

# GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »  
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)



- Proposition phénoménologique de la relation de franchise
- Les effets du monoripage sur le travail de collecte des déchets
- Investissements aventuriers du début XX<sup>e</sup> : le cas de la Brazil Railway

UNE SÉRIE DES  
ANNALES  
DES MINES  
FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien  
de l'Institut Mines Télécom

## Réalités méconnues

03

Les facteurs de vulnérabilité des entreprises sous LBO - Une analyse comparée de deux ETI  
**Fabien FOUREAULT et Jean-Étienne PALARD**

13

Essai d'une phénoménologie de la franchise  
**Magali AYACHE et Hervé DUMEZ**

## L'épreuve des faits

24

La gouvernance territoriale de l'innovation digitale dans le secteur patrimonial : les enseignements d'une recherche-action  
**Elsa GATELIER et Jean-Baptiste SUQUET**

37

Plutôt un ou deux ripeurs derrière le camion-poubelle ?  
Quand la réalité du travailleur brise le rêve du gestionnaire  
**Isabelle SALMON, Jean-Yves JUBAN et Emmanuel ABORD DE CHATILLON**

## Autres temps, autres lieux

49

Paris-São Paulo par la Société Générale : les chemins (de fer) de l'épargne française (1906-1918)  
**Oussama OURIEMMI**

## Mosaïque

61

**La gestion comme alliée du système de santé**  
À propos de *Voyage au cœur du système de santé. 100 témoignages pour apprendre à gérer avec la crise* de Hervé Dumez et Étienne Minvielle, Éditions ESKA, 2021, 225 p.  
**Frédérique PALLEZ**

63

**L'ergonomie entre perspectives et prospective : « le travail au cœur »**  
À propos de l'ouvrage de François Guérin, Valérie Pueyo, Pascal Béguin, Alain Garrigou, François Hubault, Joël Maline, Thierry Morlet, *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*, Octarès Éditions (Toulouse), coll. « Travail & activité humaine », 2021, 413 p.  
**Rebecca DICKASON**

65

**Le héros des temps modernes ou comment l'imaginaire du dépassement de soi domine la société actuelle**  
À propos de l'ouvrage d'Olivier Fournout, *Le Nouvel héroïsme. Puissances des imaginaires*, Presses des MINES, 2022, 210 p.  
**Olivia MICHEL**

---

68

Traductions des résumés

71

Biographies

**Rédaction**

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEIT),  
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance  
120, rue de Bercy - Télédock 797 -  
75572 Paris Cedex 12  
Tél : : 01 53 18 52 68  
http://www.annales.org

**François VALÉRIAN**

Rédacteur en chef

**Gérard COMBY**

Secrétaire général

**Alexia KAPPELMANN**

Secrétaire générale adjointe

**Magali GIMON**

Assistante de rédaction et maquettiste

**Myriam MICHAUX**

Webmestre et maquettiste

**Membres du comité de rédaction****François VALÉRIAN**

Président du Comité de rédaction,  
Conseil général de l'Économie  
Rédacteur en chef des Annales des Mines

**Gilles ARNAUD,**

Professeur, ESCP

**Julie BASTIANUTTI,**

Maître de conférences,

Directrice adjointe des Relations Internationales Université de Lille, IAE & LEM-CNRS (UMR9221)

**Nicolas BERLAND,**

Professeur, Université Paris IX Dauphine

**Michel BERRY,**

Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management

**Thierry BOUDÈS,**

Professeur, ESCP

**Françoise CHEVALIER,**

Professeur, Groupe HEC

**Cécile CHAMARET,**

Maître de conférence à l'École polytechnique

**Sylvie CHEVRIER**

Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée

**Bernard DUCROS,**

Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management

**Hervé DUMÉZ,**

Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

**Pierre MESSULAM,**

SNCF

**Christian MOREL,**

Sociologue

**Frédérique PALLEZ,**

Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech

**Pierre-Charles PRADIER,**

Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / LabEx ReFi

**Jacques SARRAZIN,**

Affiliate Partner, Lindsay Goldberg

**Nathalie RAULET-CROSET,**

Professeur, IAE de Paris,

**Michel VILLETTE,**

Professeur, AgroParisTech

**Jean-Marc WELLER,**

Chargé de Recherche CNRS, LATTIS - Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

**Autres relecteurs****Aurélien ACQUIER,**

ESCP

**Franck AGGERI,**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Nicole AUBERT,**

ESCP

**Eric BALLOT**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Jérôme BARTHÉLÉMY**

ESSEC

**Rachel BEAUJOLIN BELLET,**

Professeur, Reims Management School

**Nathalie BELHOSTE,**

Reims Management School

**Hamid BOUČHIKHI,**

Professeur, Groupe Essec

**Michel CAPRON,**

Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est

**Florence CHARUE DUBOC,**

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

**Franck COCHOU,**

CERTOP - Université de Toulouse

**Bernard COLASSE,**

Professeur, Université Paris IX Dauphine

**Pascal CROSET,**

Praxéo Conseil

**Cédric DALMASSO**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Colette DEPEYRE**

Université Paris Dauphine

**Christophe DESHAYES,**

Tech2innovate

**Carole DONADA,**

Groupe ESSEC

**Corine EYRAUD**

Université d'Aix-Marseille

**Catou FAUST**

Formatrice en management interculturel et en FLE

**Alain FAYOLLE,**

EMLYON Business School

**Jacqueline FENDT,**

ESCP

**Patrice de FOURNAS,**

Jouve et Associés

**Sébastien GAND**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Gilles GAREL,**

CNAM

**Patrick GILBERT,**

IAE Paris

**Alain HENRY,**

Agence Française de Développement

**Isabelle HUAULT,**

Université Paris Dauphine

**Philippe d'IRIBARNE**

Gestion et Société

**Dominique JACQUET,**

Professeur, Université Paris X Nanterre

**Alain JEUNEMAÎTRE**

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

**Siham JOUINI BEN MAHMOUD,**

Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR

**Benoît JOURNÉ,**

Université de Nantes

**Jean-Yves KERBOURC'H,**

Université de Nantes

**Frédéric KLETZ,**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Hervé LAROCHE,**

ESCP

**Pascal LEFEBVRE,**

Université d'Evry-Val d'Essonne

**Philippe LEFEBVRE,**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Yannick LEMARCHAND**

Université de Nantes

**Pascal LIÈVRE**

Université d'Auvergne

**Philippe LORINO,**

Groupe ESSEC

**Rémy MANIAK,**

Télécom ParisTech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

**Éléonore MARBOT,**

ESC Clermont

**Étienne MINVIELLE,**

INSERM

**Yves MOLET**

Mines ParisTech

**Nicolas MOTTIS,**

École polytechnique

**Christophe MOUSSU,**

Professeur, ESCP / LabEx ReFi

**Thomas PARIS,**

Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE,**

IAE - Université de la Réunion

**Jérôme PÉLISSÉ**

GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)

**Brigitte PEREIRA**

EM Normandie - IAE Caen

**Xavier PHILIPPE**

Neoma Business School

**Grégoire POSTEL VINAY,**

DGE

**Gérard de POUVOURVILLE,**

ESSEC

**Emmanuel RIGAUD**

LACRESSE, Reims Management School

**Jean-Claude SARDAS,**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Jérôme SAULIÈRE**

AFD

**Blanche SEGRESTIN**

Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

**Jean-Pierre SEGAL**

École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société

**Jean-Baptiste SUQUET,**

Reims Management School

**Thierry WEIL,**

Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie

**Publication****Photo de couverture :**

Anonyme, *Dolls' house of Petronella Oortman*, embroidering, c. 1686 - c. 1710. Amsterdam, Rijksmuseum

Photo © Rijksmuseum

**Iconographie :**

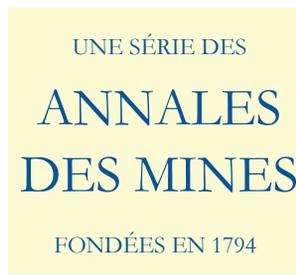
Alexia KAPPELMANN

**Mise en page :**

Myriam MICHAUX

**Impression :**

Duplprint Mayenne

**GÉRER & COMPRENDRE**

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

**LE CHOIX DES RAPPORTEURS**

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

**LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION**

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

**LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ**

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

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

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

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

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

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

**LES CRITÈRES DE REJET**

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

**DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION**

Même si Gérer & Comprendre, débordant la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits.

Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

**DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS**

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

**DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES**

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

**UN USAGE NORMATIFS DES THÉORIES ET DES IDÉES**

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

**DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS**

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait ; ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

**INFORMATIONS PRATIQUES**

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

alexia.kappelmann@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

# Les facteurs de vulnérabilité des entreprises sous LBO

## Une analyse comparée de deux ETI

Par Fabien FOUREAUULT

Post-doctorant en sociologie, Université de Lausanne (LINES), Docteur en sociologie de l'IEP Paris et Jean-Étienne PALARD

Maître des conférences des universités, IAE Bordeaux – Université de Bordeaux, département sciences humaines et sociales, IRGO – Institut de recherche en gestion des organisations, membre de la SFAF

Depuis le début des années 1980, le modèle LBO s'est imposé comme un nouveau mode de financement et de gouvernance des entreprises. Or, le fort levier d'endettement utilisé dans ce type de montage et le changement d'actionnariat tendent à modifier durablement le niveau de vulnérabilité des entreprises sous LBO. Cette recherche s'appuie sur une étude de cas croisée entre deux entreprises de taille intermédiaire évoluant dans le secteur de l'optronique. Nous proposons un cadre d'analyse propre aux LBO, qui définit la vulnérabilité selon trois dimensions : financière, opérationnelle et relationnelle. L'étude approfondie de ces deux cas montre que le degré de vulnérabilité varie suivant deux paramètres principaux : les conditions financières initiales du montage et l'ampleur de l'aléa économique, qui peut produire des effets positifs ou négatifs.

### Introduction

À l'heure où les conséquences économiques liées à la crise sanitaire du Covid-19 sont encore difficiles à évaluer, l'augmentation du risque de faillite de nombreuses entreprises touchées par la crise économique pose question. Au-delà d'une approche purement sectorielle, les entreprises ayant fait l'objet d'un rachat ou d'une transmission sous la forme d'un LBO (*leveraged buy-out*) pourraient être davantage affectées par la crise. En effet, les caractéristiques du montage et le niveau d'endettement déjà élevé avant crise modifient en profondeur le niveau de vulnérabilité des entreprises rachetées en LBO. C'est cette thématique de la vulnérabilité organisationnelle que nous prenons pour objet dans cet article. Nous nous appuyons sur une étude de cas croisée entre deux entreprises de taille intermédiaire (ETI) évoluant dans le secteur de l'optronique. Les résultats de l'étude montrent que le degré de vulnérabilité des entreprises sous LBO varie suivant deux paramètres principaux : les conditions financières initiales du montage et l'ampleur de l'aléa économique, qui se conjuguent pour produire des effets positifs ou négatifs.

Rappelons simplement la logique qui sous-tend un LBO. Dans un LBO, ou plus spécifiquement un LMBO (*leveraged management buy-out*) – qui constitue le type de montage le plus pratiqué en France et en

Europe continentale –, une équipe de dirigeants s'allie à un ou plusieurs fonds de capital-investissement ou fonds de *private equity* (PE) pour prendre le contrôle d'une société cible en finançant l'acquisition des titres essentiellement par de la dette bancaire (Kaplan et Strömberg, 2009). Dans ce type de montage, la cible peut être une société cotée, mais elle est le plus souvent non cotée : elle peut être une filiale de groupe, une entreprise familiale ou une firme, détenue pas ses fondateurs. Le fonds de PE se charge de la structuration juridique du montage en créant une *holding* de reprise financée par un faible apport en fonds propres et un niveau élevé de dette bancaire. Ces fonds spécialisés dans les LBO acquièrent le plus souvent une participation majoritaire dans la *holding* aux côtés des managers de la société cible. L'objectif est d'optimiser la rentabilité des capitaux propres investis dans l'opération en utilisant l'effet de levier pour le compte des seuls actionnaires. La dette d'acquisition est remboursée grâce aux dividendes qui remontent de la cible vers la *holding* de reprise.

Présentée à l'origine comme une technique de financement destinée à la transmission ou au rachat de sociétés non cotées, le modèle LBO s'est peu à peu imposé aux PME et aux ETI comme un nouveau modèle de gouvernance (Bédu et Granier, 2018) qui permet,

selon la théorie de l'agence, d'accroître la performance du capital investi tout en réconciliant l'intérêt des actionnaires avec celui des dirigeants (Jensen, 1989). Certaines études font ressortir les effets positifs du modèle LBO en termes de croissance et de rentabilité (Meuleman *et al.*, 2007 ; Paglia et Harjoto, 2014). D'autres travaux mettent au contraire en évidence les limites du modèle LBO, en raison de la hausse du risque de défaillance des cibles et d'une vision court-termiste néfaste pour les investissements (Desbrières et Schatt, 2002 ; Phalippou et Gottschalg, 2009 ; Harford et Kolasinski, 2013 ; Palard et Bédu, 2015). Par ailleurs, l'effet des opérations LBO sur l'emploi et l'évolution des salaires apparaît peu clair dans la littérature (Boucly *et al.*, 2011 ; Davis *et al.*, 2019). Dans cet article, notre but n'est pas de trancher entre ces deux visions, mais d'identifier les facteurs qui rendent les entreprises sous LBO plus ou moins vulnérables.

Selon Adger (2006), la vulnérabilité d'une organisation peut être définie comme « un ensemble de perturbations, de dérèglements consécutifs à la survenance d'un choc ou d'une crise entraînant un préjudice sur la continuité des activités de cette organisation ». S'il n'existe pas de critères de référence pour mesurer la vulnérabilité d'une organisation, Alkesic *et al.* (2014) proposent un cadre d'analyse qui permet d'appréhender les différentes composantes d'une organisation vulnérable : l'exposition de l'organisation à un ou plusieurs facteurs de risques, sa sensibilité en cas de survenance de ces risques, et la capacité à mettre en œuvre des procédures permettant d'atténuer l'effet de ces risques sur les membres ou les activités de l'organisation de manière à augmenter ses chances de survie. Notons simplement que la résilience d'une organisation se définit par opposition à la vulnérabilité et renvoie « à la capacité d'une firme à rebondir face à un aléa en proposant de nouvelles solutions de manière à pérenniser son existence » (Hamel et Valikangas, 2003).

Le modèle LBO peut être analysé à travers cette grille de lecture du fait des caractéristiques du montage et des contraintes qu'il véhicule. D'un côté, le LBO favorise la croissance de l'activité en offrant de nouvelles perspectives d'investissement et de développement grâce à l'expertise sectorielle des fonds de PE et un modèle de management renouvelé. De l'autre, ce modèle expose l'entreprise à de nouveaux risques financiers et opérationnels qui sont liés aux conditions contractuelles du rachat impliquant une augmentation de l'endettement et un changement de gouvernance. Dans le cadre de cette étude, nous cherchons ainsi à identifier et à analyser les facteurs qui contribuent à rendre les entreprises sous LBO plus vulnérables ou plus résilientes à la suite de leur rachat par un fonds de PE. Quel est l'impact des dimensions financières, opérationnelles et relationnelles sur l'évolution de la vulnérabilité ? Comment ces facteurs interagissent-ils au cours du montage ?

L'originalité de cette recherche consiste à concilier différents cadres conceptuels issus du management stratégique, de la finance d'entreprise et de la sociologie

des organisations. Ces différents champs théoriques permettent de proposer une vision complémentaire du modèle LBO et de son effet sur les organisations. L'approche méthodologique est également originale dans ce champ d'étude. Elle s'appuie sur l'étude de cas de deux entreprises françaises de taille intermédiaire (ETI), HauteTechnologie et TechnologieAvancée, rachetées en LBO au cours des années 2000 et qui évoluent dans le même secteur, celui de l'optronique. Ces deux études de cas permettent de mettre en évidence les trois dimensions de la vulnérabilité appliquée au modèle LBO : financière, opérationnelle et relationnelle. La première partie de l'article est consacrée à la présentation des deux cas et du cadre méthodologique de l'étude. La seconde partie présente les principaux résultats issus de l'étude de cas et propose un cadre d'analyse renouvelé de la vulnérabilité organisationnelle appliqué au modèle LBO.

## Méthodologie de recherche

### L'intérêt de l'étude de cas dans l'analyse des LBO

Pour déterminer dans quelles mesures le modèle LBO modifie le niveau de vulnérabilité des cibles rachetées, nous comparons dans cette étude deux entreprises à partir de méthodes qualitatives. L'étude de cas est couramment utilisée en sociologie et en sciences de gestion (Haldy-Rispal, 2002) pour répondre aux limites des méthodes quantitatives fondées sur un raisonnement hypothético-déductif. Le recueil de données qualitatives par entretiens, observations et archives permet d'illustrer de manière vivante des théories établies, mais déplace aussi le regard en faisant émerger du réel de nouvelles hypothèses qui ne se trouvent pas déjà dans la théorie. C'est la comparaison avec d'autres cas qui donne lieu de généraliser en appliquant un raisonnement hypothético-inductif (Friedberg, 1993).

Force est de constater que la méthodologie de l'étude de cas est peu utilisée par les chercheurs en économie ou en management pour aborder la question des LBO. La plupart des recherches sont consacrées en effet à des études quantitatives et économétriques s'appuyant sur des bases de données de plusieurs centaines ou milliers d'opérations, dont l'objectif consiste à identifier des différences statistiques entre deux sous-groupes à partir de critères de taille, de secteur d'activité ou de niveau d'endettement. Or, les études économétriques ne permettent d'appréhender ni la spécificité, ni la complexité, ni le secret qui entourent les montages LBO, car ces opérations nécessitent d'analyser en profondeur les conséquences sur la gouvernance des cibles ou les enjeux de pouvoir entre dirigeants et fonds de *private equity*.

Quelques études de cas consacrées aux LBO comblent toutefois ce manque. La première étude de cas publiée sur les LBO est celle de Michel et Shaked (1991) analysant le rachat de RJR Nabisco par le fonds KKR en 1988 pour 31 milliards de dollars. Les auteurs soulignent notamment qu'au prix d'une rude bataille boursière, l'opération mise en œuvre a débouché sur la chute du

conglomérat. On peut citer plus récemment l'étude de Palcic et Reeves (2013) concernant les effets de deux opérations de LBO successives réalisées sur la société de télécommunications irlandaise Eircom depuis sa privatisation en 1999. Les deux auteurs montrent que le niveau d'endettement très élevé négocié lors du second LBO en 2008 et la politique de dividendes agressive imposée par le fonds de PE a entraîné un sous-investissement durable dans les infrastructures télécom en Irlande, ce qui a finalement conduit Eircom à la faillite en 2012.

La question de la vulnérabilité ou de la résilience des entreprises rachetées en LBO n'a toutefois jamais été posée en ces termes, même si de nombreuses études mettent en évidence les dérives récentes du modèle LBO. Par rapport aux études économétriques dont les résultats sur la performance des cibles post-LBO est loin de faire consensus, cette démarche présente l'avantage de mieux saisir la « vulnérabilité » comme concept multidimensionnel, de manière à pénétrer les entreprises jusque dans leur substrat relationnel et de raisonner avec une forme de causalité non linéaire.

### Présentation des deux cas : HauteTechnologie et TechnologieAvancée

L'étude de cas porte sur deux entreprises très similaires, ce qui permet d'attribuer les différences observées à des facteurs liés à la vulnérabilité dus au LBO tout en considérant les autres facteurs comme constants. Ces entreprises sont représentatives des sociétés sous LBO, en ce qu'il s'agit d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) dominant un secteur fragmenté constitué de multiples niches. Le critère de niche et de position dominante est cardinal dans ces opérations, étant donné que la cible doit générer des flux de trésorerie élevés et récurrents pour rembourser la dette contractée pour l'acquisition. Le critère de secteur fragmenté est nécessaire pour réaliser des stratégies de croissance externe. Ces deux entreprises conçoivent, fabriquent et commercialisent des composants ou des modules qui viennent s'intégrer dans des systèmes complexes réalisés par des grands groupes (modèle industriel de l'*original equipment manufacturer*). Les deux sociétés, que nous appelons HauteTechnologie et TechnologieAvancée, sont toutes deux des entreprises évoluant dans le secteur de l'électro-optique ou optronique.

Les trois marchés principaux de HauteTechnologie sont celui de la défense (en particulier la vision nocturne), celui des sciences et de l'industrie (par exemple les détecteurs nucléaires), et celui des produits médicaux (PET scanners...). C'est une entreprise française de 1 200 personnes située à Brive-la-Gaillarde en Corrèze, insérée dans des réseaux d'innovation locaux mais réalisant l'essentiel de son chiffre d'affaires à l'étranger. Créée en 1937, HauteTechnologie constitue une filiale d'un grand groupe français jusqu'en 1997. À cette date, ce groupe la vend à un premier fonds de capital-investissement. Au milieu de la période étudiée, elle dispose de sites à la fois en Europe, aux États-Unis et en Amérique latine.

TechnologieAvancée conçoit aussi des produits destinés à des applications civiles ou militaires. La société appartenait auparavant à un autre grand groupe français qui l'a externalisée. Cette ligne de produits était elle-même issue d'un rachat par un grand groupe de sociétés d'optique militaire. TechnologieAvancée est un groupe multinational composé de onze sites ou unités dont les plus anciennes datent de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Le siège se situe à Paris, et les unités sont réparties à travers le monde : en Angleterre, en Allemagne, en Hongrie, aux États-Unis, à Singapour et en Chine. Le groupe emploie environ 2 500 personnes. Les produits fabriqués vont de la lunette de vision nocturne pour fusil d'assaut à la machine de séquençage de l'ADN, en passant par les affichages pour tête haute d'avion et les lasers pour semi-conducteurs. La présentation synthétique des deux cas se trouve dans le Tableau 1 page suivante.

### Source des données et méthode d'analyse des cas

Nous avons étudié HauteTechnologie et TechnologieAvancée en réalisant une quarantaine d'entretiens et en examinant une dizaine de documents internes ou publics (souvent issus de la presse spécialisée). Il y a une certaine dissymétrie dans la nature des sources et dans l'analyse des cas. L'analyse de HauteTechnologie se fonde essentiellement sur des documents, complétés par deux entretiens. Nous avons en particulier trouvé de nombreuses données comptables dans un *business case study* commenté par un des investisseurs ayant réalisé l'opération. L'analyse de TechnologieAvancée se fonde essentiellement sur les entretiens complétés par des documents. Les entretiens ont été réalisés avec les commerciaux, ingénieurs et cadres dirigeants du siège et des principales unités.

L'extrême similarité des deux cas autorise le traitement croisé des deux sources en dépit de cette asymétrie. On peut estimer, par exemple, que telle donnée a évolué de la même manière dans le deuxième cas, et que tel phénomène aurait aussi dû être présent dans le premier cas. Elle indique aussi que les différences en termes de résultats, détaillées plus bas, peuvent s'expliquer par la rencontre entre un aléa et les conditions initiales de l'opération de LBO, et non par les différences intrinsèques entre les deux entreprises. Nous avons d'abord reconstitué la chronique de chacun des cas séparément et « à plat », puis nous avons comparé leurs points communs et différences en termes de caractéristiques des entreprises, des opérations et des résultats du processus.

### Résultats

L'analyse approfondie de la trajectoire de développement de HauteTechnologie et de TechnologieAvancée à la suite de leur rachat par un fonds de *private equity* tend à montrer que le modèle LBO appliqué à ces deux entreprises a contribué à modifier la vulnérabilité de leur organisation selon trois dimensions : financière, opérationnelle et relationnelle.

	HauteTechnologie (HT)	TechnologieAvancée (TA)
Année du LBO	2001	2005
Durée du LBO	7 ans	9 ans
Secteur d'activité	Optronique	Optronique
Valeur de l'entreprise	40 millions d'euros	220 millions d'euros
Valeur des capitaux propres	22 millions d'euros	100 millions d'euros
% de contrôle acquis par le fonds de PE	73 %	90 %
% de contrôle acquis par les cadres dirigeants	27 %	10 %
Caractérisation du montage	Activisme moyen Montage financier peu agressif	Activisme fort Montage financier agressif
Nombre de salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>avant le LBO : 600</li> <li>à l'issue du LBO : 950 (pic de 1 200 sur la période)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>avant le LBO : 1 400</li> <li>à l'issue du montage : 1 900 (pic de 2 500 sur la période)</li> </ul>
Modalités de sortie	Cession à un autre fonds (LBO tertiaire)	Cession à un concurrent sous LBO, détenu par un fonds américain
Rentabilité de l'opération (ROI)	TRI (taux de rentabilité interne) annuel estimé à 34 %	« Si le montant de la transaction demeure confidentiel, le Français verra son actionnaire financier récolter un produit de cession de 9,5 millions d'euros »

Tableau 1. Comparaison des conditions du LBO entre HauteTechnologie (HT) et TechnologieAvancée (TA).

### Modèle LBO, niveau d'endettement et vulnérabilité financière

Le modèle LBO représente une nouvelle forme de contrôle en raison de la concentration de la propriété et du rôle central que joue la dette dans le montage (Jensen, 1986). Cependant, l'impact économique et financier des LBO ne fait pas l'objet de consensus ni sur le plan théorique, ni sur le plan empirique. Les fonds de PE apportent des ressources qui peuvent alléger les contraintes de financement des entreprises, ce qui permet à Boucly *et al.* (2011) de parler de « LBO de croissance ». Mais ces ressources sont essentiellement de la dette, ce qui rend l'entreprise plus vulnérable à des aléas – des événements qui n'ont pas été prévus dans l'élaboration du *business plan* et la structuration du montage.

Bedu et Palard (2015) montrent sur un échantillon de 626 opérations LBO réalisées en France entre 2000 et 2010 que le taux de défaillance des entreprises cibles reprises en LBO est significativement plus élevé que celui d'entreprises comparables qui ne font pas l'objet de ce type de rachat. Un résultat important de cette étude est que le risque de défaillance est positivement corrélé au niveau d'endettement après l'acquisition. Bruner et Eades (1992) ont étudié les conditions de la faillite de la compagnie Revco en 1992 à la suite de son rachat par KKR cinq ans plus tôt. Ils montrent que la

faillite de cette société, spécialisée dans la distribution de médicaments aux États-Unis, s'explique à la fois par un niveau d'endettement trop élevé et une mauvaise structuration de la dette.

