner, quand c'est nécessaire ». Les sanctions doivent être connues à l'avance et être graduelles, allant de l'avertissement au licenciement pour faute.

D'autres propositions sont moins répandues, mais le sont suffisamment pour justifier qu'elles soient exposées ici.

Il y a, tout d'abord, depuis environ trois ans, l'apparition du thème « définir des procédures » : pour que ces ouvriers travaillent comme il faut, sans avoir le temps de jouer au scrabble ni de s'ennuyer, il faut leur donner des procédures à suivre. Qui définira ces procédures ? « L'encadrement » ou « des spécialistes »,

bien sûr, étant entendu que les ouvriers eux-mêmes ne seraient pas des spécialistes de leur travail.

D'autres propositions relèvent d'aménagements « extérieurs » qui pourraient contribuer à « les motiver ». Ainsi pense-t-on à l'aménagement de la salle de travail : l'agrandir, la rendre plus « conviviale », mettre des couleurs, mais aussi pouvoir personnaliser son espace de travail en mettant des « photos de sa famille », etc. La modification extérieure peut aussi concerner la personne : « leur donner des vêtements identiques » « aux couleurs de l'entreprise », « ils auront un sentiment d'appartenance », ils se sentiront « plus intégrés » et seront moins tentés de « dévier ».

Enfin, pour « casser les meneurs » et éviter les équipes trop cohésives, il faudra veiller à instaurer des « rotations dans les équipes », à « éviter que certaines personnes se retrouvent toujours ensemble », etc. Certains groupes suggèrent même de raccourcir les séquences de travail et de faire travailler les personnes seules ou par deux, pour éviter « les phénomènes de groupe ». L'utilisation de caméras facilitera le repérage de ceux qui incitent à la déviance, ce qui permettra éventuellement de les isoler. Aucun groupe ne parle de « harcèlement », mais les techniques décrites s'en rapprochent : isolement de la personne gênante, pressions, mises à l'écart, affectation à d'autres tâches.

DISCUSSION

Je souhaiterais ici soulever les remarques ou les questions qui me sont venues à l'esprit à l'occasion de cette expérience pédagogique.

Il est frappant de constater à quel point la réflexion sur le contenu même du travail est oubliée par la quasi-totalité des groupes (83 sur 86). À quoi correspond ce travail, dans une salle de contrôle ? Qu'a-t-il de spécifique ? En quoi nécessite-t-il un travail d'équipe ? Ce qui prime, au contraire, dans la réflexion, c'est la figure d'un individu désireux de se démarquer des autres et la conception d'un travail qui se laisserait organiser de manière à répondre à cette demande. L'idée qu'une personne puisse trouver sa satisfaction dans la réalisation du travail lui-même, dans sa certitude de bien le faire et que le travail puisse être bien fait parce qu'on l'aime, semble étrangère aux analyses des groupes. La capacité du salarié à s'investir, à se sentir concerné par ce qu'il fait, ne dépendrait que de ce que le système met en place pour la stimuler et la reconnaître. La motivation serait forcément extrinsèque, guidée par une rationalité purement instrumentale (le travail n'étant qu'un moyen de gagner de l'argent, de se faire reconnaître par ses supérieurs, de se distinguer de ses collègues, etc.). Il est difficile d'imaginer que l'on puisse vouloir bien faire son travail parce que l'on est guidé par une éthique du travail. Il devient dès lors logique de mettre en œuvre des

méthodes générales censées pouvoir s'appliquer quels que soient le type de métier et le travail demandé et orienter les comportements dans le sens souhaité. Cette conception de la motivation est extrêmement simpliste, mais c'est celle que l'on trouve dans de nombreux ouvrages de gestion (SIEVERS, 1986, 1994). Tous les aspects du travail liés à une nécessaire coopération sont oubliés (ALTER, 2009).

Cet exercice met en évidence la forme typique de la subjectivité libérale. Revenons en effet aux deux principales raisons (ennui et inconscience) pour lesquelles les ouvriers sont censés s'adonner au jeu, ainsi qu'à leur supposé besoin de reconnaissance et au laxisme dont ils bénéficieraient. Ce qui est décrit ici, c'est un opérateur passif, non concerné par son travail, incapable d'imaginer comment bien le faire, taraudé non pas par l'angoisse que peut engendrer la nature même de son travail mais par l'ennui, et réduit à sa dépendance à sa hiérarchie, qui disposerait de l'énorme pouvoir de lui insuffler une consistance par des « signes de reconnaissance » ou, au contraire, par des avertissements et des sanctions. On remarque le moment où s'opère la distinction entre opérateurs et cadres : les premiers attendraient des seconds qu'ils leur donnent les moyens de se mettre en mouvement, au travail : procédures à suivre, objectifs à atteindre, marques de reconnaissance, indication des limites à ne pas franchir. Quand, toutefois, l'opérateur est supposé disposer d'une certaine vivacité, il la mettrait au service de la déviance : il s'agit des « meneurs », accusés de profiter de la passivité et du suivisme des autres pour les pousser à ne pas travailler, en jouant. Globalement, les ouvriers sont décrits comme des enfants poussés à faire une bêtise. Ainsi, certains étudiants relèvent une culpabilité chez les ouvriers ; celle-ci pourrait être l'indice chez eux d'une conflictualité intérieure, et les amener à subodorer l'attachement des ouvriers à leur travail. Ce n'est pourtant pas ainsi que cette culpabilité est interprétée : « s'ils étaient vraiment mal, ils arrêteraient. C'est un effet d'habitude, ils n'arrivent plus à s'arrêter. » Certains groupes ont utilisé le vocabulaire de l'addiction pour décrire le comportement des opérateurs : pris dans l'habitude, entraînés malgré eux, incapables de « dire non », atteints d'une « addiction au jeu ». Certes, on pourra y lire l'influence de thèmes médiatisés ces dernières années : « l'addiction au jeu », ainsi que les thèmes de « la sanction » ou de « l'échelle des sanctions », de « la récompense au mérite », de « la vidéosurveillance », etc. Mais il me semble que cet élément doit être pris dans le faisceau plus large de la subjectivité prêtée à l'opérateur, un être dépourvu d'intériorité, un être qui ne s'appartient pas, un être sans passion et sans désir, qu'il faut mettre en tension grâce à un découpage de son temps en séquences compétitives dans lesquelles il peut se mesurer aux autres et à lui-même ; un être vide,

qu'il faut remplir, à qui il faut donner un sentiment d'existence, grâce aux marques de reconnaissance du système (primes, récompenses, distinctions, etc.), un être sans forme qu'il faut « mettre au carré », parfois en le sanctionnant, s'il « dépasse les limites ». Ce sont là quelques-uns des traits propres à « l'individu hypermoderne » décrit dans l'ouvrage coordonné par N. Aubert (2006), mais déjà esquissé il y a vingt ans (AUBERT et DE GAULEJAC, 1991).

Le rapport à la norme est ici essentiel. Il s'agit de faire en sorte que les sujets adoptent d'eux-mêmes les comportements attendus. L'écart à la norme devient de la « déviance » qui doit être éliminée ou redressée, comme s'il s'avérait impossible d'imaginer de « bonnes raisons » de déroger à la norme. Il y a plusieurs moyens de normaliser (FOUCAULT, 1975, 1999). Tout d'abord, par la surveillance, au moyen de caméras, « pour qu'ils se sentent observés, même s'ils ne le sont pas réellement ». On ne saurait mieux définir l'idée du panoptique tel que le conçoit Bentham (1780/1995) et tel que le reprend Foucault (1975), une architecture de prison destinée à faire en sorte que chaque prisonnier se sente sous le regard permanent d'un gardien, même quand, de fait, il n'est pas surveillé. La caméra, comme le dispositif du panoptique, est censée créer chez les ouvriers le sentiment que tout ce qu'ils feraient serait susceptible d'être connu de leur hiérarchie ; ils s'autocontrôleraient, par conséquent. L'instauration d'outils de gestion permettant d'évaluer la performance individuelle va dans le même sens, d'un modelage des comportements (BERRY, 1983). Enfin, comme le montre bien Foucault (1975), il s'agit d'enrôler les corps, ce qui peut se faire, d'une part, en « donnant des vêtements identiques » aux ouvriers « pour qu'ils se sentent intégrés » – c'est-à-dire pour qu'ils fassent corps –, et, d'autre part, en introduisant des outils de mesure de la performance, on pourra « découper leur temps », le standardiser, le ramener à des séquences plus facilement contrôlables. Ce rapport au temps (découpé, normé, associé à des activités identiques pour tous) est une caractéristique importante des systèmes disciplinaires décrits par Foucault (1975) et l'organisation apparaît bien ici comme un système disciplinaire (BURRELL, 1988 ; HATCHUEL *et al.*, 2005 ; KNIGHTS, 2002 ; MCKINLEY et STARKEY, 1998).

Enfin, le rapport à la norme conditionne la possibilité de « se distinguer » des autres : c'est sur le fond des normes prédéfinies chargées de gommer la singularité des sujets qui travaillent que ceux-ci peuvent se comparer et être étalonnés sur quelques dimensions mesurables communes à tous (VIDAILLET, 2006). On passe ainsi de la définition d'une certaine qualité du travail à celle d'une performance quantifiée, où ce n'est plus le travail qui est caractérisé, mais bien les personnes.

Les étudiants parviennent-ils à identifier les préjugés qui se devinent à travers les réponses qu'ils ont

apportées à l'exercice ? Certains adoptent d'emblée des stratégies de déni : je les ai piégés, j'ai mal formulé la question, la situation est extrême et n'a aucun lien avec les comportements, plus « normaux », propres à leur secteur, etc. Cette posture ne concerne que deux à trois étudiants, par classe de vingt à quarante personnes. *A contrario*, il arrive également qu'à titre individuel certains étudiants se soient démarqués de leur groupe en posant des questions telles que : pourquoi le scrabble ? Pourquoi culpabilisent-ils ? Certains étudiants, intéressés par le comportement intrigant des ouvriers, ont avancé l'idée qu'il fallait creuser, ne pas porter de jugement hâtif. Ces très rares étudiants avaient une formation en sociologie (avant de bifurquer vers la gestion) ou étaient en formation continue et travaillaient dans le secteur médico-social : ils constituaient donc une exception, par rapport à l'échantillon des étudiants soumis à l'exercice.

Tous les groupes énoncent le préjugé concernant travail et jeu. Un peu moins des deux tiers des groupes, marqués par le fait qu'ils proposaient de sanctionner les ouvriers, identifient également un préjugé relatif à la punition. Mais la plupart des groupes s'arrêtent là. Fréquemment, certains étudiants justifient la « logique » de leurs propositions initiales par ce qu'ils supposent être de bonnes pratiques de management : ainsi, l'attribution de primes peut être défendue par certains comme une solution qui aurait pu être pertinente dans la plupart des cas ; la « nécessité » de « mesurer la performance individuelle » serait une technique à utiliser pour aider les ouvriers à progresser, etc. Tout cela montre à quel point certaines pratiques sont devenues des normes qu'il est très difficile de questionner, même dans un cas où il est flagrant non seulement qu'elles n'apporteraient rien, mais qu'elles risqueraient, au contraire, de détruire ce qui est pourtant essentiel au bon exercice d'un métier : la cohésion d'une équipe, le désir de bien travailler, etc. Ce fait a été amplement souligné dans la littérature relative à l'étude critique des organisations : la plupart des personnes sont inconscientes des préjugés et des cadres de pensée qui affectent la manière dont elles comprennent leur environnement et dont elles se comportent (THOMAS et ANTHONY, 1996). Cet aveuglement a été analysé, dans une perspective qui s'appuie sur l'École de Francfort et sur la pensée de Foucault, comme un effet de l'incorporation de l'idéologie dominante qui masque les processus de domination et de pouvoir à l'œuvre (ALVESSON et WILLMOTT, 1992a, 1992b ; NORD et JERMIER, 1992 ; FRENCH et GRAY, 1996).

CONCLUSION

Certes, il peut être critiquable de s'appuyer sur un seul exercice, très particulier et portant sur une situation

qui pose – à dessein – une énigme difficile à élucider au premier abord. Mais c'est justement cette difficulté qui permet de rendre visible la mobilisation de stéréotypes et de représentations toutes faites peu adéquates, mais plaquées sur ce qui est proposé à la réflexion.

Sans vouloir généraliser abusivement, il convient de voir dans ce texte l'occasion d'un questionnement sur l'enseignement de la gestion.

Les étudiants que j'ai eu l'occasion d'observer dans cet exercice, qui ont presque tous déjà bénéficié d'une formation en gestion et justifient d'une expérience de l'entreprise, ont des représentations qui ne correspondent pas à l'état des recherches sur les organisations. Je me garderai de conclure que ce sont les cours dispensés précédemment qui sont directement à l'origine des préjugés des étudiants. En effet, l'expérience ne permet pas de faire la part des choses, entre ce qui aurait été transmis aux étudiants dans le cadre de formations antérieures, ce qui proviendrait directement des entreprises où se sont déroulées leurs premières expériences professionnelles et, enfin, ce qui relève d'un discours de la société (rôle des médias, valorisation de la compétition, etc.). *A minima* cependant, on peut soutenir que les cours dispensés antérieurement ne semblent pas avoir contribué à complexifier le regard que peuvent porter ces étudiants sur les organisations, à introduire une distance critique leur permettant d'observer et d'interpréter avec recul les situations de travail qu'ils ont déjà pu vivre et d'être conscients des formes sous lesquelles s'exerce le pouvoir. Pourtant, les travaux cités dans cet article, autour de la santé au travail (DEJOURS, 1998), des nouvelles formes de domination (BURRELL, 1988 ; CLEGG, 1998), de l'idéologie managériale (AUBERT et DE GAULEJAC, 1991) et des effets pervers des outils de gestion (BERRY, 1983) ne sont pas récents, puisqu'ils datent, pour certains, de plus de vingt ans.

L'Université et les institutions d'enseignement supérieur de gestion peuvent constituer une réelle opportunité pour former de futurs cadres plus distanciés par rapport à l'idéologie managériale. Tout d'abord, il s'agira de défendre ces formations à la gestion non pas en tant que seuls lieux de transmission de techniques en vue d'une « professionnalisation », mais également comme un espace de réflexivité contribuant à la formation de citoyens sensibilisés aux approches critiques portant précisément sur l'objet organisation. Il importe à cet effet d'inscrire plus clairement les études de gestion dans la tradition critique et intellectuelle de l'Université, ce qui pourrait également être fait en ne dispensant cette formation qu'à l'issue d'un cursus plus général en sciences sociales et humaines.

Une autre piste à explorer est relative à la capacité des études en gestion à former des étudiants capables de comprendre et d'analyser le travail de ceux qu'ils seront amenés à encadrer. Cela implique de savoir observer avec acuité le contenu même du travail et identifier les savoirs tacites impliqués par l'exercice du métier et liés à



© Gianni Dagli Orti/THE PICTURE DESK

« Certes, il peut être critiquable de s'appuyer sur un seul exercice, très particulier et portant sur une situation qui pose – à dessein – une énigme difficile à élucider au premier abord. Mais c'est justement cette difficulté qui permet de rendre visible la mobilisation de stéréotypes et de représentations toutes faites peu adéquates, mais plaquées sur ce qui est proposé à la réflexion ». *Deux moules à statuettes en brique de terre cuite, Égypte, Basse époque.*

l'expérience, de comprendre ce qui rend possible le « travail bien fait », de se pencher sur la subtilité des processus qui permettent aux groupes et aux équipes de fonctionner, de comprendre la nécessité de développer des espaces propices à la « dispute professionnelle » (CLOT, 2010). La mise en œuvre de formations en alternance peut être l'occasion de mettre en place cet apprentissage, mais elle n'en est absolument pas la garantie puisque la plupart des étudiants dont il s'agit dans notre expérience sont justement passés par des formations en alternance. Or, leur expérience professionnelle ne les a pas pour autant sensibilisés aux réalités du monde du travail. S'ils utilisent leur expérience pour apporter des solutions au problème soulevé, celles-ci, manifestement, ne le résoudre pas, du fait de l'analyse erronée qu'ils en font. Le fait de travailler n'implique donc pas automatiquement de dépasser certains stéréotypes du management, dont on peut même faire ici l'hypothèse qu'ils soient susceptibles de provenir directement des entre-

prises dans lesquelles ils ont déjà travaillé. Dans ce cadre, le rôle des formations à la gestion serait de leur permettre de profiter de cette expérience de terrain pour faire apparaître la position implicite qu'ils adoptent sur le terrain et la manière dont cette position conditionne les discours qu'ils sont amenés à entendre, et qui les empêchent, ou non, de comprendre réellement la nature du travail de ceux qu'ils sont conduits à « manager ». L'observation participante peut, à ce titre, jouer un rôle essentiel en les amenant, tour à tour, à participer aux processus de travail et à mettre en place les conditions de leur observation et de leur analyse critique (VIDAILLET et VIGNON, 2009).

Enfin, est-il justifié de prétendre former des « managers », avec tout ce que cela peut signifier de différenciation avec les « ouvriers », les « employés », les « opérateurs », au risque de contribuer à la reproduction d'une idéologie qui légitime des différences notables de position des uns par rapport aux autres en

matière de pouvoir et de légitimité à intervenir sur le travail lui-même ?

Ne vaudrait-il pas mieux former à la gestion, à l'administration et au management, plutôt qu'affirmer pouvoir former des « managers » ? ■

BIBLIOGRAPHIE

ALTER (N.), *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009.

ALVESSON (M.) & WILLMOTT (H.), "On the idea of emancipation in management and organisation studies", *The Academy of Management Review* 17 (3), pp. 432-465, 1992a.

ALVESSON (M.) & WILLMOTT (H.), "Critical theory and management studies: an introduction", in ALVESSON (M.) & WILLMOTT (H.) (eds), *Critical management studies*, pp. 1-20, London, Sage, 1992b.

AUBERT (N.) & DE GAULEJAC (V.), *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

AUBERT (N.) (dir.), *L'Individu hypermoderne*, Toulouse, Érès, 2006.

BENTHAM (J.), *The Panopticon Writings (Wo Es War)*, Verso Books, 1995 (1780).

BERRY (M.), « Une technologie invisible – L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Cahier du CRG*, 1983.

http://crg.polytechnique.fr/publications/popup.php?i_dtitrebase=1133&LangueInterface=FR

BURGOYNE (J.) & REYNOLDS (M.), "Being critical", in BURGOYNE (J.) & REYNOLDS (M.) (eds), *Management Learning Integrating Perspectives in Theory and Practice*, pp. 105-109. London, Sage, 1997.

BURRELL (G.), "Modernism, post modernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault", *Organization Studies*, vol. 9 (2), pp. 221-235, 1988.

CLOT (Y.), *Le Travail à cœur – Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

DEJOURS (C.), « Metis et Phronesis », *Éducation permanente* n°116, 1993.

DEJOURS (C.), *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.

DEJOURS (C.), *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation*, INRA, 2003.

DEJOURS (C.) (ed), *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Paris, Payot-Rivages, 2007.

DESSORS (D.), « L'Intelligence pratique », *Santé et Travail* n°2, octobre 1991.

FOUCAULT (M.), *Surveiller et punir – Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.

FOUCAULT (M.), *Cours au Collège de France 1974-1975. Les anormaux*, Paris, Seuil, 1999.

FRENCH (R.) & GREY (C.) (eds), *Rethinking management education*, London, Sage, 1996.

HATCHUEL (A.), PEZET (E.), STARKEY (K.) & LENAY (O.) (dir.), « Gouvernement, organisation et entreprise : l'héritage de Michel Foucault », Québec, Presses de l'Université Laval, 2005.

KNIGHTS (D.), "Writing Organization Analysis into Foucault", *Organization Studies*, vol 9, (4) : pp. 575-593, 2002.

MCKINLAY (A.) & STARKEY (K.) (eds), *Foucault, Management and Organization Theory*, London, Sage, pp. 65-92, 1998.

MOLINIER (P.), *Les Enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot, 2006.

NORD (W. R.) & JERMIER (J. M.), "Critical social sciences for managers? Promising and perverse possibilities", in ALVESSON (M.) & WILLMOTT (H.) (eds), *Critical Management Studies*, pp. 202-222, London, Sage, 1992.

SIEVERS (B.), "Beyond the surrogate of motivation", *Organization Studies*, 7, pp. 335-351, 1986.

SIEVERS (B.), *Work, death and life itself: essays on management and organizations*, Berlin, de Gruyter, 1994.

THOMAS (A.B.) & ANTHONY (P.D.), "Can management education be educational ? ", in FRENCH (R.) & GREY (C.) (eds), *Rethinking Management Education*, pp. 54-75, London, Sage, 1996.

VIDAILLET (B.), *Les Ravages de l'envie au travail*, Paris, Eyrolles, 2006.

VIDAILLET (B.) & VIGNON (C.), « Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation », *Gérer & comprendre*, n°96, juin 2009.

L'ENCOURAGEMENT À L'AUTO-ENTREPRE- NEURIAT EST-IL UNE BONNE POLITIQUE PUBLIQUE POUR L'ESPRIT D'ENTREPREN- DRE ET LA CRÉATION D'ENTREPRISES ?

Pour de nombreux pays, une manière de lutter contre le chômage consiste à développer l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprises. En France, la voie privilégiée passe par l'abaissement des barrières administratives et réglementaires. Le point d'orgue des politiques publiques récentes semble bien être l'auto-entrepreneuriat, dont on ne cesse de louer les vertus. Dans cet article, qui juxtapose deux points de vue, celui du juriste et celui du gestionnaire, nous montrons que ce régime suscite des interrogations majeures sur la manière d'encourager et de développer la création d'entreprises, et donc l'emploi. En premier lieu, l'auto-entrepreneuriat concerne une variété de publics et de besoins dont une partie, seulement, relève de la création d'entreprises au sens strict de cette expression. En second lieu, loin de libérer l'initiative et la dynamique entrepreneuriales, le cadre législatif les réfrène et les enferme. Enfin, cette politique publique contribue au développement quantitatif d'une forme contrainte d'entrepreneuriat – la création d'entreprise par nécessité – dont quelques études récentes montrent la faible capacité à pérenniser les emplois créés et à assurer la survie des jeunes organisations qui en sont issues. Nous avançons dans notre conclusion des suggestions pour reconsidérer la manière dont on peut encourager dans notre pays le comportement entrepreneurial, y compris celui des demandeurs d'emploi.

Par **Alain FAYOLLE*** et **Brigitte PEREIRA****

* Professeur, directeur de centre de recherche, EM Lyon Business School.

** Professeur, chercheur en droit et responsabilité sociale, EM Normandie.

Dans un contexte économique difficile, les politiques de lutte contre le chômage ont été orientées sur l'idée qu'il fallait lever les blocages structurels et réglementaires susceptibles de freiner la croissance (1). Ainsi affirmé, il s'agissait de mobiliser les candidats entrepreneurs en leur conférant des facilités en matière de création d'entreprise. Dès lors, pour promouvoir une certaine forme d'activité indépendante, dans un tel contexte économique, la loi de modernisation de l'économie (de 2008) a consacré un nouveau statut, celui de l'auto-entrepreneur (2).

Cette façon de penser les politiques publiques de lutte contre le chômage et de les relier à la création d'entreprise n'est pas nouvelle. En effet, dès le premier choc pétrolier, dans les années 1970, Raymond Barre, alors Premier ministre, avance l'idée que, pour ceux qui viennent de perdre leur emploi, la création d'entreprise peut être une manière de retrouver un emploi salarié.

Le début des encouragements à la création d'entreprises par des demandeurs d'emploi et les premières mesures les y incitant peuvent être situés au milieu des années 1970. Si l'idée de celui qui fut naguère présenté comme le « premier économiste de France » est intéressante, son institutionnalisation dans les discours politiques et dans les dispositifs publics nous semble sujette à interrogation. Depuis plus de trente ans, en effet, la récurrence des injonctions et la permanence des mesures ont, d'une certaine façon, légitimé la création d'entreprise par des demandeurs d'emploi, qui est apparue, de plus en plus, comme une option envisageable et possible, car encouragée par l'État et ses politiques publiques (DAÏD et NGUYEN, 2010). Ces politiques publiques constituent donc un encouragement « officiel » à la création d'entreprise qui peut conduire de plus en plus de personnes à franchir le pas. Le problème est que nombre d'entre elles n'ont ni les motivations ni les capacités nécessaires pour entreprendre et qu'elles peuvent se retrouver prisonnières d'un dispositif qui, dans les faits, est assez éloigné de l'esprit d'entreprendre et du comportement entrepreneurial.

L'objectif de cet article est de montrer, en adoptant un double point de vue de juriste et de gestionnaire, que, loin de contribuer au développement qualitatif du phénomène entrepreneurial, dans ses dimensions économique et sociale, l'auto-entrepreneuriat génère des risques et des formes d'entrepreneuriat liés à la création par nécessité, qui peuvent s'avérer à moyen et long terme plus coûteux pour la société que ne l'est le problème du chômage de longue durée lui-même.

Dans ce travail de réflexion autour d'enjeux qui nous

apparaissent essentiels, notre propos est moins de remettre en cause le régime de l'auto-entrepreneuriat dans son ensemble que d'en souligner des conséquences négatives et des contre-effets pour la création d'entreprise et l'entrepreneuriat. Ces retombées négatives du dispositif, que nous développons ici, nous semblent être très largement occultées dans le débat public.

Comme nous le verrons dans une première partie, l'auto-entrepreneuriat s'adresse à une diversité de publics exprimant des besoins et des motivations très différents. Mais alors : pourquoi vouloir enfermer tout le monde dans un cadre unique ?

S'agissant d'un groupe particulier, celui des créateurs d'entreprises ne disposant pas d'autres revenus que ceux générés par leur propre activité, nous montrerons, dans une deuxième partie, que le cadre juridique de l'auto-entrepreneuriat place lesdits créateurs dans une situation – paradoxale – d'indépendance limitée. Est-ce ainsi qu'il convient de promouvoir l'esprit d'entreprendre ?

Enfin, dans une troisième partie, nous appuyant sur des études récentes, nous interrogerons le dispositif quant à la survie des nouvelles entreprises qui en sont issues. N'est-on pas ici dans une forme de myopie politique privilégiant le court terme (la sortie d'individus des listes du chômage) sur le moyen/long terme (la pérennisation des emplois créés et la survie/le développement des nouvelles entreprises créées) ?

LA MOSAÏQUE DE L'AUTO-ENTREPRENEURIAT

Le terme « auto-entrepreneur » n'est pas issu directement de la loi (celle-ci lui ayant préféré l'expression d'« entrepreneur individuel »), mais d'un rapport du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi préconisant la reconnaissance du travail indépendant à travers un statut d'auto-entrepreneur conçu comme une traduction de l'expression anglaise *self-employment* (le fait d'être son propre employeur) (3).

L'auto-entrepreneur est défini comme une personne physique qui exerce une activité commerciale (à titre complémentaire, ou à titre principal) sans être immatriculée au registre du commerce et des sociétés, et qui peut bénéficier d'un régime fiscal ultra-simplifié (4). L'auto-entrepreneuriat, qui est un dispositif visant à promouvoir la démarche de création d'une entreprise, présente à première vue de nombreux avantages : les formalités sont très allégées, l'auto-entrepreneur bénéficie d'une réduction importante des contraintes sociales, fiscales et comptables pesant sur les entre-

(1) Projet de loi n°842 du 28 avril 2008 : exposé des motifs à l'Assemblée Nationale, lors de la 13^e législature, Paris.

(2) Loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, Journal Officiel du 5 août 2008.

(3) Rapport du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, 10 janvier 2008, par HUREL (F.) & NOVELLI (H.), préconisant la reconnaissance du travail indépendant.

(4) Article L.123-1-1 du Code de commerce.

prises. Néanmoins, ce dispositif comporte également des limites, voire des dangers, et cela pour plusieurs raisons.

La première de ces raisons tient au fait que l'auto-entrepreneur étant statutairement son propre chef d'entreprise ou le créateur de son propre emploi, n'est pas forcément un entrepreneur au sens fonctionnel (et non au sens statutaire) de ce terme (FAYOLLE, 2004). Si l'un n'est pas exclusif de l'autre, l'un n'induit pas nécessairement l'autre. En réalité, le statut juridique consacré par la loi ne confère pas les qualités d'une fonction contribuant à la création de valeur, tout en minimisant la prise de risque (BRUYAT, 1994). Or, ce nouveau dispositif est très lié à la conjoncture et comporte également une certaine forme de logique d'insertion. En effet, l'auto-entrepreneuriat s'adresse soit à des chômeurs souhaitant développer leur propre activité, soit à des retraités visant à s'assurer un complément de revenu à leur retraite, soit à des étudiants finançant leurs études ou, encore, à des salariés ayant pour finalité d'accroître leurs revenus.

En réalité, comme nous l'avons déjà évoqué, la loi vise à légitimer l'activité indépendante exercée non seulement à titre principal, mais également à titre accessoire : il peut s'agir d'exploiter ses talents en optant pour une forme organisationnelle auto-entrepreneuriale, mais il peut également s'agir de trouver une issue au chômage, de suivre ses propres aspirations en dehors de l'autorité d'un employeur ou d'obtenir un complément de rémunération.

Par conséquent, il est demandé à l'acteur individuel de participer, par son esprit d'entreprise, à une politique économique et sociale conjuguant lutte contre le chômage, recherche de points de croissance et amélioration du pouvoir d'achat (LEVRATTO et SERVERIN, 2009). On perçoit bien la dimension « mosaïque » d'un dispositif conçu pour traiter des situations aussi différentes : si certaines d'entre elles relèvent effectivement de l'entrepreneuriat, d'autres en sont fort éloignées. Qui plus est, certaines de ces situations renvoient à des formes de création d'entreprise par nécessité qui se situent aux antipodes de l'idée que la société française se fait de l'entrepreneuriat (FAYOLLE et NAKARA, 2010).

La seconde raison des limites et dangers du dispositif de l'auto-entrepreneuriat tient à un manque d'articulation entre les législations commerciales et sociales, à un point tel que la consécration de ce statut d'auto-entrepreneur pose la problématique de son appropriation effective à l'activité même d'un créateur d'entreprise. En effet, les aspects juridiques du dispositif de l'auto-entrepreneuriat comportent des freins à l'exercice d'une activité entrepreneuriale en ceci que l'auto-entrepreneur est exclu de certaines facultés instaurées par la loi, comme les baux commerciaux. De la même

manière, alors qu'une activité entrepreneuriale suppose l'acquisition de nouveaux marchés, des investissements et un développement, l'auto-entrepreneur est soumis à un plafonnement de son chiffre d'affaires.

Ces restrictions faisant de l'auto-entreprise une entité condamnée à ne pas croître pose la question de savoir s'il ne s'agit pas, en réalité, de créer une forme de travail qui se situerait entre l'entrepreneuriat et le salariat. Il s'agirait davantage de promouvoir le travail indépendant et d'en faire une forme de travail consacré par la réglementation selon un certain principe de flexibilité (ANTONMATTÉI et SCIBERRAS, 2009). Or, il semble bien que c'est ce vers quoi l'on converge, car l'auto-entrepreneuriat conduit à certaines dérives tenant aux risques de requalification en contrat de travail, selon les circonstances et l'état de subordination de l'auto-entrepreneur vis-à-vis de son client. Il en ressortira que l'entrepreneuriat individuel trouve davantage d'intérêt à être exercé sous la forme sociale d'une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) ou d'une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU), ou encore sous la forme d'une entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL), que le législateur a consacrée récemment (5). En définitive, malgré l'engouement que ce dispositif a suscité (en effet, un an après sa consécration légale, plus de 320 000 auto-entreprises ont été créées (6)), l'auto-entrepreneur pourrait n'avoir qu'une simple existence juridique et n'être, au fond, qu'une figure hybride (ni entrepreneur ni salarié) ne répondant pas (ou mal) aux problèmes posés à notre société (HAGÈGE et MASSON, 2009).

LE PARADOXE DE L'« INDÉPENDANCE LIMITÉE » DE L'AUTO-ENTREPRENEUR

Alors qu'une activité de nature entrepreneuriale suppose (entre autres choses) une certaine prise d'initiative et une mobilisation de ressources et de réseaux autour d'un projet destiné à connaître un développement (voir notamment, BRUYAT, 1993 ; SHANE, 2003), l'auto-entrepreneur subit de nombreuses contraintes.

La première tient principalement à la détermination légale d'un seuil de développement de son affaire : il s'agit, pour l'auto-entrepreneur, de ne pas dépasser un certain niveau de chiffre d'affaires sous peine d'être exclu de l'auto-entrepreneuriat ; la seconde limite est liée au fonctionnement de l'auto-entreprise.

Les circonstances de l'exercice de l'auto-entrepreneuriat peuvent exposer l'auto-entrepreneur au risque de voir requalifiée la relation contractuelle en contrat de travail. Il s'agira alors de comprendre que c'est bien parce que la

(5) Loi n°2010-658 du 15 juin 2010 relative à l'Entrepreneur individuel à responsabilité limitée, Journal Officiel, 16 juin 2010.

(6) INSEE, statistiques calculées sur la base du Répertoire des entreprises et des établissements Sirene, 2009.

motivation première de l'auto-entrepreneur n'était pas forcément de libérer son potentiel de création et de développement, mais de s'insérer professionnellement, qu'il peut alors exister une telle résurgence d'un lien de subordination entre l'intéressé et son client.

exerçant une activité industrielle et commerciale dont le chiffre d'affaires annuel ne doit pas excéder 80 300 euros.

Si l'auto-entrepreneur exerce une activité de prestation de service(s), il peut alors être soumis au régime



« Étant donné la nature du dispositif légal, l'auto-entreprise est "cadrée pour ne pas croître". En effet, la loi de modernisation de l'économie a introduit dans le cadre de l'auto-entrepreneuriat le principe d'une limitation du développement entrepreneurial : l'auto-entrepreneur ne peut développer son activité au-delà d'un certain seuil quantitatif chiffré ». *"Nageuse dans un bocal à poissons rouges"*, photomontage, ca. 1936.

L'existence dommageable d'un frein au développement de l'activité

Étant donné la nature du dispositif légal, l'auto-entreprise est « cadrée pour ne pas croître » (LEVRATTO et SERVERIN, 2009). En effet, la loi de modernisation de l'économie a introduit dans le cadre de l'auto-entrepreneuriat le principe d'une limitation du développement entrepreneurial : l'auto-entrepreneur ne peut développer son activité au-delà d'un certain seuil quantitatif chiffré.

Cela constitue une véritable contradiction avec le souhait initial du législateur, qui était de promouvoir le potentiel entrepreneurial.

Ainsi, si l'auto-entrepreneur exerce une activité de vente, il est soumis au régime des micro-entreprises

des micro-entreprises exerçant une activité non commerciale dont le chiffre d'affaires annuel ne doit pas excéder 32 100 euros.

Autrement dit, l'auto-entreprise est une entreprise dont l'activité commerciale de vente (ou l'activité de prestation de service) ne peut se développer que dans la limite d'un plafond. C'est ce plafonnement qui constitue un frein et, en conséquence, une limite à l'indépendance de l'auto-entrepreneur.

Par ailleurs, si l'auto-entrepreneur cumule les deux types d'activité, la vente et la prestation de service, il n'en est pas autorisé pour autant à cumuler les deux seuils : il reste tenu de respecter le seuil correspondant à son activité principale. En effet, si l'auto-entrepreneur exerce, à titre principal, une activité de vente, et, à titre accessoire, une activité de prestation de service,

il ne sera pas autorisé à dégager un chiffre d'affaires annuel supérieur à 80 300 euros.

De la même manière, si c'est l'activité de service qui est exercée à titre principal, et si celle de vente l'est à titre accessoire, le plafonnement du chiffre d'affaires annuel sera de 32 100 euros.

C'est dire que la diversification des missions, la valorisation du savoir-faire ou l'exploitation des talents ne sont pas encouragées puisque de telles initiatives risquent de déboucher rapidement sur le dépassement de l'un des deux seuils précités et sur la contrainte, pour l'intéressé, de renoncer au statut d'auto-entrepreneur. Ainsi, la libération du potentiel d'activité se trouve limitée, du fait que dans certaines circonstances il sera impossible de pratiquer à titre accessoire la vente de produits ou de marchandises, dès lors que le prix de vente unitaire desdits produits et marchandises serait élevé. Cela conduirait forcément au dépassement du seuil, en raison de l'importance du montant total des recettes réalisées. Il en ressort forcément une restriction de l'indépendance, pourtant consacrée par le texte fondateur, de l'auto-entrepreneur. Cette restriction s'exprime à travers une forme de pression psychologique corrélative à la pression financière qui pèse sur l'auto-entrepreneur. Ce dernier ne peut développer et accroître son activité en toute autonomie, sous peine de la voir transformée en une EURL ou en une SASU. Il est vrai que les plafonds de chiffres d'affaires pourraient être conçus, ce qui serait logique, comme une contrepartie aux allègements administratifs, sociaux et fiscaux consentis à l'auto-entreprise. Mais un allègement administratif ne peut avoir pour corollaire un plafonnement du chiffre d'affaires, cela d'autant moins que les aspects sociaux et fiscaux sont plus lourds, pour un auto-entrepreneur, que ceux qui sont prévus pour une EURL ou une SASU, qui elles ne sont pas limitées quant à leur chiffre d'affaires (MOREL-A-L'HUISSIER, VASSEUR et DEPIERRE, 2010) (7). Concrètement, si l'allègement administratif est effectivement un moyen de faciliter la création d'une entreprise, pourquoi le conditionner à une limitation de son chiffre d'affaires ? Cela étant, la loi de modernisation de l'économie porte effectivement, en germe, une orientation vers la reconnaissance de l'activité dite « indépendante » (CHAUCHARD, 2009).