Dans les deux cas de HauteTechnologie et de TechnologieAvancée, l'opération de LBO induit aussi une augmentation de l'endettement, mais de manière différenciée. En effet, le montage de TechnologieAvancée est plus « agressif » que celui de HauteTechnologie. La première est valorisée 7,8 fois son résultat d'exploitation (EBIT) contre 5,8 fois pour la seconde. Pour payer ce prix, les actionnaires de TechnologieAvancée se sont endettés jusqu'à cinq fois le résultat d'exploitation de l'entreprise alors que pour HauteTechnologie, le montant de la dette équivaut à celui du résultat d'exploitation. De tels montages supposent que les actionnaires ont estimé les perspectives de croissance de TechnologieAvancée et les possibilités de la rendre attractive supérieures, *i.e.* qu'ils espèrent la revendre à une valeur encore plus élevée.

La valorisation et le levier représentent deux conditions initiales de l'opération qui sont négociées dans une phase plus ou moins favorable. L'agressivité plus grande du montage de TechnologieAvancée n'est pas seulement liée aux caractéristiques fondamentales de la cible, mais aussi à la dynamique du « champ



Auguste Desperet (Desperret), dessinateur lithographe, Victor Hippolyte Delaporte, imprimeur-lithographe, Aubert, éditeur, *Il va bon train le ministère...*, lithographie, illustration de périodique, 1831. Paris, Maison de Balzac.

« Les fonds de PE apportent des ressources qui peuvent alléger les contraintes de financement des entreprises, ce qui permet à Boucly et al. (2011) de parler de "LBO de croissance". Mais ces ressources sont essentiellement de la dette, ce qui rend l'entreprise plus vulnérable à des aléas – des événements qui n'ont pas été prévus dans l'élaboration du *business plan* et la structuration du montage. »

du LBO ». En 2005, le marché du LBO traverse une période de bulle caractérisée par une concurrence intense qui fait monter les prix des entreprises, concurrence alimentée par les banques dont la politique de crédit encourage les fonds à s'endetter. À l'inverse, HauteTechnologie est achetée dans une période de crise (en 2001) avec des valorisations et surtout des leviers moins élevés. Nous n'avons pas d'information sur les capacités de remboursement de TechnologieAvancée ou de HauteTechnologie. Nous savons que HauteTechnologie a déjà fait l'objet d'un LBO précédemment : peut-être son fonctionnement est-il déjà « optimisé » et ses capacités à supporter une dette plus faibles. C'est peut-être aussi une raison pour laquelle sa valorisation est moindre. Quoi qu'il en soit, cette différence de levier et de ratios d'endettement suppose que la rentabilité attendue de l'opération sur TechnologieAvancée est plus forte, et donc que pèse sur elle une plus grande pression au changement.

### Montage LBO et vulnérabilité opérationnelle

Le modèle LBO est souvent présenté comme permettant la réorganisation des sociétés cibles en vue d'accélérer leur croissance. D'après la théorie de l'agence, le modèle LBO permet d'améliorer l'efficacité des cibles,

car la dette n'est pas seulement une ressource pour financer des projets d'investissement mais également un moyen d'abaisser les coûts d'agence, et favorise un meilleur alignement entre les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires (Jensen, 1989b). L'endettement supprime la trésorerie disponible à la discrétion des dirigeants, ce qui inhiberait la bureaucratisation de l'organisation. La théorie des organisations admet que les LBO peuvent être efficaces à court terme mais pas nécessairement à long terme, car les stratégies employées par les fonds de PE sont surtout axées sur l'ingénierie financière (Fox et Marcus, 1992). De faibles ressources discrétionnaires réduisent les marges de manœuvre stratégiques et la capacité d'innovation. Plusieurs raisons peuvent être avancées : la réduction quantitative de l'investissement, la rigidité de la planification stratégique et la réduction de l'espace de l'attention managériale (March et Simon, 1993). Dans les faits, la baisse du niveau d'investissement dans les LBO n'est pas prouvée (Engel et Stiebale, 2014), mais la débureaucratisation ne l'est pas non plus (Phan et Hill, 1995). Ce sont des stratégies de croissance externe qui sont populaires dans les années 2000, qui rendent les cibles plus complexes à gérer, et sans nécessairement les rendre plus

innovantes sur le plan qualitatif. Sur 22 cas de LBO recensés dans *Private Equity Magazine* dans les années 2000, 16 ont mené à des acquisitions, 8 à des cessions, et 9 à des fermetures de sites ou des plans sociaux.

Dans les deux cas examinés (HauteTechnologie et TechnologieAvancée), la mise en œuvre du LBO conduit à une réorganisation importante en vue d'améliorer la performance globale des deux entreprises. La stratégie est très similaire dans les deux cas et est davantage financière – par fusions-acquisitions – qu'industrielle. Certes, les deux LBO ne mènent pas à des réductions de dépenses d'investissement, du moins sur un plan strictement quantitatif. Dans le cas de HauteTechnologie, les investissements dans l'outil de production, qui connaît des problèmes de qualité, sont initialement en hausse : les investissements passent de 1,4 à 4,8 % du chiffre d'affaires sur cette période. Dans celui de TechnologieAvancée, les entretiens avec les ingénieurs montrent qu'ils sont satisfaits du niveau des investissements, comparables à ceux du secteur, mais pas nécessairement de leur qualité. Surtout, après la crise financière, la direction met la priorité non pas sur les projets de recherche, qui permettent de répondre à de futures demandes, mais sur les projets orientés clients et qui ont un *payback* court. Lors de la restitution des résultats de l'enquête à TechnologieAvancée, les cadres dirigeants se mettent à discuter ce point. L'un d'eux évoque le besoin d'investissement dans un domaine stratégique, et un autre lui répond de manière ironique qu'il devra demander l'aval de l'actionnaire et que celui-ci lui exigera « sa rentabilité à deux ans ! » (date de sortie du LBO initialement prévue). Or dans ce secteur, les projets de développement technologique peuvent prendre une dizaine d'années.

La stratégie des deux entreprises est en réalité davantage fondée sur les fusions-acquisitions que sur l'innovation. Elle s'appelle *build-up* ou *buy and build*, ce qui consiste à se servir de la cible comme d'une plateforme pour opérer des acquisitions et consolider un secteur. C'est une stratégie particulièrement légitime dans les années 2000, notamment parce qu'elle permet, pour les dirigeants d'entreprises, de racheter les concurrents menaçant leur position de marché avec l'aide des fonds de capital-investissement. Elle se distingue de la stratégie de dépeçage ou *asset stripping*, popularisée dans les États-Unis des années 1980 (Davis *et al.*, 1994).

HauteTechnologie, par exemple, réalise cinq acquisitions dans trois pays différents et TechnologieAvancée deux acquisitions : une grosse entreprise allemande et une plus petite en Angleterre. Deux autres acquisitions sont prévues mais doivent être abandonnées à cause de la crise financière en 2008 et 2009. Parallèlement, des unités sont cédées, mais dans les deux cas, ce processus de remodelage mène à un doublement de la taille des cibles. On peut noter que, sur un plan agrégé, les deux entreprises ont à la fois créé et détruit des emplois, le résultat net de ce processus de destruction créatrice étant légèrement positif. Le but de ce processus est de repositionner les entreprises cibles sur des marchés en croissance plus

rentables. C'est nettement le cas de HauteTechnologie qui délaisse ses activités médicales et se développe dans les secteurs de la défense et des sciences et industries. Pour TechnologieAvancée, le processus de remodelage conduit plutôt à une diversification, de la défense vers les activités civiles. Pour le PDG de TechnologieAvancée, ce LBO a complètement transformé le visage de l'entreprise :

« Aucune organisation n'est figée et parfaite. Nous sommes toujours en période de transition. Il faut être responsabilisés au changement. Quand je réfléchis à 2005, on ne se ressemble plus beaucoup, on est extrêmement différents tant du point de vue de l'organisation que du management » (Entretien avec le PDG de TechnologieAvancée, 19/11/09).

Pour faire face à l'accroissement de la taille, de l'échelle géographique et de la complexité organisationnelle, la structure et les instruments de coordination sont étoffés. HauteTechnologie crée des comités exécutifs, des équipes commerciales multi-unités et des échanges de bonnes pratiques. TechnologieAvancée centralise la fonction financière, multiplie les comités, instaure une procédure d'exportation et adopte une forme multi-divisionnelle. Le but est de mieux intégrer le fonctionnement des cibles pour dégager des « synergies » de coût et de développement qui augmenteront le profit. Dans les deux cas, les investisseurs apportent donc des ressources financières mais aussi des compétences en matière de fusions-acquisitions. Dans un premier temps, tous ces changements semblent porter leurs fruits puisque la performance des entreprises est maintenue ou améliorée. Cependant, les dirigeants doivent faire face à un net accroissement de la complexité organisationnelle lié au nombre et à la diversité des unités qui constituent de nouveaux ensembles faiblement intégrés.

### Modèle LBO et vulnérabilité relationnelle

Selon les théoriciens de l'agence, le LBO entraîne une rupture positive dans les relations entre les parties prenantes, en particulier entre les dirigeants et les apporteurs de capitaux. Ce type de montage modifie les mécanismes de contrôle, de gouvernance et d'incitation au sein de l'entreprise (Meuleman *et al.*, 2009). Ces contrôles peuvent être formels, comme la présence active des fonds dans les instances de surveillance ou la mise en place d'un système de *reporting* financier régulier. Ces contrôles peuvent être informels, symbolisés par le rôle de la dette ou de la politique de dividendes qui maintiennent les dirigeants sous pression (Placit et Reeves, 2013). Les théoriciens de l'organisation suggèrent que les LBO ne favorisent pas la coopération dans l'entreprise. Ces opérations privilégient les apporteurs de capitaux au détriment des autres parties prenantes de la firme, tandis que les dirigeants sont enrôlés du côté des actionnaires. Dans le modèle LBO, les ressources dont peuvent disposer les dirigeants de manière discrétionnaire (*slack*) se réduisent de même que leur propre capacité à intégrer d'autres parties prenantes dans les processus de gestion. D'un point de vue relationnel, cela se traduit par une remise en cause des accords implicites non formels qui constituent pourtant une source d'efficacité sur le long terme

(Shleifer et Summers, 1988). Cela favorise aussi les divergences et les conflits (March et Simon, 1993). Enfin, les systèmes d'incitations ne fonctionnent pas systématiquement, car ils agissent sur la motivation au travail de manière superficielle (Freeland, 2001) et les investisseurs manquent souvent de légitimité pour créer la confiance plus bas dans la hiérarchie.

Les études disponibles montrent en effet que les entreprises sous LBO sont fortement déstabilisées, que l'on estime cette déstabilisation positive ou négative. Elles créent et détruisent plus d'emplois que les entreprises comparables (Davis *et al.*, 2019), et ont un *turnover* de dirigeants très élevé. Les fonds de PE n'offrent pas aux salariés un « compromis fordiste » : menacés dans leur emploi, ils doivent être plus productifs sans nécessairement recevoir une rémunération supérieure en comparaison des autres entreprises (Davis *et al.*, 2019). Il est dès lors peu étonnant que les cadres et salariés soient méfiants envers les financiers. Lors d'un processus de rachat d'une entreprise par un fonds de PE, Boselie et Kohn (2010) notent « une diminution de la confiance, de l'identification à l'organisation et de l'engagement de la part des divisions axées sur leur propre agenda » (p. 1312). Green (1992) décrit les vues divergentes des cadres devenus actionnaires et des cadres restés salariés. Tandis que les uns insistent sur la mise en place d'une culture de la vigilance et de la mutualité, mais aussi de l'intérêt bien compris, les autres critiquent le management par « la carotte et le bâton » (p. 526). Au départ optimistes, les cadres de cette entreprise sous LBO finissent par considérer la dette comme un problème stratégique.

Chez HauteTechnologie et TechnologieAvancée, le LBO introduit des changements similaires dans leurs configurations relationnelles. Auparavant dans le giron de grands groupes français, elles voient leur contrôle cédé par ces derniers à des acteurs externes ayant une logique financière parfois source de tensions avec des acteurs ayant d'autres logiques d'action. HauteTechnologie a été rachetée par un fonds de capital-investissement, certes français, mais dont les représentants ont des profils différents de ceux que l'on trouve dans l'industrie : formations dans des grandes écoles de commerce, expériences dans l'audit ou le *consulting*. C'est aussi le cas pour les actionnaires de TechnologieAvancée. De surcroît, il s'agit d'un fonds de capital-investissement anglais moins inséré dans les réseaux économiques de l'industrie française. Leurs dispositions sociales contrastent avec celles des dirigeants des cibles – ingénieurs de formation – et de leurs actionnaires précédents (grands groupes). Une étude montre d'ailleurs que les fonds étrangers ont moins de scrupules à réduire les effectifs des cibles françaises (Guery *et al.*, 2017).

Le LBO introduit aussi un système d'incitations qui aligne les intérêts entre actionnaires et dirigeants, mais qui accentue la divergence d'intérêts entre les propriétaires et les salariés. Ce système – appelé *management package* – vise à transformer des managers en actionnaires en leur distribuant des actions de la *holding* de reprise qu'ils pourront revendre aux côtés du fonds de *private equity*. Au sein de TechnologieAvancée,

15 cadres dirigeants sont copropriétaires de la société à hauteur de 10 %. Au sein de HauteTechnologie, les cadres dirigeants possèdent 27 % du capital avec le fonds de capital-investissement. Ils sont à l'évidence fortement intéressés à la réussite du LBO. Cela contribue, si ce n'est à rapprocher les cadres dirigeants des actionnaires, du moins à les éloigner des salariés du point de vue de leurs intérêts économiques et parfois de leur vision de l'entreprise. Dans ces entreprises sous LBO se constituent des sortes de groupes d'*insiders*, ce qui n'est pas propice à créer un climat de confiance. À propos de l'intéressement à l'opération : « Ne le dites pas, car ce n'est pas tout le monde », nous a confié par exemple le PDG de TechnologieAvancée. Les cadres plus bas dans la hiérarchie sont aussi incités *via* des systèmes de bonus indexés sur des indicateurs de performance clés (EBITDA, *cash-flow*, etc.), mais ils ne peuvent pas espérer devenir millionnaires comme les dirigeants. Un commercial de TechnologieAvancée évoque des « cacahuètes » récoltées sur des objectifs sur lesquels il n'a aucune prise.

À ces clivages verticaux peuvent s'ajouter des clivages horizontaux. La stratégie de croissance externe et internationale introduit dans le groupe des unités ayant des identités parfois fort différentes. À HauteTechnologie, l'entreprise corrézienne s'est mise à parler au moins quatre langues différentes. En plus de différences culturelles, les acquisitions de TechnologieAvancée ont incorporé des sites autrefois concurrents et des commerciaux autrefois rivaux. La question des nationalités devient plus épineuse lorsque ces entreprises fabriquent des produits d'intérêts géostratégiques (c'est le cas de la vision nocturne). Enfin, la logique financière, qui focalise l'attention des dirigeants sur la rentabilité du capital investi, conduit à donner plus de pouvoir à la direction financière et à accentuer le déséquilibre entre acteurs marchands et acteurs techniques dans l'organisation. Un certain nombre de mécanismes contribuent à ce déséquilibre, comme la priorisation des projets, la gestion de l'urgence et l'écroulement des prix.

### Issues divergentes

L'analyse approfondie des deux cas de LBO réalisés sur TechnologieAvancée et HauteTechnologie tend à montrer que les ressources financières, opérationnelles et relationnelles ont été profondément transformées à la suite du rachat. Malgré l'apport de ressources économiques supplémentaires, le LBO rend les deux entreprises plus vulnérables en diminuant la trésorerie disponible, affectée prioritairement au remboursement d'une dette créée à cette occasion. Ce modèle permet une meilleure discipline financière, mais tend à réduire les marges de manœuvre stratégiques et la capacité à négocier la participation active des parties prenantes. Or, on peut constater que la vulnérabilité touche plus fortement TechnologieAvancée que HauteTechnologie, qui est comparativement plus résiliente.

En effet, le LBO rend les deux entreprises plus fragiles, ce qui se traduit par le déclenchement d'une crise de gouvernance lorsqu'un aléa survient. Cet aléa perturbe le déroulement de l'opération et remet en cause les

fragiles équilibres financiers, opérationnels et relationnels. Mais les résultats de cette crise sont différents suivant les conditions initiales de l'opération et suivant l'ampleur de l'aléa. Pour HauteTechnologie, l'aléa est un changement de réglementation aux États-Unis qui influence les ventes du segment de l'imagerie médicale (aléa de faible ampleur). Pour TechnologieAvancée, l'aléa est la crise financière de 2007 et 2008, qui a provoqué l'effondrement des marchés civils (aléa de grande ampleur). Cette différence se conjugue avec l'agressivité plus ou moins forte du montage pour précipiter des crises qui débouchent sur une restructuration plus ou moins profonde.

Dans les deux cas, les dirigeants réagissent vivement en mettant en place des programmes de contrôle des coûts pour, selon un document interne à HauteTechnologie, « restaurer la compétitivité tout en maintenant les efforts de R&D localement et les produits à forte valeur ajoutée ». Ces actions ont pour conséquence la suppression d'effectifs, la mise au chômage partiel et la fermeture de sites. Mais les cadres dirigeants eux-mêmes sont déstabilisés. Dans le cas de TechnologieAvancée, la crise économique se traduit par une crise de gouvernance interne, dans laquelle les unités sont particulièrement rétives face aux initiatives d'intégration du siège (pour mettre en œuvre les synergies) et se livrent une bataille sourde pour l'accès aux marchés mondiaux par l'intermédiaire de leurs commerciaux. Dans les deux cas, les tensions semblent éclater entre actionnaires et dirigeants, et entre les cadres dirigeants eux-mêmes, de telle sorte que les PDG des deux entreprises sont révoqués ou doivent démissionner. Les actionnaires remplacent les dirigeants français, ayant des profils d'ingénieurs, par des étrangers issus des activités en forte croissance. Les deux entreprises ont ensuite lancé des chantiers de réorganisation de leur périmètre d'activité pour faire face aux nouveaux contextes stratégiques. Dans un entretien donné à la presse, le nouveau PDG de HauteTechnologie laisse transparaître l'ambivalence et les tensions de la collaboration avec le fonds de capital-investissement :

« [L'actionnaire] a laissé au management un bon niveau d'autonomie tout en étant très présent quand cela était nécessaire, au cours des acquisitions par exemple. Il a su aussi garder une vision long terme du développement de HauteTechnologie, en investissant dans l'outil industriel et en maintenant l'effort d'innovation. [...] Il a été dur de convaincre [l'actionnaire] qu'il était nécessaire d'arrêter les frais, même si HauteTechnologie était rentable. Depuis, la décision a été prise d'arrêter la production de photomultiplicateurs, qui restait un foyer de perte pour l'entreprise et qui constituait un souci pour l'équilibre financier du groupe » (Entretien du PDG de HauteTechnologie pour la presse, mai 2009).

La première partie de la citation montre que les dirigeants sont satisfaits lorsque les actionnaires leur permettent de réaliser de la croissance externe, mais la deuxième partie indique que lorsque des difficultés surviennent, les fonds reprennent la main sur la stratégie et exigent des mesures drastiques. Il revient aux dirigeants de les exécuter même s'ils ne sont pas d'accord, et c'est alors que les tensions surviennent.

Les résultats de la crise divergent aussi suivant les cas. Pour HauteTechnologie dont le montage est peu agressif, les efforts de rationalisation se traduisent par une augmentation de la rentabilité : le taux de profitabilité des ventes passe de 12 % en 2001 à 15 % en 2006, puis à 24 % en 2008. Cela se fait au prix d'une suppression d'environ 100 postes, surtout ouvriers, sur le site de Brive-la-Gaillarde qui est le premier employeur de la région corrézienne. Le Plan de sauvegarde de l'emploi n'aboutit à aucun « licenciement sec » puisque les salariés sont encouragés à partir en retraite anticipée, à être transférés sur un autre site ou à partir de manière volontaire. Pour TechnologieAvancée, le montage est plus agressif, et les restructurations sont plus lourdes. L'entreprise licencie du personnel et le remplace par des travailleurs temporaires. Au cours de l'année 2009, l'unité allemande décide de fermer son usine en Pologne. Le chômage partiel est instauré dans une usine de fabrication dans l'Est du pays, puis dans l'unité principale de Munich. Pour certaines activités, la baisse des effectifs a pu atteindre 28 %. Ces efforts permettent de maintenir la situation, mais pas de l'améliorer substantiellement en comparaison de HauteTechnologie (TechnologieAvancée supprimera encore des effectifs en 2011).

L'issue des opérations prolonge cette divergence ainsi que la trajectoire des deux fonds. L'actionnaire de HauteTechnologie réalise une bonne performance, malgré les difficultés de la cible, puisqu'il vend l'entreprise en 2008, juste avant la « grande récession », avec un multiple de cinq fois la mise. Le fonds de *private equity* en question est aujourd'hui toujours *leader* en France. En revanche, le fonds contrôlant TechnologieAvancée n'a pas « gagné d'argent » selon un informateur (seule la banque s'en est bien sortie). Le fonds s'est trouvé en grande difficulté à la suite de la crise financière et s'est délesté de toutes ses participations, dont TechnologieAvancée en 2014, avant d'être liquidé en 2018. On voit que les opérations de LBO rendent les deux entreprises plus vulnérables aux aléas sur le plan financier, opérationnel et relationnel, mais le degré de vulnérabilité varie suivant deux paramètres : les conditions initiales – un montage plus ou moins agressif – et l'ampleur de l'aléa qui, conjugué avec ces conditions, peut produire des effets positifs ou négatifs.

## Conclusion

À la faveur d'un cadre législatif et fiscal favorable, le modèle LBO s'est imposé en France à de nombreuses entreprises non cotées, à la fois comme un nouveau mode de financement et comme une nouvelle forme de régulation des relations entre actionnaires et dirigeants. Ce modèle offre des possibilités de financement nouvelles, et contribue à transformer les structures de gouvernance et de contrôle existantes avec l'arrivée de nouveaux actionnaires dans la structure du capital des sociétés rachetées. Or, l'utilisation massive de la dette dans le financement des opérations rend les entreprises sous LBO plus vulnérables en cas de survenance d'un choc ou d'un aléa. Un changement

de l'environnement dû à une baisse d'activité, l'arrivée d'un nouveau concurrent ou l'instauration de nouvelles réglementations accélère la baisse des performances opérationnelles, entraînant un préjudice durable pouvant conduire à la faillite.

Les différentes dimensions de la vulnérabilité organisationnelle proposée dans cette étude ont été appliquées au cas de deux entreprises de taille intermédiaire sous LBO, HauteTechnologie et Technologie-Avancée, évoluant dans le secteur de l'optronique. L'analyse approfondie des entretiens réalisés auprès des dirigeants et des gestionnaires de fonds couplés à des sources documentaires internes donne lieu de mettre en valeur trois dimensions de la vulnérabilité, en soulignant le caractère primordial de la vulnérabilité financière. Les niveaux d'endettement élevés observés lors du rachat de TechnologieAvancée montrent notamment que les conditions initiales du montage ont une influence décisive sur la performance de l'opération à l'issue du LBO. La valorisation de la cible et le levier de financement représentent les deux principaux paramètres qui permettent de mesurer le caractère plus ou moins agressif du montage.

Le modèle LBO ouvre de ce fait un nouvel espace de danger en augmentant la vulnérabilité des cibles. Afin d'étendre les résultats de cette étude limitée jusqu'ici à deux cas, il serait intéressant de tester le modèle de vulnérabilité proposé sous ses trois dimensions (financière, opérationnelle et relationnelle) dans un autre contexte économique en analysant, par exemple, des entreprises de taille plus réduite ou dont la stratégie de développement est davantage tournée vers la croissance organique plutôt que la croissance externe.

Cette recherche ne permet cependant pas de conclure quant à l'effet positif ou négatif du LBO sur la vulnérabilité des cibles, car il aurait fallu pour cela ajouter dans l'étude une ou plusieurs entreprises de même taille et du même secteur qui n'auraient pas fait l'objet d'un LBO ou qui auraient fait l'objet d'une acquisition « classique » sans endettement massif pour financer le rachat. Cela pourrait être le sujet d'une nouvelle recherche. Il convient également de s'interroger sur la généralisation des résultats obtenus concernant les déterminants de la vulnérabilité des firmes sous LBO. Les deux cas ont été analysés dans des conditions particulières liées au contexte de la crise des *subprimes* de 2007 et 2008 pour l'une d'entre elles. Ces résultats sont-ils transposables aux entreprises touchées par la crise du Covid-19 ? Les firmes sous LBO ont-elles mieux résisté à la crise sanitaire grâce à l'expérience des fonds de *private equity* qui offrent une certaine stabilité actionnariale en période d'incertitude ? Ou au contraire, la crise a-t-elle aggravé la vulnérabilité des cibles en raison d'un niveau d'endettement déjà très élevé avant la crise ?

## Bibliographie

- ACHARYA V., GOTTSCHALG O., HAHN M. & KEHOE C. (2012), "Corporate governance and value creation: Evidence from private equity", *Review of Financial Studies*, 26(1), pp. 2139-2173.
- ADGER N. (2006), "Vulnerability", *Global Environmental Change*, 16(2), pp. 268-281.
- ALEKSIC A., STEFANOVIC M., TADIC D. & ARSOVSKI S. (2014), "A fuzzy model for assessment of organization vulnerability", *Measurement*, 51(2), pp. 214-223.
- ALLEN M. & SHAKED I. (1991), "RJR Nabisco: A case study of a complex leveraged buyout", *Financial Analyst Journal*, 47(1), pp. 15-27.
- AMESS K. & WRIGHT M. (2007), "The wage and employment effects of leveraged buyouts in the UK", *International Journal of Economics and Business*, 14(2), pp. 179-195.
- BÉDU N. & GRANIER C. (2018) « La gouvernance dans les LBO », *Revue d'économie financière*, 130, pp. 88-94.
- BÉDU N. & PALARD J.-E. (2015), « L'impact des LBO sur la défaillance des entreprises : Le cas des cibles françaises » (2000-2010), *Finance Contrôle Stratégie*, 17(2), pp. 1-23.
- BECK U. (2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier.
- BOSELIE P. & KOENE B. (2010), "Private equity and human resource management: 'Barbarians at the gate!' HR's wake-up call?", *Human Relations*, 63(9), pp. 1297-1319.
- BOURGEOIS L. (1981), "On the measurement of organizational slack", *Academy of Management Review*, 6(1), pp. 29-39.
- BRUNER R. F. & EADES K. M. (1992), "The crash of the Revco leveraged buyout: The hypothesis of inadequate capital", *Financial Management*, 21(1).
- CHAMBOST I. (2013), « De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation », *La Nouvelle Revue du Travail*, 3, pp. 1-23.
- DAVID G. (2012), « Contribution à l'étude du slack organisationnel : le cas des dépenses d'investissements dans une grande entreprise industrielle », *Revue de Sciences de Gestion*, 254, pp. 59-68.
- DAVIS G., DIEKMANN K. & TINSLEY C. (1994), "The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form", *American Sociological Review*, 59(4), pp. 547-570.
- DAVIS S., HALTIWANGER J., HANDLEY K., LIPSIUS B., LERNER J. & MIRANDA J. (2019), "The economic effects of private equity buyouts", SSRN, unpublished paper, 67 p.
- DEMARIA C. (2020), *Introduction to private equity, debt and real assets: From venture capital to LBO, senior to distressed debt, immaterial to fixed assets*, New-York, Wiley Finance.
- ENGEL D. & STIEBALE J. (2014), "Private equity, investment and financial constraints: Firm-level evidence for France and the United Kingdom", *Small Business Economics*, 43(1), pp. 197-212.
- FOUREAULT F. (2019), *Le capital en action*, Paris, Presses des MINES.
- FOX I. & MARCUS A. (1992), "The causes and consequences of leveraged management buyouts", *The Academy of Management Review*, 17(1), pp. 62-85.
- FRIEDBERG E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.
- FREELAND R. F. (2001), *The struggle for control of the modern corporation: organizational change at General Motors, 1924-1970*, Cambridge, Cambridge University Press.
- GREEN S. (1992), "The impact of ownership and capital structure on managerial motivation and strategy in management buyouts: A cultural analysis", *Journal of Management Studies*, 29(2), pp. 513-535.
- GUERY L., STEVENOT A., WOOD G. T. & BREWSTER C. (2017), "The impact of private equity on employment: The consequences of fund country of origin – new evidence from France", *Industrial Relations*, 56(4), pp. 723-750.

- HALDY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas*, Bruxelles, De Boeck.
- HARFORD J. & KOLASINSKI A. (2013), "Do private equity returns result from wealth transfers and short-termism? Evidence from a comprehensive sample of large buyouts", *Management Science*, 60(4), pp. 805-841.
- KAPLAN S. & STRÖMBERG P. (2009), "Leveraged buyouts and private equity", *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), pp. 121-46.
- KOSEDAG A. & MICHAYLUK D. (2000), "Dividend initiations in reverse-LBO firms", *Review of Financial Economics*, 9(1), pp. 55-63.
- KAPLAN S. (1989), "The effects of management buyouts on operating performance and value", *Journal of Financial Economics*, 24(1), pp. 217-254.
- JENSEN M. (1986), "The agency costs of free cash-flows: Corporate finance and takeovers", *American Economic Review*, 76(1), pp. 323-329.
- JENSEN M. (1989a), "Active investors, LBOs, and the privatization of bankruptcy", *Journal of Applied Corporate Finance*, 2(1), pp. 35-44.
- JENSEN M. (1989b), "Eclipse of the public corporation", *Harvard Business Review*, 67(5), pp. 61-74.
- JENSEN M. & MECKLING W. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- LONG W. & RAVENS CRAFT D. (1993), "LBOs, debt and R&D intensity", *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 119-135.
- MICHAELY R. & ROBERTS R. (2012), "Corporate dividend policies: Lessons from private firms", *Review of Financial Studies*, 25(3), pp. 711-746.
- MICHEL A. & SHAKED I. (1991), "RJR Nabisco: A case study of a complex leveraged buyout", *Financial Analyst Journal*, 5(1), pp. 15-27.
- PAGLIA J. & HARJOTO P. (2014), "The effects of private equity and venture capital on sales and employment growth in small and medium-sized businesses", *Journal of Banking and Finance*, 47(2), pp. 177-197.
- PALCIC D. & REEVES E. (2013), "Private equity leveraged buyouts in European telecom: The case of Eircom", *Telecommunications Policy*, 37(1), pp. 573-582.
- PERROW C. (1970), "Departmental power and perspectives in industrial firms", in ZALD M. (éd.) *Power in organizations*, Nashville, Vanderbilt University Press, pp. 59-89.
- PHALIPPOU L. (2018), *Private equity laid bare*, MBA textbook, Oxford, Said Business School.
- PHALIPPOU L. & GOTTSCHALG O. (2009), "The performance of private equity funds", *Review of Financial Studies*, 22(4), pp. 1747-1776.
- PHAN P. & CHARLES W. (1995), "Organizational restructuring and economic performance in leveraged buyouts: An ex post study", *The Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 704-739.
- TURNER B. (1976), "The organizational and inter-organizational development of disasters", *Administrative Science Quarterly*, 21(3), pp. 378-397.
- TYKVOVA T. & BORELL M. (2012), "Do private equity owners increase risk of financial distress and bankruptcy?", *Journal of Corporate Finance*, 18(1), pp. 138-150.
- SHLEIFER A. & SUMMERS L. H. (1988), "Breach of trust in hostile takeovers", in AUERBACH A. J. (éd.), *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, Chicago, The University of Chicago Press, pp. 335-6.
- SHRIVASTAVA P. (1992), *Bhopal: Anatomy of a Crisis*, New-York, Sage Publications.

# Essai d'une phénoménologie de la franchise

Par Magali AYACHE

Thema, CY Cergy-Paris Université

et Hervé DUMEZ

CRG-i3, École polytechnique, CNRS, IP Paris

La franchise est une relation économique entre deux acteurs indépendants, le franchiseur et le franchisé. À ce titre, elle se prête bien à l'application de modèles économiques (théorie de l'agence, théorie des contrats incomplets, coûts de transaction, etc.) ou gestionnaires (théorie des parties prenantes, *empowerment*, gestion de la créativité, etc.). Mais Dant (2008 ; Dant *et al.*, 2011) a fait remarquer que l'on manquait d'une véritable phénoménologie de cette relation complexe. Cet article tente de produire cette phénoménologie sous la forme d'un étagement ordonné de descriptions : une description minimale (une relation économique entre deux agents qui chacun y trouvent son intérêt), puis des éléments de complexification (une relation économique déséquilibrée, autre qu'économique, multi-niveau, en réseau, agonistique). Enfin sont identifiés les scénarios dynamiques de la relation de franchise.

La franchise est un phénomène économique et social ancien. On la fait remonter généralement au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle avec les machines à coudre Singer et les machines agricoles McCormick. Il s'agissait alors d'un contrat de distribution d'un ou plusieurs produits d'une marque, avec une exclusivité territoriale, le distributeur restant indépendant de l'entreprise. C'est ce que les Anglo-Saxons appellent *traditional franchising*, la franchise traditionnelle. On distingue ensuite une forme de franchise plus originale apparue au début du XX<sup>e</sup> siècle, en français la franchise d'exploitation d'entreprise, en anglais *business-format*. Le franchiseur fournit alors au franchisé moins un produit qu'une manière de faire des affaires, ce que l'on appellerait aujourd'hui un « concept ». En France, c'est en 1923 que Jean Prouvost, propriétaire de La lainière de Roubaix, a l'idée de créer une chaîne, les magasins Pingouin, pour vendre ses pelotes de laine en choisissant des détaillants qui adoptent sa marque. C'est désormais ce que l'on appelle « franchise ».

Le phénomène apparaît simple, une relation entre deux acteurs économiques indépendants, et en même temps suffisamment riche et divers. Il présente la particularité, notamment, d'être une forme d'intégration verticale, mais souple, contractuelle. On ne peut donc guère s'étonner qu'il soit devenu le terrain de jeu de la science économique, qui lui a appliqué tous ses grands modèles. C'est le cas de la théorie de l'agence (Brickley *et al.*, 1991 ; Lafontaine, 1992). C'est aussi celui des coûts de transaction (Minkler et Park, 1994 ; Brown, 1998), des contrats incomplets (Hadfield, 1990), de la *corporate governance* (von Koch et Ludvigsson-Walette, 2020). Blair et Lafontaine (2005) donnent

une synthèse, quoiqu'un peu ancienne, des modèles économiques de la franchise. Des théories de gestion ont, elles aussi, pu être testées sur le secteur, comme celle des ressources (*ressource-based view*, Gillis *et al.*, 2014), celle des parties prenantes (Altinay et Miles, 2006), celle de l'*empowerment* (Lopez-Bayon et Lopez-Fernandez, 2016) ou celle de la créativité et du management de l'innovation (Simon *et al.*, 2018). La plupart de ces recherches portent sur les franchiseurs, peu sur les franchisés, et très peu sur la relation elle-même entre les deux, encore moins sur les autres acteurs impliqués dans la franchise (la plupart des modèles fonctionnent très bien sur deux acteurs, beaucoup moins sur trois ou plus).

Un spécialiste, Rajiv Dant (2008 ; Dant *et al.*, 2011), a soulevé deux autres problèmes : d'une part, la grande majorité des recherches menées l'ont été aux États-Unis, et sur un secteur particulier, celui des chaînes de restauration rapide (McDonald's, KFC, etc.)<sup>(1)</sup>, les autres secteurs étant moins connus ; d'autre part, les recherches ont consisté à appliquer sur la franchise des modèles, des concepts, des théories, alors que manque ce que Dant appelle une « phénoménologie » de la franchise qui rende compte du phénomène dans sa complexité.

<sup>(1)</sup> Un de nos interlocuteurs dans cette recherche (voir section méthodologique) a également souligné que la restauration rapide est un cas de franchise très particulier, et non représentatif de la franchise en général : « Pour moi ce n'est pas de la franchise, les gens sont contents, mais avant d'ouvrir, le client est déjà là. Dès le premier jour, il y a la queue. Ce n'est pas le bon exemple » [Franchiseur hôtellerie 1].

## La complexité descriptive comme approche phénoménologique

En réponse à la suggestion de Dant, plusieurs recherches sur la franchise se sont alors réclamées de la phénoménologie (Qureshi *et al.*, 2018 ; Lachman, 2017). Mais lorsque l'on regarde leur méthodologie, on s'aperçoit qu'elle a peu à voir avec une phénoménologie : il s'agit simplement de faire des entretiens et de les analyser dans la perspective des cadres théoriques posés. Dans le cas de Qureshi *et al.* (2018), quatre cadres théoriques ont par exemple été identifiés : l'entrepreneuriat familial, la franchise, l'internationalisation des entreprises et la restauration rapide au Pakistan.

On est loin d'une réelle phénoménologie qui consiste à aller au phénomène lui-même, à la chose même ("zur Sache selbst", selon le mot d'ordre de Husserl, 1911/1989, p. 85). Mais il ne suffit pas de dire que la franchise est en réalité plus compliquée que ce qu'en disent les modèles économiques puisque, par nature, un modèle est une simplification, et que cette simplification est nécessaire à la compréhension d'un phénomène. Se pose donc la question : comment peut-on décrire la franchise en tant que relation dans sa complexité, c'est-à-dire sans la réduire à seulement une de ses dimensions en lien à un modèle théorique ? En informatique, une entité est dite complexe quand la description que l'on en fait est très longue (Gell-Mann, 1995, p. 17). L'approche de la complexité est alors quantitative. Mais, en ce qui concerne les pratiques, les comportements, il n'est pas sûr qu'une description longue, simplement du fait de sa taille, puisse en rendre la complexité. Le philosophe Ryle a introduit une autre approche en distinguant qualitativement deux types de description d'une pratique : la description mince (*thin*) et la description épaisse (*thick*). Ryle (1971) donne l'exemple de la situation suivante : deux enfants se font face à face, et l'un abaisse puis relève rapidement une de ses paupières. Des faits objectifs – un comportement visible de tous – sont décrits. Il s'agit là d'une description mince. On peut rajouter le sens pour les deux enfants de ce qui s'est passé en disant : deux enfants se font face, et l'un a adressé un clin d'œil complice à l'autre. On est là dans une description épaisse : par rapport à la première, on a ajouté le sens de la pratique, du comportement, pour les acteurs. Pour Ryle, si l'on veut décrire une pratique, il faut commencer par une description mince, puis rajouter l'épaisseur du sens. Geertz (1973/1998, p. 78) considère quant à lui qu'une description « objective », mince, est une illusion et est inutile en termes de compréhension d'une pratique, et que l'ethnologie, mais en réalité les sciences sociales en général doivent avoir pour objet uniquement le deuxième type de description. Descombes (1998) fait remarquer : 1.) que Ryle a raison de voir la description comme un étagement ordonné, mais qu'il a sans doute tort de suggérer qu'il y a à la base une description objective possible ; 2.) que Geertz a raison de critiquer cette illusion de la possibilité d'une description objective, mais qu'il a tort de penser que la description épaisse est possible sans opposition à une description minimale, et de perdre l'idée de la

description en tant qu'étagement ordonné qui était chez Ryle. Dumez (2018 ; 2021) reprend le débat et propose de considérer le processus de description des pratiques comme une complexification : on part d'une description minimale (mais sans l'illusion qu'elle est objective, indiscutable : elle est simplement minimale), puis on explore la complexité du phénomène en ajoutant des éléments (et notamment le vécu des acteurs, le sens qu'ils donnent à leur pratique). La description est alors un étagement de « voir comme », étagement ordonné à partir d'un « voir comme » minimal. Elle permet d'aborder la complexité d'une pratique, non pas parce qu'elle est longue (comme en informatique), mais parce qu'elle se complexifie en ajoutant des « voir comme », des points de vue différents et enrichis. C'est en s'inscrivant dans cette perspective que nous proposons avec cet article de tenter une démarche d'exploration descriptive de la complexité de la relation de franchise, en mettant en évidence les problèmes de gestion qu'elle pose, ce qui peut être considéré comme une phénoménologie de cette pratique.

Le matériau empirique est constitué d'une série de dix entretiens menés sur Zoom de mars à mai 2021, avec des franchiseurs et des franchisés dans quatre secteurs différents (hôtellerie, immobilier, commerce de détail, coiffure) et avec des spécialistes de la franchise (un consultant spécialisé, un responsable de la Fédération française de la franchise, un banquier financeur de franchises et un médiateur spécialisé)<sup>(2)</sup>. Les entretiens ont duré d'une heure et demie à deux heures.

Les comptes rendus d'entretiens ont été codés de manière multi-nominale dans une approche inspirée de la théorisation ancrée (*grounded theory*) (Ayache et Dumez, 2011 ; Dumez, 2021). Les codes principaux sont les suivants :

- relation économique / relation équilibrée / relation déséquilibrée ;
- relation non économique / l'affectif / métaphore amoureuse / plaisir de la relation / plaisir du franchiseur / plaisir du franchisé / limite de l'affectif ;
- relation non hiérarchique / collectif ;
- relation horizontale / création d'associations ;
- relation contractuelle / cadrage du contrat / rôle de la Fédération ;
- relation contradictoire / hyper-conflictuelle et hyper-harmonieuse / fragile et agile ;
- relation multi-niveau / équipe franchiseur / équipe franchisé ;
- cliché de la relation ;
- profil des franchiseurs / *leader* ;
- profil des franchisés / moteurs / suiveurs / profils psychologiques ;
- équilibre du réseau / proportion 60/40 ;
- dynamique de la relation / lune de miel / renégociation / dynamique du franchiseur / dynamique du franchisé / conflits ;
- tensions dans la relation / renouvellement / contrôle.

<sup>(2)</sup> Pour des raisons de préservation de l'anonymat, ces quatre acteurs seront désignés par une catégorie commune [Spécialiste de la franchise] et identifiés uniquement par un numéro.

C'est à partir de ces codes qu'ont été construits les différents « voir comme » qui constituent notre description phénoménologique de la relation de franchise et les différents scénarios de la dynamique de la relation. Les verbatims retenus dans le texte qui va suivre ont été sélectionnés sur la base de ce codage (notamment les sept premiers codes génériques). Cette description débute par le « voir comme » le plus simple, la franchise comme relation économique classique entre deux partenaires indépendants qui y trouvent chacun son intérêt, puis se poursuit par d'autres « voir comme » construits à partir de ce codage des entretiens, qui viennent complexifier la description initiale.

## Une relation économique classique

La franchise peut être vue, comme le fait la théorie économique, comme une relation économique simple entre deux agents qui y trouvent leur compte.

Le franchiseur a imaginé un concept d'affaires. Il veut le mettre en place rapidement (pour bénéficier d'un avantage au premier entrant, en anglais *first-mover advantage*), mais il n'a pas les capitaux propres pour créer un réseau de distribution qui lui appartienne.

« La franchise, c'est un choix d'expansion. Pour monter un groupe, il y a l'aspect logistique et l'aspect vente. Si on veut le développer en propre, il faut des capitaux ; sinon, on le fait en franchise, ce qui peut se faire en atteignant la taille critique beaucoup plus rapidement pour s'ajuster aux coûts logistiques. C'est une équation : mon outil de vente va-t-il me permettre d'amortir mes coûts logistiques ? C'est toujours cette recherche » [Spécialiste de la franchise 1].

S'ajoute le fait que le franchisé, restant propriétaire de son affaire, est plus incité qu'un simple salarié du franchiseur à augmenter son chiffre d'affaires. Côté franchisé, l'entrée dans la franchise est une forme d'entrepreneuriat à risque limité :

« Le franchisé n'a pas à développer le concept. *Ex nihilo*, définir un concept, trouver les bons fournisseurs, affiner le concept, c'est chronophage et très cher. Là, le franchisé récupère un concept dont il sait qu'il fonctionne, avec des fournisseurs sélectionnés, il va bénéficier de la marque, de la communication, une centrale d'achats. Le franchisé n'aura qu'à gérer la partie opérationnelle et faire tourner le concept localement. Le ROI [retour sur investissement] est plus rapide. Les franchisés sont des entrepreneurs indépendants, mais ils ne sont pas isolés » [Spécialiste de la franchise 1].

Le franchisé paie, en retour de la mise à sa disposition par le franchiseur du concept qu'il a créé, un droit d'entrée, puis une redevance (de l'ordre de quelques pourcents du chiffre d'affaires).

« Dans l'obligation du franchiseur, il y a la transmission de savoir-faire et le partage de la valeur. S'il n'y a pas transmission de savoir-faire, ce n'est pas de la franchise. Et il faut la mise à disposition d'un concept » [Spécialiste de la franchise 1].

En pratique, un groupe crée un concept, le teste dans quelques magasins en propre, puis pour croître plus rapidement développe la franchise. Le réseau est donc très souvent mixte.

« Pourquoi y a-t-il des réseaux mixtes ? Parce que c'est une manière d'asseoir l'entreprise sur une partie de capitaux propres. Pour un groupe comme Carrefour, ce serait difficile de dire : je suis 100 % en franchise » [Spécialiste de la franchise 1].

Les magasins en propre permettent également de tester de nouvelles idées, qui sont proposées aux franchisés. Ils autorisent l'expérimentation.

La franchise est donc, à la base, une relation économique assez simple qui se traduit par un contrat entre deux acteurs indépendants bénéficiant tous les deux de la relation et s'en partageant les bénéfices. Un acteur souligne le rôle décisif du contrat, distinguant la relation de franchise d'autres relations d'affaires :

« Chez [entreprise dans laquelle le répondant était dirigeant], nous avons des distributeurs indépendants. Des commerciaux les visitaient, mais nous étions très dépendants de la qualité de notre commercial et de la capacité de comprendre les problèmes de ce réseau qui n'était pas lié à nous. Il y avait concurrence entre nos produits et ceux des autres. On était confronté à [noms des concurrents]. La concurrence était féroce, et il n'y avait pas de contrat cadre qui obligeait les distributeurs à faire des promotions. L'avantage de la franchise est que c'est cadré par le contrat » [Spécialiste de la franchise 4].

Aux yeux des acteurs pourtant, la relation ne se réduit jamais à cette « simplicité » du contrat.

« Au départ, la franchise, c'est simple : un contrat, un transfert de savoir-faire, une zone de chalandise définie. Mais non » [Spécialiste de la franchise 2].

Le premier élément de complexification réside dans le fait que la relation est profondément inégale, au moins en ses débuts.

## Une relation économique déséquilibrée

L'étrangeté et la complexité de la relation de franchise tiennent au fait qu'elle apparaît à la fois comme une relation contractuelle équilibrée dans laquelle chaque acteur trouve son intérêt et une relation profondément déséquilibrée et instable en dynamique, les deux étant évidemment liées.

Pour décrire le déséquilibre de la relation, un acteur évoque « le pot de terre contre le pot de fer », et dit que le franchisé « vend son âme au diable » [Franchiseur hôtellerie 1]. En fait, un acteur individuel se retrouve en situation de signer un contrat défini par les juristes d'un groupe puissant, parfois de dimension mondiale. Selon les propos d'un franchiseur :

« Si le franchisé se casse la g..., il perd tout. Avec y compris, souvent, un divorce à la clef. Moi, si un franchisé se casse la g..., ce n'est pas très grave. Contrairement à ce qu'on dit, ce n'est pas une relation égale » [Franchiseur commerce de détail].

Ce déséquilibre se noue dès la signature du contrat. Les franchiseurs parlent de « recrutement » comme si le franchisé était un salarié.

« Entre un franchisé et un franchiseur, il y a recrutement, sélection. Lorsqu'on sélectionne, il n'y a pas d'équilibre au départ, le franchiseur choisit plus que le franchisé » [Spécialiste de la franchise 3].

Alors que, juridiquement, un contrat est passé entre deux acteurs indépendants, la menace d'une « hiérarchisation » de la relation est donc présente. Elle peut fortement envenimer la situation. Le franchiseur peut estimer qu'il est le créateur du concept, qu'il peut facilement trouver des franchisés, les remplacer, alors qu'eux n'existeraient pas sans lui.

« En tant que *leader* incarnant le concept, accepter que les franchisés ont raison, ce n'est pas simple à admettre » [Spécialiste de la franchise 2].

La gestion du réseau peut alors dériver vers un mode hiérarchique, alors que les franchisés sont juridiquement indépendants.

« Le franchisé est considéré comme entrepreneur indépendant (personnel, horaires d'ouverture, investissement propre) : le franchiseur n'a pas le droit d'intervenir » [Spécialiste de la franchise 1].

Il s'agit donc d'une relation économique apparemment équilibrée entre deux entités indépendantes, mais en réalité, *de facto*, fortement déséquilibrée et qui pose donc des problèmes de gestion particuliers.

## Une relation autre qu'économique : l'affectif

Lorsque l'on demande à un acteur de décrire une relation, de quelque nature qu'elle soit, la métaphore du mariage apparaît très souvent. La franchise ne fait pas exception.

Un cadre en milieu de carrière qui veut se reconverter (cas très fréquent) va choisir la franchise pour minimiser le risque de devenir entrepreneur. Il va choisir entre plusieurs réseaux possibles. Il va bien sûr étudier les différents contrats qui vont lui être proposés, mais les acteurs concernés décrivent le choix autrement :

« Vous en avez marre de votre boulot, vous voulez vendre des fleurs, vous allez faire le tour des trois réseaux spécialisés, vous allez choisir celui avec qui vous allez sauter dans le vide. Les gamins diraient : "Je le sens". Comme dans le mariage. Un déclic. Une conviction qu'on va faire quelque chose ensemble » [Franchiseur commerce de détail].

Sans aller jusqu'à la métaphore du mariage, un franchisé dans l'immobilier raconte ainsi son choix entre deux réseaux, dans lequel apparaît bien une dimension affective (sympathie et antipathie).

« Le gars qui faisait la prospection pour [le franchiseur A] m'avait emmené là-bas [une agence du réseau]. Le gars était sympa. Ça me rassurait d'avoir quelqu'un qui puisse m'aider mais qui ne me prenne pas la tête comme [le franchiseur B] » [Franchisé immobilier].

Les commerciaux des réseaux, selon les mots de plusieurs acteurs, vont en effet développer « une entreprise de séduction ». Finalement, cette relation de nature économique revêt une dimension autre :

« Une relation entre deux commerçants indépendants, mais des contrats *intuitu personae*, comme une relation amoureuse » [Franchiseur hôtellerie 1].

Dans certains réseaux, la dimension charismatique du fondateur est essentielle. Un coiffeur franchisé parle avec admiration et respect de « Monsieur Dessange » [Franchisé coiffure]. Et, au moment de la disparition

du fondateur du réseau, la question de rester ou non dans le groupe s'est posée en termes de fidélité à sa personne : pour lui rester fidèle, fallait-il rester dans le groupe qui continuait à porter son nom, ou au contraire le quitter parce que les nouveaux dirigeants n'étaient pas comme lui des professionnels de la coiffure ? La plupart des franchisés sont restés, parce que les nouveaux dirigeants avaient travaillé avec ce personnage charismatique et pouvaient donc être considérés comme des continuateurs de ses valeurs. Si les nouveaux dirigeants avaient été des financiers étrangers au groupe et à l'entourage de son fondateur, il est probable que le réseau aurait dû faire face à une hémorragie de franchisés. L'affectif joue donc positivement sur la relation, comme il peut à l'inverse jouer négativement. Dans ce dernier cas, même une revalorisation des conditions économiques du contrat n'a plus d'effet.