En cas de dépassement de l'un des deux seuils de chiffre d'affaires précités, l'auto-entrepreneur peut certes bénéficier du régime microsocial, mais seulement dans une certaine mesure. Cela signifie qu'il peut encore se prévaloir du versement libératoire pendant deux années, à la condition qu'il ne dépasse pas un nouveau seuil fixé, quant à lui, à

88 300 euros de chiffre d'affaires si l'activité est une activité de vente, et à 34 100 euros pour une activité de service (8). Mais il n'en demeure pas moins que cette relative indulgence n'enlève rien au caractère fortement encadré de l'activité d'une auto-entreprise. Si l'auto-entrepreneur réussit, et accroît donc son activité, il devra abandonner son statut ultrasimplifié et transformer son entreprise en adoptant la forme d'une EURL ou d'une SASU, ou bien encore celle d'une EURL. C'est là la concrétisation du paradoxe inhérent à cette indépendance voulue par la loi, mais limitée par elle, parce que si le statut d'auto-entrepreneur est attractif, c'est bien parce qu'il permet une simplification qui n'existe pas dans d'autres formes sociales d'entreprises, telles que l'EURL ou la SASU. Le chiffre d'affaires devient alors le facteur d'une nouvelle pression, visant non pas à l'accroître, mais à le maintenir en-deçà de niveaux imposés par la loi, sous peine de conduire l'auto-entrepreneur vers une complexification de la forme juridique de son activité entrepreneuriale. En définitive, le régime de l'auto-entrepreneuriat ne procure pas les moyens de la création d'une activité avec pour objectif son développement.

S'agissant des demandeurs d'emploi ayant opté pour le statut d'auto-entrepreneur, ils peuvent bénéficier de l'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise (ACCRE). Celle-ci leur permet de bénéficier de cotisations à taux minoré pendant les trois premières années d'exercice. Cependant, cette facilité est perdue dès le dépassement des seuils évoqués plus haut. En d'autres termes, l'auto-entrepreneur, ayant créé son propre emploi, perd le bénéfice de cette aide à partir du moment où est dépassé l'un des deux seuils de chiffre d'affaires précités, ce qui contribue à faire émerger de nouvelles difficultés, surtout si l'activité nécessite l'achat de matériel et d'outillage dès la première année. Il en ressort une nouvelle contrainte pour l'entrepreneur tentant de s'insérer *via* son activité indépendante : la concrétisation de ses idées, dès lors qu'elle risque de conduire à l'accroissement rapide de son auto-entreprise, devient quasi impossible à partir du moment où cessent les aides. Dès lors, l'auto-entreprise est contrainte à une croissance faible par le niveau même des seuils précités (POMADE, 2010). Mais l'indépendance de l'auto-entrepreneur n'est pas seulement limitée par cet encadrement du quantum de son chiffre d'affaires : elle l'est aussi dans les relations que l'auto-entrepreneur entretient avec ses clients. Le risque de requalification de certaines relations contractuelles en contrat de travail est encouru, eu égard au lien de subordination qui peut exister entre l'auto-entrepreneur et son client.

(7) Assemblée Nationale, Rapport sur « L'évaluation du régime de l'auto-entrepreneur », décembre 2010, p. 12.

(8) Le prélèvement forfaitaire obligatoire est de 13 % du chiffre d'affaires mensuel ou trimestriel pour l'activité commerciale et de 23 % pour les activités de service.

La résurgence du lien de subordination : le salarié auto-entrepreneur et l'auto-entrepreneur salarié

On traitera ici de la résurgence d'un lien de subordination par référence au contrat de travail, celui-ci existant déjà ou étant susceptible d'exister, selon le mode des relations contractuelles entre l'auto-entrepreneur et son client. C'est la raison pour laquelle il convient de distinguer le salarié à titre principal de l'auto-entrepreneur à titre complémentaire et de l'ancien salarié devenu auto-entrepreneur à titre principal. Dans ces deux derniers cas, le lien de subordination, qui est un critère de qualification du contrat de travail, existe : soit il est formalisé par le contrat de travail principal, auquel cas est induit chez le salarié auto-entrepreneur un comportement très encadré par le principe de loyauté à l'égard de son employeur, soit ce lien de subordination est créé, pour un auto-entrepreneur à titre principal, à l'égard de son client, qualifiant alors l'existence d'un véritable contrat de travail, même si celui-ci n'est pas formalisé. Ces deux cas de figure participent directement de la démonstration du paradoxe de l'indépendance limitée de l'auto-entrepreneur. Si le potentiel entrepreneurial est susceptible d'exister, son expression est contrainte par des préconisations juridiques créant une situation très inconfortable et constituant une dérive, dès lors que des poursuites peuvent être engagées.

Dans la première hypothèse, lorsque l'auto-entrepreneur exerce son activité à titre accessoire, en étant salarié, le lien de subordination est évident puisqu'il est formalisé par l'existence d'un contrat de travail. Mais il semble également déborder sur le plan de l'activité complémentaire auto-entrepreneuriale puisque ce lien de subordination issu du contrat de travail fait naître des obligations, chez le salarié auto-entrepreneur, à l'égard de son employeur. En effet, l'auto-entrepreneur qui exerce à titre accessoire ne dispose que d'une liberté sous contrôle. Il y a effectivement un paradoxe dans l'association du statut de salarié à celui d'auto-entrepreneur, puisque des conflits d'intérêts peuvent être présents. Tout d'abord, le salarié auto-entrepreneur est tenu à une obligation de loyauté à l'égard de son employeur (9). L'auto-entrepreneur salarié à titre principal ne peut exercer son activité complémentaire auprès des clients de son employeur sans l'accord de celui-ci. Le principe de loyauté (ou de bonne foi) empêche donc le salarié souhaitant promouvoir son savoir-faire en toute indépendance d'exécuter une activité concurrente de celle de son employeur. Cela diminue d'autant l'étendue du champ d'action de l'auto-entrepreneur ainsi « tenu » par son contrat de travail. De plus, les contrats de travail peuvent comporter différentes clauses susceptibles d'empiéter sur l'exercice complémentaire de l'auto-entrepreneuriat.

(9) Article 1134 alinéa 3 du Code civil et article L. 1221-1 du Code du travail combinés.

Il s'agit, notamment, de la clause de non concurrence : si celle-ci trouve à s'appliquer lors de la rupture du contrat de travail, elle est particulièrement prégnante en cours d'exécution du contrat de travail, surtout si elle est accompagnée d'une clause d'exclusivité (ce qui est souvent le cas, dans la pratique). De telles stipulations contractuelles vident de tout son sens l'autorisation légale de créer une entreprise à titre complémentaire. Le salarié étant tenu à une obligation de non concurrence, voire d'exclusivité, il est littéralement enfermé dans l'impossibilité de déployer ses potentialités en développant une activité indépendante.

Dans la seconde hypothèse, c'est le défaut d'articulation entre les différentes législations commerciales et sociales qui contribue à créer un risque de requalification de la situation de l'auto-entrepreneur (cette fois-ci, à titre principal). D'abord, on rappellera que les juges ne sont pas tenus par la qualification contractuelle donnée à une relation entre les contractants (BARTHÉLÉMY, 2003). Ensuite, l'auto-entrepreneur peut conclure avec le client (ou avec les clients) un contrat qui est susceptible de s'échelonner dans le temps. Dès lors, si l'auto-entrepreneur entretient une relation contractuelle avec un maître d'ouvrage (ou un donneur d'ordre), les circonstances de fait de cette relation peuvent induire une requalification de son contrat commercial en contrat de travail. Il en sera ainsi lorsque l'auto-entrepreneur exerce son activité au profit exclusif d'un seul donneur d'ordre, celui-ci ayant été antérieurement son employeur. En effet, un salarié licencié (ou démissionnaire) qui souhaite créer son entreprise (ou qui est contraint de créer celle-ci par nécessité) peut, en réalité, poursuivre sa mission précédente et se placer dans une situation de subordination à l'égard de son ancien employeur. Ce dernier peut alors se voir condamné pour travail dissimulé. D'une manière plus générale, même si le donneur d'ordre n'est pas l'ancien employeur de l'auto-entrepreneur, les circonstances et les conditions d'exécution contractuelles peuvent conduire à reconsidérer la qualification du contrat liant l'auto-entrepreneur à son client (HEAS, 2009 et FREEDLAND, 2007). En effet, un auto-entrepreneur qui œuvre principalement pour un client (ou pour un donneur d'ordre) (dans les locaux et avec le matériel du donneur d'ordre et aux heures d'ouverture qu'il impose) peut voir son contrat commercial requalifié en contrat de travail. La jurisprudence précise de manière constante que le contrat de travail est une convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité au service d'une autre personne, sous la subordination de laquelle elle se place en contrepartie d'une rémunération (10). C'est donc le lien de subordination qui constitue le critère déterminant de la requalification en contrat de travail,

(10) Cass. Soc. 22 juillet 1954, Bull. civ. 1954, IV, n°576.

et, en définitive, du défaut d'indépendance de l'auto-entrepreneur à l'égard du donneur d'ordre. Dès lors, le donneur d'ordre qui donne des directives et des instructions pour l'exécution des missions confiées à l'auto-entrepreneur, qui contrôle la réalisation des missions et sanctionne les manquements, place l'auto-entrepreneur en situation de subordination, celui-ci devant alors avoir un statut de salarié (11). Ainsi, si le donneur d'ordre rompt la relation contractuelle, il devient tentant, pour l'auto-entrepreneur, d'assigner ce dernier devant la juridiction prud'homale pour obtenir la requalification de cette relation contractuelle en contrat de travail et faire constater une rupture abusive de contrat et, en conséquence, un licenciement sans cause réelle et sérieuse. Certes, l'auto-entrepreneur bénéficie d'une présomption légale d'indépendance ou d'une présomption de non salarié (12). Mais cette présomption est simple. Elle peut, en conséquence, être renversée si les trois critères du contrat de travail sont réunis, à savoir : une prestation de travail, une rémunération et un lien de subordination (PESKINE, 2008). Ainsi, la jurisprudence a admis la requalification en contrat de travail à chaque fois que le travailleur était tenu de respecter les prescriptions données par le donneur d'ordre sans disposer de marge de manœuvre dans l'organisation de sa mission. Cela peut être, par exemple, le cas de travaux exécutés en sous-traitance par un travailleur indépendant au profit d'une entreprise de bâtiment.

Par ailleurs, une mission accomplie par une personne au sein d'un service organisé constitue un indice de lien de subordination lorsque les conditions de travail sont déterminées par le client (13). Cette jurisprudence est transposable au cas de l'auto-entrepreneur lorsque ce lien de subordination est suffisamment établi. Force est donc bien de relever qu'il existe une forme de résurgence du lien de subordination propre au contrat de travail, qui fait de l'entrepreneur un véritable salarié. Néanmoins, l'intéressé, même après avoir rompu sa relation contractuelle avec le donneur d'ordre, ne pourra pas toujours se prévaloir d'un tel statut sans risquer d'être lui-même poursuivi pour travail dissimulé. En effet, si le donneur d'ordre est passible de sanctions pénales pour travail dissimulé (14), l'auto-entrepreneur encourt les mêmes risques. En dehors d'un cadre organisé, mais si le lien de subordination existe, l'auto-entrepreneur s'expose au recouvrement du montant des contributions sociales desquelles il aurait été redevable s'il n'avait pas bénéficié du régime microsocial. Le risque de poursuite est avéré si l'auto-entrepreneur, par le biais de ladite dissimulation d'activité, procède à l'achat régulier de

biens dans le seul but de les revendre et d'en tirer des revenus, même faibles.

En définitive, l'activité auto-entrepreneuriale est sujette à des limitations en matière de croissance et ne peut fonctionner qu'à faible régime, ce qui réduit d'autant la capacité réelle d'innovation. De plus, l'auto-entrepreneur, qui est déjà contraint en matière d'indépendance, peut se trouver en situation de subordination sans bénéficier de la protection légale inhérente à celle-ci, et encourir, de surcroît, le risque d'être lui-même poursuivi pour dissimulation d'activité.

Il ressort de ces démonstrations que l'auto-entrepreneuriat présente bel et bien des paradoxes, eu égard au plaidoyer pour la liberté d'entreprendre véhiculé par la loi de modernisation de l'économie (BARTHÉLÉMY, 2009 ; CASAux-LABRUNÉE, 2009). L'indépendance et la nouveauté des nouvelles entreprises sont des dimensions essentielles du phénomène de la création d'entreprise, comme l'ont montré des chercheurs influents du domaine (BRUYAT, 1993 ; DAVIDSSON, 2008). Or, il semble bien que l'auto-entrepreneuriat, aussi bien dans l'esprit de la loi que dans ses effets, n'encourage ni l'une ni l'autre de ces dimensions.

LA PROBLÉMATIQUE DE LA SURVIE DES EMPLOIS ET DES ACTIVITÉS ISSUS DE L'AUTO-ENTREPRENEURIAT DE NÉCESSITÉ

De nombreuses études montrent que la création, la survie et la performance des entreprises sont étroitement liées aux motivations des individus qui les génèrent, les dirigent et les développent. Dans la mosaïque des situations qui relèvent de l'auto-entrepreneuriat, nous ne nous attarderons pas ici aux activités exercées à titre complémentaire par des salariés, des fonctionnaires, des retraités ou des étudiants. Dans la plupart de ces cas, les motivations des individus ne sont pas reliées à des enjeux vitaux, ou simplement essentiels. Il ne s'agit pas, dans ces cas-là, de contribuer à la création d'emplois, au développement économique, à l'innovation ou de s'engager dans une création d'entreprise pour se réinsérer, vivre ou survivre. Pour nous, la problématique de pérennisation des emplois et des activités issus de l'auto-entrepreneuriat se pose avant tout pour les personnes qui se lancent dans l'exercice à titre principal de ce type d'activité.

Pour revenir à la question des motivations, la littérature distingue deux types d'entrepreneuriat : l'entre-

(11) Cass. Soc., 13 novembre 1996, Bull. civ. 1996, V, n°386 ; Cass. Soc., 12 juillet 2005, JCP-S-2005, 1333, note C. Puigelier ; Cass. Civ. 2, 13 novembre 2008, Bull. Civ. 2008-II-n°241.

(12) Article L.8221-6 du Code du travail.

(13) Cass. Sociale, 25 mai 2004.

(14) Article L.8222-2 du Code du travail.

preneuriat de nécessité (15) et l'entrepreneuriat d'opportunité (16), qui concentrent l'essentiel des préoccupations économiques et sociales, dans la plupart des pays (FAYOLLE, 2010). Ces deux types d'entrepreneuriat sont liés à des aspirations, à des motivations et à des facteurs qui orientent le comportement humain (ACS, 2006 ; HESSELS *et al.*, 2008 ; REYNOLDS *et al.*, 2001). L'entrepreneuriat d'opportunité relève de facteurs « *pull* », tels que l'autonomie, l'indépendance, la liberté, l'argent, le défi, le statut social ou encore la reconnaissance (CARTER *et al.*, 2003 ; KOLVEREID, 1996 ; WILSON *et al.*, 2004). L'entrepreneuriat de nécessité est lié, quant à lui, à des facteurs « *push* », comme le chômage, le licenciement ou la menace de perdre son emploi (THURIK *et al.*, 2008). Dans le premier type d'entrepreneuriat, la décision de créer n'est pas un choix forcé, alors que, dans le second, elle apparaît beaucoup plus reliée à la nécessité de retrouver (souvent, rapidement) un emploi pour subvenir à des besoins vitaux (MCMULLEN *et al.*, 2008).

Le régime de l'auto-entrepreneur « pousse » incontestablement à la création d'entreprise en insistant sur le côté facile des choses, tout en omettant d'en évoquer les risques et les difficultés. Pour le créateur d'entreprise, le problème essentiel est moins de créer plus rapidement et plus facilement son entreprise sur le plan légal, mais bien de réaliser des ventes, de dégager des marges et de pérenniser la nouvelle organisation. Ce dispositif d'auto-entrepreneuriat, ainsi que d'autres (comme l'entreprise à 1 euro), focalisent l'ensemble des ressources et des systèmes d'incitation et d'accompagnement sur la phase *ante*-création, alors qu'il conviendrait de rechercher un meilleur équilibre en faveur des activités de soutien *post*-création. La survie d'une nouvelle entreprise ne dépend pas d'une réduction des barrières administratives *ante*-création, mais bien des capacités d'un individu ordinaire à assimiler rapidement des enseignements liés au processus de création d'une entreprise. Dans la plupart des cas, ces facultés d'apprentissage dépendent de la motivation du créateur d'entreprise, ainsi que des conditions initiales avec lesquelles il doit composer.

Si la création d'entreprise par nécessité peut être vue par certains comme un processus de « dés-exclusion » ou de « ré-inclusion » des chômeurs (BRASSEUR, 2010, p. 177), comme une réponse au destin (GLÉE, 2010) ou encore comme un support de résilience (BERNARD, 2008), il n'en demeure pas moins que tous les demandeurs d'emploi, tous les « exclus » de notre société n'ont pas toujours l'envie d'entreprendre, ni les ressources (au sens large de ce terme) leur permettant de réussir dans cette voie. Créer une nouvelle activité

s'avère très facile aujourd'hui, pour des demandeurs d'emploi (17), mais la pérenniser est une affaire beaucoup plus compliquée, comme le montrent des études quantitatives récentes qui lient la survie et le développement des entreprises aux motivations des entrepreneurs (ASHTA et RAIMBAULT, 2009 ; CALIENDO et KRITIKOS, 2009 ; CALIENDO et KRITIKOS, 2010 ; MCMULLEN *et al.*, 2008). Selon ces travaux, la survie des auto-entreprises et la pérennisation des emplois créés sont d'autant plus problématiques lorsque les motivations relèvent exclusivement de facteurs « *push* ».

Les résultats d'une étude qualitative (FAYOLLE et NAKARA, 2010) montrent que lorsqu'ils créent leur entreprise, les entrepreneurs par nécessité sont très fragilisés et agissent dans un environnement ambivalent, à la fois incitatif et contraignant. Les projets et les organisations sur lesquels ils concentrent leurs efforts sont peu structurés, fragiles, et demeurent exposés au moindre aléa. Enfin, le processus de création se caractérise par une très forte pression liée aux contraintes pesant sur les individus et sur leur environnement, les périodes de crise économique ayant tendance à accentuer encore plus cette pression. Au sein de l'échantillon de créateurs par nécessité qui a été étudié, nous retrouvons bien sûr la catégorie des « *push* », qui apparaissent, de loin, les plus fragilisés. Ces derniers sont des créateurs « contraints », qui subissent (plus qu'ils ne contrôlent) des situations qu'ils n'ont pas désirées. Ce sont les plus âgés de l'échantillon ; ils n'ont pas ou ont peu de ressources et ne disposent pas de soutien familial, ni même amical, et n'ont aucune solution de repli.

CONCLUSION

Le mérite de l'auto-entrepreneuriat est sans doute d'avoir allégé les lourdeurs administratives qui enracinaient dans la tête des candidats à la création d'entreprises l'idée que le fait de se mettre à son compte était quelque chose à la fois de compliqué et d'onéreux, en raison notamment de la pression des charges fiscales et sociales. La réforme a parfois été accueillie avec enthousiasme. Ainsi, Patrick Fauconnier, dans un article récent du *Nouvel Observateur*, citant Maria Nowak, écrit : « *Ce statut libère l'initiative. On peut ouvrir sa boîte directement sur Internet et on ne paiera pas de charges tant que l'on n'aura pas facturé. Rarement ministre fut aussi applaudi qu'Hervé Novelli : créer de la croissance et*

(15) L'entrepreneuriat de nécessité concerne des individus poussés à créer leur propre emploi (ou leur propre activité) pour sortir du chômage et retrouver des revenus.

(16) L'entrepreneuriat d'opportunité correspond à des projets dotés d'un potentiel de développement et initiés par des individus très motivés pour les concrétiser.

(17) Notamment avec l'abaissement des barrières (perçues) administratives, sociales et fiscales, rendu possible par des dispositifs, tels que l'entreprise à un euro ou le statut d'auto-entrepreneur.

du bonheur, ce n'est pas évident, pour un homme politique » (FAUCONNIER, 2010, p. 48).

À l'opposé de ce point de vue, il ressort de notre travail que notre société, au travers des politiques de lutte contre le chômage et de son dispositif phare d'auto-entrepreneuriat destiné à réinsérer certains demandeurs d'emploi en les incitant à créer leur entreprise, génère une forme d'entrepreneuriat contraint – la création par nécessité – qui conduit à des situations de détresse pour ces individus, des situations qui risquent fort de contribuer à exclure encore davantage les plus fragilisés d'entre eux.

Ce type de création est aux antipodes de ce qu'est un authentique comportement entrepreneurial. Quel rapport présente-t-il avec l'identification, l'évaluation, l'exploitation d'opportunités de création de nouveaux produits ou de nouveaux services (SHANE et VENKATARAMAN, 2000) ? Quel lien a-t-il avec l'innovation schumpétérienne ? De quelles proximités fait-il preuve avec la création de valeur, au sens de Bruyat (1993), et avec le processus de création d'une nouvelle organisation (GARTNER, 1995) ? Comme nous l'avons montré, les auto-entrepreneurs ont une liberté de manœuvre limitée et sont très souvent freinés dans leurs prises d'initiatives. Par ailleurs, les conditions dans lesquelles ils créent leur entreprise les placent d'emblée dans un contexte défavorable qui ne pourra qu'obérer fortement la survie de leur auto-entreprise. Cependant, ces conséquences de l'auto-entrepreneuriat ne se retrouvent pas dans le discours public, et elles ne sont pas non plus évoquées par des structures d'accompagnement soumises à la loi des grands nombres. Même si, pour certains consultants spécialisés, le statut d'auto-entrepreneur n'apparaît pas comme une bonne mesure pour relancer la création d'entreprises et développer l'esprit d'entreprendre des créateurs par nécessité (FAYOLLE et NAKARA, 2010), il semblerait bien que ce type d'entrepreneurs ne suscite l'intérêt des décideurs économiques et politiques qu'en raison de la situation qui était la leur préalablement à l'acte de création, à savoir la situation de demandeurs d'emploi, bien souvent de longue durée.

Les politiques publiques en matière de création d'entreprise reposent, en France, sur des croyances et sur des illusions qu'il est difficile de faire évoluer tant la méconnaissance de l'entrepreneuriat et de ses déterminants nous semble importante chez les élites dirigeantes (ALBERT, 2009) (18). Développer l'entrepreneuriat, c'est pour elles, avant tout, abaisser les barrières réglementaires et assister les entrepreneurs au moyen de systèmes et de dispositifs d'accompagnement (au sens large de ce terme). Que l'on en juge aux mesures récentes prises en matière de création d'entreprises à un euro, d'auto-entrepreneuriat et de création

d'entreprises innovantes. Que l'on en juge, également, aux discours qui annoncent, grâce au statut d'auto-entrepreneur, un résultat de plus de 580 000 entreprises créées en 2010 (FAUCONNIER, 2010, p. 48). Et l'on entend des ministres affirmer non sans conviction que cette augmentation du nombre des créations d'entreprises – au plus fort de la crise financière, de surcroît – est le signe du renouveau de l'esprit d'entreprendre chez les Français !

Ce que l'on ne dit pas, c'est que cette croissance, dans une période de crise, dissimule une réalité aux multiples visages : d'un côté, l'entrepreneuriat d'opportunité diminue, car les entrepreneurs développeurs attendent un contexte plus favorable pour agir et, de l'autre, l'entrepreneuriat par nécessité augmente dans des proportions considérables, concomitamment à la montée d'un type de chômage lié aux restructurations et aux plans sociaux. En définitive, l'auto-entrepreneuriat va bénéficier à celles et à ceux qui ont déjà une activité. Pour les autres, c'est-à-dire pour les demandeurs d'emploi, notamment ceux qui se trouvent dans des situations difficiles, leur faire croire qu'en abaissant la hauteur de la première haie, ils vont pouvoir devenir des champions de courses d'obstacles, cela relève d'une certaine forme d'inconscience, ou de manipulation politique.

Alors, que faire ? Plutôt qu'abaisser les barrières réglementaires, il conviendrait de susciter l'envie d'entreprendre, d'accroître le sens des initiatives et des responsabilités, les aptitudes à accepter l'incertitude et le risque, et, enfin, les capacités individuelles à percevoir des opportunités de créer et de développer des entreprises. Pour cela, il faut redonner toute leur place et toute leur importance aux entrepreneurs d'hier et d'aujourd'hui, aux innovants comme aux ordinaires. Il faut également utiliser les médias pour diffuser et faire connaître les valeurs, les motivations, les compétences particulières des entrepreneurs, ainsi que ce qu'ils apportent à la société. Il faut, enfin, valoriser ce qu'ils sont et ce qu'ils font ; les entrepreneurs sont loin de correspondre aux images véhiculées par les médias, qui les décrivent tantôt comme des héros (le plus souvent étrangers), tantôt comme des bandits, en les identifiant, dans la plupart des cas, à des dirigeants de grandes entreprises.

Il conviendrait également de reposer les questions relatives à l'exclusion et à la solidarité, de façon à pouvoir repenser les politiques visant à une meilleure intégration économique et sociale des individus et des jeunes organisations fragiles. Ne pourrait-on pas, par exemple, encourager une plus forte solidarité entre les milieux de l'accompagnement de la création d'entreprises et les créateurs d'entreprises par nécessité ? Et ne serait-il pas possible, dans le même ordre d'idée, d'inciter davantage les entreprises installées et les administrations à choisir pour fournisseurs des organisations jeunes (et fragiles) et à traiter avec celles-ci sans chercher à les exploiter de manière outrancière ? ■

(18) Scott Shane, développant le même type d'argument, ajoute que le fait d'inciter de plus en plus de personnes à s'engager dans la création d'entreprise n'est pas une bonne politique (2003).

BIBLIOGRAPHIE

- ACS (Z.J.), "How is entrepreneurship good for economic growth?", *Innovations*, vol. 1, n°1, pp. 97-107, 2006.
- ALBERT (P.), « Le high-tech, grande illusion du décideur », *L'Expansion Entrepreneuriat*, n°1, pp. 14-19, janvier 2009.
- ANTONMATTEI (P.-H.) & SCIBERRAS (J.-C.), « Le travailleur économiquement dépendant, quelle protection ? », *Revue Droit Social*, n°2, pp. 221-232, 2009.
- ASHTA (A.) & RAIMBAULT (S.), "Business perceptions of the new French regime on auto-entrepreneurship: a risk-taking step back from socialism", Working Paper n°09/058, *Centre Emile Bernheim*, 2009.
- BARTHÉLÉMY (J.), « Essai sur la para-subordination », *Semaine sociale*, Lamy, pp. 6-17, 8 septembre 2003.
- BARTHÉLÉMY (J.), « Statut de l'auto-entrepreneur, présomption d'absence de contrat de travail et développement de la création d'entreprise », *JCP-éd. Entreprises*, 2009 - p. 1 455.
- BERNARD (M.J.), « L'entrepreneuriat comme un processus de résilience. Les bases d'un dialogue entre deux concepts », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. 14, n°32, pp. 121-140, 2008.
- BRASSEUR (M.), *Entrepreneuriat et insertion*, Bruxelles, Bruylant, 2010.
- BRUDER (A.), *Les Avantages du statut d'auto-entrepreneur en matière de création d'entreprise*, n°24, 1204, JCP 2009.
- BRUYAT (C.), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le doctorat ès-Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 431 pages, 1993.
- BRUYAT (C.), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n°101, pp. 87-99, 1994.
- CALIENDO (M.) & KRITIKOS (A.S.), "Start-ups by the unemployed: characteristics, survival and direct employment effects", vol. 35, n°1, pp. 71-92, 2010.
- CALIENDO (M.) & KRITIKOS (A.S.), "I want to, but I also need to: Start-ups resulting from opportunity and necessity", *IZA DP* n°4 661, 2009.
- CARTER (N.M.), GARTNER (W.B.), SHAVER (K.G.) & GATEWOOD (E.J.), "The career reasons of nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°1, pp. 13-39, 2003.
- CASAUX-LABRUNÉE (C.), « L'Auto-entrepreneur : une révolution dans le monde de l'entrepreneuriat », *Semaine sociale*, Lamy, novembre, n°1 420, pp. 5-9, 2009.
- CHAUCHARD (J.-P.), « Les avatars du travail indépendant », *Revue Droit Social*, pp. 1065-1075, 2009.
- DAÏD (G.) & NGUYEN (P.), *Demandeurs d'emploi. Comment devenir auto-entrepreneurs*, Paris, Éditions Eyrolles (Éditions d'Organisation), 208 pages, 2010.
- DAVIDSSON (P.), *The Entrepreneurship Research Challenge*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing, 2008.
- FAUCONNIER (P.), « Auto-entrepreneur : casse-cou ! », *Le Nouvel Observateur*, p. 48, 25 novembre 2010.
- FAYOLLE (A.), « Les chefs d'entreprise sont-ils tous des entrepreneurs ? », *L'Expansion Management Review*, n°115, pp. 50-54, décembre, 2004.
- FAYOLLE (A.), « Nécessité et opportunité : les acteurs étranges de l'entrepreneuriat », *Revue Pour*, n°204, pp. 33-38, 2010.
- FAYOLLE (A.) & NAKARA (W.), *Création par nécessité et précarité : la face cachée de l'entrepreneuriat*, 2nds États Généraux du Management, FNEGE, Maison de la Chimie, Paris, 22 octobre 2010.
- FREEDLAND (F.), « Sur l'application du droit du travail et de l'emploi au-delà du contrat de travail », *Revue internationale de travail*, vol. 146, n°1, pp. 3-20, 2007.
- GALLOIS-COCHET (D.), « Micro-entreprise, micro-entrepreneur et auto-entrepreneur après la LME », *JCP-éd. Entreprises*, n°16, p. 1 407, 2009.
- GARTNER (W.B.), "Aspects of organizational emergence", *Entrepreneurship Perspectives on Theory Building*, BULL (I.), THOMAS (H.) & WILLARD (G.), Oxford, Pergamon, pp. 67-86, 1995.
- GLÉE (C.), « La création d'entreprise comme réponse au destin », *Entrepreneuriat et insertion*, Brasseur (M.), Bruylant, Bruxelles, pp. 179-196, 2010.
- HAGÈGE (C.) & MASSON (C.), *La Création d'entreprise en 2009 dopée par les auto-entrepreneurs*, Division Répertoire statistiques et Infrastructures, INSEE, 2009.
- HEAS (F.), *L'Auto-entrepreneur au regard du droit du travail*, JCP 2009-n° 50, p. 1555, 2009.
- HESSELS (J.), VAN GELDEREN (M.) & THURIK (R.), "Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers", *Small Business Economics*, vol. 31, n°3, pp. 323-339, 2008.
- HUREL (F.) & NOVELLI (H.), *Rapport du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi*, 10 janvier 2008.
- KOLVEREID (L.), "Organizational employment versus self-employment: reasons for career choice intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, n°3, pp. 23-31, 1996.
- LEVRATTO (N.) & SERVERIN (E.), « Être entrepreneur de soi-même après la loi du 4 août 2008 : les impasses d'un modèle productif individuel », *Revue Internationale de Droit Économique (RIDE)*, n°3, pp. 325-352, 2009.
- MCMULLEN (J.S.), BAGBY (D.R.) & PALICH (L.E.), "Economic freedom and the motivation to engage in entrepreneurial action", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32, n°5, 2008, pp. 875-895.
- MOREL (A), L'HUISSIER (P), VASSEUR (I.) & DEPIERRE (B.), *Rapport de l'Assemblée Nationale relatif à l'évaluation du régime de l'auto-entrepreneur*, décembre 2010.
- NURIT-PONTIER (L.), « Dispense d'immatriculation de

l'auto-entrepreneur : une simplification non dénuée de risques », *Recueil Dalloz*, pp. 585-589, 2009.

PESKINE (E.), « Entre subordination et indépendance : en quête d'une troisième voie », *Revue Droit du Travail*, pp. 371-377, 2008.

POMADE (A.), « L'auto-entrepreneuriat, une solution à la création d'entreprise. Mise en perspective avec la SASU, l'EURL et l'EIRL », *Revue des Sociétés*, Dalloz, pp. 495-507, novembre 2010.

REYNOLDS (P.D.), CAMP (S.M.), BYGRAVE (W.D.), AUTIO (E.) & HAY (M.), *Global Entrepreneurship Monitor: 2001 Executive Report*, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City, 2001.

SHANE (S.), "Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy", *Small Business Economics*, vol. 33, pp. 141-149, 2009.

SHANE (S.), *A General Theory of Entrepreneurship*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing, 2003.

SHANE (S.) & VENKATARAMAN (S.), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp. 217-226, 2000.

SUPIOT (A.), « Les nouveaux visages de la subordination », *Revue Droit Social*, pp. 131-145, 2000.

THURIK (A.R.), CARREE (M.A.), VAN STEL (A.J.) & AUDRETSCH (D.B.), "Does self-employment reduce unemployment?", *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n°6, pp. 673-686, 2008.

WILSON (F.), MARLINO (D.) & KICKUL (J.), "Our entrepreneurial future: Examining the diverse attitudes and motivations of teens across gender and ethnic identity", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 9, n°3, pp. 177-197, 2004.

LE DÉVELOPPEMENT COLLECTIF DE COMPÉTENCES INTERCULTURELLES DANS LE CONTEXTE D'UNE ORGANISATION BINATIONALE : LE CAS D'ARTE

EN QUÊTE DE THÉORIES

La recherche en management interculturel se focalise souvent sur les incidents critiques dans les interactions interculturelles et ne met que rarement en avant l'aspect constructif de ces interactions qui peuvent contribuer au développement de compétences interculturelles.

La compétence interculturelle a fait l'objet de nombreuses définitions et de nombreux modèles, qui se limitent souvent à une approche individuelle de la compétence, alors que la compétence interculturelle est avant tout observable dans des interactions sociales contextualisées. Notre article vise à montrer que la compétence interculturelle peut être le produit d'un apprentissage collectif et que certains contextes sont particulièrement favorables à cet apprentissage. Nous présenterons le cas emblématique de la chaîne de télévision européenne ARTE, basée à Strasbourg, et que l'on peut qualifier de « laboratoire d'inter-culturalité ».

Par **Christoph BARMEYER*** et **Eric DAVOINE****

* Professeur à l'université de Passau (Allemagne), titulaire de la chaire Communication Interculturelle et professeur affilié au centre de recherche "HuManiS" (EA1347) de l'École de Management/Université de Strasbourg.

** Professeur à l'université de Fribourg (Suisse), titulaire de la chaire Ressources Humaines et Organisation.

Avec l'internationalisation de leurs activités, les entreprises doivent gérer des collaborateurs d'origines nationales et culturelles de plus en plus diverses. Cette « inter-culturalisation intra-organisationnelle » entraîne des conséquences pour l'entreprise qu'il est nécessaire de comprendre et de prendre en compte (BOLTEN, 2010 ; D'IRIBARNE 1998). Si la recherche en management interculturel (BARMAYER et MAYRHOFER, 2002 ; DUPRIEZ et SIMONS, 2000) se focalise souvent sur les incidents critiques dans les interactions interculturelles, elle ne met que rarement en avant l'aspect constructif de ces interactions, qui peuvent contribuer au développement de compétences interculturelles (BARMAYER, 2007 ; BREUER et DE BARTHA, 1993).

La compétence interculturelle a fait l'objet de nombreuses définitions et de nombreux modèles (DEARDORFF, 2009 ; LEE *et al.*, 2008 ; STRAUB, 2007 ; THOMAS, 2003) qui se limitent souvent à mesurer les aptitudes d'un individu à l'interaction interculturelle. Or, la compétence interculturelle est difficile à attribuer de manière isolée et définitive à un individu donné, car elle est avant tout observable dans des interactions sociales qui ont lieu dans des contextes professionnels et organisationnels spécifiques (BARMAYER, 2008 ; DEVAL *et al.*, 2008 ; LEE *et al.*, 2008 ; THOMAS, 2003). Il semblerait qu'il existe aussi des apprentissages culturels collectifs, sources de compétences interculturelles collectives (BARMAYER, DAVOINE, GÜSEWELL, 2008). Cet article vise à montrer que certains contextes sont particulièrement favorables au développement d'une compétence interculturelle collective. Nous présenterons le cas, exemplaire, de la chaîne de télévision européenne ARTE, créée en 1991, et notamment de sa centrale, ARTE G.E.I.E. (1), localisée à Strasbourg, que l'on peut qualifier de « laboratoire d'inter-culturalité » ou de « organisation interculturelle » (SCHLIE, 2010).