« On a eu une période où les franchisés n'étaient pas satisfaits. Comme un couple qui a décidé que ce n'était plus possible, même si l'un fait de gros efforts, c'est trop tard » [Franchiseur hôtellerie 2].

S'il faut nuancer la dimension affective de la relation, il ne faut pas l'ignorer et il convient de l'analyser en dynamique.

« Un des plus anciens est là depuis 30 ans, mais en moyenne, c'est 10 ans. Dans les plus anciens, ce n'était pas forcément les plus faciles, mais ils étaient sûrement les plus affectifs dans leur approche » [Franchiseur hôtellerie 1].

Un de nos interviewés insiste sur le fait que la relation est avant tout économique, qu'il s'agit de *business*, et que donc, selon lui, le discours sur l'affect dans la relation n'est pas le bon. Puis, étrangement, dans le cours de l'entretien, il évoque un couple de franchisés et note, comme en passant, « c'étaient des amis » [Franchiseur hôtellerie 2]. Un autre interviewé évoque les conventions qu'organise le réseau tous les ans, au cours desquelles se retrouvent tous les franchisés. Il note qu'au fil du temps, il s'y est fait des amis. Mais il ajoute :

« Mais je sais que, quand je partirai en retraite, je ne les verrai plus » [Franchisé coiffure].

L'affect se combine donc avec l'économique dans la relation, il est clairement présent et joue un rôle visiblement important, mais sur un mode particulier : d'une part, il n'efface jamais complètement l'économique, qui prime (sauf dans le cas, on l'a vu, où le désamour est tel que même des conditions économiques meilleures ne peuvent plus permettre de maintenir la relation), d'autre part, il reste souvent lié à lui, semblant disparaître en même temps que disparaît la relation économique. Ce qu'exprime ainsi un interviewé :

« Pour moi, l'affectif, c'est à la fois le nécessaire non suffisant et la cerise sur le gâteau. Si on a le choix entre deux propositions avec les mêmes avantages, on choisit celui avec qui on a tilité. Il faut que l'intérêt primaire soit satisfait, mais si l'on n'a pas eu le déclic, ça se signera avec quelqu'un d'autre » [Franchiseur hôtellerie 1].

On notera que l'on retrouve ici la notion de déclic qui porte sur le début de la relation. Mais comme on l'a vu, l'affectif joue un rôle dans la dynamique ultérieure de la relation. Il joue également sur l'aspect multi-niveau de la relation, et on va donc l'y retrouver.

## Une relation multi-niveau

Jusqu'ici, la relation a été analysée comme liant deux acteurs, le franchiseur et le franchisé. Mais cette relation binaire se joue en réalité à plusieurs niveaux. Le futur franchisé a d'abord des contacts avec un commercial ou un développeur du franchiseur.

« Avant de rentrer dans la franchise, il a un contact, celui du développement. C'est une relation personnelle avec un représentant de l'entreprise. Et au fur et à mesure qu'il se rapproche du contrat de franchise et de son intégration, il a des contacts avec d'autres personnes » [Franchiseur hôtellerie 1].

Le commercial a tendance, en bon commercial, à vendre du rêve. Ensuite, les équipes du franchiseur doivent prendre en charge la relation. Il peut exister des tensions au sein même du franchiseur entre commercial et équipes de gestion de la relation avec le franchisé.

« Quand on intègre un nouveau franchisé, le commercial a fait son boulot et a vendu du rêve. Passée cette lune de miel, c'est parfois un peu moins rose. La dimension argent pèse sur la relation. Il faut travailler avec les commerciaux pour qu'ils ne vendent pas des choses trop idéales » [Franchiseur hôtellerie 1].

Une autre tension se crée avec les financiers.

« C'est un point très difficile. Dès lors qu'il a signé, on est tous dans l'euphorie, on a envie de l'aider, on a envie d'y aller. Et puis le financier arrive, et là ça peut casser » [Franchiseur hôtellerie 1].

D'autres acteurs sont là pour gérer la relation au mieux. Le franchisé a d'abord souvent un référent, son point d'entrée pour tout problème de relation avec le franchiseur.

« C'est le référent du service franchisés qui va être le point d'entrée de la relation avec le franchisé et qui va se charger à l'interne d'aller au commercial, au financier, etc. Mais au moins le franchisé ne va pas avoir à se re-palucher la liste des personnes, des gens qu'il ne connaît pas, pour savoir qui contacter » [Franchiseur hôtellerie 1].

Le référent est un point clef de la relation, comme le montre une crise dans un réseau racheté par une firme étrangère.

« Pourquoi ils partent tous ? Ils n'ont plus de référents sur la France. Quand un franchisé vient dans une franchise parce qu'il a besoin d'un référent, s'il n'y en a pas, ça ne marche pas » [Franchiseur hôtellerie 1].

Le référent joue également le rôle d'animateur de réseau (c'est généralement une même personne, le terme d'animateur de réseau étant d'ailleurs celui utilisé par la Fédération française de la franchise pour englober les différents rôles).

« Il y a des animateurs de réseaux. Ils sont formés, de manière assez longue. Ce sont des gens avec un profil particulier, dans un réseau mixte par exemple, ce n'est pas la même personne qui rend visite aux franchisés et aux gérants. Ce n'est pas la même relation. Le franchisé est patron chez lui, vous, vous ne fixez pas d'objectif, vous conseillez. On partage les bonnes pratiques de réseau. L'animateur va monter des réunions régionales, pour partager les bonnes pratiques » [Spécialiste de la franchise 1].

C'est donc avec les équipes du franchiseur que le franchisé a des relations, et la qualité de ces équipes est essentielle. Une coupure peut à terme se produire entre la direction générale du franchiseur, d'un côté, qui élabore sa propre stratégie, et ses équipes et les franchisés, de l'autre (eux et nous). Une telle coupure peut entraîner des crises.

« La fidélité était liée à la fidélité aux équipes, ils [les franchisés] avaient confiance, et même s'il y avait des choses qui ne leur plaisaient pas trop, ils restaient fidèles. Dès que la stratégie s'est décidée en dehors d'eux et de nous, ils ont commencé à partir » [Franchiseur hôtellerie 1].

Les équipes du franchiseur assurent la gestion de la relation entre ce dernier et les franchisés.

« Une fois, je me souviens que sur un établissement, le PDG avait pris une colère. Il m'avait dit : "Je ne veux plus en entendre parler, débrouillez-vous". Il fallait essayer de maintenir une bonne relation entre la direction générale et les franchisés » [Franchiseur hôtellerie 2].

Le franchisé paraît plus isolé, mais il a lui-même ses équipes, qui peuvent avoir leur analyse propre. Un franchisé dans la coiffure explique qu'il a envisagé de sortir de la franchise. Il n'aurait pas perdu sa clientèle, qui aurait continué à venir au salon même s'il avait changé l'enseigne. Mais il ne l'a pas fait, parce que ses équipes lui ont dit qu'elles partiraient : elles étaient attachées aux valeurs de la chaîne de franchise. Elles avaient peut-être par ailleurs la perspective de devenir à terme elles-mêmes franchisées dans cette chaîne. On voit donc que la relation n'est pas simplement binaire – « le » franchiseur et « le » franchisé – mais qu'elle se joue à plusieurs niveaux en interaction.

## Une relation en réseau

Intervenant à plusieurs niveaux, la relation franchiseur/franchisé doit également être vue comme une relation en réseau.

« C'est un jeu collectif. Il faut avoir un projet. Trois acteurs : le franchiseur, le franchisé et le réseau. C'est aussi une histoire de réseau. Il faut avoir des valeurs qui correspondent au collectif. La franchise a souffert énormément d'erreurs » [Franchiseur commerce de détail].

Or, gérer un réseau, c'est précisément gérer de la relation.

« La relation fait partie du savoir-faire du franchiseur. Ce n'est pas la capacité à vendre [son produit], c'est piloter son réseau avec intelligence » [Spécialiste de la franchise 3].

L'intelligence de la gestion repose alors sur la recherche d'équilibres, dont le premier doit d'abord porter sur les profils recrutés.

« Si on a dans son réseau une majorité de créatifs, d'influents, de *leaders*, avec une idée à la seconde que le franchiseur doit appliquer à la minute, c'est la catastrophe. Ce n'est simplement pas gérable. Il faut des innovateurs, des gens qui ont des idées, qui poussent les autres, mais il faut aussi des suiveurs. En fonction de la façon dont le réseau est composé, oui, on a des soucis. La clef est sur le recrutement. Il faut là aussi un bon équilibre entre des moteurs qui vont avoir des idées et des suiveurs » [Franchiseur hôtellerie 1].

Généralement, les réseaux combinent par ailleurs franchisés et gérants (magasins appartenant aux franchiseurs). Et là aussi, il faut un équilibre.

« Le bon équilibre, c'est 60/40 d'un côté ou de l'autre. 20 % de franchisés, ça ne fonctionne jamais : il n'y a pas de considération pour eux. Le rapport d'équilibre est important » [Spécialiste de la franchise 2].

Par ailleurs, on retrouve la nécessité de l'animation du réseau, toujours compliquée.

« Il faut gérer. Il faut alimenter les entrepreneurs qui ont envie de grandir, or si le réseau est installé, il y a peu de possibilités d'offres. Il faut gérer tout cela, c'est toute cette animation du réseau, dans un esprit de co-construction, on a beaucoup entendu parler d'"intelligence collective" dans les réseaux. Ils ne travaillent pas pour le réseau, le réseau, c'est eux-mêmes. C'est un cercle vertueux » [Spécialiste de la franchise 3].

La relation est donc entre le franchiseur et les franchisés, comme aussi entre les franchisés. Dans le meilleur des cas, le franchiseur accepte de n'être pas le seul à gérer le concept qu'il a mis au point au départ, à le voir évoluer à partir de l'expérience pratique des franchisés qui le font vivre. Ce qui est difficile à gérer pour lui.

« Quand un franchiseur crée un concept, il veut se développer très vite et il veut surtout des bras. Il n'a pas compris que la trajectoire du bateau ne va pas être la même. Il va falloir partager les raisons de la réussite. Le développement ne vient pas seulement de mon concept génial, il va venir aussi de l'intelligence de mes franchisés. J'ai de l'égo, mais mes franchisés aussi ont de l'égo. Ils veulent peut-être autre chose. Et il faut accepter cette contradiction » [Spécialiste de la franchise 2].

Ces problèmes de gestion du réseau peuvent conduire à des conflits, parfois intenses.

## Une relation agonistique

30 % des litiges liés aux affaires aux États-Unis concernent la franchise (Wang *et al.*, 2020). Beaucoup se règlent par médiation ou arbitrage. Un contrôle en amont sur les contrats permet de réduire fortement le nombre des procès. En effet, les contrats sont rédigés par des juristes qui travaillent pour les franchiseurs et qui ont tendance à concevoir des clauses surprotégeant leurs clients. La Fédération française de la franchise n'admet comme adhérents que des franchiseurs dont le contrat a été jugé équilibré par ses juristes. Comme l'exprime un acteur : « Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de conflit, mais ça veut dire qu'il n'y a pas d'arnaque » [Spécialiste de la franchise 1]. L'équilibre dans la structure même des contrats limite fortement le nombre des litiges, et mieux vaut, pour un franchisé, signer avec un franchiseur membre de la Fédération. Cette dernière joue donc un rôle en amont de vérification des clauses des contrats de manière à éviter les conflits, et en aval de médiation dans les conflits.

Le contrôle sur les contrats ne suffit pas à éliminer les conflits qui viennent généralement des changements affectant les acteurs de la relation. Si le concept fonctionne bien, le franchiseur accorde des franchises dans des territoires voisins de la zone de chalandise de

son premier franchisé, réduisant ainsi cette dernière. Il le met donc en concurrence avec d'autres acteurs du réseau. Ou, le concept fonctionnant bien, le franchiseur lance d'autres concepts, censés ne pas faire concurrence au premier, mais considérés souvent comme le cannibalisant par les franchisés. Symétriquement, le franchisé développe ses affaires en s'affranchissant des règles imposées par le franchiseur, estimant par ailleurs que ce dernier ne fait pas assez de publicité, n'innove pas assez, etc.

Compte tenu de la dissymétrie de ressources entre le franchiseur (souvent un groupe financier d'envergure) et les franchisés, des indépendants, les litiges déclenchés par des franchisés individuels sont relativement faciles à gérer par le franchiseur. Ce qu'il craint par contre est l'association entre les franchisés.

« On a eu une association de franchisés qui s'est créée suite à une décision prise aux USA, j'ai eu à gérer, une de mes premières missions, on a trouvé une solution. J'ai réussi à faire comprendre à mon contact US : "On a trouvé une solution, l'association s'est dissoute". Ça tient beaucoup à la relation de confiance qu'on a réussi à mettre en place. Elle s'est recréée il y a un an. Aujourd'hui, de gros groupes avec pignon sur rue ont des relations très, très compliquées avec leurs franchisés. Chez [nom d'un grand groupe hôtelier français], des franchisés créent des chaînes à l'intérieur de la chaîne, des chaînes dans la chaîne. Il y a un contre-pouvoir très important. Chez [nom d'un groupe hôtelier américain présent en France], il y a des associations de franchisés très puissantes, formant un contre-pouvoir. Comme franchiseur, il faut bien répartir son réseau, s'appuyer sur des franchisés qui reprennent d'autres établissements, mais sans leur laisser trop de pouvoir » [Franchiseur hôtellerie 1].

La relation se caractérisant par un déséquilibre entre un franchiseur puissant et un franchisé faible et isolé, elle peut donc se rééquilibrer par l'apparition d'un contre-pouvoir ("*countervailing power*", Galbraith, 1954) sous la forme d'une association des franchisés. On l'a vu, les franchiseurs organisent des conventions au cours desquelles se retrouvent les franchisés. Ces conventions permettent d'échanger sur les bonnes pratiques, les innovations possibles. Souvent, les franchiseurs tendent à empêcher par contre que les franchisés se retrouvent seuls à échanger sur leurs problèmes.

« Quand vous faites des conventions, vous faites en sorte que les gens ne passent pas cinq minutes entre eux, parce que ça peut polluer. Il y a toujours des gens du siège présents » [Franchiseur commerce de détail].

La relation peut donc être hyper-conflictuelle. On a vu des associations de franchisés racheter leur groupe franchiseur à la suite d'un conflit. Mais, si elle est bien gérée, la relation peut être excellente.

« C'est ça les relations [avec les] franchisés, c'est être en relation avec tout le monde pour essayer de maintenir un bon climat social. Parce que mauvais climat social = franchisés qui partent, franchisés qui se mettent ensemble et qui préparent une bombe, franchisés qui ne paient plus les redevances. On ne peut pas dire relation "topissime", non. Même si on fait des conventions, etc. Mais la franchise, c'est ça » [Franchiseur hôtellerie 2].

Le franchiseur doit rester innovant et à l'écoute de son réseau. Il doit gérer de manière équilibrée le partage de la valeur. Et, plus précisément, il doit gérer le sentiment d'équité. C'est ce que signifie gérer la relation.

« Il faut veiller à l'épanouissement des franchisés. Ils doivent pouvoir s'exprimer, les moteurs doivent pouvoir proposer et les suiveurs doivent ne pas avoir à proposer. Il faut savoir accompagner en fonction des étapes et des profils. Si le franchisé a l'impression de ne pas gagner ce qu'il devrait, il faut gérer. Quelquefois, il faut accompagner ceux qui brusquement gagnent plus d'argent qu'ils n'en ont jamais eu, là on propose un accompagnement patrimonial. Il faut que la rentabilité soit bien partagée et que ce partage soit bien vécu. La gestion du sentiment fait partie du métier de franchiseur. Les franchiseurs matures savent qu'il y a des typologies de franchisés et qu'il faut accompagner. Le franchisé qui vient de rejoindre, qui est en pleine énergie, qui veut en ouvrir d'autres et le franchisé qui est content avec son point de vente, qui est dans une logique de transmission. Tous les franchisés n'ont pas le profil du franchisé multi-sites » [Spécialiste de la franchise 3].

La difficulté de cette gestion, pour le franchiseur, tient à la diversité des profils dans le réseau.

« On est face à des profils très divers, certains veulent être totalement indépendants, d'autres sont en attente qu'on les maternelle. Il faut faire avec tous ces profils. Il faut gérer tout ça, créer une culture. Ça prend souvent une énergie colossale » [Franchiseur hôtellerie 1].

Et cette gestion doit s'exercer dans un climat particulier puisque la relation entre franchiseur et franchisé n'est pas hiérarchique et court le risque de l'apparition d'un contre-pouvoir si elle vire à la hiérarchie.

« Le franchiseur est de moins en moins un décideur, c'est un *leader* dont le métier est de fluidifier l'intelligence collective, organiser les idées et recentrer sur l'intérêt général » [Spécialiste de la franchise 2].

En réalité, les deux acteurs de la relation, franchiseur et franchisé, doivent avoir le souci de faire vivre la relation, de la gérer, afin d'éviter la montée aux extrêmes qui menace en permanence. Quand la gestion est efficace, la relation se révèle très positive.

« C'est un contexte de très forte tension, c'est le contexte dans lequel ça se met en place, mais ensuite, c'est une très grande agilité. Le franchisé se trouve dans un système qu'il n'avait pas anticipé au départ, mais ensuite ça crée énormément d'agilité et de solidarité. Il faut savoir qu'on va gérer les égos, qu'il va falloir gérer un réseau, les plans de progression des franchisés, que vous allez avoir des conflits de territoire, mais les réseaux qui maîtrisent ça sont capables de revoir les redevances, de mettre en place des fonds de solidarité, maîtrisés par les franchisés. Le collectif a pris conscience qu'il était un collectif » [Spécialiste de la franchise 2].

De la même manière qu'un acteur décrivait la relation comme à la fois hyper-harmonieuse et hyper-conflictuelle, un autre la décrit comme à la fois agile et fragile.

« La franchise est un système agile et fragile. Une mécanique qui crée beaucoup d'agilité parce qu'elle force la contradiction. Par contre, c'est fragile. Comme franchiseur, je dois travailler l'agilité et je dois travailler les points de fragilité : mon concept n'est pas à jour, je ne donne pas assez d'éléments à mes franchisés, etc. » [Spécialiste de la franchise 2].

Tout repose donc dans la gestion de la relation elle-même, en dynamique. C'est donc maintenant cette dynamique qu'il faut décrire.



Photo © Rijksmuseum

De Metaale Pot (attribué), manufacture, Lambertus van Eenhoorn (attribué), céramiste, *Bloempiramide*, poterie émaillée à l'étain, entre 1692 et vers 1700. Amsterdam, Rijksmuseum.

« Alors que, juridiquement, un contrat est passé entre deux acteurs indépendants, la menace d'une "hiérarchisation" de la relation est donc présente. [...] La gestion du réseau peut alors dériver vers un mode hiérarchique, alors que les franchisés sont juridiquement indépendants. »

## Dynamique d'une relation de dépendance

Dans un passage célèbre de la *Phénoménologie de l'esprit*, Hegel analyse la dynamique de la relation entre maître et esclave. Hegel y montre comment une relation de dépendance extrême peut se transformer de par sa propre dynamique. La phénoménologie de la relation de franchise n'est pas sans rappeler cette analyse.

Sa dynamique commence toujours de la même manière. Le franchiseur, qui a recruté son franchisé, lui transmet un savoir-faire sous la forme d'une formation, souvent accompagnée d'une période d'immersion chez un franchisé ayant beaucoup d'expérience, et du soutien de ses équipes. Cette première phase de la relation est la lune de miel, déjà évoquée.

« Entre zéro et deux ans, tout se passe plutôt bien. Bon concept, bon recrutement. Le franchiseur apporte beaucoup d'assistance, investit beaucoup, plus que les redevances, c'est ce que nous appelons la lune de

miel » [Spécialiste de la franchise 2].

Puis le franchisé est laissé, en tant qu'entrepreneur, autonome. À partir de là, la dynamique de la relation peut suivre plusieurs scénarios.

### Scénario 0 : l'arrêt de la relation

Le franchisé ne parvient pas à se développer. Il sort de la relation en vendant ou fait faillite. Les représentants de la franchise opposent souvent les taux d'échecs des *start-up* à ceux de la franchise et soulignent qu'un franchisé a beaucoup moins de chance de faire faillite qu'un *start-upper*. Ce scénario n'est donc pas très fréquent. Blair et Lafontaine (2005) font néanmoins remarquer qu'il faut nuancer les chiffres avancés : ceux-ci ne tiennent généralement pas compte, en effet, du phénomène de la multi-franchise. Nombre de nouvelles franchises sont le fait d'acteurs ayant déjà l'expérience de la relation, et donc expérimentés. La comparaison la plus pertinente devrait être opérée entre le taux d'échec des *start-uppers* et celui des seuls nouveaux franchisés. L'écart serait sans doute moindre, même si la franchise reste en tout état de cause une forme d'entrepreneuriat moins risquée que le choix de l'indépendance.

### Scénario 1 : le *statu quo* dans la relation

Le franchisé réussit, et se satisfait de cette réussite. Il reste dans le système sans le contester. Il peut prendre quelques libertés dans des limites raisonnables, et participe aux conventions au cours desquelles il échange avec les autres franchisés du réseau. De son côté, le franchiseur exerce un contrôle assez léger (Gouillet et Meyssonier, 2011).

« Si vous allez trop contrôler ce qui se passe, les gens ne sont pas contents, si vous lâchez trop en tant que franchiseur, vous vous faites avoir. C'est un peu du : "Je te tiens, tu me tiens par la barbichette". En fait, il faut être avec eux sans être avec eux. Les contrôler sans les contrôler » [Franchiseur hôtellerie 2].

On est bien dans une relation entre deux partenaires indépendants qui trouvent chacun son intérêt à la relation, sans chercher à aller plus loin. Le franchisé fait plutôt partie de la catégorie des « suiveurs » dans le réseau (voir plus haut).

### Scénario 2 : la renégociation

Le franchisé réussit. Il maîtrise son activité alors même que le franchiseur lui apporte moins d'appui. La relation avec le franchiseur se modifie en profondeur.

« Moi, j'ai toujours dit : "Un franchisé quand ses résultats sont bons, c'est grâce à lui ; s'il y a un problème, c'est la faute du franchiseur". On le sait, on ne discute même plus » [Franchiseur hôtellerie 1].

Les franchiseurs le savent, c'est le moment où les difficultés surgissent. Un franchiseur explique qu'il anticipe ce renversement au moment même où il recrute ses franchisés en leur annonçant ce qui va se passer.

« Il y a la courbe du franchisé. Je leur dis : "Dans quelques années, c'est toi qui vas m'expliquer mon métier". Ils répondent : "Mais non". Et je leur explique que si. C'est un métier passionnant, il aide à se

développer plus vite, mais épuisant » [Franchiseur commerce de détail].

Le franchisé estime que sa réussite vient de ses qualités de gestionnaire, alors que le franchiseur lui apporte beaucoup moins que lors de la phase de lune de miel. Il survolarise alors les problèmes au quotidien de la relation.

« Le franchiseur sera jugé par le franchisé sur les petits détails du quotidien, qui vont exaspérer la relation, même s'il y a de la confiance » [Franchiseur commerce de détail].

Dès lors, le franchisé estime qu'il paie trop au franchiseur pour un service qui n'est pas toujours réactif et de qualité, et il cherche à renégocier son taux de redevance.

« Le franchisé essaie de renégocier. On est toujours sur le fil du rasoir, c'est un rapport de force, ce n'est pas qu'un rapport d'affection, si le franchiseur est en position de force, ça va, si le franchiseur ne peut pas se permettre de perdre des franchisés, il doit faire plus d'efforts » [Franchiseur hôtellerie 2].

Ce rapport de force peut s'établir entre un franchiseur et un franchisé qui représente une part importante de ses revenus, cas évoqué dans un entretien.

« Faut-il sortir le plus gros franchisé, 20 millions de CA [chiffre d'affaires] ? Un gros pourcentage du CA. De manière pragmatique, je dois le garder, mais pour le réseau, il nuit à l'élan, il pourrit le réseau. Il est systématiquement en retard aux réunions, veut une place réservée sur le devant. Le joueur de foot star qui dégrade le collectif. Ce sont des décisions pas simples qu'il faut prendre. Je perds un territoire, un gros CA, je renforce peut-être un concurrent, mais pour le collectif, je dois le faire. On attend l'échéance, on la prépare et on ne renouvellera pas. Ce partenaire est une baronnie, il va attirer d'autres membres du collectif dans son giron » [Spécialiste de la franchise 2].

Ou le rapport de force peut impliquer un collectif de franchisés.

« Dans un réseau, 20 franchisés dont 5 très forts. Quinze jours avant la convention, les 5 demandent à passer de 4 à 1 % de redevance. Si vous dites non, ils s'en vont, si vous dites oui, vous perdez vos revenus » [Spécialiste de la franchise 2].

Le problème est que tout se sait dans un réseau. Si un ou plusieurs franchisé(s) obtien(n)ent de meilleures conditions que les autres, tout le réseau peut en être ébranlé. Un acteur utilise la métaphore de la métastase.

« Dans beaucoup de réseaux, les gens veulent renégocier. Là, on commence à mettre de la métastase dans la relation. J'ai fait une entorse. Je savais que ça se terminerai mal » [Franchiseur commerce de détail].

La renégociation est un facteur de fragilité de la relation de franchise, alors qu'elle fait partie de la dynamique même de la relation.

### Scénario 3 : la sortie ou le changement de réseau

Si la renégociation n'aboutit pas, le franchisé peut décider de sortir de la relation de franchise en devenant un indépendant, fort de la clientèle et du savoir-faire qu'il a acquis, ou chercher à négocier de meilleures conditions auprès d'un réseau concurrent.