LA NOTION DE COMPÉTENCE INTERCULTURELLE

Au cours des dernières années, ce sont surtout des chercheurs d'origine nord-américaine (BRISLIN et YOSHIDA, 1994 ; DEARDORFF, 2009 ; DINGES, 1996 ; GUDYKUNST *et al.*, 1977) qui ont proposé des modèles, des concepts et des définitions de la compétence interculturelle, ainsi que des instruments permettant de la mesurer. On trouve aussi plusieurs auteurs allemands (BARMAYER, 2007 ; BOLTEN, 2001 ; STRAUB, 2007 ; THOMAS, 2003) et français s'intéressant à cette notion (CHEVRIER, 2003 ; DEMORGON,

(1) Groupement Économique d'Intérêt Européen. Pour plus de simplicité, seule la désignation ARTE sera employée dans la suite de cet article, même s'il s'agit uniquement de la centrale sise à Strasbourg et si ARTE Deutschland et ARTE France ne sont pas concernés.

1996 ; LADMIRAL et LIPIANSKY, 1989 ; LEE *et al.*, 2008 ; USUNIER, 1992).

Développée, à l'origine, dans le cadre de recherches sur la communication interculturelle et sur l'expatriation (DEARDORFF, 2009 ; LANDIS, BENNET *u.* BENNETT, 2004 ; CERDIN, 2010), la notion de compétence interculturelle est une notion aux contours souvent flous qui regroupe l'ensemble des attitudes, traits de personnalité, connaissances et aptitudes qui permettent à l'individu de faciliter sa communication ou son interaction avec des individus venant d'autres environnements culturels. D'après Brislin et Yoshida (1994), la compétence interculturelle contribue au fait que les acteurs de l'interaction interculturelle ressentent une satisfaction subjective, réalisent avec succès leurs objectifs et nouent des relations sociales solides.

Deux approches de la compétence interculturelle peuvent être distinguées. La première approche est d'orientation économique : elle intègre l'idée d'efficacité dans la communication, ainsi que l'atteinte d'objectifs de la coopération interculturelle. Dans cette approche, compétence et performance sont étroitement liées (BERGEMANN et BERGEMANN, 2005 ; BREUER et DE BARTHA, 1993). La seconde approche, issue d'une tradition humaniste des sciences de la culture et de l'anthropologie, considère plutôt le développement humaniste des individus à travers les contacts culturels et vise plutôt à une cohabitation harmonieuse et pacifique entre les hommes (BARMAYER, 2007).

Pour délimiter la compétence interculturelle, on peut utiliser une structure de caractéristiques, de composantes et de dimensions identifiées par la recherche psycho-sociale (ROSENBERG et HOVLAND, 1960). D'après ce modèle, la compétence interculturelle se décline en trois dimensions : affective, cognitive et comportementale (BARMAYER, 2008 ; GUDYKUNST *et al.*, 1977 ; LANDIS et BHAGAT, 1996). Le tableau 1 de la page suivante propose un ensemble de composantes de la compétence interculturelle construit à partir d'une synthèse de la littérature, des composantes classées en fonction de ces trois dimensions (LANDIS *et al.*, 2004). Nous reprendrons cette classification dans la partie empirique de notre article, pour structurer nos observations.

Cette classification de caractéristiques ou de composantes de la compétence interculturelle fait l'objet de critiques (STRAUB, 2007 ; THOMAS, 2003). En effet, elle présente le profil d'un individu moderne et efficace doté de qualités abstraites et idéalisées que personne n'arrive véritablement à posséder. Il est de plus difficile de définir le caractère spécifiquement interculturel de certaines composantes, comme par exemple l'empathie ou la conscience de soi. La compétence interculturelle est donc souvent perçue comme un élément dilué dans la catégorie plus générique des compétences interpersonnelles ou des compétences



Dimension affective attitudes, valeurs, sensibilité	Dimension cognitive notions, savoir, compréhension	Dimension comportementale facultés, aptitudes, action
<ul style="list-style-type: none"> – Empathie – Ouverture d'esprit – Distanciation – Attitude de non-jugement – Tolérance à l'ambiguïté – Tolérance à la frustration – Polycentrisme 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissance des systèmes politiques, sociaux, économiques, managériaux – Connaissance des dimensions culturelles – Connaissances des langues étrangères – Conscience de soi 	<ul style="list-style-type: none"> – Aptitude à appliquer les connaissances cognitives – Aptitude à communiquer – Aptitude à mettre en pratique ses connaissances linguistiques – Aptitude à la méta-communication – Flexibilité comportementale – Autodiscipline

Tableau 1 : Composantes clés de la compétence interculturelle (BARMAYER, 2007 ; BOLTEN, 2001 ; OGAY, 2000).

sociales. Enfin, la compétence interculturelle est relative à des situations et à un contexte spécifique d'interactions, c'est-à-dire à un environnement organisationnel composé d'éléments signifiants (au sens de *sense-making*) avec lesquels se construit le cadre de perception et d'interprétation des actions et des interactions (DAVEL *et al.*, 2008 ; GEERTZ, 1973 ; D'IRIBARNE, 1989). Ce contexte d'interactions paraît essentiel pour l'utilisation de compétences, et pourtant il est absent des listes de caractéristiques, comme si la compétence était développée et détenue par un individu indépendamment de tout contexte.

Nous chercherons, dans cet article, à montrer que la compétence interculturelle peut être une compétence collective issue d'un apprentissage organisationnel et construite dans un contexte d'interactions particulier. Pour illustrer notre propos, nous utiliserons les témoignages de cadres supérieurs français et allemands d'ARTE, des témoignages collectés dans le cadre d'une étude de cas.

Le cadre de l'étude : ARTE – Une organisation binationale

Nous présentons dans cette partie l'entreprise ARTE G.E.I.E. et les éléments contextuels de son environnement. Depuis 1991, la centrale de la chaîne de télévision européenne ARTE, sise à Strasbourg, est un lieu de coopération interculturelle intense (CLÉMENT, 2011 ; SCHLIE, 1990, 2010 ; SCHROEDER, 1998) où travaillent environ 450 cadres, techniciens et employés qualifiés.

C'est le 30 avril 1991 que la chaîne télévisuelle culturelle européenne ARTE (Association Relative à la Télévision Européenne) a été fondée à Strasbourg en tant que G.E.I.E. (Groupement d'Intérêt Économique Européen). L'article 2 du traité fondateur d'ARTE G.E.I.E. définit la mission de la chaîne : « *Le groupe-*

ment a pour objet de concevoir, réaliser, diffuser ou faire diffuser par satellite ou par tout autre moyen des émissions de télévision ayant un caractère culturel et international au sens large, et propres à favoriser la compréhension et le rapprochement des peuples » (2).

Les programmes de la chaîne sont diffusés simultanément en allemand et en français, et ils font partie intégrante des paysages audiovisuels français et allemand. Deux pôles nationaux sont impliqués de manière équitable dans la gouvernance de l'organisation : le pôle de production d'émissions culturelles, La SEPT, devenu aujourd'hui ARTE France (dont le siège est à Paris), et ARTE Deutschland TV GmbH (dont le siège est à Baden-Baden), qui est le pôle de coordination de programmes provenant des chaînes publiques allemandes ARD et ZDF (3).

La centrale d'ARTE à Strasbourg est responsable de la grille de programmation, de la gestion de l'antenne et de la diffusion, ainsi que des émissions d'information (*Arbeitsgemeinschaft Rundfunkwerbung*, 1989 ; CLÉMENT, 2011). C'est la centrale qui est également responsable des choix de rédaction du journal télévisé, des soirées à thème et de la production de certains magazines. De plus, l'équipe franco-allemande de la centrale est responsable des différentes versions linguistiques des programmes, de l'administration générale, des relations publiques et des relations avec les partenaires européens : « *Le choix de Strasbourg comme siège commun du groupe est une "solution de compromis" entre la proposition française de choisir Paris, où sont centralisées la politique et l'économie nationales, et le refus de cette suggestion du côté allemand, car l'on y voyait, pour le projet, le risque d'une coloration française trop importante* » (SCHLIE, 1990).

La centrale d'ARTE à Strasbourg est donc le terrain d'étude de cet article avec « *430 collaborateurs français et allemands (qui) assurent le bon fonctionnement d'ARTE G.E.I.E., sans compter la participation de jour-*

(2) <http://www.arte.tv/fr/Contrats-de-fourniture-et-de-service/2153580,CmC=2196170.html> (téléchargé le 25 septembre 2010).

(3) ARTE Deutschland TV GmbH coordonne pour ARD et ZDF (parties prenantes à raison de 50 % chacune) la proposition de programmes,

le financement par la redevance TV du côté allemand, les réalisations et les livraisons de programmes à la centrale à Strasbourg. En revanche, ARTE France est issue de La SEPT (fondée en 1986), chaîne considérée comme précurseur d'une chaîne de télévision culturelle avec mission européenne, elle coproduit et acquiert les programmes pour ARTE G.E.I.E.





« La chaîne ARTE (Association Relative à la Télévision Européenne) a été fondée à Strasbourg le 30 avril 1991 afin de concevoir et de diffuser des émissions de télévision “propres à favoriser la compréhension et le rapprochement des peuples” ». “The happy marriage”, gravure sur bois colorisée, école anglaise du XVII^e siècle, collection privée.

nalistes pigistes ou indépendants, intermittents du spectacle et prestataires de services divers. Les collaborateurs ont en moyenne 42 ans et 9 ans d'ancienneté » (ARTE, plaquette institutionnelle 2010). Parmi ceux-ci, 63 % sont des femmes et 37 % des hommes ; 72 % des employés sont des Français, 24 % des Allemands, les autres collaborateurs étant originaires de pays tiers. À part les collaborateurs responsables des programmes, du personnel de l'administration et de la technique, la centrale strasbourgeoise est coordonnée par quatre instances de gouvernance :

- Le *Comité de gérance*, qui est composé du Président, du Vice-président, du directeur des programmes et du directeur de la gestion (deux Allemands et deux Français) ;
- L'*Assemblée générale*, qui correspond à la plus haute instance du groupe. Elle est formée de six représentants français et six représentants allemands d'ARTE France et d'ARTE Deutschland ;
- La *Conférence des Programmes*, qui comprend quatre responsables de la centrale et des pôles nationaux ; elle

est présidée par le directeur des programmes. Elle définit la ligne éditoriale de la chaîne ;

– Le *Comité consultatif* des programmes, qui conseille le Comité de gérance et l'Assemblée générale en matière de programmes. Ses membres, huit Français et huit Allemands, sont des personnalités de la vie civile et culturelle de leur pays respectif.

Ces quatre instances, ainsi que la plupart des services et départements d'ARTE, sont composés de manière paritaire. À chaque chef de service d'une nationalité correspond le plus souvent un adjoint d'une autre nationalité. La parité ne peut être garantie dans tous les services de l'organisation, car la centrale se trouvant à Strasbourg est certes dans une zone frontalière, mais aussi sur un marché de l'emploi plutôt français pour le personnel technique et administratif et dans un espace de législation française. Pour cette raison, certaines fonctions ou départements (comme la logistique et la technique) ne doivent pas forcément être occupés de façon paritaire. Ainsi, le département des ressources humaines était, par exemple, en 2008,

composé presque exclusivement de collaborateurs français.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE DE CAS

La recherche empirique a été menée comme une étude de cas exemplaire (YIN, 2003a) à partir de laquelle on peut illustrer et développer une hypothèse théorique (EISENHARDT, 1989), dans le cas présent, celle de la construction collective et organisationnelle de la compétence culturelle.

Au préalable, dans la *phase de préparation et de conception* du projet de recherche, une importante étude documentaire a été menée pour comprendre l'histoire d'ARTE, ses particularités structurelles et ses enjeux politiques.

Le questionnement central de l'étude portait initialement sur les différences de perception des rôles managériaux. Un guide d'entretien a été composé à partir de guides d'entretien de différentes études comparatives relatives aux comportements de managers allemands et britanniques (STEWART *et al.*, 1994 ; WALGENBACH, 1994), français et britanniques (WINCH, 2000), et français et allemands (DAVOINE, 2002). Le guide d'entretien considéré (4) a été discuté de façon détaillée avec les responsables du département des ressources humaines et quelques cadres supérieurs d'ARTE, et certaines questions ont été adaptées au contexte spécifique d'ARTE Strasbourg. Pendant la *phase de collecte* (en mai et juin 2008), 30 cadres français et allemands ont été interrogés individuellement : 11 cadres allemands et 19 cadres français ; 13 femmes et 17 hommes ; 16 exerçant dans les services de programmation et d'antenne et 14 dans l'administration. Les entretiens semi-directifs ont été menés systématiquement dans la langue maternelle du cadre interrogé et cela, simultanément par les auteurs de cet article, un Allemand et un Français, pour minimiser les éventuelles perceptions sélectives des chercheurs dues à leur propre biais culturel. Les entretiens qui, au total, représentent une durée de presque soixante heures, ont été retranscrits, puis envoyés aux personnes interrogées pour être validés et approuvés pour utilisation. Dans certains cas, quelques passages de texte ont été modifiés ou rayés (en général, il s'agissait de problèmes internes non pertinents pour l'étude et qui auraient pu permettre d'identifier la personne interviewée).

Dans la *phase d'analyse*, le contenu des 500 pages de texte a été analysé à partir de catégories thématiques

(4) Ce guide d'entretien, dans sa première partie, aborde des questions relatives à la perception du rôle du cadre, la relation avec les collaborateurs et les supérieurs, le planning, les moyens de communication et les méthodes de coordination et de contrôle. La seconde partie traite des questions relatives au contexte organisationnel binational (WINCH, 2000).

et lexicales identifiées dans la recherche franco-allemande (BARMAYER et DAVOINE, 2005 ; PATEAU, 1998). Différentes techniques de contrôle de qualité, de fiabilité et de validation ont été utilisées, conformément au guide de méthode d'analyse de contenu de Mayring (2008). Nous nous focaliserons, dans cet article, sur les résultats d'une partie de l'analyse concernant la compétence interculturelle et la mise en évidence de ses différentes composantes, à savoir les dimensions affective, cognitive et comportementale. Le processus de validation s'est achevé avec la *phase finale*, qui s'est conclue en septembre 2008 par une présentation de plusieurs heures par les auteurs et par une discussion avec les participants aux interviews et des membres de la direction d'ARTE. La présentation a permis de valider les conclusions de l'étude selon un principe de validation interne des résultats (YIN, 2003b).

LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE DES CADRES D'ARTE

Au cours de notre enquête, nous avons été particulièrement frappés par la conscience de l'existence de différences, chez tous les cadres rencontrés, par la qualité de la réflexion sur l'interaction entre les deux groupes nationaux et par la présence chez les individus rencontrés de caractéristiques qui nous semblaient correspondre aux composantes (définies *supra*) de la compétence interculturelle. Dans cette partie, nous présentons nos observations concernant la compétence interculturelle ARTE à partir de phrases témoins des participants, que nous structurons à l'aide des trois dimensions de Rosenberg et Hovland (1960).

La dimension affective

L'inter-culturalité s'accompagne d'abord d'expériences émotionnelles et affectives qui nous permettent de (ou nous obligent à) prendre conscience du fait que les comportements que nous considérons *a priori* comme normaux ne le sont pas, pour les autres protagonistes de l'interaction. La dimension affective de la compétence interculturelle consiste à savoir identifier ces affects et à savoir prendre ses distances, c'est-à-dire à faire preuve de distanciation par rapport à ces affects et à accepter des comportements culturels qui ne nous sont pas habituels. Presque tous les cadres rencontrés ont fait preuve de cette conscience de leur programmation culturelle, illustrée par de nombreux exemples d'expériences et de confrontations. Ces confrontations n'étant pas des événements uniques, mais des expériences récurrentes dans le quotidien de l'organisation binationale ARTE ; elles contribuent à une réflexion critique, à une mise à distance, voire à une transformation des modes de travail initialement acquis.

Il est étonnant de constater à quel point certains collaborateurs tiennent aux modèles et aux structures qu'ils connaissaient avant ; même dix ans après leur « *Oui, chez nous à ZDF, cela se passait comme ça...* ». D'autres se détachent complètement de leurs habitudes, se sont parfaitement intégrés ici et choisissent les meilleures caractéristiques des deux systèmes. On voit même des Allemands utiliser, par exemple, le « *système D à la française* »... (interviewé DF6).

Si la plupart des cadres disent avoir adapté leur style de travail et développé de nouveaux comportements, des « *surprises interculturelles* » surgissent régulièrement, du fait que l'environnement d'ARTE est à géométrie culturelle variable. Dans cet environnement, le caractère national des comportements est difficile à identifier ou à délimiter de manière précise, car il y a des processus d'adaptation mutuels qui s'effectuent entre les Français et les Allemands :

« *Le mode de management que j'ai aujourd'hui, il provient de la confrontation que j'ai eue, au départ, avec les collègues allemands* » (interviewé FM30).

« *Le franco-allemand, c'est beaucoup plus compliqué qu'on ne le croit. Et dans le même temps, c'est terriblement enrichissant et ça renforce l'efficacité parce que les points de vue, les modes de fonctionnement ou les méthodes sont plus diversifiés* » (interviewé FF11).

Quand la réunion s'est terminée, la collaboratrice est venue vers moi et m'a dit : « *Vous savez, ça fait longtemps que je vous connais, eh bien vous avez décidé aujourd'hui, pour la première fois, comme un Français, dans une telle situation. À l'époque, quand vous êtes arrivé chez nous, vous étiez un Allemand pur et dur, vous n'auriez jamais décidé ainsi !* » (interviewé DM13).

« *Parfois, quand, au cours d'une réunion, je m'exprime en français, il y a des effets bizarres qui se produisent. Il se peut que quelqu'un se sente agressé, alors que je n'avais pas du tout l'intention de dire ce qu'il a compris, car j'avais une autre idée – allemande – en tête. Peut-être est-ce dû aussi au fait que j'ai traduit mon idée littéralement de l'allemand au français, et cette traduction prend une toute autre signification. C'est un problème que beaucoup de Français sous-estiment. Ils pensent que si un Allemand parle bien le français, il sait tout à fait ce qu'il est en train de dire et qu'il exprime à 100 % ce qu'il avait l'intention d'exprimer, alors que justement, souvent, ce n'est pas le cas* » (interviewé DM14).

Ce que nous souhaitons mettre en évidence ici, c'est cette conscience de soi et cette réflexion sur la programmation culturelle que nous avons identifiées chez la plupart de nos interlocuteurs et qui sont liées à la confrontation permanente entre les deux groupes nationaux.

La dimension cognitive

La dimension cognitive de la compétence interculturelle est liée à la connaissance de l'existence de différences nationales, par exemple la connaissance des

spécificités nationales des méthodes de travail ou des spécificités des parcours de formation de l'autre groupe national. Au cours de longues années de collaboration franco-allemande, chaque groupe professionnel d'ARTE – les journalistes, les producteurs, les traducteurs, les comptables ou les juristes – a acquis un important savoir sur les particularités nationales de la culture métier de l'autre pays :

« *Les Volljuristen [...] ont fait plus de choses, ils ont étudié le Droit dans la pratique, plus que les Français* » (interviewé FM12).

« *On (les journalistes) travaille sur les mots, sur les gens, sur l'histoire... On est des conteurs d'histoires, mais on n'a pas la même façon de les raconter, en Allemagne et en France* » (interviewé FM24).

« *La production d'un film se fait partout dans le monde entier, de la même façon ; c'est pourquoi les producteurs ont essentiellement la même manière de travailler. Bien sûr, il y a aussi des différences. En France, ce qui vient de Paris, la capitale, est toujours considéré comme primordial. Ça, c'est, bien sûr, une différence par rapport aux Allemands, qui savent bien évidemment que la plus grande et la plus importante chaîne de télévision allemande a son siège à Mayence. Mais un producteur français pensera, en allant à Mayence, que ce n'est pas vraiment important, puisque Mayence n'est qu'une ville de Province* » (interviewé DM29).

Certaines personnes soulignent même que la culture métier peut avoir une autre signification dans le pays partenaire.

« *La perception que j'ai de la culture métier en Allemagne, c'est que c'est une vraie institution. On a réussi lorsque l'on a monté l'échelle. Et c'est bien droit ! Et on réussit quand on reste bien dans la voie que l'on a choisie au début et que l'on gravit petit à petit les échelons. Cette culture métier donne la légitimité de fait. Si l'on en est arrivé là, c'est que comme tout le monde on est forcément passé par tout le reste, on ne peut être que bon. Les Français sont beaucoup plus, comme moi, des parachutistes du genre touche à tout. Et la légitimité n'est jamais acquise. [...]*

« *On n'a pas la légitimité du métier en France, ou du moins, nettement moins* » (interviewé FF11).

Enfin, beaucoup d'éléments recueillis font référence à des méthodes de travail différentes dans les groupes nationaux, par exemple dans la structuration des tâches, les prises de décision ou les formes de communication.

« *Pour prendre une décision, les Allemands ont besoin de temps. C'est-à-dire qu'avant de prendre une décision, on se réunit, on examine toutes les possibilités, d'une manière beaucoup plus approfondie que du côté français. C'est très net. Mais du côté allemand, une fois que c'est parti, c'est parti ! On n'arrête plus le train...* » (interviewé FM24).

« *Quand je vais à une réunion, j'ai un ordre du jour. Pour les Français, c'est sympa, c'est un "nice to have". Pour les Allemands, l'ordre du jour est une bible : si on*



ne la respecte pas, c'est la fin du monde. [...] Les Allemands rédigent un procès-verbal de tout ce qui a été dit. Pour l'Allemand, le contenu du PV fait acte jusqu'à l'Apocalypse, à moins d'un changement officiellement validé » (interviewé DM13).

« La différence, dans le leadership ? C'est que l'Allemand va demander des procès-verbaux écrits, va demander une prise de décision, va essayer plus facilement de déléguer, de dire "toi tu fais ça, toi tu fais ça" ... pour que l'on avance, dans les dossiers » (interviewé FM10).

Ce qui paraît ici important, c'est d'identifier chez nos interlocuteurs une compréhension et une connaissance approfondie de la culture nationale de travail de l'autre groupe, une connaissance des différences nationales de pratiques autant qu'une compréhension des éléments culturels et institutionnels (par exemple, les parcours de formation, la centralisation parisienne, la structuration des métiers...) qui conditionnent ces spécificités.

La dimension comportementale

La troisième (et dernière) dimension de la compétence interculturelle est l'aptitude des acteurs à s'adapter aux attentes de l'autre culture et à modifier leurs propres comportements à cette fin. Dans les entretiens, c'est surtout l'aspect de la communication interpersonnelle qui a été particulièrement souligné :

« Le contact avec les Allemands est plus neutre, disons, plus rationnel. Pour communiquer avec les Français, je dois intégrer plus d'intertexte et plus d'éléments irrationnels » (interviewé DM7).

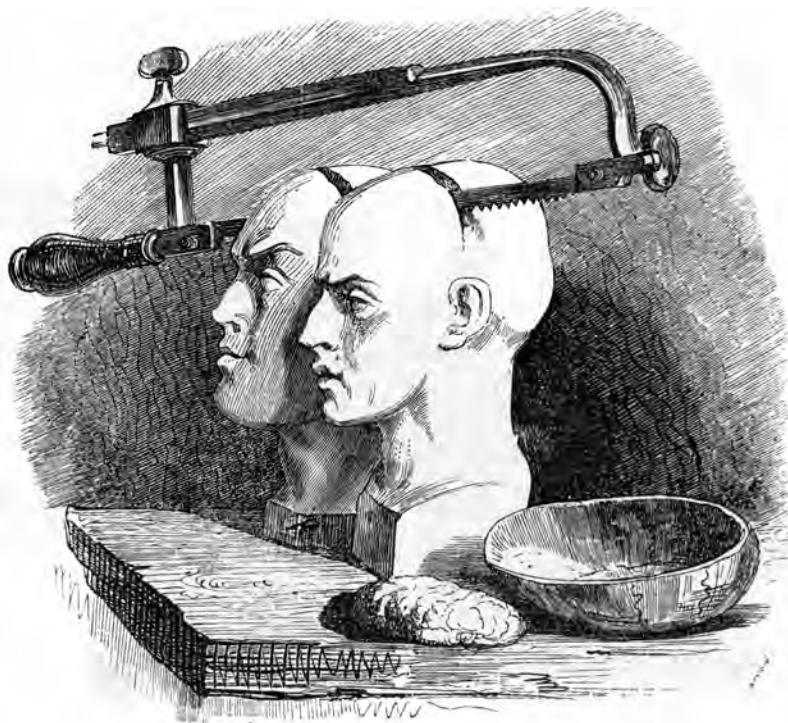
« Moi-même, j'ai intégré des éléments de la communication française dans ma façon de m'exprimer... On parle beaucoup ensemble et on tourne, d'abord, autour du pot, avant d'arriver au sujet central. Un Allemand perd bien

moins de temps. Pour lui, le temps, c'est de l'argent. Même pour écrire des lettres ou des mails. J'ai aussi dû apprendre qu'il faut savoir enrober ce que l'on veut exprimer. Le message doit être bien formulé, ce qui fait soupirer un Allemand : "Mon Dieu, encore du temps perdu..." » (interviewé DF16).

Un autre aspect comportemental concerne l'adaptation du comportement d'encadrement en situation interculturelle.

Une adaptation consciente du style de management a été réalisée aussi bien par les cadres allemands que par les cadres français pour répondre aux attentes des collaborateurs de l'autre groupe national.

Les cadres français ont dit avoir essayé de changer leur style de management de manière à ce que les collaborateurs allemands participent davantage aux décisions et à leur laisser plus d'autonomie. Et les cadres allemands ont expliqué qu'ils étaient plus directifs avec les collaborateurs français, lesquels semblaient avoir



© G. LEEMAGE

« Une adaptation consciente du style de management a été réalisée aussi bien par les cadres allemands que par les cadres français pour répondre aux attentes des collaborateurs de l'autre groupe national ». Illustration de Grandville (1803-1847) pour "Les Voyages de Gulliver" de Jonathan Swift : sur l'île volante de Laputa, on a trouvé le moyen de régler les affrontements politiques : en sciant les crânes des meneurs des partis opposés, en partageant leurs cerveaux en deux et en mettant dans chaque tête des cerveaux constitués de deux moitiés complémentaires.

besoin d'un cadre d'objectifs plus précis.

« Quand j'ai commencé à travailler avec l'équipe française, j'ai senti qu'il y avait le souhait que j'exerce du contrôle, ce que, moi, je ne trouvais pas naturellement nécessaire. [...]. Des collaborateurs qui demandent, avant un jour férié ou un week-end : "Est-ce que l'on peut faire le point ?" [...]. C'est toujours du côté français que l'on ressent [le fait] qu'ils aimeraient avoir plus de contrôle et qu'ils attendent de leur patron qu'il leur demande : "Vous en êtes où ?" et "Est-ce que ceci est fait ?". Ce n'est pas quelque chose que j'aie dans le sang et, ainsi, j'ai dû me résoudre à changer ma façon de faire » (interviewé DF 12).

« Quand je suis arrivé là, à l'école, la vision du bon manager que j'avais apprise, c'était le despote éclairé qui pouvait régler tous les problèmes. Et puis, je me suis aperçu très vite que, finalement, il fallait que je change.



On m'a dit : "Attends... : Tu devrais quand même écouter ce que l'on a envie de te dire !..." » (interviewé FM30).

« Avec mon style de direction personnel, je préfère l'idée du consensus, ce qui est bien sûr plutôt allemand. On discute beaucoup, et avant tout, du contenu et des problèmes techniques. Mais j'ai également intégré des éléments français, par exemple, prendre le temps de discuter autour du problème central et prendre le temps de créer d'abord une bonne ambiance » (interviewé DF 16).

Ce qui est intéressant ici, c'est aussi de constater que la connaissance des normes de comportements et des attentes se traduit par des adaptations de comportements quel que soit le groupe national considéré. De plus, aucun des styles de direction ne s'est imposé comme modèle à suivre, les deux modèles nationaux formant deux pôles d'un champ de tension dans lequel les membres de l'organisation peuvent se comporter librement.

LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE : RÉSULTAT D'UN PROCESSUS COLLECTIF DE SOCIALISATION ET D'APPRENTISSAGE

La présence de cette forte compétence interculturelle chez les cadres d'ARTE est due à la conjonction de plusieurs facteurs qui ont favorisé un apprentissage interculturel collectif. Nous avons étudié plus particulièrement la socialisation des acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ARTE, et on observe une dynamique de différents facteurs culturels souvent difficiles à distinguer.

Le premier facteur est la culture organisationnelle d'ARTE. ARTE est une entreprise jeune, avec un niveau très bas de *turnover* du personnel, y compris chez les cadres qui sont souvent des « montagnards » ayant gravi les échelons hiérarchiques à l'intérieur de l'entreprise. Nous avons constaté que beaucoup de collaborateurs d'ARTE rencontrés travaillent pour cette chaîne depuis sa création (dans les années 1990). Nombreux sont ceux qui sont entrés très jeunes dans l'entreprise et ont ainsi développé des modes de travail et de management dans une phase où l'organisation se développait. Ils ont, en quelque sorte, grandi avec l'entreprise, dans un contexte qui n'était jamais exclusivement national, mais au contraire toujours marqué par la confrontation de deux cultures nationales. Ces collaborateurs ont construit leur carrière dans ce contexte d'interaction spécifique avec des constellations différentes de relations managériales. Ils ont pu avoir parfois un supérieur hiérarchique allemand, ou parfois un supérieur français, ainsi que des collègues et des collaborateurs français ou allemands. De cette manière, ils ont eux-mêmes participé, dans ce contexte particulier, au processus de construction d'un mode de fonctionnement collectif auquel collaborateurs français et allemands ont, tous, contribué.

« Je pense que les différences franco-allemandes se sont amoindries non pas à cause du métier mais par le fait de travailler ensemble depuis longtemps. Je pense que l'on a appris à se comprendre : on (les Français) va se poser un peu plus, on va discuter, et eux (les Allemands), ils vont accélérer et vont "s'asseoir" sur leur volonté de plus de formalisme » (interviewé FM3).

De plus, un nombre important de collaborateurs d'ARTE ont aussi fait l'expérience d'une socialisation extra-organisationnelle multiculturelle – parcours de formation, stages ou premières expériences professionnelles – qui a eu lieu dans différents pays et régions, et qui peut ainsi conduire à une identité culturelle complexe. Ces collaborateurs détiennent des compétences linguistiques, une connaissance du contexte culturel et sociétal de l'autre pays, et, ce qui n'est pas négligeable, ils ont aussi un intérêt, une curiosité, parfois un lien sentimental à l'égard de l'autre pays. Ces derniers critères sont particulièrement importants pour passer le processus de recrutement dans cette organisation explicitement franco-allemande dont la vocation est explicitement de travailler au rapprochement et à la compréhension entre les deux pays. Cette approche plus idiosyncrasique de la culture permet de rappeler que la compétence interculturelle de l'organisation est aussi une question de sélection et non pas seulement une question de développement organisationnel.

Il existe également chez ARTE de nombreux collaborateurs qui peuvent jouer un rôle d'interface interculturelle. Une interface interculturelle joue le rôle, de façon plus ou moins consciente, d'intermédiaire entre des personnes ou des organisations qui sont originaires d'au moins deux systèmes culturels différents, et contribue à un meilleur fonctionnement des processus communicationnels et coopératifs. Chez ARTE, nous avons rencontré de nombreuses personnes bilingues qui s'intéressent à l'autre pays et qui détiennent une véritable expertise sur l'autre pays. De plus, les zones frontalières, comme l'Alsace, sont souvent des zones de socialisation biculturelle indirecte. Les Alsaciens qui travaillent chez ARTE – surtout ceux qui parlent le dialecte alsacien et qui ont grandi dans un environnement bilingue – ont accès aux deux langues et aux deux cultures nationales, qui sont constitutives de leur forte identité régionale. Souvent nos interlocuteurs alsaciens perçoivent intuitivement les différences culturelles, ils comprennent mieux que les « purs » Allemands ou les « purs » Français la logique des deux systèmes et peuvent ainsi basculer plus facilement d'une logique de comportement à l'autre. La présence de nombreux Alsaciens et de nombreux Franco-allemands bilingues et biculturels (probablement plus de la moitié des effectifs y compris dans l'encadrement) contribue fortement au bon fonctionnement de la communication et de la coopération interculturelle chez ARTE.

Enfin, la coopération interculturelle est également facilitée par les structures organisationnelles paritaires et par la structure de gouvernance des pôles nationaux, qui assurent une certaine symétrie des pouvoirs des deux groupes nationaux. Contrairement à d'autres *joint-ventures* et fusions bi- ou multiculturelles, il n'existe pas de culture véritablement dominante dans l'encadrement d'ARTE. Nous avons bien sûr constaté que les cadres *allemands* interviewés sont généralement plus conscients de leur processus d'adaptation, ce qui est certainement dû, malgré la structure hiérarchique paritaire, à une organisation davantage française qu'allemande car la chaîne est une organisation localisée géographiquement et juridiquement en France. Nous avons déjà souligné que dans certains services, par exemple dans les services RH ou logistique, on ne retrouve pas de parité, les équipes y sont surtout françaises. Néanmoins, le principe de la parité et de la symétrie de pouvoir chez les parties prenantes amène un contexte particulier dans lequel les deux groupes nationaux ont des positions hiérarchiques équivalentes et dans lequel ils doivent rester à l'écoute de l'autre partenaire et de l'autre culture nationale. Enfin, la finalité de l'organisation, la mission d'entente et de coopération entre les peuples allemand et français, ainsi que le projet culturel de la chaîne, sont en soi des éléments qui permettent aussi d'attirer des individus prédisposés à la coopération interculturelle et qui sont favorables au développement d'une compétence interculturelle chez les membres de l'organisation.

CONCLUSION

Pour conclure, nous avons constaté pendant notre enquête auprès des cadres supérieurs d'ARTE une compétence interculturelle particulièrement développée chez la plupart de nos interlocuteurs. Nous définissons cette compétence interculturelle par plusieurs éléments : une conscience et une distanciation vis-à-vis de sa propre « programmation » culturelle, une connaissance d'autres systèmes culturels et une aptitude à adapter ses conceptions et ses comportements au travail. Cette compétence interculturelle se développe à partir d'une combinaison complexe de sensibilité interculturelle et de connaissances acquises individuellement, ainsi qu'au travers d'un apprentissage progressif *via* les interactions interculturelles régulières d'une organisation binationale.