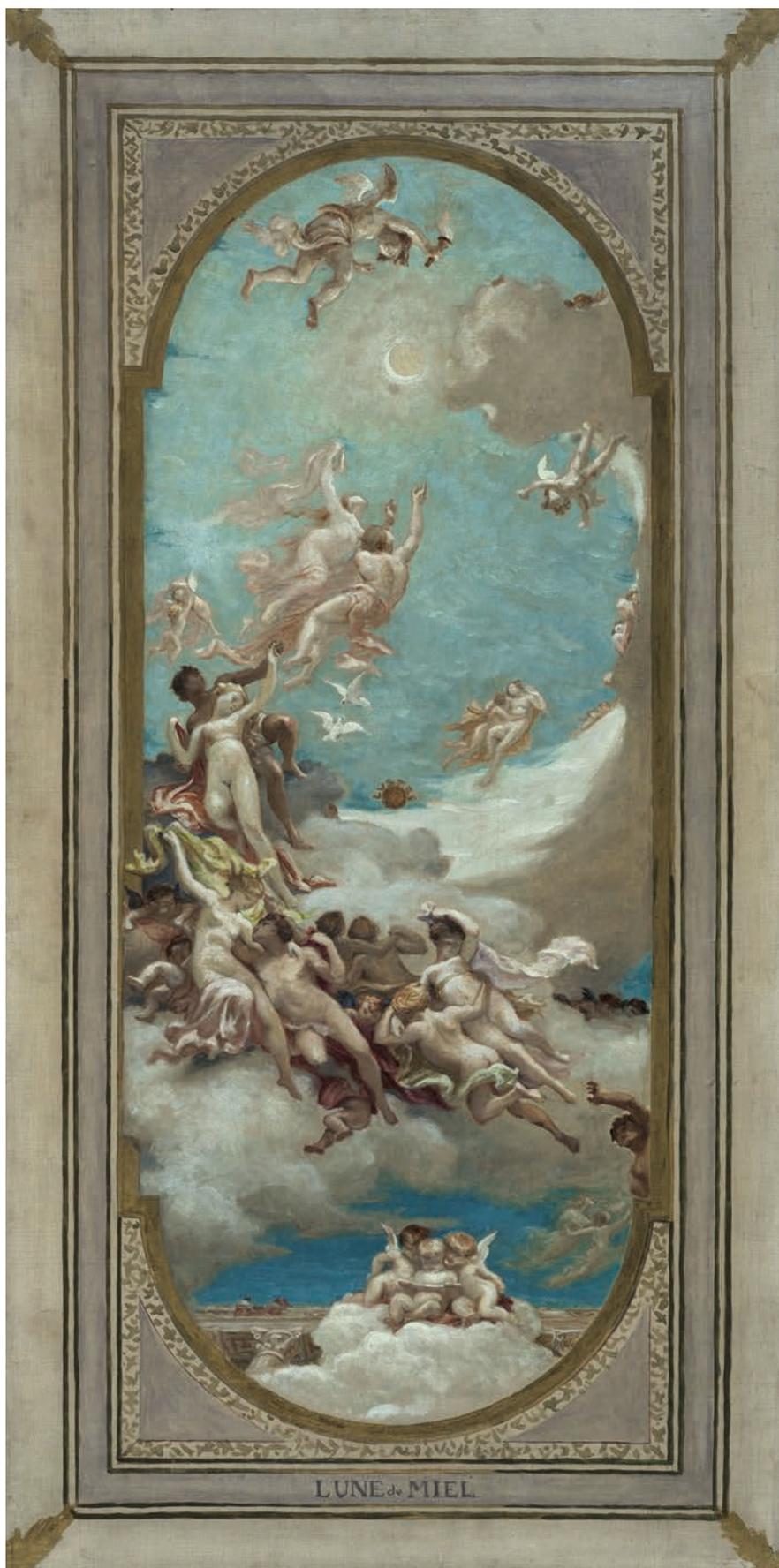


Photo © Paris Musées / Petit Palais, Musée des Beaux-Arts de la Ville de Paris

Paul Milliet, peintre, *Esquisse pour la mairie de Saint-Maur-des-Fossés : Lune de Miel*, huile sur toile, 1883. Paris, Petit Palais, Musée des Beaux-Arts de la Ville de Paris.

« Le franchiseur, qui a recruté son franchisé, lui transmet un savoir-faire sous la forme d'une formation, souvent accompagnée d'une période d'immersion chez un franchisé ayant beaucoup d'expérience, et du soutien de ses équipes. Cette première phase de la relation est la lune de miel, déjà évoquée. »

### Scénario 4 : la multi-franchise

Le franchisé qui a réussi et veut continuer à se développer peut acquérir d'autres franchises. Dans une grande agglomération, il peut reprendre d'autres franchises de la même enseigne ; dans une agglomération de taille moyenne, il peut acquérir des franchises dans plusieurs secteurs (il a réussi avec une franchise de restaurant, il en prend une dans l'habillement, et une autre dans la distribution de fleurs). Certains franchiseurs mettent en œuvre plusieurs concepts complémentaires qui facilitent la multi-franchise dans leur propre groupe.

« La chaîne Bertrand propose plusieurs gammes de restaurants différents<sup>(3)</sup> qu'on peut développer localement avec un travail de synergie intéressant » [Spécialiste de la franchise 1].

La multi-franchise est une des manières de stabiliser la relation entre franchiseur et franchisé avec une perspective de croissance commune.

### Scénario 5 : l'ébranlement du réseau

Les tentatives de renégociation ont échoué, les franchisés peuvent alors quitter individuellement le réseau, avec un effet de cumulation, l'affaiblissant considérablement. Comme le note un acteur :

« Un réseau où il y a beaucoup de *turnover*, c'est mauvais signe » [Spécialiste de la franchise 3].

Ils peuvent également jouer l'action collective et le contre-pouvoir, comme on l'a vu, c'est-à-dire créer une association et négocier alors en position de force, voire – un cas évoqué dans nos entretiens – racheter le franchiseur.

Ces différents scénarios, contrastés, de la dynamique de la relation, rendent compte de la caractérisation de la franchise faite par des acteurs : « Cette relation est parfois hyper-harmonieuse et parfois hyper-confliktuelle » [Franchiseur hôtellerie 1] ; « la franchise est un système agile et fragile » [Spécialiste de la franchise 2]. Une phénoménologie de la franchise doit donc aussi rendre compte de ces contradictions qui relèvent de la nature même de cette relation.

## Conclusion

Il existe de nombreuses approches théoriques de la franchise. Mais elles présentent deux caractéristiques limitantes. Très souvent, tout d'abord, il s'agit de tester un modèle (la théorie de l'agence, les coûts de transaction, les contrats incomplets, etc.) sur une réalité économique qui s'en trouve très simplifiée et morcelée. Ensuite, ces approches théoriques n'abordent pas réellement la complexité dynamique de la franchise en tant que relation : l'aspect proprement relationnel est mal pris en compte. Dans cet article, nous avons pris le parti de suivre la recommandation de Dant : rompre avec les approches traditionnelles et repartir d'une approche « phénoménologique » de la franchise ("think phenomenologically" – Dant, 2008, p. 96). Pour cela, nous avons cherché à montrer la franchise comme une relation, en partant d'une description minimale

(une relation économique équilibrée entre deux partenaires indépendants) pour la complexifier progressivement en ajoutant des « voir comme » successifs (une relation économique inégale, une relation autre qu'économique, une relation multi-niveau, une relation en réseau, une relation agonistique). Ces « voir comme » se sont appuyés sur des verbatims extraits d'entretiens réalisés auprès de franchiseurs, de franchisés et de spécialistes de la franchise, exprimant le vécu des acteurs de la relation.

La description proposée dans cet article, comme étagement de ces différents « voir comme », oriente alors vers la construction d'une théorie de la franchise comme théorie de la gestion d'une relation en dynamique, dans sa complexité, qui, bien évidemment, s'appuiera sur les éléments théoriques développés dans la littérature. Mais il est clair que la franchise est une forme de relation possible entre partenaires commerciaux, parmi d'autres (la simple relation client/fournisseur, par exemple). De ce point de vue, une approche comparative enrichirait certainement l'analyse. S'il est probable que la description minimale de ces autres relations serait très probablement très proche (une relation reposant sur l'intérêt économique conjoint des deux partenaires), il conviendrait ensuite d'identifier les ressemblances et les dissemblances au niveau des autres dimensions de la relation (les types de conflits, les types d'engagement affectif dans la relation, le jeu du multi-niveau, etc.), de manière à mieux comprendre les dynamiques possibles de ces relations. Il serait alors intéressant d'étudier comment les « voir comme » et les scénarios dynamiques de ces relations se différencieraient de ceux de la franchise.

## Références

- ALTINAY L. & MILES S. (2006), "International franchising decision-making: An application of stakeholder theory", *The Service Industries Journal*, 26(4), pp. 421-436.
- AYACHE M. & DUMEZ H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), pp. 33-46
- BLAIR R. D. & LAFONTAINE F. (2005), *The Economics of Franchising*, Cambridge, Cambridge University Press.
- BRICKLEY J. A., DARK F. H. & WEISBACH M. S. (1991), "An agency perspective on franchising", *Financial Management*, 20(1), pp. 27-35.
- BROWN W. O. Jr (1998), "Transaction costs, corporate hierarchies, and the theory of franchising", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 36(3), pp. 319-329.
- DANT R. P. (2008), "A futuristic research agenda for the field of franchising", *Journal of Small Business Management*, 46(1), pp. 91-98.
- DANT R. P., GRÜNHAGEN M. & WINDSPERGER J. (2011), "Franchising research frontiers for the twenty-first century", *Journal of Retailing*, 87(3), pp. 253-268.
- DESCOMBES V. (1998), « La confusion des langues », *L'enquête*, n° 6, « La description I », pp. 35-54.
- DUMEZ H. (2018), « Décrire pour théoriser », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24(57), pp. 75-90.
- DUMEZ H. (2021, 3<sup>e</sup> édition), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- GALBRAITH J. K. (1954), "Countervailing power", *American Economic Review*, 44(2), p. 1-6.

<sup>(3)</sup> Hippopotamus, Léon de Bruxelles, Au Bureau et Volfoni.

- GELL-MANN M. (1995), "What is complexity?", *Complexity*, 1(1), pp. 16-19.
- GEERTZ C. (1998), « La description dense : vers une théorie interprétative de la culture », *L'enquête*, n°6, « La description I », pp. 73-105. [trad. franç. de : "Thick description: Toward an interpretive theory of culture", in GEERTZ C. (1973), *The interpretation of cultures*, New York, Basic Books, chapter 1, pp. 3-30].
- GILLIS W. E., COMBS J. G. & KETCHEN D. J. Jr. (2014), "Using resource-based theory to help explain plural form franchising", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), pp. 449-472.
- GOULLET C. & MEYSSONNIER F. (2011), « Le contrôle des réseaux de franchise », *Comptabilité Contrôle Audit*, 17(1), pp. 99-121.
- HADFIELD G. K. (1990), "Problematic relations: Franchising and the law of incomplete contracts", *Stanford Law Review*, 42(4), pp. 927-992.
- HEGEL G. W. F. (1807/1970), *La phénoménologie de l'esprit*, Vol. I et II, Paris, Aubier Montaigne.
- HUSSERL E. (1911/1989), *La philosophie comme science rigoureuse*, Paris, PUF.
- LACHMAN N. V. (2017), *A Study of Fast-Food Franchising as a Popular Business Model in the South African Dining Landscape*, The Independent Institute of Education, Dépôt DS-space/Manakin.
- LAFONTAINE F. (1992), "Agency theory and franchising: Some empirical results", *The Rand Journal of Economics*, 23(2), pp. 263-283.
- LOPEZ-BAYON S. & LOPEZ-FERNANDEZ B. (2016), "Partner empowerment and relationship failure in franchising", *Journal of Small Business Management*, 54(4), pp. 1059-1079.
- MINKLER A. P. & PARK T. A. (1994), "Asset specificity and vertical integration in franchising", *Review of Industrial Organization*, 9(4), pp. 409-423.
- QURESHI J. A., QURESHI M. S. & QURESHI M. A. (2018), "Mitigating risk of failure by expanding family entrepreneurship and learning from international franchising experiences of Johnny Rockets: A case study in Pakistan", *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 3(1), pp. 110-127.
- RYLE G. (1971), "The thinking of thoughts: What is 'le Penseur' doing?", in RYLE G. (éd.), *Collected papers*, London, Hutchinson, pp. 480-496.
- SIMON F., ALLIX-DESFAUTAUX C., LE NADANT A.-L. & KHELIL N. (2018), "Creativity within boundaries: Social identity and the development of new ideas in franchise systems", *Creativity and Innovation Management*, 27(4), pp. 444-457.
- VON KOCH C. & LUDVIGSSON-WALLETTE M. (2020), "In search of corporate governance in franchising", *Journal of Marketing Channels*, 26(3), pp. 178-193.
- WANG J. J., GRÜNHAGEN M., JI LI J. & ZHENG XU V. (2020), "Conflict aftermath: Dispute resolution and financial performance in franchising", *Journal of Retailing*, 96(4), pp. 548-562.

# La gouvernance territoriale de l'innovation digitale dans le secteur patrimonial : les enseignements d'une recherche-action<sup>(1)</sup>

Par Elsa GATELIER

Ingénieure de recherche au laboratoire d'économie et de gestion (REGARDS) de l'Université de Reims et Jean-Baptiste SUQUET

Professeur associé à NEOMA Business School

Les technologies numériques constituent une opportunité, pour les sites touristiques patrimoniaux, de significativement améliorer l'expérience de visite et de dynamiser l'économie de leurs territoires. Mais cette opportunité technologique se heurte aux difficultés du secteur à innover, notamment du fait de la taille modeste de très nombreux sites. La littérature en innovation touristique préconise généralement de favoriser l'innovation *via* un système d'innovation qui rassemble une pluralité d'acteurs à une échelle élargie, permettant ainsi de dépasser le handicap de taille des organisations patrimoniales. Nous proposons avec cet article d'approfondir cette préconisation en montrant, à l'aide des travaux en économie territoriale, les enjeux de gouvernance territoriale inhérents à cette démarche. L'analyse du déroulement d'un projet européen d'innovation digitale dans le secteur patrimonial met en évidence la tension récurrente entre les aspects « génériques » et « spécifiques », et la nécessité pour les acteurs d'inventer des pratiques de coordination au niveau méso du projet. L'article met en lumière une problématique fondamentale de gouvernance territoriale des projets d'innovation dans le secteur patrimonial, et souligne en particulier l'importance de pratiques de coordination permettant l'apprentissage et la mise en relation des acteurs au sein du projet.

## Introduction

Depuis plus d'une décennie, le domaine patrimonial et culturel s'intéresse aux outils de médiation numérique : applications pour *smartphone*, totem interactif, tablette de réalité augmentée, casque de réalité virtuelle, etc. Les retombées potentielles sont importantes tant directement en termes d'expérience des visiteurs qu'indirectement en termes d'attractivité et de dynamisme territorial. Mais de nombreux sites patrimoniaux hésitent à se lancer seuls dans une telle innovation, menant à réfléchir aux conditions de l'innovation à plusieurs. Coopérer dans le cadre d'une structure d'innovation élargie se révèle être une opportunité de mutualiser les moyens comme les risques d'une telle entreprise. Cela n'est cependant pas sans enjeux, et la réflexion sur la gouvernance de cette innovation est un incontournable. Restituant une recherche-action, cet article étudie la mise en œuvre d'un projet d'innovation numérique dans le secteur patrimonial. L'analyse de la tension récurrente entre les aspects spécifiques et génériques du projet met en évidence l'importance

d'anticiper des modalités de gouvernance permettant une coordination au niveau méso, de façon à dépasser cette tension.

## L'intégration : question clé de l'innovation digitale dans le tourisme patrimonial

### L'enjeu de l'innovation digitale pour le tourisme patrimonial

Dès le milieu des années 2000, la littérature scientifique se fait l'écho de la possibilité d'utiliser les technologies de réalité augmentée et réalité virtuelle (RA/RV) dans le tourisme. Les chercheurs interrogent les applications de ces technologies (Guttentag, 2010) dans le tourisme et les sites patrimoniaux. C'est, par exemple, le cas du rôle que pourraient jouer les humains virtuels dans la médiation du patrimoine (Machidon *et al.*, 2018). Des analyses sur la perception qu'ont les visiteurs de ces dispositifs ont également été menées (Forte *et al.*, 2006 ; Flavian *et al.*, 2019).

<sup>(1)</sup> Cet article a bénéficié d'un financement européen (Programme Interreg France (Manche) Angleterre).

Les attentes vis-à-vis de la RA/RV dans les sites patrimoniaux sont fortes (Jung et Han, 2014). La plupart des travaux de recherche testent l'effet réel de ces technologies sur les visiteurs dans les sites touristiques, sur l'expérience vécue (Neuhofer *et al.*, 2014; Wang *et al.*, 2012), sur ce qu'ils ont appris (Moorhouse *et al.*, 2017), sur leur comportement (Tussyadiah *et al.*, 2018), sur leur acceptation de la technologie dans les sites patrimoniaux (Tom Dieck et Jung, 2018).

Par ailleurs, ces outils peuvent être mobilisés pour préserver le patrimoine (Bec *et al.*, 2019) en permettant, par exemple, de reconstituer des parties détruites (Zöllner *et al.*, 2009) ou inaccessibles. Ils peuvent ainsi participer d'une revalorisation d'une destination touristique, et fournir une attractivité accrue à des sites qui ne bénéficieraient pas encore d'une notoriété et d'une attractivité fortes. De même, pour des sites patrimoniaux de taille modeste, les outils digitaux de médiation culturelle offrent des opportunités de développement.

Ces opportunités ne vont, cela dit, pas sans un certain nombre de challenges à relever. Au-delà des questions techniques, celles d'ordre organisationnel se révèlent centrales, bien que moins explorées. Gombault, Allal-Chérif et Décamps (2016) soulignent en effet la lenteur du secteur patrimonial à adopter les technologies numériques, si l'on excepte les sites « superstars » qui ont investi dans des technologies de pointe. Pour l'expliquer, les auteurs font notamment ressortir de leurs études de cas le manque de ressources (en moyens financiers, en temps et en compétences), ainsi que l'absence d'une vision stratégique (en termes de création de valeur à long terme).

La RA/RV, bien que porteuse de promesses enthousiasmantes pour les sites patrimoniaux, semble donc confrontée aux mêmes difficultés que celles pointées par les travaux existants sur l'innovation dans le tourisme. La faible taille de la plupart des organisations touristiques (Hjalager, 2010), leur manque de compétences (Carlisle *et al.*, 2013 ; Hjalager, 2002), ainsi que leur difficulté à coopérer (Sundbo *et al.*, 2007) constituent en effet des obstacles structurels à l'innovation. De nombreux sites hésitent ainsi à se lancer compte tenu du risque relatif que représente pour eux l'innovation, en termes d'investissement (Gombault *et al.*, 2016). Malgré quelques initiatives, la révolution numérique du secteur patrimonial n'est pas réellement en marche, et attend une impulsion.

### **Un besoin d'élargir la structure d'innovation pour accélérer la numérisation des sites patrimoniaux**

Face à cette difficulté, la recherche a tout d'abord souligné l'intérêt des collaborations entre une variété d'acteurs aux compétences complémentaires, pour innover. Ainsi, Hjalager (2010) mentionne par exemple l'importance des collaborations avec les universités, pour diffuser une connaissance à laquelle les sites touristiques n'ont sinon pas accès. Une autre approche consiste à réfléchir à l'innovation du site touristique dans le cadre d'un système d'innovation, le plus souvent au niveau régional (Pechlaner *et al.*, 2012 ; Weidenfeld,

2013) ou national (Mazaraki *et al.*, 2018). Ce type d'élargissement de la structure d'innovation peut être dit vertical en ce qu'il consiste à donner l'impulsion nécessaire à l'innovation, en passant à une échelle supérieure à celle de l'entreprise ou du site touristique lui-même. Cela requiert souvent l'intervention des pouvoirs publics – par exemple *via* une politique publique d'incitation à investir dans les outils de médiation numérique (Gombault *et al.*, 2016).

Mais l'existence de systèmes d'innovation dans le secteur du tourisme est parfois contestée, du fait d'une facilité d'imitation des innovations (Sundbo *et al.*, 2007). Dans le cas de l'innovation digitale patrimoniale toutefois, une technologie complexe est requise, ce qui renforce la probabilité du rôle essentiel d'une telle structure d'innovation pour amener les sites patrimoniaux à innover.

Agrandir la structure d'innovation soulève la question inéluctable de la coordination entre tous les acteurs qui y sont impliqués. Et la réussite de tels projets innovants repose sur un management maîtrisé au sens où il doit permettre de faire émerger une vision stratégique commune à des parties prenantes hétérogènes (Hazebroucq, 2007). Pour cela, une démarche standardisée est parfois suggérée (Hjalager, 2002), passant par la codification de la connaissance nécessaire à l'innovation, pour que celle-ci puisse circuler dans les grandes structures. Toutefois, il est douteux qu'un fort degré de standardisation soit possible dans le secteur patrimonial, sauf à mettre en péril ce qui fait l'identité singulière d'un site.

Émerge alors l'enjeu de la construction d'une structure élargie qui permette de mutualiser les coûts d'innovation tout en préservant, dans une certaine mesure au moins, la singularité de chaque site patrimonial. La recherche de Mathews et Brasher (2016) sur la stratégie de promotion des exploitations viticoles en Oklahoma souligne bien cet enjeu. Les auteurs montrent que le collectif de producteurs a fait le choix de construire des ressources identitaires génériques (qui font référence à l'État d'Oklahoma) pour communiquer sur leurs vins, plutôt que d'utiliser des ressources identitaires faisant référence à des échelles plus localisées et donc plus spécifiques. Ce choix, qui prend la forme d'un compromis entre les exploitations viticoles, est le résultat d'un arbitrage entre éléments génériques et spécifiques qui s'est réalisé dans le cadre d'une structure élargie d'innovation. Ce que nous nous proposons d'étudier dans cet article est la façon dont se réalise ce type d'arbitrage pour le cas de l'innovation digitale dans le tourisme patrimonial.

### **Quelle gouvernance des structures d'innovation digitale dans le secteur patrimonial ?**

L'arbitrage entre générique et spécifique qui a lieu dans le cadre de structures élargies d'innovation nous semble pouvoir être éclairé à l'aide de la littérature en économie territoriale, qui étudie, d'une part, les caractères générique et spécifique des ressources productives, et, d'autre part, la coordination des différentes parties prenantes autour de ces ressources, à travers la notion de gouvernance territoriale.

**Ne Voyagez pas en BRETAGNE**

**SANS LE**  
**GUIDE CONTY**  
**BRETAGNE OUEST**  
**Prix 2<sup>fr</sup> 50**

**Quel plus Gai Compagnon de Route ?**

Photo © Paris Musées / Musée Carnavalet

Jules Chéret, dessinateur, Imprimerie Chaix , imprimeur, *Ne Voyagez pas en Bretagne/Sans Le/ Guide Conty/ Bretagne Ouest/ prix 2fr 50/ Quel plus Gai Compagnon de Route ?*, estampe, entre 1881 et 1890. Paris, Musée Carnavalet, Histoire de Paris.

« Mais l'existence de systèmes d'innovation dans le secteur du tourisme est parfois contestée, du fait d'une facilité d'imitation des innovations (Sundbo *et al.*, 2007). »

Les premiers travaux du champ émergent à la fin des années 1980 en réaction au processus de gommage de l'espace régional dans le débat public, comme dans la recherche, au profit des questions relatives à la mondialisation et aux relations internationales (Courlet et Pecqueur, 2013). Certains chercheurs ont toutefois porté leur attention sur l'agglomération spatiale d'acteurs qui façonnent collectivement leurs ressources productives, révélant ainsi l'intérêt de l'échelon territorial pour comprendre le développement. En attestent les nombreux travaux sur les *clusters*, milieux innovateurs et autres systèmes productifs locaux (Tripl et Bergman, 2014).

Pour le cas de la numérisation dans le tourisme patrimonial, il s'agirait alors de penser les politiques publiques d'innovation encourageant la création d'une structure élargie d'innovation comme une simple impulsion, qui sera ensuite appropriée de manière singulière par les acteurs concernés : le territoire d'un tel projet ne peut pas être considéré comme un échelon où s'appliqueraient automatiquement des politiques nationales ou supranationales, c'est un espace d'action collective dans lequel se met en place une gouvernance, dite territoriale (Leloup *et al.*, 2005).

Cette gouvernance se structure autour de l'identification et de la construction de ressources. Certaines ressources sont dites génériques lorsqu'elles sont aisément transférables à d'autres territoires et spécifiques lorsqu'un transfert occasionne des coûts irrécouvrables le rendant alors prohibitif. Les choix collectifs opérés sur les ressources sont le fruit de compromis articulant les intérêts individuels dans le but de répondre à un problème productif commun (Pecqueur et Colletis 2005). C'est pourquoi, au-delà du compromis lui-même définissant une ressource comme générique ou spécifique, c'est le processus de coordination des acteurs donnant lieu à cette définition qui est intéressant (Colletis-Wahl et Pecqueur, 2001), et en particulier pour comprendre le déroulement de projets innovants dans les territoires. La gouvernance territoriale s'analyse donc en dynamique et « combine ainsi toujours des éléments de stabilité et d'instabilité [...], mais pour que l'on puisse parler de gouvernance, il faut que les éléments de stabilité l'emportent, c'est-à-dire que les compromis entre acteurs soient suffisamment stables et cohérents afin de lever, pour un temps, l'incertitude inhérente à l'action collective et ainsi de réduire rivalités et conflits » (Gilly et Perrat, 2006, p. 162).

Dans le cas d'un projet d'innovation encouragé par la politique publique, la gouvernance qui se met en place au niveau du territoire du projet « reste fondamentalement liée aux autres niveaux politico-administratifs et de décision (régional, national, supranational), mais arrive à proposer ses propres adaptations, voire ses propres normes ». On parle d'ailleurs de « compromis verticaux » (Gilly et Perrat 2006, p. 165) pour situer la gouvernance territoriale au niveau méso d'analyse, c'est-à-dire entre le niveau micro (au sens individuel et local) des parties prenantes (sites patrimoniaux dans notre cas) et le niveau macro (au sens global) caractérisé par l'action des pouvoirs publics (le fond européen dans notre cas) en faveur de l'innovation (Gilly et

Pecqueur, 2002). Un tel projet d'innovation nécessite, de surcroît, de préciser que ce niveau méso est nécessairement territorialisé (Gilly et Lung, 2008), inscrit au sein d'un espace géographique particulier, celui du territoire des sites patrimoniaux impliqués dans le projet. La dimension territoriale n'est pas anodine puisque la relative proximité ou distance entre les sites peut influencer les perceptions de généricité et de spécificité des ressources communes, et donc l'émergence et la stabilité des compromis au sein du projet d'innovation.