Par rapport à d'autres cas d'organisations issues de fusions, d'acquisitions ou de filiales de multinationales, ARTE représente un cas exemplaire intéressant parce que de nombreux facteurs contextuels viennent favoriser le développement de compétences interculturelles chez les acteurs. Le terreau organisationnel est d'abord favorable parce que la mission et l'environne-

ment organisationnel de la chaîne permettent d'attirer des profils particulièrement riches en compétence interculturelle, mais aussi parce qu'ils sont propices aux réflexions sur l'inter-culturalité et sur les identités culturelles. Enfin, la structure organisationnelle et hiérarchique, dans laquelle les directeurs, mais aussi les chefs de service et leurs adjoints, doivent être paritairement originaires des deux pays, semble particulièrement favorable à des processus d'adaptation mutuelle des acteurs des deux groupes nationaux. Difficiles à reproduire à l'identique dans d'autres environnements organisationnels, ces facteurs méritent d'être identifiés dans ce cas exemplaire, tant ils semblent contribuer à la réussite de projets binationaux. ■

BIBLIOGRAPHIE

- Arbeitsgemeinschaft Rundfunkwerbung (sous la direction de), « Deutsch-französische Erklärung zum Europäischen Kulturkanal [Gemeinsame Erklärung zum Europäischen Fernsehkanal] », *Media Perspektiven*, Reihe Dokumentation, II, 94, 1989.
- BARMAYER (Christoph) & MAYRHOFER (Ulrike), « Le Management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer & Comprendre*, Annales des Mines, n°70, pp. 24-33, mars 2002.
- BARMAYER (Christoph) & DAVOINE (Eric), « Problèmes interculturels du management franco-allemand. Théories et pratiques », *Revue d'Allemagne*, vol. 37, n°3, pp. 415-430, 2005.
- BARMAYER (Christoph), DAVOINE (Eric) & GÜSEWELL (Andrea), « Développer les compétences interculturelles. Le groupe Bosch », in PERETTI (Jean-Marie) (Hg.), *Tous talentueux*, Paris, Éditions Eyrolles, pp. 347-354, 2008.
- BARMAYER (Christoph), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Québec, PUL, 2007.
- BARMAYER (Christoph), « Les compétences interculturelles », in BARMAYER (C) (sous la direction de) & WAXIN (M.-F.), *Gestion internationale des Ressources Humaines*, Paris, Liaisons, pp. 209-248, 2008.
- BENNETT (Janet) & BENNETT (Milton), « Developing Intercultural Sensitivity. An integrative approach to global and domestic diversity », in LANDIS (D.), BENNETT (J) & BENNETT (M.) (sous la direction de), *Handbook of Intercultural Training*, London, Sage, pp. 147-165, 2004.
- BERGEMANN (Britta) & BERGEMANN (Nils), *Interkulturelle Managementkompetenz. Anforderungen und Ausbildung*, Heidelberg, Physica-Verlag, 2005.
- BOLTEN (Jürgen), *Interkulturelle Kompetenz*, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen, 2001.
- BOLTEN (Jürgen), « Können Organisationen interkulturelle Kompetenz ausbilden ? Zum Zusammenspiel

- von interkultureller Organisations- und Personalentwicklung und interkulturellen Wissensmanagement », in BARMAYER (C.I.) & BOLTEN (J.) (sous la direction de), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*, Sternenfels u. Berlin, Verlag Wissenschaft & Praxis, pp. 91-114, 2010.
- BRISLIN (Richard W.) & TOMOKO (Yoshida) (sous la direction de), *Improving Intercultural Interactions*, London, Sage Publications, 1994.
- BREUER (Jochen P.) & DE BARTHA (Pierre), « La médiation interculturelle au secours des partenaires franco-allemands », *Gérer & Comprendre*, Annales des Mines, n°30, pp. 50-58, 1993.
- CERDIN (Jean-Luc), « De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation : une gestion d'alternatives », in CAZAL (Didier) & DAVOINE (Eric), LOUART (Pierre) & CHEVALIER (Françoise) (sous la direction de) : *GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, Vuibert, pp. 221-240, 2010.
- CHEVRIER (Sylvie), *Le Management interculturel*, Paris, PUF, 2003.
- CLÉMENT (Jérôme), *Le Choix d'ARTE*, Paris, Grasset, 2011.
- DAVOINE (Eric), *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*, Wiesbaden, Gabler, 2002.
- DAVEL (Eduardo), DUPUIS (Jean-Pierre) & CHANLAT (Jean-François) (sous la direction de), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/UQAM, 2008.
- DEMORGON (Jacques), *Complexité des cultures et de l'interculturel*, Paris, Anthropos, 1996.
- D'IRIBARNE (Philippe), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE (Philippe) (sous la direction de), *Cultures et Mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
- LEE (Yih-teen), CALVEZ (Vincent) & GUENETTE (Alain Max) (sous la direction de), *La Compétence culturelle : s'équiper pour les défis du management international*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- GUDYKUNST (William B.), WISEMAN (Richard L.) & HAMMER (Mitchell R.), in "Determinants of a Sojourner's Attitudinal Satisfaction. A Path Model", in B. D. RUBEN (sous la direction de), *Communication Yearbook I*, pp. 415-425, 1977.
- DEARDORFF (Darla) (sous la direction de) (2009), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks, Sage, 2009.
- DINGES (Norman) & BALDWIN (Kathleen D.), "Intercultural Competence. A Research Perspective", in LANDIS (D.) & BHAGAT (R. D.) (sous la direction de), *Handbook of Intercultural Training*, A Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 106-123, 1996.
- DUPRIEZ (Pierre) & SIMONS (Solange) (sous la direction de), *La Résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck Université, 2000.
- EISENHARDT (Kathleen), "Building Theory from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550, 1989.
- GEERTZ (Clifford), *The interpretation of cultures*, New York, Basic, 1973.
- LADMIRAL (Jean-René) & LIPIANSKY (Edmond Marc), *La Communication interculturelle*, Paris, Armand Colin, 1989.
- LANDIS (Dan) & BHAGAT (Rabi D.) (sous la direction de), *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 106-123, 1966.
- LANDIS (Dan), BENNETT (Janet) & BENNETT (Milton) (sous la direction de) (2004). *Handbook of Intercultural Training*, London, Sage, 2004.
- MAYRING (Philipp), *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, Weinheim/Basel, Beltz, 2008.
- PATEAU (Jacques), *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, Paris, CIRAC, 1998.
- ROSENBERG (Milton J.) & HOVLAND (Carl I.), "Cognitive, affective and behavioral components of attitudes", in HOVLAND (C.I.) & ROSENBERG (M.J.), *Attitude organization and change*, New Haven, CT, Yale University Press, in PRATKANIS (A.R.), BRECKLER (S.J.) & GREENWALD (A.G.) (sous la direction de), *Attitude Structure and Function*, Hillsdale New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 1-14, 1960.
- SCHLIE (Hans-Walter), « Die Entstehung des deutsch-französischen Kulturkanals », in *Dokumente*, n°46, pp. 32-36, Februar 1990.
- SCHLIE (Hans-Walter), « Interkulturelle Kommunikation in einer deutsch-französischen Organisation. Der Europäische Kulturkanal ARTE », in BARMAYER (C. I.), GENKOVA (P.) & SCHEFFER (J.) (sous la direction de), *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschafts-disziplinen, Kulturräume*, Passau, Verlag Karl Stutz, pp. 429-441, 2010.
- SCHROEDER (Michael), « Herausforderungen des Interkulturellen Managements für den deutsch-französischen Kulturkanal ARTE », in BARMAYER (C.I.) & BOLTEN (J.) (sous la direction de), *Interkulturelle Personalorganisation*, Sternenfels u. Berlin, Verlag Wissenschaft und Praxis, pp. 49-58, 1998.
- STRAUB (Jürgen), « Kompetenz », in STRAUB (J.), WEIDEMANN (A.) & D. WEIDEMANN (sous la direction de), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*, Stuttgart/Weimar, Metzler, pp. 35-46, 2007.
- STEWART (Rosemary) et al., *Managing in Britain and Germany*, London and New York, Palgrave Macmillan, 1994.
- THOMAS (Alexander), « Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte », in BENSELER (Frank) et al., *Erwägen Wissen Ethik (EWE)*,

Diskussionseinheit: Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte, Stuttgart, Jg. 14, n°1, pp. 137-150, 2003.

USUNIER (Jean-Claude), *Commerce entre cultures*, Paris, PUF, 1992.

WALGENBACH (Peter), *Mittleres Management: Aufgaben – Funktionen – Arbeitsverhalten*, Wiesbaden, Dr. Th. Gabler Verlag, 1994.

WINCH (Graham M.), “Organization and Management in an Anglo-French Consortium: The case of Transmanche-Link”, *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°7, pp. 663-665, 2000.

YIN (Robert K.), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, Sage, 2003a.

YIN (Robert K.), *Applications of case study research*, Thousand Oaks, Sage, 2003b.

UN « ÉLÉPHANT BLANC » EN PLEINE RÉVOLUTION FRANÇAISE : LES GRANDES TABLES DE LOGARITHMES DE PRONY COMME SUBSTITUT AU CADASTRE !

Les projets qui n'aboutissent pas, bien qu'ils aient consommé d'importantes ressources, ne sont hélas pas chose rare. Si le domaine scientifique est un terrain sur lequel de tels projets prospèrent, c'est parce qu'ils acquièrent une aura qui cache l'échec aux yeux de responsables de plus haut niveau. Sous la Révolution française, un projet de ce type a été mené durant onze ans sous la responsabilité de Gaspard de Prony, avec pour finalité de calculer des logarithmes avec une très grande précision. Malgré la mobilisation d'une centaine de personnes, le Bureau du Cadastre n'a rien produit. Prony a masqué cet échec avec une habileté remarquable par ses témoignages qui omettaient ses propres défaillances en matière de qualité des chiffres et qui rejetaient la responsabilité de l'arrêt du projet sur ses supérieurs, au niveau gouvernemental.

Par **Jean-Louis PEAUCELLE***

De nos jours, les ingénieurs et les chercheurs utilisent tous pour leurs calculs des ordinateurs. Depuis près d'un demi-siècle, on ne se sert plus de tables de logarithmes. Or, ces tables ont été nécessaires pendant longtemps aux ingénieurs, aux astro-

nomes et aux navigateurs. Elles avaient pour but de simplifier les opérations en réutilisant des calculs déjà

* Professeur de gestion à la retraite.



« Gaspard-Clair-François-Marie Riche, baron de Prony (1755-1839), a été membre de l'Académie des Sciences, directeur de l'École des Ponts et Chaussées, professeur et examinateur à l'École polytechnique. Il a été le premier directeur du Bureau du Cadastre nouvellement créé, et les grandes tables de logarithmes furent calculées suivant ses instructions ».

faits par d'autres. La plus ancienne table trigonométrique est l'*Opus Palatinum* (1) élaboré par Georg Joachim Rhéticus (1514-1574), un disciple de Copernic (1473-1543). Son *Thesaurus mathematicus* était encore plus précis (2). Avec l'invention des logarithmes par l'Écossais John Napier (1550-1617), de

(1) 1596 sinus, tangentes et sécantes avec 10 décimales, de 10 secondes en 10 secondes.

nouvelles tables furent éditées, notamment par le Hollandais Adrien Vlacq (1600-1667). Sous la Révolution, on a introduit la division centésimale du cercle en grades : il a donc fallu calculer les tables correspondantes. Prony, directeur du Bureau du Cadastre de 1791 à 1802, a dirigé le calcul des loga-

(2) 1613 sinus, tangentes et sécantes avec 15 décimales, de 10 secondes en 10 secondes.

rithmes des fonctions trigonométriques de 100 000 divisions du quart de cercle (avec quatorze décimales) et ceux des 200 000 premiers nombres. Cette œuvre gigantesque est consignée dans seize volumes *in-folio*, établis en deux exemplaires restés à l'état manuscrit (3). Les conditions de l'élaboration collective de cette œuvre sont étranges, puisque ce fut un service administratif qui les mena, et non pas l'Observatoire, qui en aurait pourtant été le principal utilisateur scientifique. Ce fut d'ailleurs un échec, puisque ces tables n'ont pas été diffusées. Ce ratage a été parfaitement camouflé par son responsable durant tout le déroulement du projet, comme par la suite, lorsqu'il évoquait son passé.

Gaspard-Clair-François-Marie Riche, baron de Prony (1755-1839), a été membre de l'Académie des Sciences, directeur de l'École des Ponts et Chaussées, professeur et examinateur à l'École polytechnique. Il a été le premier directeur du Bureau du Cadastre nouvellement créé, et les grandes tables de logarithmes furent calculées suivant ses instructions.

Durant onze années, le Cadastre a réalisé deux sortes de travaux : des cartes et des tables. Nous montrerons ci-après comment ces tâches se sont substituées à l'objectif initial qui était de nature fiscale : établir la répartition de la contribution foncière.

Cette histoire détaillée est établie d'après les documents conservés tant à la bibliothèque de l'École des Ponts et Chaussées (4) qu'aux Archives Nationales (5).

LE BUREAU DU CADASTRE

Créé en 1791, le Bureau du Cadastre fut supprimé par Napoléon en 1802, qui créa un nouveau Bureau du Cadastre en 1807, avec la mission précise de faire établir des cadastres parcellaires dans chacune des communes françaises (les impôts fonciers furent toujours en arrière-plan de ces missions cadastrales).

La contribution foncière

En 1790, l'Assemblée nationale décida de remplacer les anciens impôts par une contribution foncière assise sur le revenu net des propriétés (6). Elle suivait en cela les idées de l'économiste François Quesnay. Elle

décida de faire établir des plans des propriétés par commune (7). Et, au niveau central, fut créé un Bureau du Cadastre, que Prony mit sur pied.

Avant tout fruit du travail du Bureau du Cadastre, la contribution foncière a été levée de la manière suivante : on a pris comme base l'impôt royal dit du vingtième, dont l'assiette était le revenu de toutes les propriétés. En 1789, cet impôt avait rapporté 57 millions de livres. En 1791, on voulait porter la collecte à 300 millions. L'Assemblée votait chaque année une répartition par département. Puis chaque département répartissait sa quote-part entre ses cantons et entre ses communes. Au niveau des communes, une commission formée de cinq contribuables et d'un agent communal déterminait la répartition entre les propriétaires, avec comme seule limite légale le fait que l'impôt payé ne devait pas dépasser le quart du revenu net des assujettis.

Bien évidemment, ces répartitions donnaient lieu à de nombreuses contestations et, dès 1791, on a accordé des dégrèvements inégalement répartis entre les départements, des dégrèvements qui ont représenté environ un dixième de l'impôt global cinq ans plus tard, rendant ainsi l'imposition très insatisfaisante.

Pour répondre aux besoins de la contribution foncière, Prony a conçu un gigantesque projet en huit points allant de la révision de la carte de Cassini (8) jusqu'à la connaissance de la population par commune (9). Ce projet correspond aux missions actuelles de l'Institut National des Statistiques et des Études Économiques (INSEE) et de l'Institut Géographique National (IGN). Pour mener à bien ce projet, Prony disposait en tout et pour tout de six employés ! La disproportion entre les buts et les moyens était flagrante. Mais même lorsque le Bureau du Cadastre compta plusieurs dizaines de personnes, le programme initial ne fut jamais réellement engagé.

Cet échec résulte d'une absence de méthode. On ne savait pas comment établir la « production nette », tant au niveau national qu'aux niveaux intermédiaires. De plus, à cette finalité première, Prony substitua d'autres objectifs plus faciles à poursuivre, notamment celui de publier des tables de logarithmes très précises. Cette difficulté méthodologique poussait Prony à faire glisser les objectifs du Bureau du Cadastre vers des tâches réalisables présentant un intérêt scientifique intrinsèque.

(3) À la bibliothèque de l'Institut et à la bibliothèque de l'Observatoire de Paris.

(4) 8281 table X, folio 305, Ms 1497, Ms 1745, Ms 2148, Ms 2402, Ms 242, Ms.fol.1890, MS.FOL.2774.

(5) F/14/2146, F/17/1052/B, F/17/1238, F/17/1244b, F/1b1/44, F/20/283, F/4/1246.

(6) Loi du 23 novembre-1^{er} décembre 1790. On parle aujourd'hui de « valeur locative ».

(7) Décret des 4-21 août 1791, décret des 21-28 août 1791, décret des 16-23 septembre 1791.

(8) César-François Cassini (1714-1784) et son fils Jean-Dominique Cassini (1748-1845) ont effectué, de 1756 à 1789, des relevés de triangulation sur mille points géodésiques.

(9) 1) Révision des grands triangles de la carte de France. 2) Triangles secondaires avec tous les clochers. 3) Détermination des hauteurs. 4) Arpentage du terrain. 5) Typologie des différentes sortes de cultures. 6) Topographie souterraine adaptée à la minéralogie. 7) Géographie hydraulique. 8) La population, l'industrie, les mœurs, la salubrité (AN F/20/283 fol. 38).

LES MOYENS ALLOUÉS AU BUREAU DU CADASTRE

Le Bureau du Cadastre a commencé à exister à la fin 1791 occupant des bureaux provisoires, et ce n'est qu'à partir de juin 1793 que les salaires ont été versés régulièrement aux employés. Les moyens commencèrent à augmenter après la création du Comité de Salut Public. Prony était soutenu par Lazare Carnot (1753-1823), qui était membre de ce Comité depuis septembre 1793. Carnot resta au pouvoir jusqu'en juillet 1797. Ces dates correspondent au maximum des effectifs du Bureau du Cadastre. Sous la Terreur, Prony, dont le nom avait été évoqué par l'appareil répressif, a été protégé par Carnot (mais ils ne se fréquentèrent pas durant la Révolution. On peut donc avancer l'hypothèse que les liens qui les unissaient étaient antérieurs à cette période de l'Histoire).

Les deux hommes avaient beaucoup de points communs : leur âge (à deux ans près), leur goût pour les mathématiques, leur formation artistique, et tâtaient tous deux de la poésie (10). Ils étaient placés dans la même situation inconfortable, celle d'avoir un grand talent et d'être barrés dans leur carrière notamment par les nouvelles dispositions prises par Louis XVI visant à brider la promotion des officiers roturiers. Carnot était officier du Génie. De 1776 à 1780, il fut en poste à Cherbourg, un port en construction durant tout le règne de Louis XVI, où le Génie, la Marine et les Ponts-et-Chaussées coopérèrent. Perronet fut sollicité pour son expertise. Mais ce fut probablement Prony qui s'y rendit à sa place (11). Carnot avait été élève de Gaspard Monge (1746-1818) à l'école de Mézières et il lui recommanda Prony pour des leçons particulières en mathématiques. Ainsi, Monge soutint toujours Prony : il le fit nommer à l'Institut dès la création de celui-ci (en 1795) et il l'associa à l'École Polytechnique.

Ainsi, grâce au soutien de Carnot, le Bureau du Cadastre a disposé de plus d'une centaine de personnes (composé pour un tiers d'élèves ingénieurs géographes anciens polytechniciens, un petit tiers de dessinateurs et de géographes et pour un gros tiers de calculateurs). Un tel effectif aurait dû permettre de produire des résultats. Or, rien n'en est sorti. Comment cela fut-il possible, dans un moment où toutes les énergies étaient mobilisées pour la défense de la Patrie ?

(10) CARNOT, 1820, *Opuscules poétiques du général L.-N.-M. Carnot*, Paris, Baudouin Fils.

(11) Il a pris « sa part à l'examen des projets médités pour fonder la digue de Cherbourg », d'après Charles DUPIN (1784-1873), 1840, *Éloge de M. le Baron de Prony*, Chambre des Pairs, Séance du 2 avril 1840, p. 7.

LES TRAVAUX DU BUREAU DU CADASTRE

On peut distinguer cinq étapes dans les onze années d'existence du Bureau du Cadastre. Lors de la première étape, le but du calcul de l'impôt foncier resta primordial – on a calculé la surface des départements. Lors d'une deuxième étape, on a calculé les grandes tables. Ce calcul s'acheva en mars 1795. À ce moment-là, Prony répondit à une demande d'édition de tables trigonométriques réduites, qui furent terminées en juillet 1795. La quatrième étape a été celle de la détection des erreurs de calcul et de leur correction. Les grandes tables furent calculées une deuxième fois. Les vérifications se terminèrent au début de l'année 1798. Dans une cinquième étape, Prony fit encore calculer quelques tables, graver diverses cartes et dresser des exemples de cadastres communaux par type de culture.

La détermination de la superficie des départements (octobre 1791-juillet 1793)

Prony a constitué son Bureau du Cadastre en octobre 1791 avec six personnes, dont un sous-directeur, Jean Henri Hassenfratz (1755-1827), un franc-maçon aux parcours multiples, ingénieur des Mines, ancien élève de Monge, engagé à fond dans le combat révolutionnaire (12).

Hassenfratz a été nommé au Bureau du Cadastre probablement parce qu'il avait travaillé avec Lavoisier. Ayant été fermier général, ce dernier avait des idées sur l'impôt territorial et les avait exposées à ce moment-là (13). Il estimait le produit net des cultures à 2,75 milliards de livres, dont il fallait déduire plus de la moitié (soit 1,55 milliard) pour les frais de culture. Sur le reste, une imposition de 50 % aurait généré un impôt de 600 millions de livres pour l'État. Rien n'était indiqué sur la manière de s'y prendre en pratique pour collecter cet impôt, mais le calcul global reposait sur une analyse par type de culture.

Le problème crucial était celui de la répartition de l'impôt foncier entre les départements. Leur superficie était une des bases sur lesquelles fonder les différences. Les départements avaient été créés le 4 janvier 1790. La documentation sur leur découpage existait, à l'Assemblée nationale (à Versailles). Prony fit faire un calque de la carte des départements et une copie des procès-verbaux propres à chacun d'eux. Il fit reconstituer une carte où les surfaces dans le plan étaient égales à celles sur la sphère, avec les frontières entre les départe-

(12) Emmanuel GRISON, 1996, *L'Étonnant parcours du républicain Jean-Henri Hassenfratz (1755-1827)*, Paris, Presses de l'École des Mines.

(13) Antoine-Laurent DE LAVOISIER, 1791, *De la richesse territoriale du royaume de France*, Paris, Imprimerie Nationale.

ments, et entre les districts à l'intérieur de chacun des départements. Il était alors prêt à calculer leur superficie, par carroyage. Celle-ci était égale à celle du nombre de carrés se trouvant à l'intérieur du territoire à mesurer et à la partie estimée de ceux en recouvrant le pourtour.

Le 19 janvier 1792, Prony envoya au ministre de l'Intérieur son estimation de la superficie de la France continentale et des îles. Il calcula de la même manière celles des districts et des départements (en toises carrées, en arpents carrés et en mètres carrés) (14). La précision finale était excellente, de l'ordre de 0,02 % (15) par rapport aux superficies des départements actuellement reconnues. Mais Prony s'est illusionné, en voulant donner la superficie des départements au centimètre carré près.

Pour avoir une carte qui conservât les superficies, il fallait procéder à des corrections de coordonnées. Ces corrections requéraient des multiplications des mesures sur le terrain par le sinus de l'angle entre la sphère et le plan de projection. Pour réduire ces calculs complexes à de simples additions, Prony fit établir une table des multiples des sinus (avec sept décimales) pour les minutes de la division sexagésimale du cercle (égales à $1/60^\circ$ de degré).

Prony a ainsi simplifié le travail de ses employés. Mais cet usage interne n'exigeait l'édition que de quelques exemplaires et la table pouvait se cantonner aux petits angles. En effet, elle « ne devait s'étendre que jusqu'à environ 20 degrés, parce qu'elle n'était destinée qu'à abrégé les calculs des angles d'inclinaison, mais le directeur a [vait] réfléchi qu'elle pouvait être de la plus grande utilité pour rapporter toutes les longueurs horizontales à la méridienne et à la perpendiculaire sans aucun calcul trigonométrique et [pour] placer tous les points d'une carte d'un plan sans se servir, pour le tracé des angles, d'aucun moyen graphique dont les plus exacts sont toujours sujets à des erreurs inévitables » (16). Ainsi, Prony annonçait de lui-même un possible dérapage. Il devait calculer le produit net par département : il a décidé de calculer leurs superficies. Ce fut là un premier glissement d'un but compliqué vers un but simple, qui pouvait être considéré comme un préalable. Mais il opéra un deuxième glissement, celui d'un outil intermédiaire de travail interne vers une table logarithmique destinée au public externe. La table des multiples des sinus, composée dès la fin 1792, a été imprimée en mai et en juillet 1793 (17). De cette table imprimée, il n'en reste aujourd'hui que deux exemplaires.

(14) Pour la conversion, il a utilisé la définition provisoire du mètre adoptée par la Convention, le 1^{er} août 1793.

(15) Pour la Côte-d'Or.

(16) ENPC Ms 2148 (2), travail complémentaire depuis le 31 mai 1792.

Le calcul de la superficie des circonscriptions territoriales a donc occupé le Bureau du Cadastre au tout début de son existence. Le résultat fut atteint, probablement en 1794. Cette phase se recoupe avec celle du projet d'élaboration de grandes tables de logarithmes, projet dont l'idée remontait à décembre 1793.

Les grandes tables de logarithmes (décembre 1793-mars 1795)

Le 3 novembre 1793, le Bureau du Cadastre fut intégré à la Commission des Subsistances et des Approvisionnements. Prony put alors tripler ses effectifs ; il embaucha neuf dessinateurs, six mathématiciens et huit garçons de bureau (aux fonctions non précisées). Les anciens furent promus : ainsi, le général Charles Frérot d'Abancourt (1758-1801) devint chef de la section graphique et Jean-Guillaume Garnier (1766-1840), chef de la section de calcul (cette abondance de moyens était certainement due à Carnot).

Prony forma alors le projet de calculer les fonctions trigonométriques pour la nouvelle division du quart de cercle. Voici les termes dans lesquels il évoquait son ambition, le 20 décembre 1793 : « Ce travail consiste à former des tables trigonométriques en logarithmes et en nombres naturels où les approximations seront poussées jusqu'à 20 chiffres et pourront être publiées avec 16 caractères, accompagnées des différences 1ères, 2des et 3ces » (18).

Le 5 mai 1794, Prony réclama au Comité de Salut Public huit calculateurs et deux dessinateurs en promettant la publication de ces grandes tables dans les cinq mois. Le lendemain, le Bureau du Cadastre était placé sous les ordres de la Commission des Travaux Publics contrôlée par Carnot et, le 11 mai 1794, Prony obtint les dix personnes supplémentaires demandées, ainsi que la mission d'imprimer les tables en 10 000 exemplaires (19). Prony embaucha trois mathématiciens, quatre calculateurs, six dessinateurs et un expéditionnaire (ainsi, en octobre 1794, il avait sous ses ordres quarante-six personnes).

Le tirage prévu, de 10 000 exemplaires, était démesuré pour un ouvrage destiné uniquement aux scientifiques. Le plus gros tirage de cette époque avait été celui de l'*Encyclopédie* de Diderot. Sa première édition eut 2 250 souscripteurs et fut tirée à 4 250 exemplaires. C'était considérable, même si, avec les rééditions ultérieures, on est parvenu à un total de 24 000 exemplaires. Il arrivait souvent, au XVIII^e siècle, que

(17) En 1 000 exemplaires. Prony a même prétendu qu'elles ont été imprimées à 6 000 exemplaires (ENPC Ms 2148 (11) situation du Cadastre et transports au 30 frimaire An II (20 décembre 1793)).

(18) ENPC Ms 2148 (11) situation du Cadastre et transports au 30 frimaire An II.

(19) Décret n°17 du 22 floréal An II.

l'on compose des textes (comme, par exemple, des plaidoiries) pour n'en tirer qu'une ou deux dizaines d'exemplaires.

Prony a mis en avant des arguments scientifiques et nationalistes pour ce travail. « Elles [les grandes tables, car celles-ci étaient déjà calculées. Or, Prony décida de recommencer les calculs avec des pivots tous les 40 pas : « Je pris le parti de construire à neuf par mes procédés manufacturiers les tables portatives, sans avoir recours aux grandes et, dans l'espace de neuf jours, ces tables portatives furent calculées double et sans erreur ». En fait, la durée totale des travaux fut de quatre décades (cinq semaines).

Les tables réduites ont été terminées en mai 1795. Elles furent composées et imprimées en mille exemplaires, sous la forme d'un unique volume de 136 pages. Bien que disponibles gratuitement, elles n'ont été prises que par une seule personne. L'École Normale de l'An III ayant été supprimée en mai 1795, ces tables réduites avaient perdu leur principal client. On ne possède aucun exemplaire de cette édition (il en reste seulement trois manuscrits). L'échec de ces tables et la disparition des mille exemplaires imprimés seraient très étranges si l'on ignorait le fait que de meilleures tables avaient paru entre-temps. En effet, avant l'été 1795, avait été publiée une autre table des logarithmes à sept décimales, avec la division en 1/10 000^e du quart de cercle, c'est-à-dire une table ayant les mêmes caractéristiques que la table réduite de Prony, une table concurrente, donc. Cette table avait été composée par Callet (23) d'après les grandes tables de Prony. Dans sa préface, Callet remerciait Garnier, le chef des calculateurs de Prony. Il remerciait aussi Charles Simon Thévenau (1759-1821), qui avait vérifié les résultats sur les tables calculées au Bureau du Cadastre (or, celui-ci avait été embauché par Prony en mars 1795). Ainsi, furent donc publiées deux tables qui auraient dû être identiques. On allait pouvoir les comparer. Celle de Callet a rapidement été renommée pour son exactitude. On ne possède pas d'exemplaire imprimé des tables réduites de Prony, mais dans le manuscrit original de l'Observatoire, on voit de nombreuses corrections par surcharge des caractères, des corrections apportées à la plume. Beaucoup d'erreurs portent sur le troisième ou le quatrième chiffre après la virgule. Il aurait été possible de faire une liste d'*errata*, mais la table de Callet n'en avait pas besoin. Elle prit le marché – celle de Prony était devenue inutile.

La table réduite (mars 1795-juillet 1795)

En mars 1795, Prony pouvait estimer son travail terminé. Mais ses tables étaient gigantesques et les savants attendaient un livre qui fût manipulable. En passant par la voie hiérarchique, Lagrange et Laplace, professeurs à l'École Normale, demandèrent une table réduite pour les fonctions trigonométriques par

(20) AN F/17/1238 rapport de la Commission des TP au comité de Salut Public 16 brumaire An III (6 novembre 1794) et 12 nivôse An III (1^{er} janvier 1795). La France avait déclaré la guerre à l'Angleterre le 1^{er} février 1793. Cette guerre dura jusqu'au traité d'Amiens (en 1802). Les tables de logarithmes les plus diffusées étaient celles de l'Anglais Gardiner.

(21) Les différences finies ont une valeur fortement décroissante avec l'ordre auquel elles sont poussées.

1/10 000^e du quart de cercle et avec sept décimales. Prony en reçut l'ordre fin mars 1795 et il embaucha huit calculateurs de plus. On lui demandait expressément de relever les chiffres utiles sur les grandes tables, car celles-ci étaient déjà calculées. Or, Prony décida de recommencer les calculs avec des pivots tous les 40 pas : « Je pris le parti de construire à neuf par mes procédés manufacturiers les tables portatives, sans avoir recours aux grandes et, dans l'espace de neuf jours, ces tables portatives furent calculées double et sans erreur ». En fait, la durée totale des travaux fut de quatre décades (cinq semaines).

Les tables réduites ont été terminées en mai 1795. Elles furent composées et imprimées en mille exemplaires, sous la forme d'un unique volume de 136 pages. Bien que disponibles gratuitement, elles n'ont été prises que par une seule personne. L'École Normale de l'An III ayant été supprimée en mai 1795, ces tables réduites avaient perdu leur principal client. On ne possède aucun exemplaire de cette édition (il en reste seulement trois manuscrits). L'échec de ces tables et la disparition des mille exemplaires imprimés seraient très étranges si l'on ignorait le fait que de meilleures tables avaient paru entre-temps.

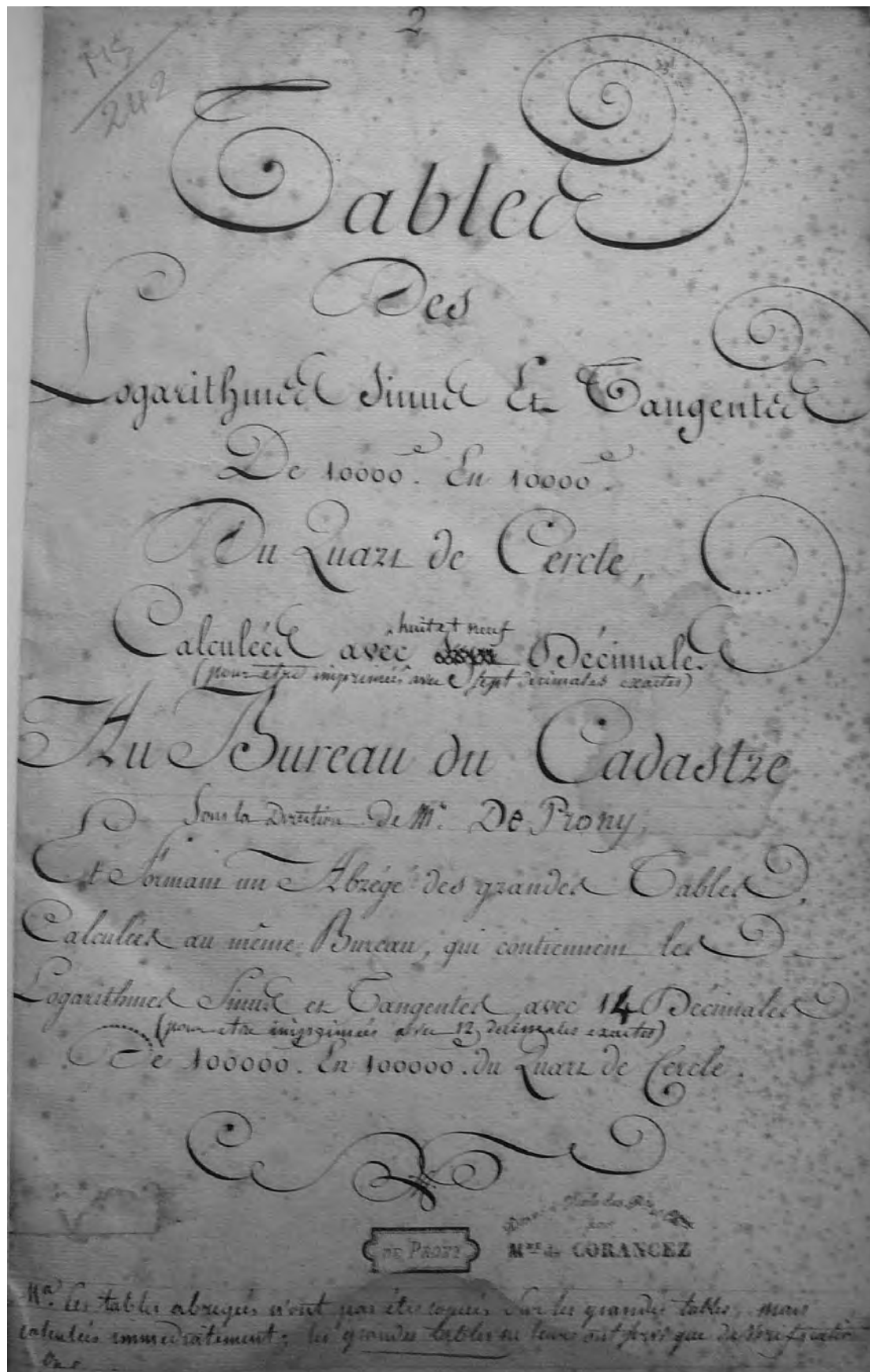
En effet, avant l'été 1795, avait été publiée une autre table des logarithmes à sept décimales, avec la division en 1/10 000^e du quart de cercle, c'est-à-dire une table ayant les mêmes caractéristiques que la table réduite de Prony, une table concurrente, donc. Cette table avait été composée par Callet (23) d'après les grandes tables de Prony.

Dans sa préface, Callet remerciait Garnier, le chef des calculateurs de Prony. Il remerciait aussi Charles Simon Thévenau (1759-1821), qui avait vérifié les résultats sur les tables calculées au Bureau du Cadastre (or, celui-ci avait été embauché par Prony en mars 1795).

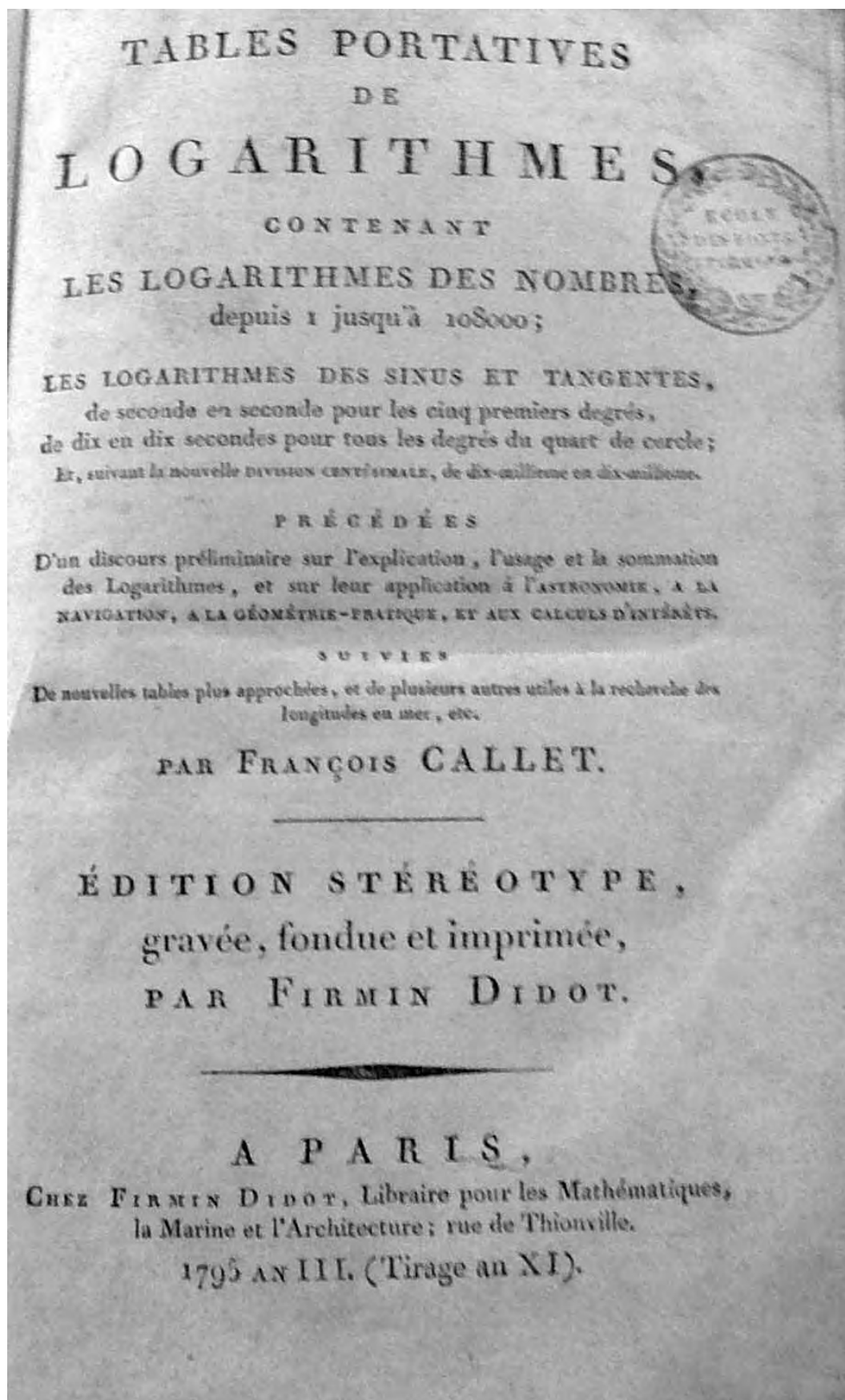
Ainsi, furent donc publiées deux tables qui auraient dû être identiques. On allait pouvoir les comparer. Celle de Callet a rapidement été renommée pour son exactitude. On ne possède pas d'exemplaire imprimé des tables réduites de Prony, mais dans le manuscrit original de l'Observatoire, on voit de nombreuses corrections par surcharge des caractères, des corrections apportées à la plume. Beaucoup d'erreurs portent sur le troisième ou le quatrième chiffre après la virgule. Il aurait été possible de faire une liste d'*errata*, mais la table de Callet n'en avait pas besoin. Elle prit le marché – celle de Prony était devenue inutile.