Ces compromis traduiraient ainsi le degré de généricité (standardisation) des ressources numériques communes que seraient prêts à accepter les sites pour bénéficier des avantages de la coopération. Pour les parties prenantes, il serait alors question de rogner quelque peu sur la spécificité de la ressource qui répondrait à leurs intérêts individuels, afin de faire émerger une ressource collective certes plus générique, mais également moins coûteuse à mettre en place, du fait de la mutualisation des investissements. L'émergence d'une solution collective en termes d'innovation digitale patrimoniale, en écho aux travaux de François *et al.* (2013), procéderait donc de la dialectique entre deux dynamiques : de spécification des contenus numériques au patrimoine de chaque site, d'une part, et de généricisation de ces mêmes contenus en vue de leur déploiement sur plusieurs sites patrimoniaux, d'autre part.

Face au paradoxe d'une innovation rendue à la fois plus facile par l'élargissement de la structure d'innovation et plus difficile par la complexité accrue de la coordination entre les partenaires (Filippi et Torre, 2003), le contexte d'innovation digitale dans le secteur patrimonial renvoie à un enjeu de gouvernance territoriale que nous souhaitons explorer : comment créer de la compatibilité entre les différentes parties prenantes ?

## Méthodologie

### Une approche de recherche-action pour étudier l'innovation digitale dans le secteur patrimonial

Nous nous situons dans une perspective de recherche-action. Nous avons en effet participé à un projet d'innovation dans le secteur patrimonial, en tant qu'acteurs de ce projet. Cette posture nous a permis de combiner les statuts d'acteurs (engagés dans l'action) et de chercheurs (réflexifs dans l'observation et l'analyse). Ainsi, nous avons dès le départ du projet à la fois une volonté de réaliser ce projet et une attention constante à la façon dont il se déroulait, et à ce que cela nous permettrait de comprendre des conditions de réussite d'une telle innovation.

L'avantage d'une telle approche est qu'elle nous a donné accès de près à l'innovation en train de se faire, en suivant un processus de conception d'une solution numérique à destination des sites patrimoniaux. Ceci nous a permis d'observer un processus d'innovation dans ses conditions réelles (incertitude, aléas...), ce qui nous convenait puisque nous ne nous intéressions pas à l'aval du projet (par exemple : quelle adoption de la solution par d'autres sites ?), mais bien au processus

collaboratif de développement en tant que tel. Ainsi, en tant que partenaires du projet, nous avons en particulier pu être sensibles à de multiples contacts et relations informels, qui ont considérablement enrichi nos observations.

Par ailleurs, suivre le projet en train de se faire nous a prémunis d'une rationalisation *ex post*. Nous avons pu, sans même savoir quelle serait l'issue de ce projet<sup>(2)</sup>, nous attacher aux difficultés rencontrées au fur et à mesure du projet par les acteurs, et observer les controverses (leur formulation et leurs tentatives de résolution) initiées par ces difficultés. L'observation directe du projet, rendue possible par notre participation en tant que partenaire, nous a donné accès à de nombreuses données (voir le Tableau 1) : déroulement des réunions (et donc des interactions entre partenaires pendant les réunions mais aussi discussions informelles au moment des pauses), échanges de *mails*, accès aux documents réalisés, partage des émotions (stress, enthousiasme, agacement...) quant à l'avancement du projet. La confrontation de ces données variées nous a permis de cerner les enjeux des acteurs du projet.

Nous avons centré l'analyse sur les enjeux concrets exprimés par les participants au projet. Le matériau empirique rassemblé autour de l'opposition entre ce qui relève du « générique » et ce qui relève du « spécifique » a rendu visibles les tensions présentées dans nos résultats. C'est en ce sens qu'il a constitué la donnée initiale d'une analyse visant à mettre en évidence un enjeu fondamental de l'innovation digitale dans le secteur du tourisme patrimonial – l'interdépendance entre une pluralité de niveaux institutionnels

<sup>(2)</sup> Précisons ici qu'au moment de notre analyse, le projet entrait dans une phase de mise en œuvre des dispositifs réalisés pour les sites partenaires. Si de premiers contacts ont été pris pour la diffusion à plus grande échelle de la solution élaborée, le projet a pris un retard conséquent du fait de la pandémie puisqu'il a été impossible aux partenaires de se déplacer pendant plusieurs mois, notamment entre pays. Plus largement, l'impact du contexte sanitaire a été particulièrement violent sur le secteur touristique, l'amenant à devoir repenser son activité dans un contexte d'incertitude sur les ressources à disposition. Ceci génère un certain attentisme, notamment de la part des sites les plus modestes, là aussi freinant le déploiement de la solution.

concernés par l'innovation –, dont nous avons cherché à tirer les conséquences théoriques : l'innovation patrimoniale comme une problématique d'intégration.

Nous nous sommes efforcés de mener cette analyse en limitant les biais de subjectivités impliqués par notre engagement dans l'action. Pour cela, nous avons, d'une part, discuté en continu au sein de l'équipe de l'évolution du projet, confrontant nos observations et nos analyses pour converger vers une interprétation partagée. D'autre part, nous avons concentré notre attention sur les données qui offraient l'accès le plus direct à la confrontation des points de vue des différents acteurs du projet (comptes-rendus des réunions de partenaires, échanges informels en marge des réunions, *mails*...), et n'avons conservé qu'à titre marginal des données rendant compte de notre perception du déroulement du projet (ex. : journal de terrain). Nous avons également limité la prise en compte des interactions entre partenaires dont nous étions partie prenante directe.

### Le cas d'un projet pour faciliter l'innovation digitale dans le secteur patrimonial

Le projet PatriDigi<sup>(3)</sup>, que nous avons analysé, vise à mettre au point une solution numérique destinée à des sites patrimoniaux modestes. Il est prévu que les sites utilisateurs puissent enrichir leur offre de visite en y intégrant des dispositifs de médiation technologiques innovants, de type RA/RV. Ainsi, un site aura la possibilité de rendre visible ce qui n'est plus (ex. : un bâtiment détruit dont il ne subsiste que quelques pierres) sur une tablette/un *smartphone* manipulé(e) par les visiteurs en RA ; ou bien d'immerger en RV les visiteurs dans une scène d'époque (ex. : une scène de production en usine rendant compte des conditions de travail) grâce à un casque ou dans une salle de projection dédiée.

Ces technologies sont pour la plupart déjà existantes, mais les sites patrimoniaux qui constituent la cible du projet, et en outre de taille modeste pour la plupart, manquent de moyens financiers et/ou de compétences

<sup>(3)</sup> Nous avons modifié le nom du projet.

Opportunités d'observation	Données collectées
10 réunions de l'ensemble des partenaires (chaque trimestre)	Comptes-rendus formels Interactions publiques entre partenaires pendant la réunion Interactions informelles en coulisse (repas, pauses)
35 réunions de quelques partenaires	Comptes-rendus formels (le cas échéant) Interactions publiques entre partenaires pendant la réunion Interactions informelles en coulisse (repas, pauses)
Interactions quotidiennes avec les partenaires	<i>Mails</i> échangés entre partenaires, relatifs à l'avancement du projet Expressions informelles par les partenaires des enjeux rencontrés (au téléphone)

Tableau 1 : Données collectées.

pour se les approprier seuls. La solution élaborée doit permettre de baisser l'investissement nécessaire des sites, *via* une logique de *self-service*. Ainsi, grâce à la mise à disposition d'outils (ex. : des outils d'analyse automatisée de l'expérience des visiteurs), de ressources (ex. : une bibliothèque de contenus animés) et de méthodologies (ex. : un guide pratique de l'innovation du modèle économique), il est prévu que le coût d'accès des sites aux technologies RA/RV soit fortement diminué.

L'ambition du projet n'est pas simplement de donner accès à des technologies déjà prêtes à l'emploi. Au contraire, les partenaires sont attentifs aux conditions de la pérennisation des innovations dans les sites et donc à l'intégration des dispositifs dans un modèle économique viable, pour éviter la mise en place de "gadgets" technologiques à l'avenir incertain. C'est une façon complémentaire et nécessaire pour convaincre des sites hésitants de se lancer dans l'innovation, basée cette fois non sur le faible coût mais sur le retour sur investissement.

Une approche aussi complète nécessite le travail d'une pluralité d'acteurs (voir le Tableau 2 ci-après), rassemblant des compétences et connaissances hétérogènes, dans le domaine des technologies et des sciences sociales. Des sites patrimoniaux ont aussi été associés au projet (dont certains comme partenaires) pour permettre l'expérimentation des dispositifs. L'objectif est de s'assurer du bon fonctionnement et de la pérennité de ces dispositifs dans des contextes variés (en fonction du type de patrimoine, du type de visiteurs...). Le projet procède donc à un élargissement horizontal de la structure d'innovation.

Enfin, l'équation du projet n'était soluble qu'à grande échelle. Au-delà du financement de la contribution de chaque partenaire, élaborer les outils et ressources demandait en effet un investissement initial important

(par exemple en achat de matériel pour scanner les sites et en permettant la numérisation), et donc un financement de plusieurs millions d'euros, qui ne pouvait pas être trouvé individuellement par chaque site patrimonial. C'est un fonds européen de développement régional qui finance le projet. L'intervention d'un niveau institutionnel plus élevé signale un élargissement vertical de la structure d'innovation.

Compte tenu du montant de l'investissement initial, il était important, dans un souci de retour sur investissement, que la solution mise au point ne bénéficie pas qu'aux seuls sites engagés dans le projet, et qu'elle soit diffusée à de nombreux sites patrimoniaux (objectif de 150 sites utilisateurs dans les trois ans suivant la fin du projet) sur le périmètre géographique couvert par le fonds. Le fonds avait d'ailleurs conditionné son acceptation du projet à une clarification « sur les coûts escomptés par site pour le déploiement du projet » (extrait de la lettre du sous-comité de sélection). Le partenariat avait pris l'engagement de créer une structure juridique rassemblant les partenaires à l'issue du projet, pour inscrire la solution dans le temps et pérenniser son déploiement auprès d'autres sites. Le projet se voulait donc dès le départ un lieu de rencontre territorialisé (périmètre géographique sur plusieurs régions), entre le niveau très local (celui de chaque site partenaire) et le niveau européen.

Notre rôle, en tant que chercheurs dans le projet, consistait à participer au volet économique, à savoir, d'une part, l'analyse de l'expérience des visiteurs et, d'autre part, l'accompagnement des sites dans l'innovation de leur modèle économique. Sur le plan de l'expérience visiteurs, nous devons aider à concevoir des outils d'analyse textuelle automatisée des *feedbacks* visiteurs, à même d'aider au pilotage des sites. Concernant l'accompagnement des sites, nous devons réaliser un diagnostic de la situation initiale, conseiller les sites à propos de leur choix de dispositifs

Type de participants	Structure	Expertise
Académique	Université	Modélisation numérique
	École d'ingénieur	Analyse automatisée des données
	École d'art	Création de dispositifs de RA/RV
	École de commerce	Modèle économique/Expérience visiteurs
	<i>Business school</i>	Modèle économique/Expérience visiteurs
Politique	Collectivité territoriale (région)	Développement territorial
Patrimonial	<b>Caractéristiques patrimoniales</b>	<b>Caractéristiques touristiques</b>
	Château médiéval <i>Patrimoine historique</i>	100 000 visiteurs annuels
	Mines d'étain <i>Patrimoine industriel</i>	150 000 visiteurs annuels
	Sentier côtier <i>Patrimoine naturel</i>	300 000 visiteurs annuels
	Jardin <i>Patrimoine botanique</i>	55 000 visiteurs annuels
	Musée sous-marin <i>Patrimoine océanique</i>	2 000 visiteurs annuels
	Cathédrale médiévale <i>Patrimoine religieux</i>	100 000 visiteurs annuels

Tableau 2 : Participants au projet d'innovation.

RA/RV (enjeux d'insertion pertinente et durable des dispositifs dans leur modèle économique), et assurer l'expérimentation des dispositifs (mesurer l'effet sur l'expérience des visiteurs, identifier les enjeux organisationnels pour un fonctionnement optimisé).

Du fait de ces rôles, nous étions donc en interaction à la fois avec des acteurs patrimoniaux et des développeurs technologiques. Nous avons cherché à articuler, au sein d'une réflexion économique et organisationnelle, les souhaits de valorisation patrimoniale et les possibilités offertes par la technologie en développement. Par ailleurs, nous avons participé avec deux autres partenaires (le conseil régional, en charge de la communication, et la *business school*, chef de file du projet) à une réflexion marketing autour de questions relatives au positionnement concurrentiel de la solution et des processus futurs de fonctionnement à plus grande échelle. Ces aspects n'avaient été que très superficiellement discutés lors du montage du projet, sans anticiper précisément la fin de celui-ci et la diffusion de la solution à grande échelle.

### La distinction spécifique/générique comme verrou au décollage du projet

Dans le cas du projet PatriDigi, les tensions se cristallisent autour de la distinction du caractère spécifique/générique des contenus numériques créés dans le cadre du projet. Nous illustrons ces tensions et leur résolution, et en apportons une analyse.

#### Des synergies en termes de création de valeur au problème du contenu trop spécifique

Bénéficiant de fonds européens de développement régional, le projet PatriDigi traduit la volonté d'un collectif d'acteurs (collectivités territoriales, sites touristiques locaux) de répondre à un problème productif (Gilly et Perrat, 2006) : il s'agit d'encourager la numérisation des sites patrimoniaux sur le territoire du projet, afin de favoriser son attractivité touristique et donc le dynamisme économique local. Pour les raisons précédemment évoquées, les sites patrimoniaux, isolément, accèdent difficilement à des dispositifs de médiation technologiques RA/RV, du fait de l'importance des coûts de mise en œuvre en particulier. C'est pourquoi

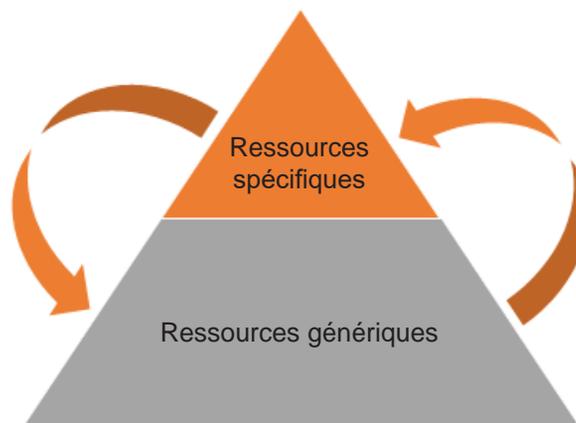
le passage à un niveau institutionnel supérieur, celui du fonds européen de développement régional, a permis de dépasser cette difficulté en invoquant le soutien du secteur public, dans les missions qui lui sont conférées, pour encourager le développement local. Pour des sites comme le château médiéval et le musée sous-marin, le financement a constitué une opportunité de renouvellement de leurs parcours de visites. Pour les mines, le financement était certes également une opportunité, mais doublée d'une plus grande assurance d'innover de façon pertinente (par rapport à d'autres innovations de type "gadget" qu'ils avaient pu constater ailleurs). Ainsi, le projet a été pensé comme un cercle vertueux entre le niveau micro des sites patrimoniaux et le niveau macro des fonds européens de développement régional.

Surmonter cette difficulté devait se faire en deux temps. Un premier temps, sur une durée initiale de quatre ans (allongée du fait de la Covid-19), était consacré à l'élaboration de la solution assurant cette mission de service public – le temps du projet financé par le fonds européen. Dans un second temps, la solution mise au point devait fonctionner sans soutien financier et prendre la forme d'un *cloud* dans le cadre d'une structure juridique propre, de façon à pérenniser la solution et à numériser un maximum de sites patrimoniaux sur le territoire visé.

Une fois la solution élaborée, il était prévu qu'un site utilisateur, moyennant l'acquittement d'une licence, ait accès à un contenu générique, regroupant des outils, ressources (données d'intelligence visiteurs et bibliothèque de contenus animés) et méthodologies, conçu dans le cadre de PatriDigi, et grâce auquel il pourrait élaborer ses propres dispositifs de médiation numérique. Chaque site pouvait également avoir besoin, dans une plus ou moindre grande mesure, de spécifier le dispositif de médiation RA/RV, en fonction des objectifs qu'il se donne. Ainsi, il était prévu qu'il puisse se doter d'un contenu additionnel (voir le Schéma 1 ci-après).

En échange de ces outils obtenus à un coût faible, inférieur au prix du marché, le site devait mettre à disposition le contenu spécifique créé à partir de ces ressources mutualisées, venant ainsi enrichir les ressources du *cloud*.

L'élaboration de ressources spécifiques enrichit continuellement la banque de ressources partagées



Le site patrimonial utilisateur a accès à une riche banque de ressources et peut demander des ressources additionnelles (à la marge)

Schéma 1 : le cercle vertueux du projet PatriDigi.

L'hypothèse sur laquelle reposait le cercle vertueux est qu'un site ne reproduirait très probablement pas un contenu à l'identique, du fait de la volonté de valoriser son identité singulière et donc de se distinguer d'autres sites patrimoniaux telle que soulignée dans la littérature. L'utilisation de la librairie de contenus numériques (ex. : un personnage de chevalier, un ciel...) devait permettre à un site utilisateur donné de limiter l'investissement à quelques développements spécifiques. Par exemple, pour que les contenus correspondent aux caractéristiques du site utilisateur, celui-ci devait modifier des détails, comme adapter les armes du chevalier au XI<sup>e</sup> siècle, ou changer les armoiries d'un blason.

Ainsi, d'un point de vue financier, le site limitait son investissement au minimum tout en enrichissant fortement son offre de visite. Cela se serait traduit alors pour la solution PatriDigi par un enrichissement des ressources et des outils, et donc par une plus grande attractivité pour de potentiels sites utilisateurs. De fait, la valeur créée pour un site local impliquait une création de valeur pour la solution ; et réciproquement. En théorie, il suffisait donc d'enclencher le système avec une diversité de sites patrimoniaux au stade projet pour s'assurer une attractivité en tant que solution pour les autres sites du territoire, et ainsi déclencher le cercle vertueux en termes d'enrichissement continu des contenus.

Pourtant, rapidement après le début du projet, les rouages de ce cercle vertueux ont semblé se gripper : le terme de « spécifique » est revenu plus fréquemment dans les discussions, initiant une série de controverses autour des frontières : qu'est-ce qui relève du spécifique et du générique ? Ces controverses répétées ont installé une certaine frustration au sein de l'équipe projet, au point que le coordinateur du projet, lors d'une réunion, trois ans après le début du projet, a lancé « s'il vous plaît, ne me parlez plus de cette distinction générique/spécifique ! ».

### **Des tensions entre le besoin de spécificité des sites patrimoniaux et la création de contenus génériques pour la solution**

Bien que déclinées selon une variété de situations, ces controverses se manifestaient systématiquement par un désaccord bilatéral, entre deux partenaires du projet, quant à la priorité à donner à un niveau institutionnel sur un autre : celui du site patrimonial (micro) ou celui de la solution PatriDigi pensée et financée par l'Union européenne (macro), et destinée à un ensemble de sites patrimoniaux. Plusieurs situations sont particulièrement pertinentes pour illustrer ces tensions et principalement tirées des sites français d'expérimentation (château médiéval) et de déploiement (jardin botanique) de PatriDigi.

Pour commencer, des tensions sont apparues au sujet de la modularité des figures animées (personnages) créées dans le cadre du projet (voir Encadré 1 ci-après). Les premiers développements étaient très spécifiques au site d'expérimentation (château médiéval), et la modularité était insuffisamment prévue pour que les figures animées puissent s'adapter à d'autres contextes géographiques et historiques.

#### **Encadré 1. Concevoir des personnages utilisables dans une variété de contextes historiques**

Lors d'une réunion trimestrielle avec toutes les parties prenantes du projet, le chef de projet de l'école d'art, en charge des fonctionnalités RA/RV, a reproché à l'université, partenaire responsable du développement des contenus numériques animés, que les personnages élaborés n'aient pas été conçus de façon modulaire. De son point de vue, ce mode de développement empêche de les réutiliser facilement dans le futur et pour une diversité de sites : « Il faudra tout refaire à chaque fois », dit-il, soulignant par-là que la conception n'avait tenu compte que du niveau local, à savoir le besoin spécifique du site patrimonial, sans penser à ce qui pourrait être mis en place de façon générique pour être plus facilement réutilisé ultérieurement par un autre site utilisateur. Le compte-rendu indique que les discussions se sont poursuivies lors du passage en revue de l'avancement pour les différents sites patrimoniaux partenaires du projet, et que l'université « a proposé d'avoir, par exemple, une scène de la Seconde Guerre mondiale vue par un pilote » pour la cathédrale médiévale, le chef de projet de l'école d'art ajoutant « que le musée sous-marin aura besoin de contenu de cette époque, cela pourrait donc bien fonctionner ».

Une deuxième situation met en évidence la façon dont les sites patrimoniaux impliqués dans le projet faisaient valoir leurs intérêts lors des développements numériques – des intérêts qui ne s'alignaient pas toujours avec celui de la solution PatriDigi. Il s'agit des discussions autour de la compatibilité entre le parcours de visite et les dispositifs de médiation existants ou prévus dans le site patrimonial et l'interface PatriDigi.

#### **Encadré 2. Quelle compatibilité entre l'interface numérique et la médiation de chaque site ?**

Lors d'une autre réunion trimestrielle, deux ans après le début du projet, la responsable du château médiéval nous a informellement fait part de sa déception lorsque l'interface de la visite RA/RV a été présentée pour la première fois, et qu'il lui est apparu que celle-ci ne correspondait pas à la refonte plus large du parcours visiteur qu'elle envisageait, selon une logique de parcours par étapes successives : « Nous sommes déçus, car nous pensions qu'il y aurait une application accompagnant le visiteur tout au long du nouveau parcours que nous mettons en place... alors que là, on nous impose une interface qui ne permet d'accéder qu'aux dispositifs de RA/RV, sans logique de parcours intégrant une variété de dispositifs de médiation, y compris non technologiques ! » Les contraintes techniques très fortes, d'autant plus à ce stade avancé du projet, ont affecté négativement l'intérêt des dispositifs et de la participation au projet pour le château.

Plus fondamentalement, l'hypothèse de synergie entre les différents sites patrimoniaux (via le partage des contenus numériques) n'a pas toujours résisté comme l'illustre une troisième situation. Au cours de la mise au point de la solution, le partenariat a été sollicité par d'autres sites. Mais la proposition de l'intégration anticipée des sites sollicités a été reçue négativement par un site déjà impliqué dans le projet.

### Encadré 3. Synergies ou concurrence entre les sites patrimoniaux du territoire du projet ?

Le château médiéval a, par exemple, fait part de sa réticence à l'éventualité qu'un autre château, pourtant localisé sur le territoire dans lequel la solution était destinée à être déployée, soit associé. Ce château était perçu comme « trop à proximité » et faisant ainsi office de concurrent, en plus de faire perdre la primeur des outils numériques au château d'expérimentation. Alors que nous discutons entre partenaires de la réponse à apporter à cette première expression d'intérêt d'un autre site patrimonial, un an après le début du projet, le refus des élus, en coulisses de notre réunion, a mis fin au débat. Ces derniers, gestionnaires du château (régie publique), ont rendu sensible par leur intervention l'opposition entre le niveau de la solution PatriDigi (qui aurait pu obtenir un site utilisateur de plus) et le niveau du site patrimonial, avec ses enjeux politiques d'image et de distinction par rapport aux villes voisines.

Comme évoqué, notre rôle nous amenait à participer à certaines de ces discussions avec l'objectif de trouver un modèle économique articulant la technologie et le patrimoine. La quatrième situation illustre les discussions entre les participants au projet, auxquelles nous avons pris part, autour de l'ajout d'une fonctionnalité supplémentaire à la solution numérique.

### Encadré 4. L'ajout d'une fonctionnalité supplémentaire

Nous avons assisté à la recherche d'un compromis entre la responsable du site du jardin botanique associé au projet et le chef de projet de l'école d'architecture. Le concept du dispositif souhaité de médiation était un jeu d'exploration du jardin, à la recherche d'indices qui, une fois scannés, déclencheraient une animation. Le développeur voulait limiter les fonctionnalités de navigation (qui ne sont pas en tant que telles des fonctionnalités RA/RV), car elles lui semblaient trop périphériques aux fonctionnalités de base du projet. Cela impliquait une charge de travail supplémentaire à intégrer au plan de travail, ce qui risquait de rallonger l'élaboration des outils de la solution, pour une fonctionnalité qui, à première vue, n'aurait d'utilité que pour un site. Du point de vue de la responsable du site patrimonial, cette fonctionnalité était indispensable à une expérience ludique pour les visiteurs. Nous avons appuyé

les arguments des jardins, puisqu'il avait été acté qu'ils visaient à attirer une clientèle plus jeune, grâce à une expérience plus ludique de ces jardins. La difficulté tenait au fait que, parmi les sites participant au projet à cet instant-là, aucun autre ne souhaitait mettre en place de visite ludique basée sur une logique d'exploration, et que le potentiel de séduction d'une fonctionnalité de navigation pour de futurs sites utilisateurs n'était pas établi.

L'avancée du projet a ainsi été rythmée par ces tensions entre niveaux, et par les négociations entre acteurs pour les résoudre. C'est en cela que le projet en train de se faire matérialise le niveau méso permettant d'accorder les intérêts macro (solution financée par l'UE) et micro (sites patrimoniaux pris individuellement). À propos de chaque site patrimonial impliqué dans le projet, des discussions ont eu lieu pour fixer la limite entre spécifique et générique, au cours desquelles les protagonistes argumentaient en faveur des différents niveaux (micro des sites ou macro de la solution PatriDigi financée par l'UE). Le cas le plus récurrent était celui de la négociation en direct entre un partenaire et un site.

Mais dans les cas plus complexes de négociation, les deux niveaux étaient mobilisés faisant apparaître un niveau intermédiaire de coordination (ni complètement local, ni complètement global) dans l'argumentation.

### Encadré 5. Intéresser d'autres sites pour justifier les développements spécifiques ?

Un an après le début du projet, des échanges de mails témoignent ainsi d'une controverse entre partenaires, à propos des développements spécifiques demandés par la mine d'étain, associée au projet. Certains partenaires exprimaient de fortes réserves. Ils trouvaient ces efforts non légitimes et considéraient qu'ils allaient trop dans l'intérêt du site lui-même et pas assez dans celui de la solution PatriDigi. En effet, la charge de travail supplémentaire induite à moyens constants risquait de désavantager d'autres sites patrimoniaux, en concentrant les développements sur un type de patrimoine. La *business school*, au contraire, considérait ces efforts tactiquement pertinents, car ce site étant membre d'une organisation ombrelle (groupement de sites patrimoniaux), les efforts consentis pour ce site particulier ouvriraient probablement la voie au recrutement de nombreux autres sites au sein de ce réseau de sites. C'est ce qui légitimait ces efforts supplémentaires, en les donnant à voir de façon moins spécifique.

### La gouvernance du projet : espace de compromis entre enjeux locaux et globaux

La circulation entre spécifique et générique, visible au niveau méso du projet, correspondait donc bien à une circulation entre le niveau macro de la politique d'innovation à l'échelle de l'UE et le niveau micro des différents acteurs impliqués. Elle est inhérente à ce type de

projet qui souhaite donner une envergure plus grande à la structure d'innovation en cherchant un soutien à un niveau institutionnel supérieur pour qu'elle puisse bénéficier aux sites patrimoniaux locaux, mais cela suppose de faire des compromis sur les stratégies individuelles, ici en termes de spécification du contenu numérique créé.

Confrontés de façon récurrente à ces tensions entre local et global, les acteurs du projet ont mis au point des solutions qui se voulaient pérennes, au sens où elles tenaient compte de cette complexité structurelle et tentaient d'apporter une réponse qui ne soit pas simplement une négociation au cas par cas. Nous détaillons les trois principales solutions que nous avons pu observer.

Tout d'abord, les partenaires universitaires à expertise technologique ont cherché à élaborer de concert des règles standards simples, encourageant une résolution des difficultés par une centralisation optimisée. Cela a par exemple été le cas pour résoudre les tensions sur la modularité des figures animées.

#### **Encadré 6. Concevoir des personnages utilisables dans une variété de contextes historiques**

Après discussion lors d'une réunion trimestrielle, les partenaires en désaccord sur le degré de modularité ont convenu de la nécessité, pour les futurs développements, d'un minimum de modularité, qui se traduirait par la possibilité d'avoir des personnages dont les vêtements et accessoires pourraient être adaptés au contexte du site. Ces règles sont venues s'ajouter aux règles de « conception et de spécification de contenu numérique pour sites patrimoniaux » formalisées dans un livrable dès le début du projet, mais qui se sont avérées insuffisantes à l'usage et ont donc été complétées au fur et à mesure du projet, en réponse notamment aux enjeux de modularité.

Un deuxième type de solution a été envisagé, qui allait cette fois en faveur d'une plus grande spécification des contenus, mais à un niveau toutefois différent de celui du seul site patrimonial. Ce type de solution faisait ainsi intervenir, au niveau méso du projet, des collectifs particuliers visant à réduire les divergences d'intérêts des sites locaux et de la solution PatriDigi. C'est notamment par ce biais que les tensions autour de l'ajout d'une fonctionnalité supplémentaire demandé par le jardin botanique ont pu être résolues.

#### **Encadré 7. Intéresser d'autres sites pour justifier les développements spécifiques ?**

Le jardin appartenait à un groupement territorial (syndicat d'économie mixte) comprenant deux autres sites patrimoniaux comparables en termes de type de patrimoine, dans la mesure où ils appartenaient au même écosystème naturel et que l'un d'eux était également un parc. Puisqu'il était possible de répliquer en partie au moins certaines logiques de visite

(pour l'autre parc par exemple, l'exploration libre en espace ouvert), nous avons, dès le départ, cherché à réfléchir les dispositifs digitaux à l'échelle du groupement territorial. De cette façon, nous espérions pouvoir les déployer dans d'autres sites du groupement. Cela permettait, d'un côté, de mieux amortir certains coûts de développements spécifiques pris en charge non plus seulement par le site lui-même, tout en rendant cohérente l'offre de services touristiques au sein du groupement. Et, de l'autre côté, cela facilitait la justification de l'investissement des partenaires dans ces dispositifs légèrement hors cadre en les rendant plus génériques, puisque pouvant être implémentés dans plusieurs sites.

Dans le même ordre d'idées, dans le cadre du groupe de travail marketing du projet PatriDigi, alors que nous craignions d'avoir une bibliothèque de contenus encore trop pauvre, aux contenus trop spécifiques pour l'attractivité future de la solution, la personne représentant le conseil régional a proposé une piste de travail. Il s'agissait de convaincre des collectivités territoriales de taille importante sur le territoire du fonds finançant le projet (une région ou un département dans le cas de la France) de lancer un appel à projet d'innovation fléché sur certains types de patrimoine (par exemple patrimoine industriel, ou naturel...) ou de valorisation du patrimoine (par exemple, fonctionnalités de voyage dans le temps, ou plutôt ludiques...), avec attribution d'une enveloppe budgétaire dédiée. Une telle initiative était susceptible de satisfaire l'ensemble des parties prenantes : la collectivité territoriale pouvait impulser une certaine valorisation de son territoire, PatriDigi pouvait orienter la constitution de sa bibliothèque de contenus, et les sites intéressés par l'appel à projet se verraient attribuer un soutien financier substantiel.

Une telle solution restait bien entendu à explorer et n'a pas été mise en œuvre à notre connaissance. Mais sa conception même témoignait, de nouveau, d'une tentative de sortir de l'opposition entre les besoins de spécification à l'échelle du site et les besoins de généralisation à l'échelle de la solution, en naviguant au moyen d'un groupement de sites représentés par une collectivité territoriale. Ces solutions sont caractéristiques des compromis qui se nouent au niveau méso du projet. Il est intéressant de noter que ces solutions nécessitaient précisément que des acteurs du projet circulent entre ces niveaux, qu'il s'agisse du responsable du site patrimonial allant convaincre les élus du groupement territorial de l'intérêt d'investir sur trois sites plutôt qu'un seul, ou des partenaires préoccupés de marketing faisant la promotion auprès des collectivités territoriales de l'intérêt d'un appel à projet d'innovation digitale pour la valorisation du patrimoine sur leur territoire.

De fait, et il s'agit de la troisième solution mobilisée, des acteurs du projet se sont investis de façon croissante dans la mise en relation entre les différents niveaux. Ces *brokers*, parfois arrivés en cours de projet justement pour faciliter la coordination, ont progressivement occupé un rôle incontournable dans la

coordination entre les partenaires, et avec les sites patrimoniaux associés. Une personne recrutée en cours de projet a notamment été associée à l'élaboration des dispositifs sur plusieurs sites, et est rapidement devenue une interlocutrice clé de nombreuses discussions (que ce soit par *mail* ou pendant les réunions trimestrielles), malgré quelques barrières linguistiques. Elle a confié à plusieurs personnes la fatigue que lui causaient les nombreux allers-retours auprès des sites et le temps passé sur place avec leurs représentants pour permettre un alignement des intérêts de PatriDigi et de chaque site. Son cas illustre littéralement la circulation entre les niveaux. Il souligne, d'une part, la pertinence du rôle qu'elle a occupé, notamment du fait de son profil spécifique (médiation culturelle sensibilisée à la technologie), pour surmonter les tensions du projet. Il met en avant, d'autre part, les limites de la mise en œuvre de cette solution dans le cadre de PatriDigi, puisque cette fonction aurait nécessité un *staffing* plus important.

L'articulation entre spécification et généricisation est la principale source de tensions dans ce projet d'innovation digitale à destination des sites patrimoniaux. Toutefois, il n'était pas possible de complètement l'anticiper dans la mesure où les degrés de spécificité/généricité qui se révéleront acceptables par les parties prenantes du projet ne pouvaient être définis *a priori*. Ce sont effectivement les dynamiques d'un projet en train de se faire qui les révèlent tant du côté des partenaires scientifiques concernant leur production de contenus (où est clairement la limite ?) que du côté des sites patrimoniaux concernant l'arbitrage entre acquérir des solutions standards à moindre coût et se différencier par des développements spécifiques.

## Discussion : favoriser l'innovation patrimoniale *via* l'intégration des intérêts au niveau méso

Sans même nous donner l'issue du projet d'innovation, et peut-être même justement parce qu'ils ne la dévoilent pas, nos résultats soulignent bien les difficultés concrètes structurelles rencontrées par les acteurs d'une structure d'innovation patrimoniale, et le type de réponse à anticiper dès le début du projet.

### L'innovation passe par la résolution des tensions dans la dialectique spécification / généricisation

Nos résultats ont montré la tension structurelle entre le spécifique et le générique dans une structure d'innovation élargie. Cette tension latente a accompagné le processus d'innovation, et les acteurs ont dû s'y confronter régulièrement. Le cas présenté rend compte d'une problématique typique de l'innovation dans le tourisme patrimonial. D'un côté, la production du contenu numérique s'appuie sur l'élargissement de la structure d'innovation afin de réduire les risques et de mutualiser les moyens, et elle s'apparente ainsi à la construction d'une ressource collective relative au territoire du projet (Pecqueur et Colletis, 2005). C'est

d'ailleurs ce qui justifie que le secteur public le finance et permet de sortir du piège de la non-incitation à innover pour les sites pris individuellement (Sundbo *et al.*, 2007). De l'autre côté, chaque site a besoin d'adapter au mieux le contenu à ses caractéristiques, au risque sinon de ne pas rendre compte de son patrimoine propre.

L'intérêt de notre cas est en effet de donner à voir le processus d'innovation en cours, et donc de ne pas se limiter à opposer générique et spécifique, mais à montrer la résolution de cette tension dans des situations concrètes. Ainsi, si nous retrouvons la pluralité des niveaux indiqués dans la littérature, ainsi que leur enchevêtrement (Rodriguez *et al.*, 2014), nous pensons important de souligner les processus qui permettent de trouver un équilibre. L'atteinte de cet équilibre passe par la dynamique de gouvernance territoriale favorisant l'élaboration de compromis *via* de constants allers-retours entre mouvements de spécification et généricisation des contenus et outils développés.

La recherche d'un tel équilibre à travers la gouvernance n'est pas inconnue en sciences de gestion, notamment parce que cette recherche d'équilibre appelle des réponses organisationnelles. On peut penser aux syndicats professionnels, qui rassemblent des acteurs homogènes mais dispersés pour les constituer en réseaux stratégiques (Geindre, 2005), en vue, entre autres, d'innover (Lambert et Tellier, 2015). Une autre forme organisationnelle bien connue, susceptible d'apporter une réponse en termes de gouvernance pour mutualiser et coordonner les efforts de nombreuses entités de faible taille, est la franchise. Hjalager (2002) a d'ailleurs mentionné la standardisation et la circulation de la connaissance qu'elle permettait pour des acteurs touristiques, facilitant ainsi l'innovation.

Pour autant, nous pensons que notre cas illustre cette problématique de gouvernance de façon intéressante, du fait de l'actualité de la réponse organisationnelle imaginée. En effet, la structure censée porter la solution une fois élaborée est une plateforme, dont on pourrait pourtant penser qu'elle constitue une panacée. Les promesses de la *sharing economy*, fondée sur les synergies espérées des modèles économiques bifaces (Gawer, 2014), n'étaient pas absentes du cercle vertueux formulé au début du projet. Cette harmonie attendue ne s'est pas révélée évidente, et laisse à penser que la problématique de l'innovation patrimoniale réside moins dans la recherche d'une structure *a priori* adaptée, fût-elle numérique, que dans l'animation de cette dernière. Manifestement, le processus d'alignement des intérêts des membres des plateformes – qui se révèle dans notre cas par la dialectique entre spécification et généricisation – est un des éléments essentiels à leur bon fonctionnement (Leung *et al.*, 2019).

### Travail d'articulation et projets d'innovation

La réussite de l'innovation patrimoniale digitale, ramenée à une dialectique efficace entre généricisation et spécification, passe donc par le fait de trouver des points d'équilibre et des compromis tout au long du processus d'innovation. Ainsi, l'article contribue à

la compréhension de la gouvernance des structures élargies, qui permettent d'anticiper et d'organiser le moment venu l'articulation des perspectives des différentes parties prenantes en fonction des situations. Témoignant de la complexité des processus d'innovation digitale en jeu dans le secteur patrimonial, notre cas met en évidence les pratiques des acteurs pour faire face à ces enjeux qui ne peuvent pas nécessairement être anticipés dès la conception du projet d'innovation. Toutefois, le caractère singulier de notre cas et le fait que nous observions l'innovation en train de se faire, sans connaître le résultat du projet, ne nous permet pas de conclure quant à la pertinence de telle ou telle pratique dont nous avons rendu compte.

Pour autant, nous pensons important de faire ressortir deux principes de gouvernance fondamentaux de cette analyse, en vue d'une dialectique satisfaisante entre spécification et généricisation. Tout d'abord, un principe d'apprentissage, qui fait écho à Gilly et Perrat (2006). Il ne faut pas tant chercher à définir *a priori* des règles de fonctionnement fixes, mais prévoir des moments pour la recherche de compromis afin de réduire les tensions entre spécifique et générique. Cela peut se passer au niveau d'une « entité décentralisée à même d'évaluer les ressources potentielles de chaque territoire et de favoriser un accord émergent sur les stratégies de développement forcément en partie distinctes » (Camagni, 2014, pp. 323-324). Cet apprentissage passera nécessairement par la capacité à générer ces compromis, c'est-à-dire à les remettre dans la perspective d'un bien commun. Un tel mouvement suppose, d'une part, une réflexivité suffisamment fréquente des parties prenantes de l'innovation quant aux développements réalisés (pour reprendre un exemple de notre cas : un point régulier est-il fait entre les partenaires du projet sur la bibliothèque de contenus ?). Il suppose, d'autre part, de prévoir dès le départ l'adaptation du projet au fur et à mesure, en fonction des situations rencontrées.

Le second principe d'organisation des structures élargies d'innovation patrimoniale porte sur un rôle spécifique, qui est celui des acteurs clés (Bertrand et Moquay, 2004 ; Gilly et Perrat, 2006), sorte de *brokers* ou facilitateurs de compromis, qui permettent de naviguer entre les niveaux et de réduire les tensions entre eux. Villani, Rasmussen et Grimaldi (2017) montrent l'importance d'organismes ou d'acteurs jouant le rôle d'intermédiaires pour faciliter le transfert de technologies dans les relations entre universités et industriels. À partir d'une analyse en termes de proximités, ils mettent en évidence que ces intermédiaires réduisent les distances tant cognitive, qu'organisationnelle ou encore géographique, faisant ainsi tomber certaines barrières entravant l'émergence et la réussite des collaborations.

Ces acteurs clés font écho aux acteurs tiers tels que les syndicats professionnels étudiés par Geindre (2005), favorisant la constitution d'un réseau stratégique à travers leur triple rôle d'initiateur, de facilitateur et de garant. Ces acteurs tiers peuvent s'avérer notamment pertinents pour répondre à un enjeu d'innovation similaire à celui décrit pour le secteur du tourisme patrimonial, en ce qu'ils soutiennent la constitution de

réseaux inter-organisationnels innovants (Lambert et Tellier, 2015). Soulignons toutefois que, dans notre cas, ces rôles ont émergé à l'intérieur de la structure projet, qui rassemblait déjà une variété d'acteurs. L'acteur tiers, ou *broker*, a donc émergé du fait de la pluralité des expertises en jeu (technologique, patrimoniale, économique), qui a généré des situations récurrentes de relations triangulaires. Le montage même du projet faisait de chaque acteur le tiers des autres. Mais pour autant, le personnage de la *broker* arrivée en cours de projet montre bien que certains acteurs ou partenaires ont mieux réussi à se constituer en tiers, ce qui suppose de réfléchir au nombre et aux profils des *brokers* potentiels lors de la constitution de l'équipe projet.

Pour optimiser de tels bénéfices, il s'agit, dans une perspective similaire à celle d'Arnaboldi et Spiller (2011), de s'assurer qu'un nombre suffisant d'acteurs pourront s'acquiescer d'intéresser les acteurs au projet commun, d'établir des faits pour assurer une base commune d'échanges, et de faire circuler des traductions de façon à permettre l'intercompréhension entre les parties prenantes. Alors que dans notre cas un tel rôle a été rendu visible en cours de projet et qu'il pourrait sembler généralement difficile de réserver un poste à un tel rôle, nous soulignons justement que dans ces structures d'innovation élargies, les *brokers* sont particulièrement essentiels pour mobiliser l'ensemble des acteurs, et continuer à les réunir dans leur diversité autour d'un projet commun.

## Conclusion

En conclusion, à l'heure où la valorisation du patrimoine peut constituer un levier renouvelé de développement territorial grâce aux technologies numériques, les processus d'innovation qui rendent possible cette valorisation doivent être étudiés avec soin pour aider les décideurs, tant au niveau micro des sites qu'au niveau macro des pouvoirs publics (régionaux, nationaux ou supranationaux). Nous avons montré qu'il ne s'agit pas simplement de penser des structures d'innovation élargies, même si cela est inévitable. Il s'agit de permettre à ces structures de mener à bien l'innovation en pilotant la dialectique entre généricisation et spécification.

Dans la mesure où il est impossible d'anticiper quels seront les compromis autour de la frontière entre spécifique et générique, il faut veiller à ce que le fonctionnement du projet prévoit des espaces-temps de coordination dédiés à sa définition. Entre local (site) et global (programme européen), les acteurs du projet PatriDigi ont créé chemin faisant leurs propres mécanismes de coordination, et façonné ainsi leur ressource collectivement pour répondre au problème productif (niveau méso), auquel faisaient individuellement face les sites patrimoniaux. Mais cette gouvernance est située dans le temps et l'espace, et pourrait se révéler tout autre dans un contexte différent.

Néanmoins, nous avons pointé, à partir de notre terrain, deux axes de réflexion qui devraient guider, à notre avis, la gouvernance de ces structures : les processus d'apprentissage, d'une part, et les rôles de *brokers*,

d'autre part. Ces principes gagneraient à être éprouvés dans une variété de contextes, là où notre cas singulier s'avère limité. En particulier, il serait intéressant d'étudier d'autres cas appuyant les innovations digitales sur des structures digitales, de type plateforme. Notre cas, bien qu'il montre la nécessité de penser la gouvernance de ces structures avec prudence, n'enlève pour autant pas le potentiel de celles-ci en matière de connexion d'acteurs et de territoires.

## Références

- ARNABOLDI M. & SPILLER N. (2013), "Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of cultural districts", *Tourism Management*, 32(3), pp. 641-654.
- BEC A., MOYLE B., TIMMS K., SCHAFFER V., SKAVRONSKAYA L. & LITTLE C. (2019), "Management of immersive heritage tourism experiences: A conceptual model", *Tourism Management*, 72, pp. 117-120.
- BERTRAND N. & MOQUAY P. (2004), « La gouvernance locale, un retour à la proximité », *Économie rurale*, 280, pp. 77-95.
- CAMAGNI R. (2014), "The regional policy debate: A territorial, place-based and proximity approach", in TORRE A. & WALLET F. (éd.), *Regional Development and Proximity Relations*, pp. 317-332.
- CARLISLE S., KUNC M., JONES E. & TIFFIN S. (2013), "Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa", *Tourism Management*, 35, pp. 59-69.
- COLLETIS-WAHL K. & PECQUEUR B. (2001), "Territories, development and specific resources: What analytical framework?", *Regional Studies*, 35(5), pp. 449-459.
- COURLET C. & PECQUEUR B. (2013), *L'économie territoriale*, Presses universitaires de Grenoble, « L'économie en + », 142 p.
- FILIPPI M. & TORRE A. (2003), "Local organisations and institutions. How can geographical proximity be activated by collective projects?", *International Journal of Technology Management*, 26(2), pp. 386-400.
- FLAVIAN C., IBANEZ-SANCHEZ S. & ORUS C. (2019), "The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience", *Journal of Business Research*, 100, pp. 547-560.
- FORTE M., PESCARIN S. & PUJOL TOST L. (2006), "VR applications, new devices and museums: A preliminary report", The 7<sup>th</sup> International Symposium on Virtual Reality, Archaeology and Cultural Heritage VAST, Nicosia (Cyprus).
- FRANCOIS H., HIRZAK M. & SENIL N. (2013), « De la ressource à la trajectoire : quelles stratégies de développement territorial ? », *Géographie, Économie, Société*, 15(3), pp. 267-284.
- GAWER A. (2014), "Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework", *Research Policy*, 43(7), pp. 1239-1249.
- GEINDRE S. (2005), « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue française de gestion*, 1(154), pp. 75-91.
- GILLY J. P. & LUNG Y. (2008), « Proximités, secteurs et territoires », in LAURENT C. & DU TERTRE C. (éd.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, pp. 161-180.
- GILLY J. P. & PECQUEUR B. (2002), « La dimension locale de la régulation », in BOYER R. & SAILLARD Y. (éd.), *La théorie de la Régulation. L'état des savoirs*, pp. 304-312.
- GILLY J. P. & PERRAT J. (2006), "The institutional dynamics at work in territories: Between local governance and global regulation", in PITELIS C. et al. (éd.), *Clusters and Globalisation: The development of Urban and regional Economies*, pp. 159-174.
- GOMBAULT A., ALLAL-CHÉRIF O. & DÉCAMPS A. (2016), "ICT adoption in heritage organizations: Crossing the chasm", *Journal of Business Research*, 69(11), pp. 5135-5140.
- GUTTENTAG D. A. (2010), "Virtual reality: Applications and implications for tourism", *Tourism Management*, 31(5), pp. 637-651.
- HAZEBROUCQ J.-M. (2007), « Destinations innovantes et développement du tourisme », *Marché et organisations*, 3(1), pp. 117-153.
- HJALAGER A.-M. (2002), "Repairing innovation defectiveness in tourism", *Tourism Management*, 23(5), pp. 465-474.
- HJALAGER A.-M. (2010), "A review of innovation research in tourism", *Tourism Management*, 31(1), pp. 1-12.
- JUNG T. & HAN D.-I. (2014), "Augmented reality in urban heritage tourism", *E-Review of Tourism*.
- LAMBERT C. & TELLIER A. (2015), « Quel rôle peut jouer un syndicat professionnel dans un réseau inter-organisationnel innovant ? Le cas de l'Union nationale des entreprises de paysage », 6<sup>e</sup> Rencontre du Groupe de Recherche Innovation de l'AIMS, AIMS, Strasbourg, France.
- LELOUP F.; MOYART L. & PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale », *Géographie, Économie, Société*, 7(4), pp. 321-332.
- LEUNG X. Y., XUE L. & WEN H. (2019), "Framing the sharing economy: Toward a sustainable ecosystem", *Tourism Management*, 71, pp. 44-53.
- MACHIDON O. M., DUGULEANA M. & CARROZZINO M. (2018), "Virtual humans in cultural heritage ICT applications: A review", *Journal of Cultural Heritage*.
- MATHEWS A. J. & BRASHER J. P. (2016), "The use of place and geography to market wine in Oklahoma", *Journal of Wine Research*, 27(4), pp. 300-321.
- MAZARAKI A., BOIKO M., BOSOVSKA M., VEDMID N. & OKRIMENKO A. (2018), "Formation of the national tourism system of Ukraine", *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), pp. 68-84.
- MOORHOUSE N., TOM DIECK M. & JUNG T. (2017), "Augmented reality to enhance the learning experience in cultural heritage tourism: An experiential learning cycle perspective", *EReview of Tourism Research*, 8.
- NEUHOFER B., BUHALIS D. & LADKIN A. (2014), "A typology of technology-enhanced tourism experiences: Technology-enhanced tourism experiences", *International Journal of Tourism Research*, 16(4), pp. 340-350.
- PECHLANER H., HERNTREI M., PICHLER S. & VOLGGER M. (2012), "From destination management towards governance of regional innovation systems – the case of South Tyrol, Italy", *Tourism Review*, 67(2), pp. 22-33.
- PECQUEUR B. & COLLETIS G. (2005), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Économie et Institution*, 6 et 7, pp. 51-74.
- RODRIGUEZ I., WILLIAMS A. M. & HALL C. M. (2014), "Tourism innovation policy: Implementation and outcomes", *Annals of Tourism Research*, 49, pp. 76-93.
- TOM DIECK M. C. & JUNG T. (2018), "A theoretical model of mobile augmented reality acceptance in urban heritage tourism", *Current Issues in Tourism*, 21(2), pp. 154-174.
- TRIPPL D. M. & BERGMAN D. E. M. (2014), "Clusters, local districts, and innovative milieux", in FISCHER M. M. & NIJKAMP P. (éd.), *Handbook of Regional Science*, pp. 439-456.
- TUSSYADIAH I. P., WANG D., JUNG T. H. & TOM DIECK M. C. (2018), "Virtual reality, presence, and attitude change: Empirical evidence from tourism", *Tourism Management*, 66, pp. 140-154.
- VILLANI E., RASMUSSEN E. & GRIMALDI R. (2017), "How intermediary organizations facilitate university-industry technology transfer: A proximity approach", *Technological Forecasting and Social Change*, 114, pp. 86-102.
- WANG D., PARK S. & FESENMAIER D. R. (2012), "The role of smartphones in mediating the touristic experience", *Journal of Travel Research*, 51(4), pp. 371-387.
- WEIDENFELD A. (2013), "Tourism and cross border regional innovation systems", *Annals of Tourism Research*, 42, pp. 191-213.
- ZÖLLNER M., KEIL J., WÜST H. & PLETINCKX D. (2009), "An augmented reality presentation system for remote cultural heritage sites", *Proceedings of the 10<sup>th</sup> International Symposium on Virtual Reality, Archaeology and Cultural Heritage (VAST)*, 6.