(22) Gabriel Mouton (1618-1694), prêtre, astronome. Denis Roegel donne des explications détaillées sur les calculs de Prony : "*The great logarithmic and trigonometric tables of the French Cadastre: a preliminary investigation*". http://hal.inria.fr/inria-00543946_v1/

(23) Jean-François CALLET, 1795, *Tables portatives de logarithmes*, Paris, Didot.



« En passant par la voie hiérarchique, Lagrange et Laplace, professeurs à l'École Normale, demandèrent une table réduite pour les fonctions trigonométriques par 1/10 000^e du quart de cercle et avec sept décimales. Prony en reçut l'ordre fin mars 1795 et il embaucha huit calculateurs de plus. Ces tables réduites, dont il ne reste que des versions manuscrites, furent terminées en mai 1795.



Avant l'été 1795, fut publiée une autre table des logarithmes à sept décimales, avec la division en $1/10\ 000^e$ du quart de cercle, c'est-à-dire une table ayant les mêmes caractéristiques que la table réduite de Prony, une table concurrente, donc. Cette table avait été composée par Callet d'après les grandes tables de Prony ».



La table réduite de Prony, nouvellement calculée et néanmoins erronée posa dès lors le problème de l'exactitude des grandes tables de logarithmes. Comment s'en assurer ? Ce fut la tâche principale de l'étape suivante, une étape dans laquelle le contrôle devint l'élément fondamental.

Calculs à nouveau et vérifications (octobre 1795-février 1798)

À partir de l'été 1795, Prony fit refaire tous les calculs et comparer les valeurs, qu'il fit corriger en cas de discordance. Ce travail dura deux ans et demi.

Dans le processus d'élaboration d'une table imprimée, il y a deux sources d'erreurs possibles : les erreurs de calcul figurant sur l'original et les fautes de composition typographique.

La composition se faisait directement d'après les feuilles de calcul constituant les volumes manuscrits. Pour connaître l'ampleur des erreurs, quelques échantillons suffirent. Pour la table des multiples des sinus (qui avait été imprimée en juin 1794), Prony avait fait identifier les erreurs typographiques. On a une liste d'environ 200 coquilles, soit 0,1 % des caractères. Pour les grandes tables, on possède une seule page imprimée de la table des sinus naturels. Les valeurs sont très correctes, mais on relève 13 erreurs typographiques, pour 7 700 chiffres (soit environ 0,2 % de caractères erronés). La table réduite devait présenter de 140 à 280 erreurs liées à la composition des 140 000 chiffres, des 10 000 sinus et tangentes, soit, en moyenne, une à deux erreurs par page.

À ces erreurs typographiques s'ajoutaient les erreurs de calcul dans les additions et dans les soustractions répétées. L'erreur porte assez fréquemment sur un seul caractère (il s'agit le plus souvent d'une retenue mal faite). Les manuscrits originaux portent la trace de nombreuses modifications par surcharge, par collage d'une bande de papier ou, encore, par le collage d'une page entière. Ce sont les erreurs qui ont été détectées, et corrigées. Au final, les deux exemplaires des grandes tables sont très proches, mais il avait fallu les ajuster l'un à l'autre.

Pour ce travail de correction, beaucoup plus important, d'autres personnes ont été nécessaires. Prony a demandé des vérificateurs. Il a aussi eu recours à des personnes embauchées pour le calcul des tables réduites. En outre, il a affecté aux calculs des géographes qui avaient été recrutés pour faire des mesures sur le terrain. Au début de 1795, on avait entrepris d'établir le cadastre de Paris. Pour cela, on avait organisé un concours dans toute la France afin de sélectionner vingt-cinq géographes. Ceux-ci arrivèrent à Paris à partir de février 1795. Prony eut alors l'idée d'affecter ces géographes géodésistes au calcul du dou-

ble des grandes tables (24). Seize d'entre eux acceptèrent. C'est ainsi que sur les 75 employés du Bureau du Cadastre, 45 furent chargés du calcul à nouveau et de la vérification des grandes tables.

Ce calcul en double commença en novembre 1795. Les vérifications et les corrections durèrent jusqu'au mois de février 1798, moment où Prony annonça à son ministre que les grandes tables étaient achevées. Il avait fallu deux ans et demi pour valider les chiffres, alors que le calcul du premier exemplaire n'avait duré que neuf mois, avec deux fois moins de personnes.

Réalisation de cartes (mars 1798-mars 1802)

Avec l'arrivée des vingt-cinq géographes ayant été reçus au concours, l'effectif du Bureau du Cadastre, hors école des géographes, a atteint son maximum de 75 personnes en avril 1795. Il ne cessa de diminuer par la suite. Tout d'abord, dans les trois mois qui suivent, 28 personnes sont parties. Ce départ de plus du tiers de l'effectif reflète le fait que le travail de calcul des grandes tables semblait terminé. Mais en novembre 1795, Prony a embauché 14 nouvelles personnes. Jusqu'en juin 1797, l'effectif resta d'environ soixante personnes. C'est à cette période que pour régler la crise financière, le gouvernement a décidé de se séparer de la moitié des fonctionnaires parisiens. Prony « supprima » ainsi 31 personnes. Il ne resta au Bureau du Cadastre aucun des géographes recrutés par concours pour établir le cadastre de Paris (sauf deux qui se firent réembaucher sur des postes subalternes). Théveneau, un mathématicien, travailla au Bureau du Cadastre à partir de mars 1795. Il témoigna des mauvaises relations de Prony avec son personnel au moment de la vérification des tables : « Un jour, son chef fit quelques corrections au travail qu'il lui présentait. Blessé de cela, Théveneau l'apostropha rudement : "Misérable, lui dit-il. Tu es bien payé ; tu occupes une place que je mérite mieux que toi ; tu n'es pas digne de m'avoir sous tes ordres, ni même d'être sous les miens", et il se retira » (25). Théveneau fut licencié en juin 1797 (L'ambiance au sein du Bureau du Cadastre devait être détestable...).

À partir de 1798, l'équipe réduite du Bureau du Cadastre s'occupa de trois tâches : dessiner des cartes, calculer des éphémérides (horaires prévisionnels des mouvements du soleil, de la lune, des marées, etc.) et construire de nouvelles tables.

Durant cette période, Prony fut l'objet de plusieurs attaques. Tout d'abord, en mai 1797, à l'occasion de la discussion budgétaire, son rôle fut remis en cause. André-Daniel Laffon-Ladébat (1746-1829), membre du Conseil des Anciens, fut chargé de faire un rapport sur la contribution foncière. Il en conclut qu'il fallait avoir « une connaissance du vrai produit territorial de

(24) Sous le prétexte que le Bureau du Cadastre ne disposait pas des instruments de mesure sur le terrain pour ces géodésistes.

(25) Louis Gabriel MICHAUD (1811-1828), *Biographie universelle, ancienne et moderne*. Vol. 45, Paris, Michaud, p. 375.

chaque département, de chaque canton, de chaque commune » (26). Le Bureau du Cadastre devait y tendre. En attendant, il proposait de continuer de lever l'impôt foncier avec les clés – provisoires – de répartition entre les départements dont il disposait. Ce document était complété par un rapport de Prony annonçant le nouveau projet d'établir le cadastre de toute la France sur la base des déclarations des communes comportant l'indication des propriétaires, des superficies, des types de culture, les produits nets, les troupeaux, la population, l'industrie. Prony reportait ainsi le travail sur les responsables communaux. Ce projet aurait duré dix ans, pour un coût de 20 millions de livres.

Les seules traces de ce vaste programme furent le cadastre par type de culture de Vitry-sur-Seine et le comptage des surfaces de labours, de pâturages, de bois, de vignes, du bâti, des routes et des friches de 55 communes du canton de Choisy-le-Roi. C'étaient là des modèles pour l'élaboration d'autres cadastres communaux, mais ceux-ci ne semblent pas avoir été établis sur le terrain. À partir de ces surfaces, le « produit net » servant de base à l'impôt foncier aurait été établi grâce à des études spécifiques portant sur des cultures types. Mais Prony n'entama pas ces études.

En juin 1800, un membre anonyme du Bureau du Cadastre dénonça ce qu'il s'y passait. Voici ses griefs : le directeur, cumulant ses fonctions avec celle de directeur de l'École des Ponts-et-Chaussées depuis octobre 1798, n'avait pas le temps de s'occuper du cadastre ; les employés étaient souvent absents, notamment les élèves de l'École des géographes, associée au Bureau, et il n'y avait pas de travail à exécuter. Ce rapport émanait de « quelques employés laborieux du cadastre, lesquels, attachés à leurs devoirs, se plaignent d'un désœuvrement dont ils voudraient sortir » (27). Les réformes proposées étaient radicales : supprimer l'École des géographes et envoyer la moitié des effectifs du Bureau du Cadastre sur le terrain (28).

En 1801, Prony tenta de valoriser son action en demandant à l'Académie des Sciences un audit sur les grandes tables. Ses collègues écrivirent : « Il résulte d'un examen si attentif et si approfondi que les tables du cadastre sont aussi précieuses par leur exactitude que par leur étendue. Sans doute, cette étendue même les empêchera d'être jamais d'un usage aussi habituel que celles qu'il sera possible de renfermer dans un volume plus portatif : il n'en est pourtant pas moins à

désirer qu'elles soient publiées soit pour être employées dans des calculs importants et qui exigeraient une précision non commune, soit pour servir de type et de modèle pour la fabrication et la vérification des tables de toute forme et de toute étendue qu'on jugera bon de publier. » (29). Mais la conclusion aurait pu être plus enthousiaste. En effet, pour ces usages spécifiques, les deux exemplaires manuscrits auraient pu suffire.

L'expertise demandée par Prony était de sa part une ultime manœuvre pour jouer de son double statut de scientifique et de responsable administratif, comme il l'avait toujours fait. Sa nomination au poste de directeur de l'École des Ponts-et-Chaussées, en octobre 1798, affaiblissait sa position. Certes, il n'était plus payé par le Bureau du Cadastre, mais il n'avait plus de temps à y consacrer. Ses calculateurs n'avaient plus de projet précis. Dès lors, il n'y avait rien d'anormal à ce que Bonaparte supprimât, en 1802, le Bureau du Cadastre.

L'examen détaillé des archives fait ainsi apparaître cinq étapes, qui se différencient de par leurs résultats, parmi lesquels les tables. Cette scansion permet de comprendre comment s'est opéré le glissement des buts et comment Prony, installé dans ses bureaux à Paris, ne concevait pas vraiment le travail cadastral sur le terrain. La diffusion des grandes tables passait aussi par le concours d'un imprimeur, ce fut Ambroise-Firmin Didot. Or, les relations de ce dernier avec Prony se sont dégradées au fur et à mesure que se profilait l'échec du projet.

LES RELATIONS DE PRONY AVEC L'IMPRIMEUR AMBROISE-FIRMIN DIDOT

Prony tenait à ce que ses grandes tables logarithmiques soient diffusées. Dès août 1794, il en prépara l'impression. « Les coopérateurs du cadastre ont fait tous les efforts dont ils sont capables... et sont actuellement en état de commencer l'impression du plus grand et du plus beau travail trigonométrique et logarithmique qui ait jamais existé » (30).

Il se tourna vers Ambroise-Firmin Didot (1764-1836), qui avait déjà imprimé sa *Table des multiples des sinus*, et qui imprimait les assignats pour le gouvernement. Le contrat qui fut établi est un modèle à ne

(26) *Rapport au Conseil des Anciens fait par Laffon-Ladébat au nom de la commission nommée sur la résolution du Conseil des Cinq-Cents du premier floréal, relative à la contribution foncière*. Séance du 2 prairial An V (21 mai 1797), BNF 8- LE45- 33, Paris, Imprimerie Nationale, p. 19.

(27) AN F/4/1246.

(28) Un an plus tard, Tranchot et Pigeou, auteurs probables de la dénonciation, furent envoyés sur la rive gauche du Rhin pour cartographier les quatre nouveaux départements. Après 1814, la France remit à la Prusse les 321 cartes qu'ils avaient réalisées.

(29) LAGRANGE, LAPLACE et DELAMBRE (1801), « Rapport sur les grandes tables trigonométriques décimales du cadastre. Contenu dans Prony », in PRONY, 1801, *Notice sur les grandes tables logarithmiques et trigonométriques calculées au Bureau du Cadastre, sous la direction du citoyen Prony*, pp. 24-25.

(30) AN F/17/1238 2 fructidor An II (19 août 1794).

pas suivre. Mille pages étaient prévues. Didot a fourni deux devis, l'un, très cher, avec la « méthode traditionnelle ». Le tirage, à 10 000 exemplaires, formait 80 % du coût total.

La deuxième méthode dite du « poly-typage » était préconisée par Didot et Prony. Elle consistait à conserver les caractères composés et à ne les souder qu'après vérification. Si les premières épreuves montraient des erreurs, on pouvait les corriger en remplaçant les seuls caractères erronés. La qualité de la table pouvait ainsi s'améliorer de tirage en tirage. L'édition était décomposée en deux phases. Dans la première phase, on composait et on tirait 500 exemplaires ; les 9 500 exemplaires suivants étaient tirés dans un deuxième temps. Le coût total était supérieur d'un tiers, mais la dépense initiale était réduite de moitié. Cette solution fut retenue dans un contrat, signé en août 1794.

Profitant du découpage du travail en deux étapes, Didot a fait payer la composition deux fois plus cher. La différence de coût entre les deux solutions s'expliquait, pour moitié, par cette composition plus chère et, pour moitié, par le coût des caractères conservés. Le contrat fut donc signé en août 1794, et des paiements échelonnés étaient prévus pendant dix-huit mois. Didot reçut le premier montant en septembre. Il acheta le métal nécessaire pour fondre les caractères, il fabriqua ceux-ci et il commença à composer la table à partir des versions manuscrites. Environ un an plus tard, il fit le point sur l'exécution du marché. Il avait composé 527 pages, soit la moitié du contrat initial, mais le projet avait doublé de volume, passant à 2 100 pages. Alors que Didot avait prévu de n'imprimer que les valeurs des logarithmes, Prony l'avait contraint à y ajouter toutes les valeurs des différences qu'il avait utilisées pour le calcul. Le travail déjà réalisé ne formait donc plus qu'un quart de l'ensemble du travail nouvellement projeté.

Les paiements ont été effectués conformément aux termes du contrat initial, mais la monnaie avait perdu de sa valeur. Didot a réclamé un rattrapage dans les paiements, mais le gouvernement cessa de payer. Curieusement, Didot ne parlait pas du doublement de la pagination (Il se réservait sans doute la possibilité de le faire une fois cette première rallonge obtenue...).

En tenant compte de la baisse de valeur des assignats, les paiements reçus par Didot à la fin décembre 1795 représentaient 35 % du contrat signé, alors que celui-ci aurait dû être payé à hauteur de 90 %. L'impécuniosité du gouvernement, en pleine crise financière, aurait arrêté l'impression des tables. Mais au cours de cette année 1795, Prony avait constaté les erreurs de calcul. Or, il lui manquait le principal : les chiffres exacts. Il ne fit même pas corriger les épreuves que Didot lui avait remises. La crise financière était une bonne couverture pour le problème posé par les erreurs. Deux ans plus tard, au début de 1798, Prony disposait enfin de chiffres

très corrects, mais il n'avait plus de soutien au gouvernement. L'impression ne fut pas reprise.

Dans ce projet raté, Prony a coopéré avec Didot tout d'abord en soutenant sa méthode et son devis élevé. Il lui a fourni les pages manuscrites à typographeur, mais il a exigé l'impression de tous les éléments du calcul. Cette décision avait, comme nous l'avons vu, conduit au doublement de la pagination initiale. Ni Didot ni Prony n'ont fait signer d'avenant. Ce fut là une grosse erreur, parce que Didot ne savait pas du tout comment se terminerait l'édition. Il n'imaginait pas que les chiffres des documents manuscrits puissent présenter autant d'erreurs (il n'avait envisagé que les seules erreurs de typographie).

Didot a partiellement trahi Prony quand il a engagé l'édition des tables de Callet, au début de 1795. Du point de vue commercial, ce fut un grand succès. Cela l'a conduit à refuser d'imprimer l'édition, concurrente, des tables réduites de Prony. Pourquoi a-t-il lâché un partenaire dont il tirait profit ? La réponse n'est pas claire, mais il est probable que Prony prenait du retard dans sa part du travail d'édition, notamment dans la vérification des épreuves, dès le début de 1795. À l'été 1795, Didot a certainement vu les discordances entre les deux éditions des tables réduites et il a compris le problème des erreurs, qu'il a sans doute perçu comme un problème de composition. Fin 1795, il a compris que Prony recalculait tout en double. Il a alors cherché à se dégager du projet sans avoir à subir de pertes financières. Il a tout arrêté, en prenant l'inflation des assignats pour prétexte. Il avait fait la moitié du travail prévu initialement et en avait été payé d'un tiers, mais il n'y perdit rien, car il récupéra ses précieux caractères.

Prony n'a pas respecté sa part du contrat avec Didot : il n'a pas fourni des chiffres exacts, il n'a pas respecté le calendrier de fourniture des épreuves corrigées, il a enfreint le devis initial en doublant la pagination des volumes à éditer. Dès le début de 1795, Didot a senti que ce partenaire manquait de fiabilité et ce fut probablement ce qui le poussa à éditer Callet, le concurrent.

CONCLUSION

À la tête du Bureau du Cadastre, Prony a abandonné progressivement sa mission initiale et lui a substitué une mission de calcul, notamment le calcul des grandes tables de logarithmes, mais aussi le dessin de cartes et le calcul de surfaces, globales et par type de culture. La raison en est simple : on manquait de méthode pour établir le « produit net » attaché à chaque parcelle de terrain. Les services fiscaux contemporains butent sur ce même problème. On savait que la surface des parcelles n'était qu'un élément parmi d'autres de cette valeur.

Il est intéressant de noter que jusqu'en 1807 et la décision prise par Napoléon (31), le cadastre parcellaire a été évité. Cette fuite devant le cadastre par parcelle a peut-être été liée à une répulsion partagée par tous les décideurs de l'époque vis-à-vis de Gracchus Babeuf (1760-1797), ancien commissaire à terrier (32) en Picardie. Celui-ci avait édité un pamphlet en faveur d'une réforme agraire radicale attribuant à chaque chef de famille onze arpents (6 hectares) de terres à cultiver (33). Un cadastre par parcelle aurait risqué d'être l'outil de cette politique égalitariste. Ne pas établir un tel inventaire des parcelles était une manière d'empêcher cette redistribution.

En ce qui concerne la population, Prony s'était fixé initialement comme objectif de connaître le nombre d'habitants, mais il s'était contenté de collecter les ouvrages de dénombrement publiés antérieurement et il y avait décelé de nombreuses discordances. Mais cela ne l'avait nullement incité à recommander un recensement (le premier recensement fut réalisé en France en 1801 sous l'autorité de Lucien Bonaparte et de Jean-Antoine Chaptal).

Remplacer un objectif difficile à atteindre par des objectifs plus simples est une manière très commune de gérer un service administratif. Prony a d'ailleurs reconnu cette bizarrerie. Évoquant les grandes tables, il a écrit que « ce travail était étranger à mes fonctions de directeur du cadastre » (34) mais, dans le même temps, il affirmait que c'était le gouvernement qui l'en avait chargé. Il ne niait jamais sa mission principale, à laquelle il y a toujours affecté une moitié de l'effectif dont il disposait.

Les rapports de Prony sur l'activité du Bureau du Cadastre ont tous la même structure : réaffirmer les buts vis-à-vis de l'impôt foncier, évoquer les travaux sur la superficie des départements, leur population, leur richesse, les cadastres de certaines communes, puis, comme s'il s'agissait d'un travail annexe, il abordait le projet des grandes tables logarithmiques. À chaque fois qu'une mission nouvelle lui était confiée, Prony répondait positivement et demandait des moyens supplémentaires, qu'on lui accordait. En ce qui concerne le travail annoncé, Prony déclarait toujours que celui-ci était en train d'être terminé. Ces recettes pour tromper le contrôle hiérarchique sont toujours d'actualité. De plus, Prony avait un allié au gouvernement, qui le soutenait en raison de son statut de scientifique. Cette conjonction a permis au Bureau du Cadastre de se maintenir pendant de nombreuses années malgré l'absence

de résultats, alors même que ceux-ci étaient très attendus.

Prony ne s'est pas donné le moyen de contrôler ses calculs. Cela l'a conduit à effectuer le travail en double et à ajuster deux séries de résultats. Cette procédure de contrôle est peu efficace et très consommatrice de temps. Des chiffres acceptables ont été ainsi obtenus au début de 1798, trois ans après la fin prévue du projet. Mais il était trop tard, parce que les soutiens politiques manquaient alors.

À cette défaillance sur l'exactitude s'est ajoutée une ambition outrancière, déjà visible dans le tirage prévu de 10 000 exemplaires. Le premier projet de publication concernait les logarithmes avec 14 décimales. Prony y a substitué, sans aucun accord hiérarchique, un projet deux fois plus volumineux contenant toutes les différentielles partielles. Le coût d'impression a ainsi doublé, sans validation financière préalable.

Les grandes tables n'ont pas été publiées, malgré le soutien initial du gouvernement révolutionnaire. D'une part, parce que Prony n'a pas anticipé les erreurs de calcul et de composition typographique et, d'autre part, à cause de son ambition excessive. La vraie raison de leur non publication n'est pas seulement liée à la crise financière des assignats, comme il l'a donné à croire. Certes, un tel projet aurait dû tenir compte du financement et du soutien extérieur qu'il recevait, mais il devait aussi avoir une gestion interne plus rigoureuse pour maintenir ses objectifs, atteindre des chiffres fiables et conserver le volume de publication fixé initialement. Or, tel ne fut pas le cas. Malgré tout, Prony a pu continuer sa belle carrière d'expert en hydrologie pour Napoléon, de directeur de l'École des Ponts-et-Chaussées et de scientifique inventeur du frein dynamométrique (1826) qui permettait de mesurer la puissance d'un moteur. Il n'a pas été gêné par cet échec, affirmant avoir été un savant devenu la victime de l'avarice d'une certaine hiérarchie gouvernementale.

Ce récit détaillé avait pour but d'exposer le fiasco d'un grand projet très ancien. On remarque que ce fiasco fut admirablement camouflé par Prony, qui en rejeta la responsabilité sur le gouvernement du Directoire, dont la mémoire était honnie. À cause de la crise financière, les grandes tables n'auraient pas pu être éditées. Mais Prony avait fait disparaître les petites tables, où l'on aurait pu détecter des écarts avec celles de Callet. Plus habilement encore, Prony n'a jamais évoqué les diverses étapes du travail réalisé pendant les onze années de fonctionnement du Bureau du

(31) Loi de finances du 15 septembre 1807.

(32) Jusqu'au XVIII^e siècle, le terme « cadastre » n'était employé que dans le sud de la France. Au nord, on préférait le mot « terrier » pour désigner le plan des parcelles d'un propriétaire.

(33) BABEUF (1789), *Cadastre perpétuel, dédié à l'Assemblée Nationale, l'An 1789 et le premier de la Liberté française. Démonstration des procédés convenables à la formation de cet important ouvrage, pour assurer les principes de l'assiette et de la répartition juste et permanente et de la perception facile d'une contribution unique tant sur les possessions territoriales que sur les revenus personnels*, Versailles, Blaizot.

(34) Ms 2148 (12) 3 frimaire An VI (23 novembre 1797).

Cadastre. Il a prétendu que son projet initial avait toujours comporté le calcul en double visant à garantir la fiabilité des chiffres. Ainsi, les difficultés internes survenues lors du déroulement du projet sont restées méconnues. La légende veut donc que Prony ait calculé des tables très précises dans des conditions contradictoires, entre une grande rapidité et un laps de temps de onze années. Ainsi, les historiens qui ont cru le témoignage de Prony ne sont arrivés à connaître ni le calendrier des travaux ni les moyens qui y furent consacrés (35). Il faut remonter aux traces administratives du paiement du personnel pour retrouver ces éléments essentiels.

De tels projets continués sans relâche malgré leur absence de résultat ne sont pas rares. Ils sont coûteux et sans utilité. On les qualifie d'« éléphants blancs ». Il en existe beaucoup, à notre époque, dans le monde entier. La page « *White elephants* » de l'encyclopédie en ligne Wikipédia en compte une trentaine, dont l'avion supersonique « Concorde », dans les années 1960-70, et le « *Cambridgeshire Guided Busway* », ouvert en 2011. La page « Grands travaux inutiles »

de Wikipédia fait état de nombreux exemples en Belgique.

Le projet Aramis d'automatisation du métro parisien, dans les années 1970-80, a été décrit comme tel par Bruno Latour (36). Une liste exhaustive des « éléphants blancs » est impossible à établir.

Il est difficile de débusquer les grands projets inutiles dès lors que leurs responsables s'efforcent de masquer leur échec en supprimant les traces écrites, en valorisant ce qui a malgré tout été fait et en construisant des discours d'apparence rationnelle sur l'excellence du projet et les raisons externes de son échec. Les éléphants blancs réussissent en général à passer inaperçus, faute de pouvoir faire émerger des éléments de preuve. Le cas du cadastre, datant de plus de deux siècles, a pu être décelé grâce aux procédures détaillées que les Révolutionnaires ont mises en place dans l'appareil administratif, et grâce, aussi, à la conservation des pièces administratives afférentes dans les archives. Ces exemples à ne pas suivre sont tout à fait intéressants, de façon à ce que la gestion de projet sache éviter de les reproduire. ■

(35) BRADLEY (1994), *Prony the Bridge-builder The Life and Times of Gaspard de Prony, Educator and Scientist*. Lewinston (NY), Edwin Mellen Press. I. GRATTAN GUINNESS, 1990, "Work for hairdressers: the production of de Prony's logarithmic and trigonometric tables", *Annals of the History of Computing*, 12, pp. 177-185.

(36) Bruno LATOUR, *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte, 1992.

LE CONCEPT DE COMPÉTENCE INTER- CULTURELLE EST-IL UN CONCEPT UTILE ?

DÉBATS

Si la mondialisation accroît bien le nombre des contacts et des échanges interculturels, il convient d'examiner de manière critique les enseignements que l'on retire habituellement du « management interculturel », des enseignements de plus en plus déconnectés de la réalité actuelle. Cet article réexamine la notion de compétence interculturelle, qui serait un pré-requis indispensable à la réussite des affaires internationales.

D'une part, cette notion accorde trop d'importance à la relation individuelle de communication et repose sur une hypothèse d'intercompréhension difficile à appliquer dans la réalité. Elle néglige le contexte politique et institutionnel de la négociation internationale et n'intègre pas la dimension collective.

D'autre part, les « savoir-faire » censés être requis (ouverture, souplesse, patience...) vont à l'encontre des caractéristiques actuelles du management interne des grandes entreprises (contraintes, normalisation, centrage sur les résultats à court terme).

Enfin, ces « compétences » ne paraissent aucunement une condition de réussite du développement fulgurant, auquel nous assistons aujourd'hui, des entreprises internationales des pays émergents (indiennes et chinoises, notamment).

L'étape actuelle de la mondialisation nécessite une révision des thèses « interculturelles », essentiellement issues du développement des entreprises internationales des pays du Nord dans les années 1980.

Par **Yves-Frédéric LIVIAN***

* Professeur émérite - IAE de Lyon.

Il est couramment admis que la mondialisation des échanges amène un nombre croissant de salariés à entrer en contact avec des partenaires étrangers. De ce fait, des « compétences interculturelles » seraient de plus en plus nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Le « management interculturel », qui s'est développé au cours des vingt dernières années, fait l'objet de nombreuses publications, interventions de conseil et séminaires, jusqu'à devenir parfois une industrie.

On y développe la nécessité de « connaître l'autre », d'accepter les différences et de comprendre les modes de pensée du partenaire afin de ne pas commettre d'impairs et de s'adapter à ses raisonnements (RABASSO, 2007).

incitent à une intercompréhension que le lecteur ne peut qu'approuver intellectuellement, mais qui peut aussi le laisser dubitatif, au sortir d'une dure négociation avec un sous-traitant chinois, par exemple...

– La littérature interculturelle a connu un essor considérable dans les années 1980-1990, c'est-à-dire à une époque qui voit le développement des entreprises multinationales nord-américaines et européennes. La mondialisation des échanges était encore limitée, les économies de l'Atlantique Nord dominaient. La perspective de base de cette littérature était la question de l'implantation de filiales nord-américaines ou européennes dans des pays « exotiques », l'envoi de cadres « expatriés » ou encore le transfert de technologies du Nord, vers le Sud ou vers l'Est.



« Le « management interculturel » met en avant la nécessité de « connaître l'autre », d'accepter les différences et de comprendre les modes de pensée du partenaire afin de ne pas commettre d'impairs et de s'adapter à ses raisonnements ». *Le dernier roi de Birmanie de la dynastie Konbaung avec deux dignitaires, en compagnie de deux officiers britanniques, aquarelle sur tissu, Galerie Beikthano à Rangoon (Birmanie).*

Nous pensons que le temps est venu de jeter un regard critique sur les enseignements que l'on retire habituellement du management interculturel dominant, et cela, pour deux raisons principales.

– Cette ouverture à l'autre, si elle est bien sûr éthiquement souhaitable, ne rend pas compte de la réalité du monde des affaires. Elle véhicule, le plus souvent, une idéologie humaniste qui tranche par rapport aux affrontements qui caractérisent le monde réel. Les conclusions des principaux ouvrages de management interculturel

La situation des années 2010 est toute différente : les entreprises ont des frontières moins nettes ; la mondialisation explose tous azimuts ; les transferts sont davantage réciproques et de nouveaux pays dominent l'économie mondiale. L'Asie, qui représentait 5,8 % des entreprises multinationales dans les années 1990, en représente aujourd'hui 21,2 %. Vingt-six entreprises multinationales seulement avaient leur siège hors de l'Amérique du Nord, de l'Europe et du Japon en 1988 ; en 2007, il y en a plus d'une centaine.

L'économie internationale n'a plus besoin du seul regard du Nord-américain ou de l'Européen sur l'« autre » : c'est « l'autre » qui, lui aussi, innove, crée et achète des actifs chez celui qui, auparavant, le regardait de haut... Du point de vue managérial, si le modèle nord-américain reste dominant, on voit aussi apparaître des styles de management spécifiques, mélangeant, le plus souvent, des éléments du « Nord » et des éléments du « Sud » (c'est le cas notamment du management indien et du management chinois).

Il y a donc une déconnexion croissante des approches interculturelles classiques par rapport aux réalités économiques et, par conséquent, apparaît la nécessité non pas d'abandonner toute réflexion dans ce domaine, mais de renouveler celle-ci dans un contexte qui a changé.

Notre propos, dans cet article, est de nous pencher sur la notion de « compétence interculturelle ».

Dans une première partie, nous procéderons à une analyse critique de cette notion, puis nous développerons les raisons pour lesquelles elle nous paraît peu adaptée, dans son acception habituelle, à la vie économique internationale d'aujourd'hui.

UNE CRITIQUE DE LA « COMPÉTENCE INTERCULTURELLE »

Nous ne reprendrons pas l'étude systématique des différentes définitions de cette compétence (BARTEL-RADIC, 2010). Les ingrédients de base les plus fréquents sont la « capacité à comprendre » les situations interculturelles et la capacité à s'y « adapter » pour aboutir à certains résultats espérés. On notera que, dans la plupart des définitions proposées, c'est une situation de communication interpersonnelle qui est envisagée. On comprend donc que les linguistes aient investi cette notion, y voyant un prolongement aux questions d'intercompréhension suscitées par les différences de langues et les problèmes de traduction. Peu de choses sont dites sur l'articulation entre le registre de la communication interindividuelle et celui des décisions ou des stratégies d'acteurs et de groupes d'acteurs, qui implique d'autres dimensions (symboliques, politiques,...).

Première limite de la notion telle qu'elle a été couramment utilisée, l'interaction interindividuelle est considérée comme l'élément essentiel de la rencontre entre deux (ou plusieurs) partenaires. Selon cette vision, c'est dans l'interaction interindividuelle que se jouerait la réussite ou l'échec de la relation. Les niveaux groupaux et organisationnels, voire institutionnels, pourtant fortement présents dans la communication et la négociation internationales, ne sont que peu, voire pas du tout, évoqués.

Dans cette approche, la compétence interculturelle est affaire d'individu, et la recherche en la matière est

donc remplie de tentatives pour cerner les traits de personnalité constitutifs de cette compétence, surtout s'il s'agit d'une compétence générale, indépendante de tout contexte spécifique (celle que Bartel-Radic appelle « compétence multiculturelle »).

L'individu qui en est détenteur sait être flexible, s'adapter, sans stress, à des situations diverses, etc. Des tests existent qui permettent de mesurer ces traits de personnalité. L'approche est résolument centrée sur l'individu, qui saura affronter toutes sortes de situations dans une région (compétence interculturelle) ou dans toutes les régions du monde (compétence multiculturelle).

Les entreprises sont donc incitées à recruter des cadres ayant cette sorte de « QI » interculturel, au plus haut niveau.

On ne peut être surpris par ce choix. Le niveau individuel qui est privilégié est ici celui que les approches culturalistes (surtout nord-américaines) du management ont jusqu'à présent mises en avant. La « culture » nationale est conçue comme une programmation mentale (selon la conception de Hofstede, 1980) qui détermine les comportements individuels. Il y a peu de filtres intermédiaires (cultures de métiers, d'industries, de classes sociales, de genres). La culture nationale est un bloc homogène et les membres de la nation concernée la partagent (sans restriction).

Aussi leurs comportements (comme leurs réponses aux questionnaires que les chercheurs culturalistes leur envoient) reflètent-ils les grandes composantes de la culture nationale dont ils sont issus, des composantes sur lesquelles G. Hofstede a bâti son œuvre depuis trente ans.

On connaît les critiques (justifiées) qui ont été formulées à l'encontre de cette approche : une culture nationale réifiée, isolée d'autres facteurs, aisément mesurable (CRAY et MALLORY, 1998 ; CAZAL, 2000 et 2011 ; TAYEB, 2001 ; GERHARDT, 2008 ; DAVEL, DUPUIS et CHANLAT, 2008), alors qu'elle peut aussi être vue comme un assemblage relativement flou d'éléments qualitatifs dont les acteurs (individuels et collectifs) peuvent se saisir quand cela les arrange...

Une deuxième critique pouvant être portée à l'encontre de la notion courante de « compétence interculturelle » est le fait qu'elle est fondée sur des hypothèses contestables.

Toute relation internationale nécessite-t-elle vraiment une connaissance des manières de penser du partenaire ? Ce qui est peut-être vrai dans le cas d'une relation à long terme l'est moins dans celui d'une série de relations marchandes. Faut-il, de ce fait, être conscient de son propre bagage culturel pour y parvenir, ce qui supposerait un long et difficile travail d'autoanalyse ?

À supposer que cela soit utile, la culture de l'autre peut-elle être appréhendée ? À supposer qu'elle le soit, le partenaire a-t-il envie de se laisser découvrir ? Cette découverte (réciproque) est-elle neutre par rapport

aux enjeux réels de la relation économique ? Un défaut essentiel des hypothèses sous-jacentes à la notion de compétence interculturelle réside dans leur oubli de la dimension politique. Les partenaires de la vie économique occupent rarement des positions équivalentes et symétriques. Or, la notion de « pouvoir » est peu présente dans l'analyse des « compétences interculturelles », alors qu'y sont plutôt développées des dimensions ayant trait à la bienveillance, à la transparence, à la confiance...

Or, la notion de pouvoir permet de comprendre les jeux auxquels se livrent les partenaires, en utilisant stratégiquement leurs différences (YBEMA et BUYN, 2009). Notons, d'ailleurs, que la place relative du pouvoir dans l'analyse des cultures nationales fait depuis longtemps l'objet de controverses chez les sociologues.

À une réflexion sur les capacités collectives des organisations face à la mondialisation, la recherche interculturelle centrée sur les compétences a donc préféré une approche individuelle plus immédiatement opérationnalisable en termes de recrutement et de gestion de carrière, et qui gomme les dimensions politiques et institutionnelles. On peut comprendre un tel choix : il correspond à une manière de penser des directions d'entreprises (elles se posent la question de savoir qui envoyer dans leurs filiales). Par contre, il y a dans ce domaine le même risque de dérive individualiste et instrumentaliste que celle qui existe dans une partie de la littérature sur « les compétences », en général dans le champ de la GRH, une dérive qui a amené à se centrer sur les seules adaptations exigées des individus, alors même que l'un des enjeux essentiels était la capacité des groupes et des organisations à s'adapter à de nouveaux métiers et à de nouvelles stratégies (GILBERT et PIGEYRE, 2003 ; DIETRICH *in* ALLOUCHE *et al.*, 2006).

Une notion déconnectée du réel

Les nombreux appels à développer les compétences interculturelles des managers comme moyen d'obtenir des résultats optimaux dans l'activité internationale nous paraissent correspondre assez peu aux réalités des échanges internationaux d'aujourd'hui.

La liste des qualités requises ou des traits de personnalité correspondant à ces « compétences interculturelles » ne laisse pas d'impressionner : prise de conscience des différences, tolérance, empathie, calme, flexibilité... : les trois niveaux, cognitif, émotionnel et social, sont concernés. Dans la littérature qui les décrit, le lecteur ne sait plus trop bien s'il s'agit d'un profil-type du manager réellement efficace ou d'un « idéal » quasi inatteignable.

Face à ces exigences élevées, la gamme des qualités ou des savoir-faire réels mis en œuvre dans les situations concrètes, telle qu'elle est exprimée par les managers eux-mêmes, n'est peut-être pas du même ordre.

On peut en donner un exemple à travers les propos tenus par des cadres de retour d'expatriation (1) interrogés sur les compétences acquises, dans le cadre d'une enquête (incluse dans une thèse récente).

Les types de compétences acquises citées par les expatriés de retour dans leurs entreprises sont, en premier lieu, les compétences interculturelles [26], puis les compétences personnelles [14], managériales [10], politiques ou de réseau [13] et, enfin, techniques [7]. Mais quand on les écoute détailler ces compétences interculturelles, leur contenu apparaît bien pauvre :

– « Il y a quand même un socle africain..., bon, il y a les pays musulmans, les pays du bord de la mer, les pays chrétiens... ».

– « (...) apprendre que les gens ne pensent pas comme vous ».

– « Il n'y a pas beaucoup de différences ; il faut seulement faire attention aux problèmes de cultures... ».

– « Comprendre que l'on a une façon de travailler qui n'est pas forcément la même à l'étranger ».

– « Les Belges sont des gens très pragmatiques ».

– « Les Américains, ils dépassionnent beaucoup le travail ».

– « Ça développe l'ouverture d'esprit ».

Ces phrases sont le verbatim sélectionné par l'auteur de la thèse pour illustrer les compétences interculturelles citées par les cadres interrogés. Nul doute que des entretiens approfondis centrés sur ces sujets leur permettraient d'affiner leurs propos... Mais la question demeure : la gamme des compétences invoquées dans la littérature correspond-elle vraiment à ce qui est réellement mis en œuvre par des managers, sur le terrain ? La montagne « compétence inter ou multiculturelle » n'accoucherait-elle pas parfois d'une souris ?

D'autres managers, dans d'autres entreprises, ont sans doute une vision plus riche, mais il s'agissait pourtant, dans cette enquête, de cadres diplômés d'un niveau hiérarchique élevé.

Globalement, on peut douter du fait que les managers exposés à l'international (des managers emportant la satisfaction de leurs entreprises) développent réellement la gamme des compétences interculturelles décrite dans la littérature.

De leur côté, les nouveaux acteurs de la mondialisation qu'ils soient Chinois, Indiens, Brésiliens ou Russes, ne paraissent pas avoir passé beaucoup de temps à l'approfondissement de leurs compétences interculturelles. Pour les Indiens, on peut faire état de la proximité historique et linguistique avec la Grande-Bretagne pour citer des facteurs facilitant leur prise de contrôle massive d'entreprises britanniques (600 compagnies indiennes ont investi plus de 10 milliards d'euros en Grande-Bretagne ces dernières années) (2).

(1) Verbatim tirés de la thèse de BERTHIER (P.) (2010), fondée sur trente-neuf entretiens de cadres travaillant dans trois grandes entreprises françaises.

(2) Voir *Le Monde* du 6 janvier 2011.

Mais l'Afrique voit maintenant s'activer des milliers de dirigeants, d'ingénieurs et de cadres chinois qui ne semblent guère s'embarasser de séminaires de management interculturel. Les 900 entreprises chinoises implantées en Afrique apportent des capitaux, une main-d'œuvre qualifiée et disciplinée, et une vision à long terme des bénéfices qu'elles peuvent en retirer. Or, aucune connaissance des civilisations africaines ne semble avoir été pour elles un préalable !

On pourra certes remarquer que des difficultés de communication existent, mais elles sont de peu de poids face à des enjeux économiques et financiers énormes (MICHEL et BEURET, 2008).

DES COMPÉTENCES EXTERNES ATTENDUES EN TENSION AVEC LES COMPÉTENCES INTERNES

Les compétences interculturelles, on l'a dit, reposeraient sur une capacité d'autoanalyse, une distance éventuellement critique vis-à-vis de ses propres pratiques et une ouverture aux autres.

Elles supposent l'exercice raisonné et patient de la rencontre avec l'autre ou, selon la belle formule de Pretceille, un « humanisme du divers » (PRETCEILLE, 2003, 2011). Le management actuel des entreprises occidentales favorise-t-il ces caractéristiques ? Il semble bien que non : l'analyse que l'on en fait depuis quelques années souligne la pression, le stress, la contrainte exercée sur les acteurs (COURPASSON, 2001 ; LE GOFF, 2003 ; AUBERT et DE GAULEJAC, 2007). De nombreux observateurs y remarquent l'absence de lieux de rencontre, de temps accordé aux relations humaines. L'application des orientations de la direction générale, elle-même stimulée par les actionnaires, n'est pas négociable. La pression sur le court terme est forte. La normalisation et la formalisation des procédures rigidifient les comportements et elles laissent peu de place aux adaptations souples. De toutes les façons, l'« hégémonie managériale et financière mondialisée » n'autorise guère, selon certains auteurs, de variantes dans les politiques des entreprises (PALPACUER, 2010).

Comment des managers soumis – et parties prenantes – à ce type de management pourraient-ils être curieux, ouverts et attentifs aux autres après avoir franchi les portes de leur entreprise ? Il existe, certes, toujours des marges de manœuvre, mais le moins que l'on puisse dire est que la tension ne peut être que forte, entre ces « injonctions paradoxales »...

Le culturel... et le reste

L'explication culturelle du management international a été beaucoup développée au cours des années 1980-1990 (HOFSTEDÉ, TROMPENARS, LAURENT...) et elle a permis d'ouvrir les yeux sur certaines difficultés ren-

contrées dans la négociation et la communication internationales. Les travaux de Ph. d'Iribarne (1998, 2008, 2010) ont mis en évidence des différences de schémas interprétatifs pouvant conduire à des problèmes de coopération internationale.

Mais l'extension indue de l'explication interculturelle a atteint aujourd'hui certaines limites et elle fait l'objet d'une critique assez large (TAYEB, 2001 ; LOWE, 2002 ; TSUI *et al.*, 2007 ; MC SWEENEY, 2009). La culture nationale doit être replacée dans le cadre d'une explication plurifactorielle dans laquelle les aspects économiques, institutionnels, politiques et sociaux retrouvent leur place.

Les coentreprises internationales sont un terrain intéressant où peuvent être distinguées les origines politiques et culturelles de certains problèmes d'organisation et de management (exemple : le cas EADS, étudié par Barmeyer et Mayrhofer, 2004). Mais on y voit également l'impasse à laquelle peut conduire la survalorisation des facteurs culturels nationaux. Alcatel et Lucent, par exemple, se regroupent en 2006, à l'inverse des stéréotypes culturels : une entreprise française relativement souple et une entreprise américaine lourde et conservatrice. Après une crise de gouvernance et une chute boursière, l'entreprise recouvre une bonne santé économique en 2011. Des questions culturelles se sont posées, sans doute, mais l'enjeu essentiel était industriel et la fusion semble pour l'instant réussie.

En 1999, les commentateurs ne donnaient aucune chance à l'alliance de Renault avec Nissan (une union entre une entreprise publique française et un fleuron de l'industrie japonaise). Carlos Ghosn raconte avoir été assailli de conseillers en « interculturel ». « Nous sommes arrivés au Japon sans rien connaître », dira-t-il ensuite. La réussite, quelques années plus tard, est patente et un patron au début honni par certains Japonais (car ayant pris des décisions contraires aux normes et aux traditions locales) a été élu Manager de l'année par la presse japonaise !

On peut penser que le partage, entre les partenaires, de critères identiques de performance industrielle, la connaissance qu'ils avaient du secteur automobile et la passion du projet de redressement ont prévalu sur les différences interculturelles, même si des difficultés de communication ont dû être résolues (LIVIAN, chapitre 12, *in* MAYRHOFER, 2011).

Dans le cas d'EADS comme dans ceux d'Alcatel-Lucent ou de Renault-Nissan, les dirigeants ont bien sûr tenu compte de susceptibilités politiques et ont usé d'un certain sens diplomatique. Nous ne nions pas l'importance d'une dimension nationale, mais celle-ci est politique, ou institutionnelle. Ce que nous voulons dire, c'est que la réussite actuelle de ces rapprochements n'est pas liée à un fort investissement « interculturel ».

Dans un autre cas, moins heureux, les managers de Danone, entreprise implantée depuis longtemps en

Chine, ont été incités à se familiariser avec la culture chinoise (POIROUX, 2007). L'alliance avec Wahaha se solde cependant par un échec, en 2009, dû à des maladresses juridiques du groupe Danone et à la cupidité effrénée du partenaire chinois. Les éventuelles « compétences interculturelles » n'ont été d'aucun recours face à l'affrontement de deux stratégies d'entreprises et de deux styles d'hommes (un ancien directeur financier diplômé d'HEC et un patron de PME autodidacte).

À force d'avoir isolé la variable « culture nationale », une partie de la littérature a restreint l'importance des facteurs stratégiques, sociaux, institutionnels... et, même, des facteurs humains.

Dans une revue de littérature sur les facteurs de réussite des partenariats internationaux, E. Moalla et D. Triki (MAYRHOFER, 2011, chapitre 11) retiennent dix-huit facteurs principaux, au nombre desquels figurent la structure de gouvernance, la structure du capital, le nombre et l'expérience des partenaires, l'asymétrie de départ, etc. Seuls deux de ces facteurs peuvent être considérés comme étant de nature « culturelle » : la confiance entre les partenaires et la distance culturelle entre les entreprises représentées.

CONCLUSION

La notion de « compétences interculturelles » a pu faire progresser la réflexion relative aux attitudes requises pour éviter l'ethnocentrisme et développer l'écoute du partenaire. Elle a permis aux linguistes de dépasser les seules questions du langage et a contribué à ouvrir le monde du management à des connaissances anthropologiques utiles.

Son enracinement communicationnel et son approche essentiellement individuelle la rendent relativement inopérante si l'on se resitue dans le monde des affaires tel qu'il est aujourd'hui.

Il importe tout d'abord de constater que les principales pratiques commerciales et financières (voire managériales) liées à la mondialisation se sont généralisées et qu'elles constituent de plus en plus un code reconnu par de nombreux acteurs internationaux, en tous cas, dans les relations inter-organisationnelles d'une certaine ampleur. Certains indicateurs de performances, notamment financières, certaines méthodes de gestion « moderne » et les outils de communication électroniques sont utilisés, partout, à partir de registres religieux, culturels et sociaux différents. La mondialisation actuelle a placé de fait des individus et des organisations très divers dans des situations d'échanges gouvernées par des normes internationales. Elles aboutissent à des décisions stratégiques qui échappent largement aux affinités et aux proximités.

On aurait donc tort de considérer l'intercompréhension comme un préalable et l'élucidation des diffé-

rences interculturelles comme un requis indispensable dans les domaines du commerce et du management internationaux. Il pourrait en être différemment dans le cas de la mise en œuvre de coopérations complexes et durables entre des partenaires appelés à échanger de manière relativement symétrique, dans une perspective à long terme de fondation d'un édifice commun. Ce peut être le cas des processus de coordination au sein d'entreprises multinationales, où la compréhension des modes de coopération de chacun peut contribuer à trouver des solutions organisationnelles adaptées (CHEVRIER, SEGAL, 2011) (on notera, toutefois, que les stratégies et les objectifs de performance auront été conçus en amont).

Si l'on veut revenir à une dimension individuelle, il faut ensuite remettre au premier plan les situations concrètes dans lesquelles se trouvent placés les partenaires de la relation et les structures au sein desquelles ils opèrent. « Les variables situationnelles (...) et structurelles infèrent et ne peuvent être isolées, sous peine de sombrer dans (une) dérive culturaliste » (PRETCEILLE, 2011, p. 64). Les compétences sont ancrées dans l'action, leurs dimensions opératoires et contingentes sont donc essentielles (BARTEL-RADIC, 2010). Certains savoir-faire nécessaires pour établir une coopération durable ne le sont pas pour établir une négociation commerciale. Certaines cultures de métier ou certaines normes internationales peuvent suffire à faire travailler ensemble des salariés issus de contextes culturels différents. Les compétences à mobiliser dans les équipes internationales sont différentes selon les types de situation (CHEVRIER, 2007). Les types d'apprentissage à l'international sont également différents selon le type de mission (LAZAROVA et TARIQUE, 2005). Au niveau des dirigeants, par exemple, c'est souvent l'expérience de redressements d'entreprises ou la technicité gestionnaire selon des normes internationales qui semblent compter davantage que l'adaptation fine aux spécificités locales (par exemple, c'était le cas de Carlos Ghosn et celui du nouveau DG de Renault, Carlos Tavares). Des cas récents illustrent ce propos : un financier efficace ayant réussi à la City de Londres vient d'être nommé codirecteur de la Deutsche Bank. Il est indien, ne parle pas l'allemand et est de religion jaïn [Ndlr : Religion indienne]. Mais il est rompu aux techniques financières les plus modernes (*Le Monde*, 27 juillet 2011). Il faut donc, à chaque fois, revenir aux caractéristiques de la situation et abandonner toute description de compétences qui seraient générales.

Enfin, et si l'on veut rester dans le domaine des compétences, il importe aussi de dégager différentes compétences individuelles et différentes compétences collectives adaptées à l'action internationale, mais qui ne sont pas (ou pas seulement) des compétences interculturelles.

D'autres savoir-faire, par exemple de mobilité géographique, sont à prendre en compte. De même, les

capacités pédagogiques, l'aisance dans l'imprévu, le goût du terrain, la rigueur sont des éléments indispensables à la réussite dans les opérations nationales et internationales, sans qu'il s'agisse à proprement parler d'éléments réellement « interculturels ».

Les capacités collectives d'une équipe ou d'une organisation à atteindre des objectifs avec des partenaires étrangers sont également à promouvoir. Elles ont fait l'objet de peu de recherches (comme cela a été le cas des compétences collectives en GRH : voir RETOUR, PICQ, DE FÉLIX, 2009). Ces capacités collectives sont mises en œuvre dans des registres d'actions fondés sur les principes de l'économie de marché, sans toujours mettre en cause des questions relatives à l'identité des personnes en jeu. Les cadres et techniciens chinois (en Afrique, par exemple) font preuve d'une âpreté au gain, d'un sens des opportunités, d'une débrouillardise et d'un souci du résultat qui sont des caractéristiques liées au capitalisme mondialisé et n'ont de rapport ni avec une « culture chinoise » stable ni avec une éventuelle adaptation à la culture africaine. Les collaborations internationales peuvent apporter des gains réciproques sans mise en jeu d'une intercompréhension autre que commerciale, financière et industrielle.

On pourra regretter, sur le plan éthique, que certains échanges internationaux d'aujourd'hui ne soient pas forcément fondés sur des rapports interculturels riches et sur une connaissance approfondie de l'« Autre ».

Il est probable que ces échanges soulèvent (et soulèveront, à l'avenir) des problèmes de communication et de coopération entre partenaires. Il n'est pas question pour nous de dénier tout intérêt à la connaissance du contexte du partenaire. Mais il faut replacer celle-ci dans un cadre plus général, un contexte dont les dynamiques sont d'une autre nature.

Une nouvelle phase de mondialisation, moins frénétique et plus apaisée, pourra peut-être aboutir à une conception plus riche des relations internationales. ■

BIBLIOGRAPHIE

AUBERT (N.) & DE GAULEJAC (V.), *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 2^e édition, 2007.

BARMEYER (C.) & MAYRHOFER (U.), *Le Changement organisationnel dans les fusions internationales : le cas EADS*, in FROELICHER (T.) & WALLISER (B.), *La Métamorphose des organisations*, Paris, L'Harmattan, 2004.

BARTEL-RADIC (A.), « La compétence interculturelle : État de l'art et perspectives », *Management International* 13-4, pp. 11-26, 2010.

BERTHIER (P.), *Le Transfert de compétences au retour de mobilité internationale chez les cadres expatriés de haut niveau*, thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, IAE, université de Lyon, 15 décembre 2010.

CALVEZ (V.), GUENETTE (A.) & YIH-TEEN-LEE (dir.), *La Compétence culturelle*, Paris, L'Harmattan, 2007.

CAZAL (D.), « Culture, comparaisons internationales et GRH », *Revue AGRH*, n° 37, novembre, pp. 6-23, 2000.

CAZAL (D.), CHEVALIER (F.), DAVOINE (E.) & LOUART (P.), *GRH et Mondialisation*, Paris, AGRH, 2011.

CHARLES-PAUVERS (B.) & LIHUA ZHENG, *La Compétence interculturelle franco-chinoise*, Congrès de l'AGRH, Saint-Malo, 2010.

CHEVRIER (S.), *Gérer la collaboration interculturelle*, in CALVEZ (V.), GRENETTE (A.) & YIH TEEN-LEE, *op. cit.*, 2007.

CHEVRIER (S.) & SEGAL (J.P.), « La Coordination des équipes multiculturelles au sein des firmes multinationales », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, 212, pp. 145-156, 2011.

COURPASSON (D.), *L'Action contrainte*, Paris, PUF, 2000.

CRAY (D.) & MALLORY (G.), *Making sense of managing culture*, Londres, Thompson, 1998.

DAVEL (E.), DUPUIS (J.P.) & CHANLAT (J.F.) (dir.), *Gestion en contexte multiculturel*, Laval, PU de Laval, Québec, 2008.

DIETRICH (A.), « Critique de la gestion par les compétences », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, ALLOUCHE (J.) (coord.), 2^e édition, Paris, Vuibert, 2006.

D'IRIBARNE (Ph.), *Cultures et mondialisation. Gérer au-delà des frontières*, Paris, Seuil, 1998.

D'IRIBARNE (Ph.), *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil, 2008.

D'IRIBARNE (Ph.), « Entre Guangxi et bureaucratie céleste », *Gérer & comprendre* n° 96, juin 2009.

FINK (G.) & MAYRHOFER (U.), « Cross cultural competence and management: setting the stage », *European Journal of Cross Cultural Competence and Management*, 1, n° 1, pp. 42-65, 2009.

GERHARDT (B.), « Cross Cultural Management research: assumption, evidence and suggested directions », *International Journal of Cross Cultural Competence and Management*, 8-3, pp. 259-273, 2008.

GILBERT (P.) & PIGEYRE (F.), *Que sont nos innovations devenues ? La gestion des compétences à l'épreuve du temps*, Congrès de l'AGRH, Grenoble, 2003.

HOFSTEDE (G.), *Culture's consequences*, Beverly Hills CA, Sage, 1980.

LAZAROVA (M.) & TARIQUE (I.), « Knowledge transfer upon repatriation », *Journal of World Business*, 40, pp. 361-673, 2005.

LE GOFF (J.P.), *Les Illusions du management*, Paris, La Découverte, 2003.

LOWE (S.), « The Cultural shadow of cross-cultural management research », *Culture and Organisation*, 8-1, pp. 21-34, 2002.

MAYRHOFER (V.) (dir.), *Le Management des firmes multinationales*, Paris, Eyrolles, 2011.

- MC SWEENEY (B.), "Incoherent Culture", *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, vol. 1, n° 1, pp. 22-27, 2009.
- MICHEL (S.) & BEURET (M.), *La Chinafrique*, Paris, Grasset, 2008.
- PALPACUER (F.), *Introduction de Management, Mondialisation, Ecologie*, PALCACUER (F.), LEROY (M.) & NARO (G.) (dir.), Paris, Lavoisier Hermès, 2010.
- POIROUX (D.), « En quête de la voie en Chine », *Journal de l'École de Paris*, n° 64, mars-avril, pp. 1-11, 2007.
- PRETCEILLE (M.A.), *Éduquer et former en contexte hétérogène. Pour un humanisme du divers*, Paris, Economica, 2003.
- PRETCEILLE (M.A.), *L'Éducation interculturelle*, Paris, PUF, Que Sais-Je ?, 3^e édition, 2011.
- RABASSO (C.) & RABASSO (J.), *Introduction au management interculturel*, Paris, Ellipses, 2007.
- RETOUR (D.), PICQ (T.) & DE FELIX (Ch.), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, AGRH, Vuibert, 2009.
- SEGAL (J.P.), « Culturaliste ? Culturaliste toi-même ! », *Gérer & Comprendre* n° 103, pp. 75-79, mars 2011.
- TAYEB (M.), "Conducting research across cultures: overcoming drawbacks and obstacles", *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1, 1, pp. 91-108, 2001.
- TSUI (A.), NIFADKAR (S.) & YI OU A, "Cross national, cross organisational, O. B. research: advances, gaps and recommendations", *Journal of Management*, 6, pp. 462-478, 2007.
- YBEMA (S.) & BUYIN (H.), "Cultivating cultural differences in asymmetric power relations", *International Journal of Cross Cultural Competence and Management*, 9-3, pp. 339-358, 2009.

PAS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE SANS PRISE EN COMPTE DES CULTURES

DÉBATS

Commentaires à propos de « La compétence interculturelle est-elle un concept utile ? »

Par **Sylvie CHEVRIER***

Il est toujours salutaire de s'interroger sur les idées communément admises. Yves-Frédéric Livian va résolument à contre-courant en questionnant les fondements mêmes d'un champ (le management interculturel) dans lequel les positions de principe sur les nécessaires efforts de compréhension et d'ouverture aux autres ne sont jamais mises en doute. Il est donc fort judicieux de mettre à l'épreuve du réel un discours convenu et politiquement correct sur les incontournables compétences interculturelles.

On souscrita volontiers à nombre de propos de l'auteur comme à sa critique de l'approche individuelle de la compétence interculturelle. On en rajoutera, même, en soulignant que cette vision de la compétence interculturelle comme une litanie de traits de personnalité est un contre-sens par rapport à ce qui définit la compétence : un savoir agir en situation inséparable du contexte de travail (1). On pourrait aussi s'interroger sur ce que signifieraient des compétences interculturelles collectives, puisque les compétences collectives sont censées apporter des avantages compétitifs plus décisifs encore que les compétences individuelles.

On saura gré à Yves-Frédéric Livian d'attirer l'attention sur la tension entre les compétences interculturelles que les spécialistes appellent de leurs vœux et les conditions réelles d'exercice du travail. Cette tension,

rarement évoquée, apparaît pourtant comme une évidence dès lors que l'on intervient en entreprise sur le sujet de l'interculturel.

Cependant, est-il juste de réduire la recherche interculturelle à la communication et aux compétences interculturelles ? Peut-on assimiler le management interculturel à l'ouverture exigée des managers, quand de nombreux travaux s'attachent à l'organisation collective en milieu interculturel et aux voyages des outils de management à travers les frontières (2) ? Si le discours sur les égards dus à l'Autre, dans la rencontre, peut paraître bien naïf en regard de la brutalité des rapports sociaux dans l'entreprise mondialisée, il n'en reste pas moins que les nouvelles situations de gestion internationale doivent être pensées y compris dans leurs dimensions culturelles. C'est en effet là que se situent les priorités d'un management interculturel en phase avec les enjeux contemporains.

On sera encore plus nuancé sur le manque d'articulation entre la dimension culturelle et les autres dimensions, notamment les relations de pouvoir. S'il est exact qu'un certain nombre de travaux isolent la dimension culturelle de son contexte organisationnel, il y a des exceptions notables. Dans la controverse avec les sociologues qu'évoque l'auteur, les tenants des analyses culturelles soutiennent que l'enjeu n'est pas de savoir si c'est la dimension politique ou la dimension

* Professeur, Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

(1) ZARIFIAN (Ph.), *Objectif compétence*, Paris, Dunod, 1999.

(2) D'IRIBARNE (Ph.), HENRY (A.), SEGAL (J-P), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998 ; BOURGUIGNON (A.), MALLERET (V.) & NORREKLIT (H.), "The American balanced scorecard versus the French tableau de bord", *Management Accounting Research*, 15 (2004), pp. 107-134.

culturelle qui l'emporterait dans la dynamique sociale, mais bien de voir comment les contextes culturels influencent la manière dont se jouent les relations de pouvoir elles-mêmes (3). Si l'on peut juger pertinent de rappeler à certains « culturalistes » la nécessité de ne pas évacuer les relations de pouvoir, il conviendrait d'insister tout autant sur la nécessité, pour les analyses sociologiques occidentales, de ne pas être aveugles aux questions de cultures. Trop souvent, l'étude des organisations en termes de relations de pouvoir ignore que les conditions d'un exercice légitime et efficace de l'autorité persistent à diverger, d'une aire culturelle à l'autre, malgré la pression à l'uniformisation portée par la mondialisation (4).

Il en est de même à propos de l'enchevêtrement des niveaux d'analyse. « Les niveaux groupaux et organisationnels (voire institutionnels) [écrit Yves-Frédéric Livian], pourtant fortement présents dans la communication et la négociation internationales, sont peu ou pas évoqués. » Et cet auteur poursuit, un peu plus loin : « Il y a peu de filtres intermédiaires (cultures de métiers, d'industries, de classes sociales, de genres) ». Reconnaissons que si nombre d'articles se focalisent exclusivement sur la culture nationale, il existe des recherches qui incluent différents niveaux. J'ai moi-même travaillé sur l'articulation entre cultures nationales et culture professionnelle chez les ingénieurs, et montré, justement, que la culture nationale ne se dissout pas dans la culture de métier (5). En outre, le choix du niveau national comme objet de recherche relève, comme l'a souligné Jean-Pierre Segal, de la liberté du chercheur, et ce choix ne signifie en aucun cas que les autres niveaux seraient niés (6).

Geert Hofstede lui-même est à ce sujet plus prudent que la plupart de ses disciples en articulant des dimensions organisationnelles et politiques à la dimension nationale, dans la réédition de son célèbre ouvrage (HOFSTEDÉ, 2002, chapitres 8 et 9).

On sera en revanche très sensible à la question du poids des difficultés de nature interculturelle par rapport à la dynamique globale des organisations, dans laquelle les enjeux économiques et financiers sont dominants. En d'autres termes, est-il opportun de se préoccuper de cosmétique quand on est aux prises avec de la chirurgie lourde ? Faut-il en passer par une analyse et une compréhension laborieusement obtenues des références culturelles des partenaires pour réussir à l'international ?

En opposant aux exemples d'échecs retentissants (Daimler Chrysler), rituellement cités par les thuriféraires du management interculturel, des exemples de

réussites improbables de rapprochements d'entreprises très éloignées culturellement (Renault-Nissan ; Alcatel-Lucent) ou d'investissements à l'étranger (comme les investissements chinois en Afrique), Yves-Frédéric Livian croit tenir sa réponse : « Les difficultés de communication existent, écrit-il, mais elles sont de peu de poids face aux énormes enjeux économiques et financiers ». On pourrait, pour aller dans ce sens, citer Jack Welch, l'ex-patron à succès de General Electric, qui aimait à dire qu'il n'y avait rien de tel qu'un bon plan de *stocks options* pour venir à bout des problèmes interculturels inhérents à l'expatriation.

La diversité des issues dans les relations d'affaires internationales montre seulement qu'il n'y a (heureusement !) pas de scénario écrit à l'avance dans la rencontre interculturelle, laquelle est aussi influencée par toute une série de facteurs politiques, sociologiques et institutionnels. Il ne s'agit donc pas, en s'intéressant à l'interculturel, de prédire le succès (ou l'échec) de telle ou telle coopération à l'international ; il s'agit de mettre en place des conditions favorables à cette coopération, qui doit s'articuler avec les autres dimensions.

On pourrait ici établir un parallèle avec la gestion des ressources humaines en général. Certes, toutes les entreprises qui réussissent sur le plan économique n'ont pas toujours une gestion respectueuse des personnes, mais cela est-il une raison suffisante pour ne pas plaider pour une telle gestion ? À l'inverse, une gestion généreuse respectueuse des personnes peut conduire à la faillite. L'objectif pourrait être de rapprocher le souhaitable et le réel, c'est-à-dire ni de se complaire dans l'illusion de l'idéal (et l'auteur nous le rappelle, à juste titre) ni de se contenter d'une réalité cynique.

Le fait qu'une entreprise internationale ne se préoccupe pas d'interculturel n'est pas nécessairement fatal, mais qu'est-ce que cela coûte ? Cela vaut-il ou non la peine de s'en préoccuper ? La question est très pertinente, mais la réponse est tranchée un peu trop rapidement. On sait également que l'on ne peut pas statuer facilement sur le succès ou sur l'échec d'une entreprise, les choses se retournant rapidement.

Comme l'avait montré G.-Y. Kervern (7), parmi les entreprises excellentes citées en exemple par Peters et Waterman (8) au début des années 1980, il en restait bien peu, quelques années plus tard... Dans cette perspective, conclure de manière définitive sur le succès de Renault-Nissan, Alcatel-Lucent ou autres malgré les différences culturelles en jeu, paraît bien hasardeux... De même, il semble que la présence des Chinois en Afrique donne lieu à de sérieuses échauf-

(3) D'IRIBARNE (Ph.), « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, 2005.

(4) D'IRIBARNE (Ph.), *L'Épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, 2009.

(5) CHEVRIER (S.), *Le Management des équipes interculturelles*, Paris, PUF, 2000.

(6) SEGAL (J.-P.) « Culturaliste ? Culturaliste toi-même ! », *Gérer & Comprendre* n°103, mars 2011.

(7) KERVERN (G.-Y.), « L'évangile selon Saint-Mac », *Gérer & Comprendre* n°2, mars 1986, pp. 41-49.

(8) PETERS (T.) & WATERMAN (R.), *Le Prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983.

fourées (9). Le seul constat de la progression spectaculaire de leur implantation ne suffit pas à apprécier l'impact (ou l'absence d'impact) des différences culturelles. C'est en rentrant dans le détail de la dynamique des coopérations que l'on peut voir ce qu'il en est précisément, saisir les effets visibles et les effets cachés de l'interculturel, et anticiper des difficultés qui pourraient s'avérer graves. Il s'agit de savoir, un peu comme en physique, si l'hypothèse fautive qui consiste à ignorer les forces de frottement aboutit à un résultat approximatif, mais fonctionnel, ou bien si ces forces sont telles que le fait de les négliger rend le calcul complètement faux. Cela dépend de la situation. Un vaste champ d'investigation est donc encore ouvert à la recherche interculturelle pour éclairer ces situations.

Enfin, qu'une large majorité de managers, préoccupés par les urgences opérationnelles, ne sachent pas prendre du recul par rapport à leur expérience ne rend pas la question interculturelle caduque, au contraire. C'est bien parce que ce qui est à l'œuvre est mal compris qu'il y a quelque chose à étudier et à transmettre

(9) http://www.lemonde.fr/le-monde-2/article/2008/10/24/chinois-en-zambie-l-amitie-entre-les-peuples-sauce-aigre-douce_1110878_1004868.html

aux intéressés, afin de les aider à mettre des mots sur ce qu'ils vivent et à orienter leur action.

En résumé, Yves-Frédéric Livian oppose, à l'idéologie managériale sur l'ouverture à son prochain, la rationalité gestionnaire et financière ignorante des cultures, qui permettrait néanmoins d'atteindre de bons résultats. Or, si l'on ne peut nier le contraste entre l'idéologie managériale et les pratiques de terrain, on ne peut pas non plus nier l'intérêt de la question interculturelle au nom d'une performance économique saisie de trop loin pour pouvoir révéler d'éventuels compromis subtils avec le contexte local ou, au contraire, des problèmes interculturels qui ne disent pas leur nom. Le propos d'Yves-Frédéric Livian est trop radical pour rendre justice à l'ensemble des recherches en management interculturel, dont certaines échappent aux procès de l'auteur. Sans doute a-t-il forcé le trait pour que la caricature en soit plus plaisante. Merci, donc, pour cette chronique stimulante, qui a le mérite de poser de bonnes questions, mais qui fait bon marché des véritables enjeux interculturels de la globalisation. Les chercheurs dans ce domaine doivent d'ailleurs beaucoup à la méfiance soupçonneuse de certains sociologues, sans lesquels ils pourraient être tentés de se laisser aller à des propos moins rigoureux. ■

LES MYSTÈRES
DE LA FIABILITÉ

À propos de l'ouvrage de Christian Morel, *Les décisions absurdes II, Sociologie des décisions hautement fiables*, Paris, Gallimard, avril 2012.

Un chasseur d'incongruités

Christian Morel est un auteur singulier : il s'interroge sur des paradoxes de la vie ordinaire, que beaucoup ne voient plus. La lecture de chacun de ses ouvrages nous fait dire : « *Bon sang, mais*

c'est bien sûr ! », comme le commissaire de police Bourrel d'une ancienne série télévisée, qui devait beaucoup réfléchir pour réaliser l'évidence.

Dans *La Grève froide* (1), il s'étonne du tintamarre organisé par les syndicats pour mener leurs négociations et leur fréquent recours au rabâchage de déclarations toutes faites : ce n'est pas ainsi qu'on communique, et les syndicats américains ou allemands arrivent à de bien meilleurs résultats sans se comporter d'une manière aussi primaire ! Mais il montre que si les syndicats font ainsi, c'est parce qu'ils sont faibles et qu'ils ont besoin de s'affirmer aussi bien vis-à-vis des patrons que de la « base » ; il élabore ainsi un captivant traité de négociation en position de faiblesse.

Dans *Les Décisions absurdes* (2), un bestseller, Christian Morel s'étonne de la multiplication d'erreurs radi-

cales et persistantes, dont il donne des exemples presque incroyables : erreurs incompréhensibles dans le pilotage d'avions, actions managériales contraires à l'objectif visé, décisions de copropriété dénuées de sens, etc. L'étonnant, c'est la tolérance collective vis-à-vis de décisions absurdes, et il propose d'attaquer le mal à la racine, en mettant en relief les principales sources de ces erreurs.

Son troisième ouvrage, *L'Enfer de l'information ordinaire*, traite des indications incompréhensibles ou contradictoires (comme celle d'appuyer sur « *démarrer* » pour éteindre un ordinateur) que l'on trouve sur des boutons, sous la forme de pictogrammes ou dans des notices, des indications censées nous aider dans notre vie quotidienne (3). Il étudie les raisons qui conduisent à ces langages incompréhensibles, qui compromettent le confort des utilisateurs. Mais ceux-ci ne protestent guère, pendant que, de leur côté, les fabricants préfèrent investir dans les notices juridiques pour gérer leurs risques commerciaux...

La fiabilité, un miracle ?

Sachant la puissance des logiques qui poussent à ces dérèglements, on peut s'inquiéter pour des activités comme le pilotage d'un avion, la gestion d'une centrale nucléaire ou encore la réalisation d'interventions chirurgicales.

C'est l'objet de ce nouvel ouvrage que d'étudier les décisions prises dans des situations à risque. Le charme de ses ouvrages précédents tenait à l'originalité de ses exemples et à la rigueur avec lequel il les traitait, et, cette fois encore, on n'est pas déçu : on visite des cockpits d'avions (civils et militaires), on part en plongée à bord d'un

sous-marin nucléaire, on assiste à des appontages sur des porte-avions, au lancement de navettes spatiales, on s'installe dans des salles de contrôle de centrales nucléaires, on frissonne devant la multiplication des accidents d'atterrissages par temps de pluie, et les dysfonctionnements de blocs chirurgicaux, on suit des skieurs qui décident s'ils peuvent ou non s'engager dans des passages avalanches, on découvre même les secrets de l'écriture de scénarios par la troupe du *Splendid !* On entre aussi au sein d'industries plus classiques, notamment chez Renault, où l'auteur a été responsable des ressources humaines.

Christian Morel met ainsi en place, par touches successives, son analyse des facteurs de non fiabilité et propose des *métarègles de la fiabilité* tirant les leçons des réponses inventées par des organisations (souvent après un accident majeur), qui vont au rebours du sens commun.

Les pièges du sens commun

Comme les décisions absurdes, dans l'ouvrage que Christian Morel leur a consacré, le sens commun induit, bien souvent, en erreur : le diable se cache, en prenant les atours les plus respectables de notre culture et en se jouant de notre goût pour des raisonnements rationnellement étayés. En voici quelques exemples :

« *Une hiérarchie établie et une stricte répartition des rôles permettent d'affronter au mieux les dangers* », pense-t-on volontiers. Or, les accidents d'avion sont plus nombreux quand le commandant est aux commandes que lorsque c'est le copilote. Les commandants seraient-ils moins compétents ? Non. Mais s'ils font une erreur, le copilote le leur fait moins facilement remarquer que le commandant ne le ferait si le copilote était aux commandes. Les accidents surviennent d'interactions complexes entre facteurs techniques et facteurs humains, et un esprit seul

(1) Christian MOREL, *La Grève froide, stratégies syndicales et pouvoir patronal*, 1981, Octarès Éditions (2^e édition 1998), 238 p. Voir aussi Christian MOREL, « La Drôle de négociation », *Gérer & Comprendre* n°22, mars 1991.

(2) Christian MOREL, *Les Décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002.

(3) Christian MOREL, *L'Enfer de l'information ordinaire : ces boutons, modes d'emploi, pictogrammes, graphismes, informations, vulgarisations, auxquels on ne comprend rien*, Paris, Gallimard, 2007.

dispose de moins d'informations et de vigilance qu'un groupe dialoguant efficacement. Il faut donc qu'un copilote, une infirmière en salle d'opération, un rondier dans une centrale nucléaire, puissent signaler sans peur un risque d'erreur et apporter leur contribution dans des discussions sur la manière d'aborder des situations critiques.

« *Il faut déterminer des responsables et les punir pour éviter que ne se reproduisent des accidents* ». C'est une idée fortement ancrée, mais elle est souvent funeste. Pour éviter qu'un accident se reproduise, il faut en effet comprendre les enchaînements qui y ont conduit, et pour cela, il faut que les acteurs témoignent sincèrement, ce qui ne sera pas le cas si les informations qu'ils livrent peuvent se retourner contre eux. Les exemples de cet effet de censure sont nombreux, et sont parfois impressionnants. Seule une politique de non-punition permet de progresser en matière de fiabilité. Mais, comment faire, face à la force des passions et à l'idée que nous nous faisons de la justice ?

« *Il faut suivre un principe de précaution en se fondant sur des meilleurs outils scientifiques* ». Vu la place de la science dans notre inconscient collectif, on peut être incriminé après coup si l'on ne prouve pas que l'on a étayé ses choix sur les meilleures connaissances scientifiques. Mais c'est souvent un piège, comme le montre l'exemple des accidents d'avion à l'atterrissage par temps de pluie : la distance d'arrêt varie beaucoup en fonction de l'épaisseur d'eau sur le tarmac et de l'orientation du vent, des éléments qui peuvent avoir pour effet que cette distance dépasse largement la longueur de la piste. La réponse rationnelle consiste à calculer, pour chaque avion, la distance d'atterrissage en fonction de l'épaisseur de la pluie et de l'orientation du vent, et de donner aux pilotes des tableaux de correspondance leur permettant de décider s'ils atterrissent ou non en fonction des informations trans-

mises par le contrôle aérien. Mais l'épaisseur d'eau peut varier rapidement et le vent peut changer d'orientation d'un moment à l'autre ; cette méthode crée donc une sécurité illusoire. Elle est moins sûre qu'une méthode plus empirique, voire bricolée, relevant d'une *rationalité procédurale*. L'auteur nous montre que notre obsession de la *rationalité substantielle* est souvent un obstacle pour progresser dans la fiabilité.

Les chemins du paradis

Comment faire, si aller vers la haute fiabilité suppose d'aller à contre-courant des idées reçues ? Christian Morel propose des métarègles de la fiabilité pour asseoir ces démarches et plaide pour une contreculture. Voici quelques métarègles, qu'il reformule parfois à partir de règles énoncées par des acteurs ou par des chercheurs spécialistes des organisations hautement fiables :

– *il faut créer une hiérarchie restreinte impliquée*, c'est-à-dire atténuer le fonctionnement hiérarchique et écouter tous les acteurs impliqués pendant les périodes critiques. Dans les sous-marins nucléaires, officiers et sous-officiers enlèvent leurs galons quand ils montent à bord, et ce geste n'est pas purement symbolique. La Korean Airlines avait tellement d'accidents qu'elle allait être placée sur la liste noire, quand on s'est rendu compte que cela venait du poids extrême de la hiérarchie ; une action correctrice vigoureuse visant à encourager le dialogue dans le cockpit, a fait de cette compagnie aérienne l'une des plus sûres qui soient dans le monde ;

– *il faut mettre en place un processus d'avocat du diable*, de façon à ce que les choix soient discutés et que les points de vue minoritaires puissent s'exprimer. C'est une procédure systématisée dans l'US Navy, avec un grand succès ;

– *il faut énoncer un principe de non-punition des erreurs* ; Air France a mis en place un système

d'enregistrement de tous les paramètres du vol, qui sont systématiquement comparés aux paramètres normaux à l'arrivée. Le commandant doit expliquer les écarts, mais son anonymat est rigoureusement respecté. Des cas peuvent ensuite être publiés et cela facilite beaucoup les retours d'expérience. Il y a longtemps que le nucléaire français a quant à lui établi ce principe de non-punition, pour éviter que des incidents soient cachés et pour mettre au cœur des préoccupations de chacun la progression de la connaissance et de la formation : on découvre que le personnel peut jouer à des quizz lui permettant de réviser sans cesse les règles d'intervention en cas d'imprévu ;

– *il convient d'instituer une rigueur jurisprudentielle* ; la sécurité demande de suivre des règles, mais aussi de les transgresser, dans certains cas ; les transgressions ne sont pas interdites, mais ce qui est obligatoire, c'est d'en débattre et de diffuser les comptes rendus de ces débats. C'est l'équivalent de la jurisprudence, pour la justice ;

– *il faut procéder au renforcement linguistique et visuel des interactions* ; les mauvaises communications étant à l'origine de nombre d'accidents, il faut tout mettre en œuvre pour s'assurer que l'information transmise a été bien comprise et intégrée. C'est un des buts des *check-lists*, dans l'aviation, et leur application dans les salles d'opération a déclenché un tsunami : la mortalité des opérés a diminué de 57 % et les complications *post-opératoires* de 36 % là où cette méthode a été expérimentée ;

– *enfin, il s'impose de développer une formation aux facteurs humains* pour aiguïser la vigilance des acteurs sur les mécanismes cognitifs, psychologiques et sociologiques qui entravent ou, au contraire, facilitent les prises de décision. Cette formation, qui paraissait incongrue aux ingénieurs, est désormais obligatoire dans l'aéronautique, et a mis les hôpitaux de la Veterans Health

Administration américaine, qui avaient très mauvaise réputation, à la pointe en matière de qualité des soins.

Au-delà de ces règles, c'est donc une contre-culture qu'il faut établir. C'est bien sûr ceux qui connaissent les risques et qui ont essuyé des accidents graves qui ont été le plus poussés à inventer. Ils ont maintenant des choses importantes à dire aux autres. Christian Morel s'est fait, dans cet ouvrage, leur message très convaincant.

Par Michel BERRY,
École de Paris du Management.

CES ENTREPRISES QUI FONT LA CHINE

À propos de l'ouvrage de
Dominique Jolly, *Ces entreprises qui font la Chine*, Paris, Éditions Eyrolles, le 13 octobre 2011, 259 pages.

Entre fantasme et émerveillement, le développement économique et technologique de la Chine est actuellement un sujet d'intérêt majeur. Avec une croissance trimestrielle du PIB se situant entre 8 et 10 %, le modèle économique chinois fait l'objet de nombreuses publications cherchant à décrypter les mécanismes de ce processus d'évolution. L'une de leurs thématiques clés est la place que les entreprises occidentales prennent dans cette dynamique de développement. C'est à cette question que Dominique Jolly, professeur de stratégie à Skema Business School, se propose de répondre dans son ouvrage *Ces entreprises qui font la Chine* paru aux Éditions Eyrolles. Dans un premier temps, l'auteur recense les acteurs clés du développement de la Chine et en explique le rôle ; il décrit, en particulier, les fonctions assurées par le PCC, le Parti Communiste Chinois.

Chaque strate de cette organisation joue un rôle dans la structuration des entreprises nationales, l'encadrement des entreprises étrangères, la maîtrise de la taille des sociétés dans certains secteurs sensibles (comme la communication, par exemple) et le contrôle des prix. Pour chacune de ces missions et par secteur industriel (y compris celui des services), l'auteur fournit des exemples et détaille les modes d'action du PCC : prise de participations aux capitaux, pilotage de la Bourse, surveillance des investissements de capitaux chinois à l'étranger, intervention dans les fusions d'entreprises et influence dans des opérations stratégiques de management (telles que le recrutement des dirigeants). On y découvre l'étonnante Sasac (State-Owned Assets Supervision and Administration Commission), la plus grande *holding* mondiale, dont les membres sont ouvertement des adhérents du PCC. Et la Sasac ne se contente pas de la maîtrise financière : elle s'octroie un droit de regard sur la nomination de plus de 150 dirigeants de ses filiales (dont tous sont membres du PCC !).

Mais l'interventionnisme de cet organisme politique n'est pas guidé uniquement par un souci de pouvoir à court terme. Ainsi, dans une vision prospective indéniable, Dominique Jolly nous précise que 25 % des membres du PCC reçoivent une éducation supérieure (un ratio bien supérieur à celui du reste de la population). On notera aussi l'étonnante présence du responsable de Wahaha, le charismatique Zong Qinghou, l'un des hommes les plus riches de Chine, sur les bancs de l'Assemblée Nationale Populaire ! Et ce véritable parcours au cœur d'une « autre logique » continue lorsque l'on découvre que l'entreprise SAIC, un acteur majeur de l'automobile, est en fait une possession de la ville de Shanghai. Car même au niveau local, pour l'obtention de certaines autorisations, l'entreprise aura affaire au PCC.

En parallèle, le pays a initié des

campagnes de privatisation (la plus spectaculaire dans le domaine agricole) et l'entrepreneuriat privé a pris une place notoire (près de 70 % du PIB). Ainsi, le panorama économique chinois s'avère de plus en plus varié et complexe. Même si l'un des dirigeants d'une entreprise multinationale issue de cette révolution est un ancien haut dirigeant militaire.

Les indicateurs, s'ils impressionnent, traduisent une situation très évolutive et encore incertaine. L'évolution du pays est détaillée par aire géographique, mettant ainsi en évidence un déséquilibre territorial. L'axe majeur reste la production, avec, toutefois, une sensibilité forte par rapport à la demande extérieure, la demande domestique ne permettant pas de soutenir les investissements productifs. Si la Chine est devenue un acteur important sur le marché de l'argent, le yuan n'a pas le statut de monnaie de référence et le fonctionnement des principales bourses reste volatile.

Le chapitre III de l'ouvrage vise à donner une meilleure connaissance des stratégies des entreprises étrangères présentes en Chine. L'histoire des pionniers industriels s'étant implantés dans le Pays du Milieu est racontée en insistant sur la dimension contractuelle de leur engagement. Les règles de constitution et de fonctionnement des partenariats sont détaillées, ainsi que l'influence que ce contexte juridique a sur les performances ultérieures des sites industriels créés. L'auteur aborde ainsi les notions de bureau de représentation, de co-entreprise, de filiales à capitaux à 100 % étrangers et de *joint-ventures*. L'exemple des relations de Danone avec Wahaha illustre parfaitement la rigueur à observer pour construire un partenariat créateur de valeur pour chaque partie et la vigilance qui doit être maintenue si l'on veut assurer la durabilité du système collectif mis en place. Enfin, la possibilité de rachat d'entreprises locales par des étrangers est désor-

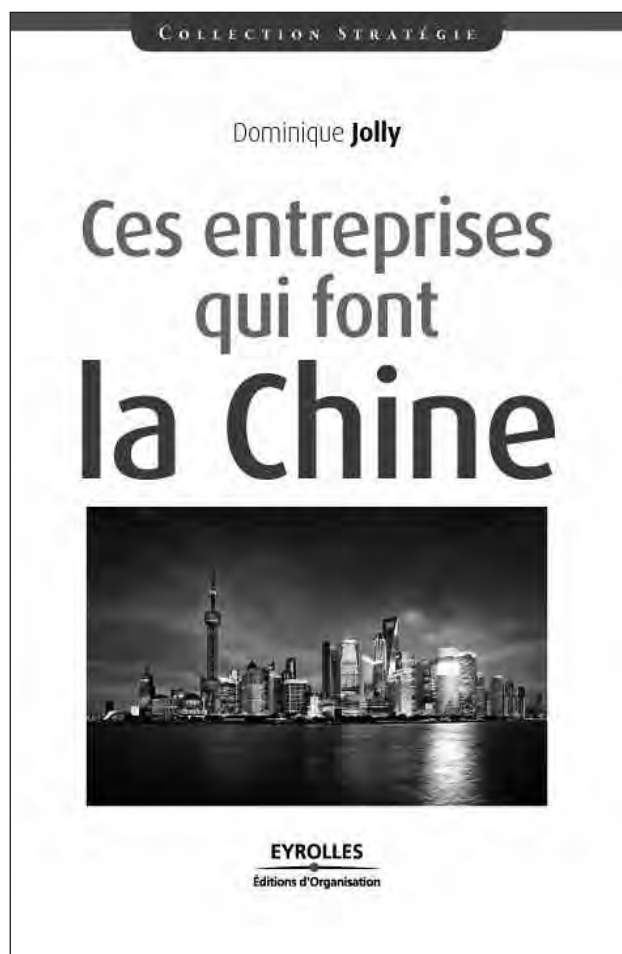
mais offerte aux entrepreneurs étrangers, sous des conditions que précise l'auteur. Ce chapitre, assez technique, reste toutefois didactique, grâce à la documentation et aux cas industriels exposés au fil du texte. Il suggère, contrairement à certains autres ouvrages, l'idée que la Chine a engagé depuis plusieurs années une véritable mutation de son cadre juridique et réglementaire. Et cette évolution est impressionnante, car, à partir d'une économie centralisée, l'État chinois a élaboré des lois en faveur de la propriété privée, un code du travail, des règles encadrant la propriété intellectuelle et bien d'autres textes encore. D'ailleurs, n'assiste-t-on pas, désormais, à des procès en propriété industrielle entre les Chinois eux-mêmes ? Selon l'auteur, ce qui pose problème actuellement, en Chine, ce n'est pas le cadre juridique, très structuré, mais la qualité des prestations des organismes de mise en œuvre et de contrôle.

Le chapitre IV est centré sur la dimension stratégique et sectorielle des investissements étrangers ; il répond à la question des domaines favorables à un engagement étranger en Chine. Dominique Jolly explique que l'on peut presque établir une corrélation entre le secteur concerné et la stratégie des entreprises occidentales. Diverses options sont en effet retenues par les chefs d'entreprises. L'une consiste à utiliser des plateformes chinoises pour fournir des composants aux unités de production du pays d'origine : cela concerne, par exemple, le secteur de la mécanique. Une autre consiste à viser la diffusion vers les marchés locaux : l'industrie du

luxé est dans cette dynamique. Dans ce dernier cas, la condition de réussite principale réside dans la parfaite adaptation des produits et

quement au secteur automobile. Il recense les acteurs locaux de la production de véhicules et dresse l'historique de leurs relations avec les grands opérateurs mondiaux. La stratégie agressive de General Motors et de Volkswagen est explicitée, montrant le caractère important de l'expérience acquise au fil des ans. L'auteur distingue ainsi les entrants précoces, des suiveurs (au nombre desquels figure PSA) et des retardataires (Renault/Nissan). Le caractère évolutif de la situation est bien décrit et mis en relief, en considérant la croissance des immatriculations, mais aussi les souhaits d'exportation des dirigeants chinois. Le rachat de Volvo par Geely est une illustration intéressante des dynamiques de ce secteur tant au niveau du territoire chinois que sur l'échiquier mondial. Là encore, on apprécie l'effort de synthèse de l'auteur, qui cherche à élaborer des règles de bonnes pratiques stratégiques à

partir de ses recherches *in situ*. Enfin, la dernière partie de l'ouvrage explicite le plan d'action concret adopté par les industriels entrant dans l'économie chinoise. On apprécie en particulier la description très rigoureuse de la notion de *guanxi* (établissement de liens professionnels et d'un climat de confiance avec les acteurs locaux). La précision s'impose d'ailleurs face à cette notion caractéristique du pays. Certes, on y trouve des aspects classiques de réseaux et de confiance forte faite aux individus, au-delà de la dimension contractuelle. Ainsi, la recherche de fournisseurs locaux pour une entreprise occidentale installée en Chine est simplifiée si le responsable des achats a la connaissance, mais surtout la



services aux aspirations et aux besoins locaux. Parmi les domaines faisant l'objet d'un positionnement fort des entreprises étrangères, citons la construction, les infrastructures de transport, la cosmétique et la pharmacie. Dans l'ouvrage, un focus est fait sur le secteur alimentaire et sur celui de la grande distribution, avec une analyse fine du cas de Carrefour. Les activités de service représentent également des espaces d'opportunités (citons Disney et Imax, dans le domaine des loisirs). Les secteurs favorables semblent être ceux qui se caractérisent par une forte intensité de main-d'œuvre. Certains secteurs restent difficiles d'accès, tels que les télécommunications et la finance. Le chapitre V s'intéresse spécifi-

confiance de réseaux de prestataires compétents. L'entreprise bénéficie alors d'une bonne image de marque et de garanties, en même temps que d'un carnet d'adresses bien fourni. Mais, de toute évidence, le *guanxi* a aussi une face cachée, beaucoup plus sombre. Il n'est pas certain que le prix d'un hôtel soit le même pour un dirigeant d'entreprise, selon que sa secrétaire dispose ou non du réseau adapté ! De plus, que penser de la confrontation de personnes ayant des niveaux de revenus aussi différents ? Certains peuvent être tentés d'abuser de leur position officielle au sein d'un réseau pour monnayer leur intervention. Ainsi, un lien est établi, dans l'ouvrage, entre la rigueur stratégique et la nécessaire adoption des comportements et de la culture locaux. Politique salariale et modes de management sont également abordés dans ce chapitre, dans le même esprit.

In fine, ce livre s'adresse aux étudiants en économie et à ceux des écoles de *business*, qui y trouveront des données quantitatives et qualitatives pour comprendre un des aspects clés de la mondialisation et une explication particulièrement claire des phénomènes complexes liés au développement « interne » et « ouvert » de la Chine. Ce livre représente également un support pédagogique, par la richesse des exemples qu'il fournit. Enfin, il peut être considéré comme un ouvrage de synthèse particulièrement utile pour des praticiens s'intéressant à un investissement en Chine. Ainsi, ce livre fournit les référentiels de base pour identifier les formes *ad hoc* de partenariats possibles avec la Chine, pour un entrepreneur occidental. L'ouvrage constitue une aide à la décision et un document à consulter pour comprendre les « règles du jeu en Chine ».

Par Vincent BOLY, Professeur à l'École Nationale Supérieure de Génie des Systèmes Industriels de Nancy.

COOPÉRER : DONNER, RECEVOIR, RENDRE

À propos du livre de Norbert Alter, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009, 231 pages.

Cela faisait quelques années que j'attendais ce livre.

Étant quotidiennement confronté à la question de la coopération, comme consultant ou *coach* d'équipe, je n'avais à me mettre sous la dent que les recettes psychologisantes des livres de management, ou la grille de lecture stratégique de la sociologie des organisations.

Intuitivement, je ne m'y retrouvais pas : j'avais le sentiment diffus que les individus coopèrent pour d'autres raisons que le calcul, même si, bien sûr, celui-ci n'est jamais complètement absent.

Autant dire que la parution de *Donner et prendre* est venue à point nommé.

La coopération, un échange de liens

Norbert Alter part du constat, évident à énoncer mais qui peine encore à trouver sa traduction dans les pratiques de gestion, que « la compétence devient collective, et de plus en plus collective. Elle exige de savoir s'associer et d'échanger avec les autres ». Par exemple, pour une organisation dont la vocation est de vendre des « solutions » techniques, c'est-à-dire un assemblage « intelligent » de produits, à quoi sert de disposer de techniciens très compétents, si les commerciaux, qui ne possèdent pas le bagage technique suffisant, ne travaillent pas main dans la main avec les techniciens ? C'est bien le collectif Techniciens-Commerciaux qui, dans ce cas précis, va être capable (ou non) de créer de la valeur. « La seule addition des compétences individuelles ne permet pas de produire la richesse globale ».

À partir de là Norbert Alter va piocher dans l'anthropologie, plus précisément dans le triptyque *donner-recevoir-rendre* de Marcel Mauss, pour analyser les ressorts de la coopération.

La coopération, telle que les anthropologues la voient, est un processus de don et de contredon, qui met l'accent moins sur la nature du *bien* échangé (conseil, idée, coup de main...) que sur celle du *lien*. Elle est un cycle d'échange dans lequel le contenu de ce qui est échangé a moins d'importance que le *processus* lui-même. N'en déplaise donc aux tenants du paradigme de l'individu stratège, la coopération est davantage affaire de relation que d'intérêt, d'émotions que de calcul : « On choisit de coopérer avec telle personne parce que l'on a envie de coopérer avec elle. Les échanges sociaux s'orientent de manière principalement affective, et secondairement professionnelle. Les relations de coopération reposent sur des sentiments – gratitude, fierté ou complicité – qui procurent un plaisir recherché en tant que tel. »

La coopération entraîne un « endettement mutuel » : je te donne parce que j'ai envie de travailler avec toi ; tu me rendras ce que tu voudras, quand tu le voudras ; et ainsi de suite. Peu importe, au fond, que la valeur des biens échangés soit équivalente : seules comptent la réciprocité des échanges et leur inscription dans la durée.

S'il est évident pour tout le monde que la coopération crée de la valeur, il est en revanche plus difficile de la mesurer : « Rendre un collègue compétent n'a pas de valeur économique précise. On ne peut mesurer la valeur économique de ces échanges. »

Malgré ses allures de simplicité, la coopération n'a donc rien d'évident. Elle réclame des conditions bien précises :

– d'abord, donner : « Il faut au préalable investir dans le lien en donnant » (1).

(1) C'est ce qui fait dire à N. Alter qu'« il faut être généreux, pour faire équipe. »

– Il faut ensuite qu'il y ait un retour. Si la coopération n'est pas intéressée au sens étroit du terme, elle n'est pas non plus, évidemment, désintéressée : *elle attend du lien, de la réciprocité*. Et cette réciprocité se nourrit elle-même d'une certaine stabilité des relations : les organisations à fort *turn-over* ont du mal à coopérer.

– Enfin, la coopération, qui provoque une surcharge de travail, largement invisible, de surcroît, doit être reconnue, si l'on veut qu'elle se développe.

Changement ou mouvement ?

L'énoncé de ces conditions permet de mesurer en quoi la coopération se satisfait mal d'un simple « volontarisme managérial » :

– Si les salariés recherchent les liens pour eux-mêmes, car ils sont sources de satisfaction et d'estime de soi, il n'en va pas de même du « management amont (2) ». Pour celui-ci, le temps investi dans la relation est du temps perdu, car il n'est pas directement productif ; il doit être éliminé, comme la « flânerie » que redoutait Taylor, en son temps. Alter a des mots assez durs : « Le management, malgré ses apparences de rationalité, n'apprend pas. Il ne modifie aucunement les hypothèses qui fondent ses décisions. L'un de ses crédos consiste, par exemple, à vouloir mobiliser le personnel, alors que celui-ci ne cesse de se mobiliser spontanément ; un autre persiste à penser que l'efficacité d'une organisation

tient à la qualité de ses structures, alors qu'elle repose sur la qualité des rapports sociaux qui y règnent. » Il revalide, à trente ans de distance, ce que Crozier et Friedberg notaient déjà dans *L'Acteur et le système* : « Au sommet, il semble bien que l'on

– Investir dans la coopération, donner, alourdir sa charge pour donner un coup de main : tout cela demande du temps. Or, cette denrée se fait rare. À ce propos, Norbert Alter souligne très justement que la notion de *changement* devient de plus en plus inadaptée, et il préfère y substituer celle de *mouvement*. Le changement est une transition entre deux états stables ; or, il n'y a plus guère de stabilité (c'est d'ailleurs l'une des remarques les plus fréquentes que je recueille dans les séminaires de formation à la conduite du changement que j'anime). « Il n'est plus possible d'utiliser ce terme pour décrire la dynamique des firmes contemporaines. On ne distingue jamais d'état B, car le changement ne se stabilise jamais durablement. Le mouvement représente une dynamique sans aboutissement. »

– « Cette danse », ainsi que la qualifie Alter, « n'a rien d'un ballet. Chaque danseur a tendance à suivre son propre rythme. » Alter appelle cela des *dyschronies* : des conflits de temporalité entre les différents métiers de l'entreprise. Le temps de la finance n'est pas celui de

la GRH, le temps des commerciaux n'est pas celui des producteurs, le temps d'une direction générale n'est pas celui des salariés. « Le mouvement réduit considérablement la durée des interactions, et donc la possibilité, pour les individus, de s'engager sur le long terme. Il ne cesse de remettre en cause le capital social accumulé, les dettes et les engagements. »

Norbert Alter

Donner et prendre

La coopération en entreprise



manque toujours de connaissance, et même simplement d'expérience de la complexité, et aussi de la richesse du vécu au niveau opérationnel. Le complexe du *il n'y a qu'à* nous semble plus répandu au sommet qu'à la base (3). »

– Le mécanisme don/contredon est aussi aléatoire dans l'entreprise que dans la vie. Chacun a, dans son entourage, des gens qui prennent volontiers..., mais qui ne rendent guère : « Les contredons ne sont jamais garantis : l'ingratitude est aussi répandue que la gratitude. »

(2) N. Alter appelle ainsi les acteurs en charge de la définition des standards de performance, des normes de gestion.

(3) CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Paris, Points Seuil, 1977, p. 447.

– La dernière difficulté réside dans la réciprocité. On a vu que la base du mécanisme coopératif est l'endettement mutuel. Or, « l'entreprise ne souhaite pas être redevable. Elle préfère le plus souvent les contrats aux arrangements, et l'équilibre des échanges à l'endettement. Elle tend donc logiquement à interdire de donner. Mais une observation attentive montre qu'elle ne résiste pas toujours à l'attrait de ces biens. Elle finit par les prendre, comme s'ils représentaient peu de chose. Elle ne manifeste pas qu'elle les reçoit. Elle ne doit donc pas grand-chose. »

Danser couvert de plumes

Le livre de Norbert Alter nous donne une vision globale des fonctionnements et dysfonctionnements des entreprises avec, en leur centre, le mécanisme central, subtil, mais mal compris, de la coopération.

L'approche de l'école du don est séduisante, mais il y a fort à parier qu'elle va avoir besoin de temps pour faire son chemin : « Considérer que les salariés font des cadeaux à leur employeur, qu'il faut reconnaître ces gestes et donner à son tour serait à peu près

aussi conventionnel que de proposer de danser couvert de plumes pour augmenter la productivité. Si ces propositions font sourire, ce n'est pas parce qu'elles sont inefficaces, mais parce qu'elles ne font pas partie des croyances considérées comme normales. »

Si l'on admet, avec l'auteur, que le ressort de la coopération est davantage à rechercher dans les bénéfices relationnels que dans l'intérêt, au sens strict de ce terme, alors on ne peut plus considérer que c'est parce que les leviers RH (évaluation, rémunération) fonctionnent mal qu'il y a des problèmes de coopération. C'est au contraire parce qu'ils fonctionnent trop bien et parce qu'ils recentrent méthodiquement les collaborateurs sur leurs objectifs individuels, étouffant dans l'œuf les velléités de fonctionner de façon plus collective.

Dernier point : si la coopération peine autant à s'installer, ce n'est pas parce que les salariés rechignent à coopérer – les 231 pages du livre prouvent le contraire –, mais parce que les entreprises créent des doubles contraintes autour d'elles. Dans le même temps où elles appellent à coopérer à grand renfort de démarches

d'*empowerment* et de formations, elles rechignent à offrir à leurs équipes les espaces qui leur seraient nécessaires pour se réunir et travailler ensemble... bien souvent, d'ailleurs, parce que les responsables de ces mêmes équipes ont eux-mêmes du mal à coopérer au sein des équipes de direction. Les salariés se voient ainsi contraints de choisir entre deux mauvaises solutions :

– S'ils ne coopèrent pas, ils sont considérés comme ne « jouant pas collectif » ;

– S'ils investissent du temps dans la coopération, l'entraide, le coup de main, le « travail invisible », ils sont suspectés de perdre du temps, de ne pas être assez « orientés résultats ».

Le beau livre d'Alter, dans la continuité des travaux d'anthropologie de l'école du don (4), montre ainsi de façon très juste à quel point capacité de changement, coopération et reconnaissance sont étroitement liées.

**Par Arnaud TONNELÉ,
Consultant, coach,
Groupe Bernard Julhiet.**

(4) Voir les travaux d'auteurs comme Alain Caillié, Jacques T. Godbout, entre autres.

BARMEYER Christoph

Christoph Barmeyer est professeur en management interculturel et directeur du centre des compétences sociales à l'université de Passau (Allemagne). Il est également professeur associé au centre de recherche « Humans and Management in Society (EA1347) » à l'École de Management Strasbourg/Université Strasbourg. Il fut durant quatre années membre du directoire de SIETAR (Society for Intercultural Education and Research), la plus grande association interculturelle. Il a vécu et travaillé en France et au Québec. Ses recherches portent sur le management interculturel et comparé (en particulier, le management franco-allemand), la gestion des ressources humaines à l'international et les compétences interculturelles. Il est auteur et co-auteur de plusieurs livres comme : *Multinational Enterprises and Innovation: Regional Learning in Networks*, New York/London, Routledge, 2012 ; *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*, Sternenfels/Berlin, Wissenschaft & Praxis, 2010 ; *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, Paris, Les Éditions de Liaisons, 2008 ; *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Québec, PUL, 2007 ; *Wirtschaftsmodell Frankreich. Märkte. Unternehmen, Manager*, Frankfurt/New York, Campus, 2007.

BERRY Michel

Ancien élève de l'École Polytechnique et ingénieur général des Mines, Michel Berry a été directeur de Recherche au CNRS de 1984 à 2008 et directeur du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, de 1974 à 1991.

Fondateur de la série *Gérer & Comprendre des Annales des Mines*, il est président du comité de rédaction de cette série depuis 1985.

Il est le fondateur de l'École de Paris du Management, dont il est le responsable depuis 1993.

Fondateur de la *Gazette de la société et des techniques*, il en est le rédacteur en chef depuis 2000.

Il est l'auteur des ouvrages suivants :

- *Une technologie invisible ? Le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains*, Édition École Polytechnique, juin 1983.
- « Que faire de l'Amérique ? », *Gérer & Comprendre* n°27, juin 1992.
- "From American Standards to Crosscultural Dialogues", *Handbook of International Management Research*, Blackwell Publishers, juillet 1995, pp. 463-483.
- "Research and the Practice of Management, a French View", *Organization Science*, vol. 6, n°1, January-February 1995, pp. 104-116.
- « Diriger les thèses de "terrain" », *Gérer & Comprendre* n°62, décembre 2000.

- *Managements de l'extrême*, Paris, Éditions Autrement, mai 2006.

- *Les vrais révolutionnaires du numérique*, en collaboration avec Christophe Deshayes, Paris, Éditions Autrement, mars 2010.

- « Pour en finir avec l'hégémonie du lien économique », *Annales des Mines* série *Réalités industrielles*, numéro spécial : « Après la crise financière, retour à l'économie réelle ? », mai 2010.

BLASQUIET-REVOL Hélène

Hélène Blasquiet-Revol est ingénieure d'études à VetAgro Sup – Campus agronomique de Clermont. Elle est membre de l'Unité mixte de recherche Métafort *AgroParisTech-Irstea-VetAgro Sup-Inra*.

Elle intervient en appui à l'enseignement dans le domaine de l'ingénierie territoriale et du développement des territoires ruraux et périurbains.

Au sein de l'équipe CFORT de l'UMR Métafort, elle travaille sur la compréhension et l'accompagnement des formes d'organisation territoriale et des actions collectives dans les territoires de projet, avec pour objectifs :

- La production de connaissances sur les transformations à l'œuvre dans les territoires (conditions d'émergence et de résilience des organisations) ;
- La production méthodologique pour accompagner les changements dans les territoires (production d'outils, démarches participatives).

E-mail : helene.blasquiet@vetagro-sup.fr

VetAgro Sup Campus agronomique de Clermont - UMR Métafort 1273 - Clermont Université

89, avenue de l'Europe - BP 35 - 63370 LEMPDES

Tél. 04.73.98.69.51

Fax 04.73.98.70.20

BOLY Vincent

Professeur à l'École Nationale Supérieure de Génie des Systèmes industriels de Nancy, établissement à la création duquel il a activement participé, Vincent Boly est en charge des enseignements dans le domaine du pilotage de l'innovation (théorie de l'innovation et pratiques des entreprises les plus innovantes) ainsi que de cours portant sur les méthodologies de conduite de projets innovants (QFD, par exemple).

Il est chercheur au sein de l'Équipe de Recherche sur les Processus Innovatifs, dont les axes de recherche portent sur l'évaluation de la capacité à innover et les méthodes d'aide à la décision dans les étapes amont de l'innovation.

Par ailleurs, il est professeur invité à l'Université du Québec à Trois Rivières et membre de réseaux de

recherche internationaux, tels que l'IAMOT (International Association on Management of Technology).

Il est l'auteur du livre *Ingénierie de l'innovation*, Editions Hermès, Prix Advancia/CRCI de Paris attribué en 2008.

Vincent Boly a précédemment travaillé en tant que consultant auprès de grands groupes internationaux et de PME. Ses axes d'intervention portaient sur la conduite du changement, la restructuration des organisations et la conduite de projets. Il a été formateur en management auprès des Hôpitaux de Paris, d'EDF, d'Usinor Sacilor... Il a également participé à la création d'une *start-up* dans le domaine médical.

CHEVRIER Sylvie

Sylvie Chevrier est professeur de gestion à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée et chercheur à l'Institut de Recherche en Gestion. Elle est co-responsable du master Gestion des Ressources Humaines et mobilité internationale. Ses recherches portent sur la dimension culturelle du management et du fonctionnement des organisations. Elle a publié, entre autres, *Le Management interculturel* (PUF, 2010), *Le Management des équipes interculturelles* (PUF, 2000) et a contribué aux ouvrages *Cultures et mondialisation* (Seuil, 1998), *Gérer en contexte interculturel* (PUL, 2008) et *Cross Cultural Management in practice: Culture and Negotiated Meanings* (Edward Elgar Publishing, 2011).

DAVOINE Éric

Éric Davoine est professeur ordinaire en GRH et organisation à la Faculté des Sciences économiques et Sociales de l'Université de Fribourg. Diplômé en Gestion (ESCP Europe) et en sociologie (Université de Lyon). Il est docteur en Sciences de Gestion des universités de Freiburg i.B. et de Lyon.

Ses recherches portent sur l'évaluation des instruments et des processus RH ainsi que sur les comparaisons internationales et cross-culturelles des pratiques managériales et RH. Il a publié de nombreux articles et co-édité plusieurs ouvrages dont le dernier est *GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux* (Vuibert, 2010).

Il est membre de l'Academy of Management et du European Group of Organizational Studies, Vice-Président International de l'AGRH (association francophone des chercheurs en GRH), membre des comités éditoriaux de la revue *GRH* et de la revue *International Journal of Organizational Analysis*, ainsi que du comité scientifique de la revue *Management International* (HEC Montreal).

Il intervient également en entreprise et dans plusieurs programmes de formation continue institu-

tionnels (cure de philosophie pour cadres, MAS RH, CRQP).

FAYOLLE Alain

Alain Fayolle est professeur et directeur du centre de recherche en entrepreneuriat à EM Lyon Business School. Il est par ailleurs chercheur au CERAG (UMR CNRS/Université Pierre Mendès-France de Grenoble) et a été pendant de nombreuses années professeur visiteur à la Solvay Brussels School of Economics and Management (Université Libre de Bruxelles). Ses centres d'intérêt recouvrent l'étude des processus de création d'activités innovantes, l'entrepreneuriat organisationnel, la création d'entreprise par nécessité, les approches critiques de l'entrepreneuriat et l'enseignement en entrepreneuriat. Il est rédacteur en chef de la *Revue de l'Entrepreneuriat* et de la revue *Entreprendre & Innover*. Il est également éditeur associé de la revue internationale *Journal of Small Business Management*. Il a publié une vingtaine d'ouvrages et des articles dans de nombreuses revues internationales, comme *Academy of Management Learning & Education*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *Scandinavian Journal of Management*, et *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. Ses travaux ont été également publiés dans des revues de langue française comme, entre autres, *M@n@gement*, *Management International*, *Gérer & comprendre*, *Revue Internationale PME*, *Gestion* ou encore *Revue Française de Gestion*.

Alain Fayolle intervient régulièrement au profit de l'OCDE, de la Commission européenne, de gouvernements (français et étrangers), des collectivités territoriales et de nombreuses institutions françaises sur des questions liées à l'évaluation des politiques, des stratégies et des pratiques dans le domaine de l'entrepreneuriat.

GRANDJEAN Nathalie

Nathalie Grandjean est assistante d'enseignement et de recherche au CRIDS (Centre de Recherche en Information, Droit et Société) – Université de Namur (Belgique). Elle est également doctorante en philosophie. Ses centres d'intérêt et de recherche sont interdisciplinaires, allant des *Science and Technology Studies* aux *Gender Studies*, au pragmatisme, au constructivisme et aux réflexions philosophiques héritières de Foucault et de Deleuze et Guattari.

JEANNEAUX Philippe

Philippe Jeanneaux est professeur d'économie rurale à VetAgro Sup - Campus agronomique de Clermont. Il est membre de l'Unité mixte de recherche Métafort *AgroParisTech-Irstea-VetAgro Sup-Inra*.

Il dispense ses enseignements depuis treize ans dans le domaine de la gestion de l'exploitation agricole et de l'économie rurale. Deux axes majeurs structurent ses cours :

- un premier axe structuré autour de l'apport de concepts en économie de la production agricole visant à comprendre le raisonnement économique des décisions de l'agriculteur et le management stratégique de l'exploitation agricole ;
- un deuxième axe structuré autour de l'analyse des cadres institutionnels et la mise en œuvre de politiques publiques agri-environnementales dans les espaces périurbains et ruraux.

Au sein de l'équipe EIDER de l'UMR Métafort, ses travaux de recherche portent sur l'analyse économique du rôle des institutions dans le développement local et les comportements stratégiques des exploitations agricoles et/ou des coopératives agricoles. Il développe ses travaux dans deux directions principales :

- Le comportement stratégique des agriculteurs est abordé à partir d'une analyse des relations entre la fourniture par les agriculteurs des services environnementaux (CTE, CAD, MAET...) et les modes de gouvernance des différents dispositifs institutionnels qui les révèlent et les organisent.
- Le comportement stratégique des agriculteurs et de leurs coopératives est abordé à partir des caractéristiques organisationnelles et institutionnelles des systèmes agroalimentaires localisés. Cette recherche permet de mieux saisir les stratégies des agriculteurs qui cherchent à construire des rentes et à les protéger.

E-mail: philippe.jeanneaux@vetagro-sup.fr

VetAgro Sup - Campus agronomique de Clermont - UMR Métafort 1273 - Clermont Université.

89, avenue de l'Europe - BP 35 - 63370 LEMPDES

Tél. 04.73.98.70.30

Fax 04.73.98.70.20

LIVIAN Yves-Frédéric

Yves-Frédéric Livian est professeur émérite à l'IAE Université de Lyon.

Il a enseigné dans de nombreux pays (Europe centrale, Chine, Afrique de l'Ouest) et publié une dizaine d'ouvrages dans le domaine de la GRH et de la théorie des organisations.

Il est notamment l'auteur d'un chapitre dans l'ouvrage *Gestion en contexte interculturel* (DAVEL *et al.*, 2008), dans *Mondialisation, Management et Écologie* (PALPACUER (dir.), 2010) et *Le Management des firmes multinationales* (MAYRHOFER (dir.), 2011).

Il a écrit *Management comparé* (Economica, 2004).

LOBET-MARIS Claire

Claire Lobet-Maris est sociologue et docteure ès-Sciences du Travail. Professeure ordinaire à l'Université

de Namur (Belgique). Elle y donne des cours de sociologie à des étudiants en sciences informatiques et juridiques.

Elle est également directrice scientifique au Centre de Recherche Information, Droit et Société (CRIDS), qui est spécialisé dans l'évaluation sociologique, éthique, juridique et politique des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Le regard sociologique porté sur les technologies consiste à les comprendre tant dans leur construction sociale que dans la manière dont elles s'insèrent et affectent nos interactions sociales.

La gouvernance démocratique des technologies est un des thèmes importants sur lesquels elle a réalisé de très nombreux travaux. Très institutionnels et politiques au départ, ces travaux ont évolué ces dernières années vers des démarches inspirées du *Value Sensitive Design* qu'elle a appliquées dans des projets de développement informatique liés essentiellement au domaine médical et à celui de la surveillance.

En matière d'impacts sociologiques des technologies de l'information sur nos interactions sociales, sa recherche se concentre sur la question de l'inter-normativité entre les normes implicites embarquées dans les technologies et les normes sociales. Plus particulièrement, à travers de très nombreuses observations et enquêtes tant dans le milieu organisationnel qu'en dehors, elle entend comprendre le sens que revêt l'informatique pour notre « vivre » ou « agir » ensemble, dans un contexte qualifié par de nombreux sociologues de modernité liquide.

PEAUCELLE Jean-Louis

Ingénieur des Mines de Nancy, Jean-Louis Peaucelle est docteur en sociologie, docteur en informatique, professeur de gestion à la retraite. Depuis quelques années, il s'est spécialisé sur la recherche historique en gestion, avec notamment divers articles publiés dans *Gérer & Comprendre*. Il est aussi l'auteur de publications sur Henri Fayol ainsi que sur la division du travail de Adam Smith.

PEREIRA Brigitte

Brigitte Pereira est professeur de Droit et de Responsabilité Sociale des Entreprises à l'École de Management de Normandie. Elle est chercheur en Droit et RSE au sein du Centre de Recherche METIS et du Laboratoire NIMEC de l'IAE de Caen.

Qu'il s'agisse de l'éthique pénale des entreprises, du fonctionnement et des rapports contractuels entre les différents acteurs économiques, ses travaux intègrent une démarche de prospective basée sur la maîtrise du fonctionnement actuel des instruments juridiques et de gestion et sur les pratiques comparées

dans le contexte de la mondialisation. Elle a publié des travaux de recherche relatifs à la répression du blanchiment de capitaux, de même que des travaux sur le devenir du contrat de travail et la flexisécurité dans le cadre du développement de la sécurisation des parcours professionnels. S'intéressant au développement des droits de l'Homme à travers l'accroissement des normes d'autorégulation adoptées par les entreprises, ses travaux intègrent à la fois l'entrepreneuriat illicite et l'entrepreneuriat socialement responsable.

Elle justifie de seize années d'enseignement (IAE, Université et École Supérieure de Commerce) et de onze années d'activité de recherche.

Elle a exercé pendant huit ans en qualité d'enseignant-chercheur à l'IAE – Université de Droit de Nice, et au Ceram – Sophia Antipolis, puis comme directeur de programme de 3^e Cycle au sein de l'ISG.

Elle est actuellement professeur-chercheur à l'École de Management de Normandie.

PERRIN Alexandre

Alexandre Perrin est professeur associé à Audencia Nantes École de Management et directeur du programme Grande École. Ancien consultant en *Knowledge Management* (KM), il a réalisé sa thèse de doctorat à la direction du groupe Lafarge. Pour ce travail, il a reçu le prix de thèse décerné par l'EFMD et Emerald Publishing. Membre du Grema, ses recherches portent sur l'agenda du gestionnaire des connaissances, le transfert des bonnes pratiques et les communautés inter-organisationnelles. Les résultats de ses travaux ont été publiés dans *M@n@gement*, *Systèmes d'Information & Management (SIM)*, *Journal of Knowledge Management*, *Knowledge & Process Management Journal et Gestion 2000*. Il anime un blog professionnel sur les pratiques de KM en entreprise

(km.typepad.com) et peut être suivi sur Twitter @PerrinAlexandre.

TONNELÉ Arnaud

Arnaud Tonnelé est consultant et coach.

Il accompagne les personnes, les équipes et les organisations depuis vingt ans. Il a commencé à la SOFRES en réalisant des audits de climat social. Il a poursuivi chez Bossard Consultants pendant cinq ans, puis chez Bledina (Groupe Danone), comme consultant en conduite du changement. Il est consultant et coach au sein du groupe Bernard Julhiet depuis 2007.

Il intervient à Grenoble Ecole de Management, en Master, et au DU *Executive Coaching* de l'Université de Cergy-Pontoise.

À ses heures perdues, il est amateur de courses à pied en montagne.

Il est l'auteur des ouvrages suivants :

- *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Eyrolles, 2011.
- *Stratégie et pilotage des systèmes d'information*, Paris, Dunod, 2009 (chapitre sur la conduite du changement).
- *Équipes autonomes, guide de mise en œuvre – Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Paris, Eyrolles, 2007.

VIDAILLET Bénédicte

Bénédicte Vidaillet est Maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille – Université de Lille 1.

108, avenue du Peuple Belge - 59000 LILLE (France).
benedicte.vidaillet@univ-lille1.fr

Ses travaux portent sur la subjectivité au travail, la pédagogie du management et les approches critiques du management.

FOR OUR ENGLISH SPEAKING READERS

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

BODIES DO NOT LIE: AN ETHICAL JOURNEY INTO SURVEILLANCE TECHNOLOGY

Nathalie GRANDJEAN and Claire LOBET-MARIS

Through EU framework programs on research and development, the status and responsibility of the “human sciences” have evolved. The latter used to occupy an outside position as the expertise for evaluating R&D policies or assessing the legal, social, economic or ethical impact of techniques. Nowadays, they are invited to participate in designing innovations, the social acceptability of technological choices being the grounds for this invitation. This review, in the form of a narration, examines the situated, pragmatic intervention by a team of social scientists in a European project for developing a smart multimodal surveillance system.

MANAGING “GOOD PRACTICES” IN A MULTINATIONAL FIRM: THE CASE OF LAFARGE

Alexandre PERRIN

The management of “good practices” between the 57 organizational units of Lafarge, a multinational firm, is examined. This codified knowledge, accessible through a data base (Lotus Notes), has enabled employees to consult and propose innovative practices for improving the quality of production and relations with clients. An analysis of a transfer involving the “emitters and receivers of good practices” brings to light three key factors in this management, in particular the predominant role played by the coordinator inside the firm. The skills necessary for playing this role are discussed.

FARM MANAGEMENT, AN INVENTORY OF FRENCH RESEARCH

Philippe JEANNEAUX and Hélène BLASQUIET-REVOL

The economic context of farms has changed significantly in recent years, as farmers have been forced to develop new skills and managerial methods. This trend should have led to new research in this field. An examination of bibliographical references from three French databases of studies conducted by a research

OVERLOOKED ..

institute (INRA) has served to draw up an inventory of the output of French research on farm management from 1990 to 2008. A sharp drop is observed of publications in this field. Contrary to initial assumptions and unlike the situation in English-speaking research, theoretical currents in farm management have not been reinvigorated. Strategic management has been the subject of few studies, even though it could become an essential lever for improving the global performance of French farms.

WORK IS NOT PLAY, AND OTHER STEREOTYPES IN MANAGEMENT: AN EDUCATIONAL EXPERIENCE

Bénédicte VIDAILLET

The analysis of an educational experience over ten years involving 86 groups of students in a course on human resources has brought to light the stereotypes that students with an education in management formed about the relation to work, the staff’s role and the motivations of the persons they will eventually manage. We thus see the extent to which these students have interiorized a “liberal mode of subjectivity” that thoroughly colors how they understand work situations. This analysis relates the difficulties and issues of education in management to the ability to develop practices that reckon with the real world of work.

IS A PUBLIC POLICY OF SELF-ENTREPRENEURSHIP GOOD FOR ENTREPRENEURIALISM AND THE CREATION OF BUSINESSES?

Alain FAYOLLE and Brigitte PEREIRA

Several countries have chosen to take up the fight against joblessness by fostering entrepreneurialism and thus stimulating the creation of businesses. The approach adopted in France has led to lifting the administrative and regulatory obstacles to becoming an entrepreneur. The advantages have been praised of “self-entrepreneurship”, a recurrent theme in recent public policies. This article juxtaposes the viewpoints of a jurist and a manager. “Self-entrepreneurship” raises serious questions about how to stimulate the creation of businesses and thus of jobs. First of all, it concerns a variety of persons and needs, only part of which, strictly speaking, have to do with set-

TRIAL BY FACT

OVERLOOKED ..

ting up a business. Secondly, far from “freeing” private initiative and propelling an entrepreneurial dynamics, the legislative framework deters and restricts initiatives. Finally, this public policy leads to the quantitative development of a “forced” form of entrepreneurship — business creation by necessity — that, as a few recent studies have shown, has little potential for creating lasting employment and ensuring the survival of these young organizations. The conclusion formulates suggestions for reconsidering how France can foster entrepreneurial behaviors, even among job-seekers.

THE COLLECTIVE DEVELOPMENT OF INTERCULTURAL COMPETENCE IN A BINATIONAL ORGANIZATION: THE CASE OF ARTE

Christoph BARMEYER and Eric DAVOINE

Research on intercultural management has often focused on critical incidents in intercultural interactions. It has seldom drawn attention to the constructive aspect of these interactions, which help develop “intercultural competence”. Intercultural skills, defined variously, figure at the center of several models, which are often restricted to an individualistic approach even though the skills in question are observable mainly during contextualized social interactions. Intercultural skills might come out of group learning processes, which certain contexts favor. The exemplary case of Arte, a European TV channel located in Strasbourg, is presented as a “laboratory of interculturalism”.

A WHITE ELEPHANT DURING THE FRENCH REVOLUTION: PRONY'S LOGARITHM TABLES

Jean-Louis PEAUCELLE

Projects that end nowhere after having consumed a large quantity of resources are not, unfortunately, so hard to find. Science is a field where such projects have flourished, because an aura surrounds them that hides failure from the authorities exercising oversight. During the French Revolution, one such project, with the objective of calculating logarithms with a very high degree of precision, thrived for eleven years under Gaspard de Prony's leadership. Despite the mobilization of about a hundred persons, the Bureau du Cadastre came up with nothing. Prony cleverly hid the failure in his reports and accounts. They omitted saying anything about his own shortcomings in handling numbers and blamed higher-ups at

the level of the government for shutting down the project.

IS “INTERCULTURAL COMPETENCE” A USEFUL CONCEPT?

Yves-Frederic LIVIAN

Although intercultural contacts, exchanges and transactions are increasing owing to globalization, the lessons usually drawn from “intercultural management” must be critically examined since they are ever less connected to reality. The idea that “intercultural competence” is an indispensable precondition for success in international affairs is reviewed. For one thing, this concept assigns too much importance to individual communications and is underlaid by a hypothesis of mutual comprehension that is hard to apply in reality. It overlooks the political and institutional context of international negotiations, and slightes the collective dimension. For another, the supposedly needed “know-how” (openness, adaptability, patience...) is the opposite of the current characteristics of the internal management of big firms (standardization, focus on short-term results, constraints). Finally, these intercultural skills are not at all a condition for success — for the phenomenal development of international firms from emergent countries, India and China in particular. The current phase of globalization calls for revising “intercultural” hypotheses, which mainly took shape while international firms from countries in the North were growing during the 1980s.

NO INTERNATIONAL COOPERATION WITHOUT CULTURES: COMMENTS ON “IS ‘INTERCULTURAL COMPETENCE’ A USEFUL CONCEPT?”

Sylvie CHEVRIER

Michel BERRY: THE MYSTERIES OF FEASIBILITY

On Christian Morel's *Les Décisions absurdes II, Sociologie des décisions hautement fiables* (Gallimard, 2012).

Vincent BOLY: THE FIRMS THAT ARE MAKING CHINA

On Dominique Jolly's *Ces entreprises qui font la Chine* (Éditions Eyrolles, 2011).

Arnaud TONNELÉ: COOPERATING: GIVING, RECEIVING, RENDERING

On Norbert Alter's *Donner et prendre - La coopération en entreprise* (La Découverte, 2009).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

VERKANANTE REALITÄTEN

KÖRPER LÜGEN NICHT

Eine ethische Begutachtung der Überwachungstechnologien

Nathalie GRANDJEAN und Claire LOBET-MARIS

Die verschiedenen Rahmenprogramme der EU haben bedeutende Fortschritte für die rechtliche Stellung und die Verantwortung der Humanwissenschaften in den Bereichen Forschung und Entwicklung bewirkt. Kam es ihnen anfangs zu, in einer eher theoretischen und beobachtenden Funktion die politischen Entscheidungen über Forschung und Entwicklung zu bewerten oder die gesetzgeberischen, sozialen, wirtschaftlichen und ethischen Folgen gewisser Technologien zu analysieren, so sind die Humanwissenschaften heute zur Teilnahme am „technologischen Bankett“ aufgefordert und sollen eine gänzlich aktive Rolle spielen. Im Zentrum dieser Aufgabe steht die Frage der gesellschaftlichen Annehmbarkeit der technologischen Entscheidungen. In Form eines erzählenden Berichts befassen sich die Autoren mit der zielbewussten und pragmatischen Arbeit eines Teams von Humanwissenschaftlern, die an einem europäischen Projekt zur Entwicklung eines multimodalen Systems intelligenter Überwachung mitwirkte.

EIN MANAGEMENT FÜR GUTE PRAKTIKEN IN EINER MULTINATIONALEN FIRMA : DER FALL LAFARGE

Alexandre PERRIN

In diesem Artikel untersuchen die Autoren die Bemühungen um gute Praktiken zwischen den 57 Organisationseinheiten der multinationalen Firma Lafarge. Die systematisch erfassten Erkenntnisse, die auf einer Datenbank zugänglich sind (Lotus Notes), erlauben es den Angestellten, sich zu informieren oder Vorschläge zu innovierenden Praktiken zu machen, die der Verbesserung der Produktionsqualität und der Beziehungen mit den Kunden dienen. Die Analyse eines Berichts über einen Transfer zwischen den Initiatoren und Empfängern einer guten Praktik hebt drei Schlüsselemente im Management guter Praktiken hervor (zu denen insbesondere die entscheidende Rolle des Koordinators in der multinationalen Firma

VERKANANTE REALITÄTEN

gehört). Die Autoren diskutieren außerdem über die Kompetenzen, die zur Ausübung der Koordinationsfunktion notwendig sind.

DIE VERWALTUNG LANDWIRTSCHAFTLICHER BETRIEBE : EINE ERHEBUNG ÜBER DIE FRANZÖSISCHE FORSCHUNG

Philippe JEANNEAUX und Hélène BLASQUIET-REVOL

In den zurückliegenden Jahren haben sich die wirtschaftlichen Bedingungen für die landwirtschaftlichen Betriebe beträchtlich verändert, so dass die Landwirte dazu gezwungen sind, neue Kompetenzen und neue Verwaltungsmethoden zu erwerben. Das Ausmaß dieser Entwicklungen hätte zu einer Erneuerung der Forschung auf dem Gebiet der Verwaltung landwirtschaftlicher Betriebe führen können. Eine Studie der bibliografischen Referenzen von drei französischen Datenbanken, in denen die Forschungsarbeiten des französischen Instituts für agronomische Forschung INRA erfasst sind, ermöglichte es uns, eine Bestandsaufnahme der französischen Publikationen zu diesem Thema seit etwa zwanzig Jahren (1990 bis 2008) zu erstellen. Die Autoren haben einen starken zahlenmäßigen Rückgang der wissenschaftlichen Arbeiten über das Thema der Verwaltung landwirtschaftlicher Betriebe festgestellt. Im Gegensatz zu ihren Annahmen sowie zum Stand der Forschungsarbeiten in den angelsächsischen Ländern hat eine Erneuerung der theoretischen Tendenzen in der Verwaltung der landwirtschaftlichen Betriebe nicht stattgefunden. Die Arbeiten über das strategische Management bleiben marginal, obwohl diese Methode sich in Zukunft als ein entscheidender Hebel für die Verbesserung der globalen Leistungsfähigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe erweisen könnte.

AN TATSACHEN GEMESSEN

ARBEITEN HEISST NICHT SPIELEN, UND ANDERE STEREOTYPE IM MANAGEMENT : EIN PÄDAGOGISCHES EXPERIMENT

Bénédicte VIDAILLET

Dieser Artikel bezieht sich auf die Analyse eines pädagogischen Experiments, das in einem Zeitraum von zehn Jahren mit 86

Studentengruppen eines Kurses über Personalmanagement durchgeführt wurde. Das beschriebene Experiment erlaubt es, die stereotypen Einstellungen von Studenten zu erkennen, die bereits eine Managementausbildung genossen und sich insbesondere mit der Beziehung zur Arbeit und zur Motivation der Personen, die ihnen unterstellt werden sollen, sowie mit der Rolle der Hierarchie befasst haben. Es zeigt, wie sehr diese Studenten eine liberale Form der Subjektivität verinnerlicht haben, durch die ihr Verständnis der Arbeitssituationen zutiefst geprägt ist. Kurzum, es erlaubt, die Schwierigkeiten und die entscheidenden Inhalte des Studiums der Betriebswirtschaft im Zusammenhang mit der Fähigkeit zur Erarbeitung von Praktiken zu betrachten, die auf der Kenntnis der Realitäten der Arbeitswelt beruhen.

IST ERMUTIGUNG ZUR
SELBSTÄNDIGEN TÄTIGKEIT EINE
GUTE ÖFFENTLICHE POLITIK FÜR
UNTERNEHMENSGEIST UND
UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN ?
Alain FAYOLLE und Brigitte PEREIRA

In vielen Ländern besteht eine der verschiedenen Maßnahmen gegen Arbeitslosigkeit darin, den Unternehmensgeist zu entwickeln und Unternehmensgründungen zu fördern. In Frankreich ist der privilegierte Weg die Herabsetzung administrativer und gesetzlicher Barrieren. Ein häufig wiederkehrendes Motiv der öffentlichen Politiken ist offensichtlich die selbständige Tätigkeit, deren Wirksamkeit immer wieder hervorgehoben wird. In diesem Artikel, in dem zwei Standpunkte, derjenige des Juristen und der des Verwalters, gegenübergestellt werden, zeigen wir, dass erhebliche Fragen darüber auf kommen, wie die Gründung von Unternehmen und damit die Schaffung von Arbeitsplätzen angestoßen und entwickelt werden soll. Erstens betrifft die Selbständigkeit eine Vielzahl gesellschaftlicher Gruppen und Bedürfnisse, die nur teilweise von der Thematik der Unternehmensgründung im engen Sinne dieses Ausdrucks betroffen sind. Zweitens ist der gesetzliche Rahmen weit davon entfernt, unternehmerische Initiative und Dynamik auszulösen, und wirkt eher bremsend und einengend. Und schließlich trägt diese öffentliche Politik zur quantitativen Entwicklung einer erzwungenen Form des Unternehmertums bei, nämlich zur Unternehmensgründung aus Notwendigkeit, die einigen neuen Studien zufolge nur eine

geringe Eignung aufweist, geschaffene Arbeitsplätze auf Dauer zu sichern und das Überleben der neu entstandenen Organisationen zu gewährleisten. In ihren Schlussfolgerungen machen die Autoren einige Vorschläge für ein Umdenken in der Art und Weise, wie in Frankreich zu unternehmerischem Verhalten, auch bei den Arbeit-suchenden, ermutigt werden kann.

DIE KOLLEKTIVE ENTWICKLUNG
INTERKULTURELLER KOMPETENZ IM
KONTEXT EINER BINATIONALEN
ORGANISATION : DER FALL ARTE
Christoph BARMAYER und Eric DAVOINE

Die Forschung auf dem Gebiet des interkulturellen Managements richtet den Fokus oft auf kritische Zwischenfälle in den interkulturellen Beziehungen und stellt nur selten den konstruktiven Aspekt der Wechselwirkungen in den Vordergrund, die zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen beitragen können. Interkulturelle Kompetenz ist oft definiert und in zahlreichen Modellen dargestellt worden, die sich oft auf einen individuellen Erklärungsansatz beschränken, obwohl interkulturelle Kompetenz vor allem in den sozialen Wechselwirkungen bestimmter Kontexte zu beobachten ist. Dieser Artikel möchte zeigen, dass die interkulturelle Kompetenz das Ergebnis eines kollektiven Lernens sein kann, und dass gewisse Kontexte ein solches Lernen begünstigen. Die Autoren stellen den emblematischen Fall des europäischen Fernsehsenders ARTE vor, der seinen Sitz in Strasbourg hat, und den man als ein „Labor der Interkulturalität“ bezeichnen kann.

EIN WEISSER ELEFANT WÄHREND
DER REVOLUTION
DIE GROSSEN LOGARITHMENTA-
FELN VON PRONY ALS ERSATZ FÜR
DEN KATASTER
Jean-Louis PEAUCELLE

Projekte, die ergebnislos bleiben, obwohl sie erhebliche Ressourcen in Anspruch genommen haben, sind leider keine Seltenheit. Wenn auf dem Feld der Wissenschaften solche Projekte gedeihen können, so deshalb, weil sie von einer Aura umgeben sind, die das Vertuschen des Scheiterns auch vor den Augen von Verantwortlichen höchsten Niveaus möglich macht. Während der

AN TATSACHEN GEMESSEN

Französischen Revolution wurde ein solches Projekt elf Jahre hindurch unter der Verantwortung von Gaspard de Prony durchgeführt, der das Ziel hatte, Logarithmen mit sehr hoher Präzision zu kalkulieren. Trotz der Mobilisierung von rund hundert Personen, brachte das Bureau du Cadastre nichts zustande. Prony bemängelte diesen Fehlschlag mit einer bemerkenswerten Geschicklichkeit durch Aussagen, die seine eigenen Fehler bezüglich der Qualität der Zahlen übergangen und die die Verantwortung für die Beendigung des Projekts auf seine Vorgesetzten aus den Regierungskreisen schoben.

IST „INTERKULTURELLE KOMPETENZ“ EIN NÜTZLICHES KONZEPT ?

Yves-Frédéric LIVIAN

Wenn im Zuge der Globalisierung immer mehr interkulturelle Kontakte und Wechselbeziehungen zustande kommen, so ist es zweckmäßig, die Lehren, die gewöhnlich aus dem „interkulturellen Management“ gezogen werden, dessen Inhalte immer weniger mit der aktuellen Wirklichkeit zu tun haben, neu zu überdenken. Dieser Artikel unterzieht den Begriff der interkulturellen Kompetenz, der eine unverzichtbare Vorbedingung für internationale Geschäftsbeziehungen sein soll, einer kritischen Überprüfung.

Zum einen legt dieser Begriff der individuellen Kommunikation zu viel Bedeutung bei und beruht auf der Hypothese schwieriger gegenseitiger Verständigung, die mit der Wirklichkeit schwer zu vereinbaren ist. Sie unterschätzt den politischen und institutionellen Kontext der internationalen Verhandlung und lässt die kollektive Dimension unberücksichtigt.

Zum anderen steht das „Know-how“, das angeblich notwendig ist (Offenheit, Flexibilität, Geduld, ...), im Gegensatz zu den

DEBATTEN

DEBATTEN

aktuellen Kennzeichen des internen Managements der großen Unternehmen (Zwänge, Standardisierung, Fokussierung auf die kurzfristigen Ergebnisse).

Kurzum, diese „Kompetenzen“ können keineswegs als Voraussetzung für den Erfolg der überwältigenden Entwicklung der internationalen Unternehmen in den Schwellenländern (insbesondere Indien und China) angesehen werden. Die aktuelle Phase der Globalisierung erfordert eine Revision der „interkulturellen“ Thesen, die im wesentlichen aus der Entwicklung der internationalen Unternehmen der nördlichen Länder in den 1980er Jahren hervorgingen.

KEINE INTERNATIONALE KOOPERATION OHNE KULTUREN

Kommentare zum Artikel „Ist interkulturelle Kompetenz ein nützliches Konzept ?“

Sylvie CHEVRIER

Michel BERRY: DIE GEHEIMNISSE DER VERTRAUENSWÜRDIGKEIT

Zum Werk von Christian Morel, *Les Décisions absurdes II, Sociologie des décisions hautement faibles*, Gallimard, 2002.

Vincent BOLY: DIE UNTERNEHMEN, DIE CHINA DARSTELLEN

Zum Werk von Dominique Jolly, *Ces entreprises qui font la Chine*, Editions Eyrolles, 2011.

Arnaud TONNELÉ: KOOPERIEREN : GEBEN, NEHMEN, ZURÜCKGEBEN

Zum Buch von Norbert Alter, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

MOSAÏK

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

REALIDADES DESCONOCIDAS

LOS CUERPOS NO MIENTEN

Un viaje ético a través de la tecnología de la vigilancia
Nathalie GRANDJEAN
y *Claire LOBET-MARIS*

A través de los programas marco de la Unión Europea, el estatuto y la responsabilidad de las humanidades en los proyectos de Investigación y Desarrollo tecnológico han evolucionado considerablemente. Las humanidades han pasado de una posición externa y lejana, desde donde debían evaluar las políticas de I&D o analizar los impactos jurídicos, sociales, económicos o éticos de ciertas tecnologías, a una posición de invitado de prestigio al “banquete tecnológico”, para desempeñar en éste un papel de actor preponderante. En el centro de esta invitación se encuentra la cuestión de la aceptabilidad social de las decisiones tecnológicas.

Los autores presentan, en forma de un relato, la intervención, controlada y pragmática, de un equipo de investigadores en ciencias sociales en un proyecto europeo para desarrollar un sistema multimodal de vigilancia inteligente.

LA APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN UNA MULTINACIONAL

El caso de Lafarge
Alexandre PERRIN

En este artículo, los autores estudian la gestión de buenas prácticas entre las 57 unidades operativas de la empresa multinacional Lafarge. Estos conocimientos codificados, disponibles en una base de datos (Lotus Notes) permiten a los empleados consultar y proponer prácticas innovadoras para mejorar la calidad de producción y las relaciones con los clientes. El análisis de una historia de transferencia que involucra a los transmisores y receptores de buenas prácticas destaca tres elementos claves en la gestión de las buenas prácticas (en particular, el papel importante del coordinador dentro de la empresa multinacional). Los autores también analizan las habilidades necesarias para desempeñar esta función de coordinador.

REALIDADES DESCONOCIDAS

LA ADMINISTRACIÓN DE LAS FINCAS AGRÍCOLAS.
PANORAMA ACTUAL DE LAS INVESTIGACIONES EN FRANCIA
Philippe JEANNEAUX
y *Hélène BLASQUIET-REVOL*

El contexto económico de la agricultura ha cambiado considerablemente en los últimos años, obligando a los agricultores a desarrollar nuevas habilidades y métodos de gestión. La magnitud de estos cambios habría podido dar lugar a una renovación de la investigación en administración agrícola. A través del estudio de referencias bibliográficas de tres bases de datos francesas que enumeran las investigaciones del INRA (Instituto Francés de Investigación Agrícola), se realizó un inventario de las publicaciones francesas sobre este tema durante casi veinte años (1990-2008). Los autores observaron una fuerte disminución en el número de trabajos científicos sobre la gestión agrícola. Contrariamente a las suposiciones y al estado de la investigación en países anglosajones, en Francia no se han renovado las tendencias teóricas de la gestión agrícola. Las investigaciones sobre la gestión estratégica son marginales, a pesar de que ésta podría afirmarse en el futuro, como un elemento clave para mejorar el rendimiento global de las fincas.

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

TRABAJAR NO ES JUGAR Y OTROS ESTEREOTIPOS ADMINISTRATIVOS. UNA EXPERIENCIA PEDAGÓGICA
Bénédicte VIDAILLET

Este artículo presenta el análisis de un experimento pedagógico realizado durante diez años con 86 grupos de estudiantes de un curso de gestión de recursos humanos. El experimento descrito permite poner de relieve los estereotipos de los estudiantes ya formados en gestión, en particular en cuanto a la relación con el trabajo y la motivación de las personas que tendrán que dirigir, al igual que el papel de los jefes. También demuestra cómo estos estudiantes han interiorizado un modo de subjetividad liberal que afecta profundamente su comprensión de las situaciones de trabajo. Por último, permite situar las dificultades y desafíos de la formación en gestión en lo relacionado con la capacidad para desarrollar prácticas que tengan en cuenta las realidades del trabajo.

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

EL RÉGIMEN DE AUTO-EMPRENDEDOR, ¿ES UNA BUENA POLÍTICA PARA EL ESTÍMULO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS?

Alain FAYOLLE y Brigitte PEREIRA

Para muchos países, una manera de luchar contra el paro es el desarrollo del espíritu emprendedor y la creación de empresas. En Francia, la ruta elegida pasa por la reducción de barreras administrativas y reglamentarias. El punto culminante de las políticas públicas recientes parece ser el régimen de "auto-emprendimiento", cuyos beneficios no dejan de ensalzarse. En este artículo, que juxtapone dos puntos de vista, el del jurista y el del gerente, se muestra que este régimen plantea importantes interrogantes acerca de cómo fomentar y desarrollar la creación de empresas, y en consecuencia de empleos. En primer lugar, el auto-emprendimiento cobija una serie de personas y necesidades, de las cuales sólo una parte atañe a la creación de empresas en el sentido estricto del término. En segundo lugar, en vez de estimular las iniciativas y la dinámica empresarial, el marco legislativo las frena y encierra. Por último, esta política contribuye al desarrollo cuantitativo de una forma de emprendimiento limitado (la creación de una empresa por necesidad). Algunos estudios recientes han demostrado su baja capacidad para mantener los empleos creados y asegurar la supervivencia de las nuevas organizaciones creadas. En la conclusión, los autores hacen sugerencias para que se reconsidere la forma en que se puede promover el espíritu emprendedor, incluido el de los solicitantes de empleo.

EN BUSCA DE TEORÍAS

EL DESARROLLO COLECTIVO DE CAPACIDADES INTERCULTURALES EN EL CONTEXTO DE UNA ORGANIZACIÓN BINACIONAL. EL CASO DE ARTE

Christoph BARMEYER y Eric DAVOINE

La investigación en administración intercultural se centra a menudo en los incidentes críticos de las interacciones culturales y sólo rara vez en el aspecto constructivo de las que pueden contribuir al desarrollo de competencias interculturales. La competencia intercultural ha tenido muchas definiciones y modelos, los cuales a menudo se limitan a un enfoque individual de la competencia, aunque la competencia intercultural se observa principalmente en interacciones sociales contextualizadas. Este

EN BUSCA DE TEORÍAS

artículo pretende mostrar que las competencias interculturales pueden ser el producto de un aprendizaje colectivo y que ciertos contextos son mucho más propicios para dicho aprendizaje. Los autores presentan el emblemático caso del canal de televisión europeo ARTE, con sede en Estrasburgo, y que se puede considerar como un "laboratorio de la interculturalidad".

OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

UN ELEFANTE BLANCO DURANTE LA REVOLUCIÓN.

LAS GRANDES TABLAS DE LOGARITMOS DE PRONY COMO SUSTITUTO DEL CATASTRO

Jean-Louis PEAUCELLE

A pesar de que hayan empleado recursos considerables, los proyectos que fracasan no son tan raros como se cree. La ciencia es un terreno fértil para este tipo de proyectos, porque su prestigio eclipsa el fracaso a los ojos de los dirigentes. Durante la Revolución Francesa, un proyecto de este tipo se llevó a cabo durante once años bajo la responsabilidad de Gaspard de Prony, con el propósito de calcular logaritmos con gran precisión. A pesar de la participación de un centenar de personas, la Oficina de Catastro no produjo nada. Prony ocultó este fracaso con una habilidad increíble a través de declaraciones que omitían sus propios defectos en materias de calidad de las cifras y que culpaban del fracaso del proyecto a sus superiores, a nivel gubernamental.

DEBATES

¿ES LA COMPETENCIA INTERCULTURAL UN CONCEPTO ÚTIL?

Yves-Frédéric LIVIAN

Ya que la globalización aumenta el número de contactos e intercambios interculturales, es necesario examinar críticamente las lecciones que, por lo general, se aprenden de la "administración intercultural", lecciones cada vez más desconectadas de la realidad actual. Este artículo revisa la noción de competencia intercultural, requisito previo para el éxito de los negocios internacionales.

Por una parte, esta noción da demasiada importancia a la relación individual de la comunicación y se basa en la hipótesis de una comprensión mutua difícil de aplicar en la realidad. No tiene en cuenta el contexto político e institucional de las negociaciones internacionales y no incluye la dimensión colectiva.

Por otra parte, las capacidades aparentemente requeridas (apertura, flexibilidad, paciencia, etc.) van en contra de las caracte-

rísticas actuales de la gestión interna de las grandes empresas (restricciones, normalización, énfasis en los resultados a corto plazo). Por último, estas capacidades no parecen una condición para el desarrollo rápido, al que asistimos hoy en día, de las empresas internacionales de los países emergentes (India y China en particular).

La fase actual de la globalización exige una revisión de las tesis "interculturales", derivadas esencialmente del desarrollo de empresas internacionales de los países del Norte en la década de los años 1980.

NO HAY COOPERACIÓN INTERNACIONAL SIN CULTURA

Comentarios sobre ¿Es la competencia intercultural un concepto útil?

Sylvie CHEVRIER

Michel BERRY: LOS MISTERIOS DE LA FIABILIDAD?

Comentarios sobre el libro de Christian Morel, *Les Décisions absurdes II, Sociologie des décisions hautement fiables*, Gallimard, 2012.

Vincent BOLY: ESAS EMPRESAS QUE CONSTRUYEN LA CHINA

Comentarios sobre el libro de Dominique Jolly, *Ces entreprises qui font la Chine*, Editions Eyrolles, 2011.

Arnaud TONNELÉ: COOPERAR: DAR, RECIBIR, DEVOLVER

Comentarios sobre el libro de Norbert Alter, *Donner et prendre – La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.