# Plutôt un ou deux ripeurs derrière le camion-poubelle ?

## Quand la réalité du travailleur brise le rêve du gestionnaire<sup>(1)</sup>

Par Isabelle SALMON

INRS, CERAG

Jean-Yves JUBAN et Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG, 38000 Grenoble France

Le concept de gestion des âges se révèle impuissant à lutter contre l'exclusion des salariés vieillissants du marché du travail, notamment pour raison de santé. C'est en nous interrogeant sur une nouvelle idée, la gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail, que nous avons abordé cette question dans le cadre d'un travail de recherche ancré sur le terrain de la collecte des déchets. Il s'agit d'étudier les conséquences sur les conditions du travail d'une décision « gestionnaire » : le passage d'équipes de deux salariés de la collecte d'ordures ménagères (ou « ripeurs ») à un seul. Nous bénéficions d'une opportunité consistant à enrichir l'approche gestionnaire par l'apport d'un physiologiste et d'une ergonome. Cette approche pluridisciplinaire peu courante nous permet de confronter la tentation gestionnaire d'optimisation rationnelle des coûts à la matérialité de ses conséquences sur les conditions de travail, et même sur la santé des ripeurs. L'exposé de ces résultats amène alors le gestionnaire donneur d'ordres, l'espace d'un appel d'offres, à se changer en préventeur, prouvant que les deux mondes, celui du gestionnaire et celui du préventeur, ne sont pas étanches.

### Introduction

Depuis trois décennies, l'augmentation de l'espérance de vie liée au vieillissement démographique n'est pas sujet de réjouissance mais d'une inquiétude profonde, liée au risque de déséquilibre des comptes sociaux (Rocard, 1991). Depuis lors, les gouvernements successifs tentent de transformer les pensionnés en cotisants, et prennent nombre de mesures visant à augmenter la longévité professionnelle. C'est pourquoi ils ont largement promu un concept à visée opérationnelle, la gestion des âges (GDA), censé permettre aux entreprises de donner une traduction empirique à la volonté gouvernementale.

Cependant, en 2020, les résultats de tous ces efforts semblent limités. Certes, le taux d'emploi des salariés âgés de 55 à 64 ans a progressé, essentiellement de façon mécanique sous l'effet des réformes reculant l'âge de départ à la retraite, à 52,1 % en 2018 contre moins de 30 % au début des années 2000. Néanmoins, il demeure faible en comparaison internationale – 61,4 % pour l'ensemble des pays de l'OCDE (Bellon, Meriaux et Soussan, 2020 ; Dares, 2011). De plus, les travaux d'évaluation des effets de la réforme des

retraites de 2010 montrent que les formes d'activité dégradée et les transferts de salariés en difficulté vers les régimes de solidarité explosent : chômage, particulièrement de longue durée (Dubois et Koubi, 2017 ; Unedic, 2016), invalidité – + 80 000 bénéficiaires entre fin 2010 et fin 2014 (COR, 2017). La durée des arrêts maladie s'envole avec l'âge – 52 jours en moyenne pour les 55-59 ans, 76 jours à partir de 60 ans, pour une durée moyenne en population générale de 35 jours (Cnam, 2018).

Devant l'éviction persistante du marché du travail des demandeurs d'emploi âgés et l'importance des enjeux, l'examen du concept de GDA lors d'une revue de la littérature internationale (Salmon et Juban, 2018, Salmon, 2019, Salmon et *al.*, 2022) permet de repérer l'insuffisante prise en compte par la GDA des liens entre la santé au travail et le vieillissement des salariés. Or « l'un des facteurs qui conditionnent le prolongement de la vie active est l'état de santé des travailleurs » (France Stratégie, 2018). Certains vont même plus loin : le « statut de santé » serait « le facteur unique le plus important parmi ceux qui poussent les salariés dehors et réduisent la probabilité qu'ils reviennent » (Phillipson et Smith, 2005).

<sup>(1)</sup> Les auteurs tiennent à remercier Françoise Chevalier et Gregor Bouville de leurs commentaires sur ce travail.

En réponse à ce constat, nous mobilisons le concept de gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail (GEPaST) (Salmon et *al.*, 2020, Salmon et Juban, 2021, Salmon et *al.*, 2022). Pensée pour remettre la santé au cœur des débats, la GEPaST conditionne l'employabilité à l'obtention d'un emploi « satisfaisant » du point de vue de la santé, c'est-à-dire qui permette non seulement d'éviter sa dégradation mais aussi de la construire. La santé s'y envisage au sens que lui donne Canguilhem, comme « une augmentation de la puissance normative de l'individu » (Canguilhem, [1984]-2002). La GEPaST repose sur un postulat absolu : tous les acteurs qui participent de la structuration des pratiques de GRH ont un rôle à jouer dans la gestion de la santé au travail et du vieillissement, notamment en réinstaurant des marges de manœuvre pour le travailleur. Et ce, même si celui-ci exerce un métier qui lui impose un cumul de contraintes de toute nature.

C'est dans ce contexte que nous recevons une demande d'assistance de la part d'un ingénieur conseil de la Carsat<sup>(2)</sup>. Ce préventeur nous sollicite, car il s'inquiète des conséquences pour la santé des équipiers de collecte des déchets ménagers (« ripeurs ») d'une pratique gestionnaire qui se généralise : le passage d'équipes composées d'un chauffeur et de deux ripeurs (« biripage ») à des équipes composées d'un chauffeur et d'un seul ripeur (« monoripage »).

Quand le préventeur nous demande de documenter les conséquences d'une telle initiative sur les conditions de travail des salariés, nous est donnée l'occasion de réconcilier les mondes du préventeur et du gestionnaire, ici, un donneur d'ordres. Dans la sous-traitance pour la collecte des déchets, la position du donneur d'ordres est particulièrement intéressante, car cet acteur a une grande capacité d'action, qui plus est, sur plusieurs entreprises à la fois (les sous-traitants). De ce fait, il devrait avoir toute sa place dans une démarche de GEPaST.

Notre histoire se passe chez les ripeurs. Elle raconte la confrontation entre la tentation gestionnaire d'une optimisation rationnelle des coûts (passage au monoripage) et la matérialité des conséquences d'une telle décision sur les conditions de travail et la santé des ripeurs. Nous faisons alors le choix de mener une recherche-intervention pluridisciplinaire. Les résultats amènent alors le donneur d'ordres, l'espace d'un appel d'offres, à se changer en préventeur, prouvant ainsi que les mondes de la gestion et de la prévention ne sont pas étanches.

## Le ripeur, cet inconnu si familier

Les ripeurs, tout le monde les connaît. Ils passent devant la maison tôt le matin ou tard le soir, et ils sonnent à la porte une fois par an pour les étrennes. Mais sait-on exactement en quoi consiste leur quotidien ? Pour le comprendre, nous sommes montés dans le camion et avons suivi des tournées entières, plusieurs jours durant. Rien ne valant l'expérience sensible, l'un d'entre

nous est même monté sur le marchepied et a constaté, quelques jours durant... qu'il ne savait pas riper. Plus tard, une fois cette réalité du travail approchée, nous nous sommes interrogés sur ses caractéristiques, au niveau de l'entreprise mais aussi de son environnement... pour se rendre compte que ces tâches étaient à la fois complexes et intriquées.

### Le forçat des rues

Il est 4 heures du matin, et le camion démarre. Je me suis levée à 2 h 30, un peu sonnée, parce que j'ai mal dormi, je n'ai pas l'habitude de me coucher à 18 h 30. C'est le troisième jour consécutif de suivi de tournée, on m'avait prévenue, « c'est comme un *jetlag* ». Évidemment, c'est mon mari qui a emmené les enfants à l'école ce matin. Dans la cabine, Stéphane le chauffeur et moi discutons, tout en surveillant sur l'écran les ripeurs derrière le camion. On commence par de l'urbain, on s'arrête tous les quelques mètres. Les ripeurs sautent du marchepied, poussent et tirent les *containers*, courent pour remonter sur le marchepied, chaque minute compte. Notre collègue, apprenti-ripeur d'un jour, peine à suivre la cadence, à se coordonner avec le ripeur maison, et se trouve régulièrement dans l'angle mort du camion, ou pire, derrière le camion, en position vulnérable. Heureusement, nos hôtes sont courtois et patients.

Dans ce secteur, les ordures ménagères sont présentées en *containers*, ça va. Dans d'autres, où les élus ne veulent pas risquer de défigurer les rues avec des poubelles ou de mécontenter les administrés qui n'ont pas la place pour stocker les bacs, les contenants sont plus disparates, sacs, boîtes, selon l'imagination des usagers. Impossible d'utiliser le lève-*container* automatique : le ripeur s'use alors les épaules à jeter les sacs ou les cartons par-dessus la trémie. Exactement comme quand on ramasse des déchets verts : le *big bag* réutilisable rempli du gazon tondu d'il y a quatre jours, de jus de gazon et d'eau de pluie, y a pas pire !

Aux alentours de 8 h 30, l'équipe est sur les dents. On a pris un peu de retard, et nous voilà à l'école, pile au mauvais moment : les enfants courent de tous côtés, et les mamans en voiture râlent. « Pour eux, on ramasse la merde alors on est de la merde... », grommelle Stéphane. Les enfants rigolent, Stéphane sourit doucement et poursuit : « Quand on collecte et qu'on passe près des gosses et tout ça, c'est vrai que ça nous fait rire, parce que les gosses "aaahhhh !" ils se bouchent le nez, parce qu'on pue, quoi. Le camion pue. Le ripeur, lui, il est derrière, il a le nez dessus. C'est vrai que question hygiène, c'est quand même pas top, mais enfin on n'a pas le choix, c'est le métier qui veut ça. » En attendant, les enfants sont plus petits que les bacs et le camion est plein d'angles morts, l'endroit est dangereux. On fait au plus vite et on s'éloigne rapidement.

Nous voilà sur une route à double voie, mais étroite. Mais... que font-ils, là ? Les ripeurs jettent un coup d'œil rapide à la route et la traversent pour aller récupérer les sacs qui sont de l'autre côté. « Dis donc Stéphane, c'est de la collecte bilatérale ça,

<sup>(2)</sup> Carsat : Caisse d'assurance retraite et santé au travail.

c'est interdit, ils risquent de se faire renverser par une voiture venant en sens inverse ! » Patiemment, Stéphane m'explique que c'est ça, ou on devra aller faire demi-tour au rond-point et revenir dans l'autre sens, ce serait une perte de temps... et du temps, on n'en a pas.

Nous voilà en rase campagne, les ramassages s'espacent. Soudain, j'interroge Stéphane : sur l'écran, le ripeur semble pris dans un épais nuage de fumée grise ! « Ça ? C'est rien, on est en février, c'est de la cendre de cheminée ! Y a pire ! Des fois, le bidon d'huile, ça peut arriver qu'il est bien en bas de la trémie, et puis la pelle, elle peut arriver, elle prend moitié du bidon, et puis là crrrr... pschtt ! Ça trisse ! Une giclée qui part derrière ! Donc c'est de l'huile, ou c'est de la merde, ou... Faut te foutre sur le côté, mais pas en face ! J'avais te dire, ça nous est arrivé, une fois, bon on n'en a pas reçu heureusement, l'autre, il avait vidé sa fosse septique ! On met de tout dans les poubelles... »

Un peu gênée, je reprends ma liste de questions. Et le froid ? Aujourd'hui, il fait moins 5°C. « Oh ! Là, bien habillés, c'est des bons temps. L'été, c'est une horreur, les asticots, la poubelle tremble comme ça, y a du monde à l'intérieur. Même avec les gants, faut y revenir à deux fois, comment attraper la poubelle sans trop en écraser ! [rires] ». Mais finalement, le pire, c'est la pluie. Si on en attrape en début de tournée, il va falloir passer les huit heures mouillés.

Il est midi, on approche de la fin de la tournée. C'était une petite tournée. Pourtant Joël, le ripeur professionnel, marche péniblement, comme s'il était engoncé dans une combinaison spatiale. « Lui ? » soupire Stéphane. « Ben oui, lui a des problèmes de genoux. Romain a des problèmes de dos. Parce que X, leur boîte précédente, y avait pas de bacs. X, c'étaient les sacs. Ils faisaient 12-13 tonnes de vrac. À 2. En une tournée, par jour. 12-13 tonnes. Et il y avait 95 % de vrac. Des gros sacs noirs. C'est pour ça qu'ils sont démontés, quoi. Dix ans comme ça de vrac, ça tue un bonhomme. À un rythme d'enfer, avec des horaires... Et maintenant, Joël, il a des genoux de corbeau. » Et il a quel âge, Joël ? « 45 ans ».

### **Un métier ancien et simple en apparence, pour des problématiques très actuelles**

Derrière ce geste apparemment simple, verser le contenu d'une poubelle dans un camion, se cache une organisation complexe, au niveau de l'entreprise comme de son environnement. De ce fait, la gestion de ce métier, un peu caricatural, ancien, que chacun pense connaître, n'a que les apparences de la simplicité.

#### **Une organisation complexe à tous les niveaux**

L'organisation de la collecte des déchets est rendue complexe par la forte variabilité inhérente à l'activité, mais aussi par la myriade d'influences extérieures qui contraignent l'entreprise.

En premier lieu, la collecte des ordures ménagères est une activité intrinsèquement variable : densité des tournées (exemple du pic à Noël), saisonnalité (déchets verts), aléas climatiques, aléas routiers ou liés aux interactions avec les usagers... ce qui la rend très

difficile à modéliser au niveau de l'entreprise, comme me l'explique Stéphane : « Sur l'ordinateur, ça va toujours bien, il n'y a pas les aléas du métier, une voiture qui gêne, ça glisse... Là, lundi, il y avait plein de neige, il y a des rues qu'on n'est pas arrivés à faire, parce que trop dangereux, le camion montait pas, donc on les a laissées, et puis on les a refaites le lendemain, parce qu'on essaie toujours de repasser quand même. Mais tous les aléas-là, ben l'ordinateur, il les prend pas en compte. »

En deuxième lieu, l'entreprise se situe dans un environnement très concurrentiel, omniprésent dans la pensée gestionnaire, car le secteur de la collecte est peu rentable. Or les appels d'offres reviennent souvent, tous les trois, cinq ou sept ans. On nous signale par ailleurs l'irruption, aux côtés des opérateurs historiques, de nouveaux concurrents aux méthodes particulièrement agressives, qui déstabilisent les premiers : « En l'occurrence, le concurrent X, lui, il prend beaucoup de marchés à l'heure actuelle juste au niveau financier, il baisse les prix, mais il prend des marchés, parce que dans peu de temps il va se faire racheter, et son intérêt, c'est d'avoir un maximum de contrats avec un maximum de véhicules pour avoir un coût d'achat... Pour se faire du chiffre. Le reste, il s'en moque. Il a prévu de se faire racheter en [telle année]... donc jusqu'en [telle année]... il va casser volontairement les prix sur les marchés pour obtenir un maximum de marchés, peu importe qu'ils soient en perte ou pas. Et peu importe s'il casse ses gars. Ses salariés sont payés au bas de l'échelle, les heures supplémentaires ne sont pas payées. Il s'en moque » (Un responsable d'exploitation). L'autre raison de faire chuter les prix est de prendre un marché de collecte à perte pour y entrer et se rattraper sur les autres activités, rentables celles-là, de tri et de valorisation des déchets : « Je veux la région X donc je me place en-dessous du marché, quel que soit le prix, et je rafle tout, parce que derrière j'ai du traitement, j'ai d'autres activités de tri, de valorisation, donc sur l'ensemble... Les camions m'assurent la publicité, et puis le reste me permet de gagner de l'argent. La collecte me permet simplement de rentrer des tonnes, qui derrière me rapportent » (Un responsable d'exploitation).

En troisième lieu, la collecte des déchets s'intègre dans un environnement très évolutif, où plusieurs problématiques s'entrechoquent. Notamment, on constate l'impact des décisions liées à la transition écologique. Qu'un décideur public investisse dans une nouvelle filière de recyclage, et les usagers vont modifier leurs habitudes de tri : la nature, les flux et les volumes des déchets s'en trouvent affectés, affectant à leur tour le quotidien des ripeurs. Autre exemple : une décision de taxation en fonction du poids des déchets signifie pour les ripeurs l'apparition de bacs fermés, « pucés », une utilisation de l'outil informatique, de nouvelles sources de tensions avec les usagers...

#### **Un métier qui n'est ni anachronique ni anecdotique**

En dépit de son ancienneté et de son apparence vieillotte, le métier de ripeur n'est pas une exception, voire un anachronisme. V. Pueyo et S. Volkoff mettent en garde contre le risque de le considérer ainsi. En effet, observent-ils, certains propos optimistes tiennent pour

acquises trois évolutions annoncées (Boissonnat, 1995) : une dématérialisation des activités – donc un repli des principales contraintes et nuisances physiques ; un renouvellement des organisations, qui chasserait la répétitivité et laisserait davantage de liberté pour gérer son temps ; une élévation des qualifications, assortie d'un recul des formes de sujétion. Or, ce que l'on observe du travail des ripeurs ne cadre pas avec ces pronostics d'ensemble..., mais les enquêtes statistiques de terrain, à l'échelle de la population active, ne les confirment pas non plus (Pueyo et Volkoff, 2011). Contraintes physiques persistantes, resserrement des contraintes de temps, interactions avec les usagers à l'origine de pressions directes et indirectes, mais aussi complexité très actuelle des chaînes de responsabilité dont dépend la qualité de vie au travail... font que, pour ces auteurs, le métier de ripeur et plus généralement la collecte des déchets « ont bien les traits d'un travail d'aujourd'hui ».

### Un métier où l'approche gestionnaire a toute sa place

T. Morlet rapporte les résultats d'une étude réalisée en 2008-2009 sous la houlette de la branche des activités du déchet, en réaction à des recommandations faites par l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) en vue de réduire la pénibilité et d'améliorer les conditions de travail dans le secteur (Morlet, 2011). Il s'agissait d'intégrer des critères concernant la santé-sécurité dans les contrats liant les entreprises de collecte aux collectivités, ainsi que de

mettre en place une organisation adaptée qui prévienne des rythmes de travail plus sécurisés, des temps de récupération, des charges raisonnables... Les résultats de l'étude sont sans appel : « L'approche physiologique s'avère insuffisante. L'existence de dispositifs techniques et institutionnels, censés limiter ou réduire la pénibilité du travail d'équipier de collecte, ne se révèle pas aussi opérant qu'on pourrait le souhaiter. En effet, ils occultent trop souvent les aspects concrets de la vie au travail ou des circuits de décision. » En tant que gestionnaires, nous nous sentons donc légitimes à répondre à la demande du jour, qui émane d'un préventeur Carsat.

### Terrain et méthodologie de recherche

« Malheureusement, nos concurrents, pour casser les prix, le font. Nous, on l'a vécu sur un de nos contrats, ils ont répondu à un appel d'offres avec du monoripage, donc les prix sont très vite cassés, mais la qualité de travail et la sécurité ne sont pas présentes au niveau des employés » (Un responsable d'exploitation).

Les coûts salariaux représentent environ 50 % des coûts de la collecte. On comprend donc aisément la tentation que représente le passage du biripage au monoripage pour les gestionnaires de cette métropole et de ses trois sous-traitants privés. Cependant, cette évolution inquiétant le préventeur de la Carsat en charge du territoire concerné, il va donc nous solliciter pour documenter ses conséquences sur les conditions de travail, et *in fine* la santé, des ripeurs.



Photo © F.G. Waller Bequest, Amsterdam / Rijksmuseum

Bartholomeus Ziesenis, architecte, *Danseres Annette Köbler, de Pas-de-Zephir uitvoerende*, dessin, octobre 1812. Amsterdam, Rijksmuseum.

« L'organisation de la collecte des déchets est rendue complexe par la forte variabilité inhérente à l'activité, mais aussi par la myriade d'influences extérieures qui contraignent l'entreprise. »



Photo © F.G. Waller Bequest, Amsterdam / Rijksmuseum

Agence Rol, agence photographique, 1-8-13, nouvelles boîtes à ordures [ramassage des poubelles dans les rues de Paris], photographie de presse, 1913. Paris, Bibliothèque nationale de France.

« En dépit de son ancienneté et de son apparence vieillotte, le métier de ripeur n'est pas une exception, voire un anachronisme. »

### Le monoripage : eldorado du gestionnaire, souci du préventeur... et cauchemar du ripeur ?

Face à la rigueur de la concurrence, tous les gestionnaires de ce territoire songent, si ce n'est déjà fait, à activer le monoripage, qui apparaît comme l'instrument privilégié permettant de jouer sur la variable d'ajustement majeure des coûts de collecte : les coûts salariaux. Cette logique de distinction sur les marchés peut alors prendre plusieurs formes concrètes, parfois combinées.

#### Le passage en force

« On est obligés d'être compétitifs. Là, on doit répondre à d'autres marchés actuellement, on ne sait plus comment faire, quoi, parce qu'on se dit que si on le met en monoripage, ça peut passer, mais les gars vont exploser, parce qu'ils font déjà beaucoup d'heures, mais si on ne le met pas, on va perdre le marché... [...] Le passage en monoripage, ils l'ont pris un peu comme une fatalité, c'est-à-dire "de toute façon, on sait que tout le monde y passe" » (Responsable d'exploitation).

#### Les aménagements plus ou moins marginaux/informels/systématisés :

##### • plannings :

« On a envoyé un premier jet à l'appel d'offres et une fois qu'on a gagné le marché, on avait une phase de préparation où on pouvait modifier encore les

plannings, donc là on a vu équipage par équipage en leur disant : "Voilà, tu vas faire ça, est-ce que ça te paraît correct ou pas ?" » (Responsable d'exploitation) ;

##### • tournées :

« Ils ont fait enlever certains quartiers, par exemple sur trois camions ils ont enlevé trois quartiers, et puis c'est un autre camion qui va le faire, ils soulagent un petit peu, quoi. Ils ont essayé de redessiner un petit peu les tournées. Mais moi je vois, la tournée que je fais aujourd'hui, elle n'a pas été redessinée du tout. C'est toujours la même, d'autant plus que c'est de la campagne. La campagne, ça construit sans cesse, plus ça va, plus ça s'allonge, il y a un moment, il va falloir qu'ils fassent quelque chose. On a juste retiré un gars et laissé la tournée. Et entre guillemets : "Démerdez-vous." » (Chauffeur) ;

##### • coopération renforcée entre le chauffeur et le ripeur restant :

« Les chauffeurs sont censés descendre et aider. Ils ne restent pas toujours au volant. Quand il y a un gros tas de bacs, quand on fait un grand immeuble, le chauffeur descend pour filer un coup de main au ripeur » (Manager de proximité).

#### L'auto-régulation

Une entreprise a négocié, hors de toute obligation légale, un accord interne pour encadrer le monoripage : « Cet accord nous dit qu'une personne en monoripage ne peut pas faire plus de 9 tonnes de déchets verts

par exemple » (Le DRH). S'y ajoute une auto-régulation officielle : « À partir d'un certain âge, il ne faut pas les obliger à faire du monoripage » (Le responsable de site). Ce responsable nous explique que sa connaissance fine des contraintes terrain et métier l'amènent parfois à refuser de faire faire certaines tournées en monoripage, en raison du tonnage, des contraintes géographiques... et même du ressenti des ripeurs concernés.

### La tentative de négociation "win-win"

« On peut imaginer tout un tas d'aménagements. Si on ne peut pas avoir une rétribution en espèces, ça pourrait être de dire aux gens : "Vous ne travaillez pas sur 35 heures mais sur 30 heures", ce qui fait que la pénibilité serait compensée par le fait qu'ils travaillent moins. [...] Le plus simple, ce serait une petite prime de solo, mais c'est compliqué, ou alors c'est de dire : "Tu finiras plus tôt ou tu travailles une journée de moins". Quelque part, nous, on y gagne, puisqu'on n'a plus qu'une personne, et l'agent y trouve son compte aussi. C'est gagnant-gagnant. Je crois que c'est ça le cœur du sujet » (Directeur maîtrise déchets à la métropole).

L'expansion du monoripage se constate de manière objective. En revanche, ses conséquences sur les conditions de travail des ripeurs ne sont pas évaluées objectivement, et les éventuelles conséquences sur leur santé, encore moins. Quant à l'efficacité de tous les aménagements évoqués ici et là, elle ne fait l'objet d'aucune étude à notre connaissance. Partant, voici le problème tel qu'il se présente au préventeur Carsat qui accompagne toutes ces entreprises : « Je suis parti sur une piste en ce moment : monoripage. L'histoire : le monoripage se répand, pour des raisons économiques, sous couvert de la prévention des risques en disant : "Ainsi, on évite le bilatéral, et puis c'est moins dangereux, parce qu'ils se cognent moins avec les conteneurs, parce que quand ils sont à deux, il y en a un qui en général va chercher les conteneurs, il lui envoie les conteneurs..." Il paraît qu'ils se cognent avec les conteneurs. Supposons, ce n'est pas exclu. Ceci étant, moi, j'entends ce discours, mais je me dis que si on fait la même collecte quand ils sont à deux que quand on la fait seul, on doit quand même sacrément aggraver la pénibilité. [...] Donc je me suis dit, j'aimerais bien qu'on réfléchisse à la chose. D'autant qu'il y a aussi un contrôleur de sécurité chez nous qui voulait mettre une injonction à l'entreprise X pour "monoripage abusif". Je lui dis "attends, je ne sais pas si c'est abusif, parce que s'ils ont réorganisé les choses de façon à ce que ce soit acceptable, tu ne peux pas dire ça. Maintenant, si c'est la même collecte à un que celle qu'ils faisaient à deux alors il faut quand même regarder, oui. Mais l'impact sur la santé, tu le supputes, en es-tu certain ? Donc l'autre jour, j'avais une réunion avec la métropole, et j'ai dit aux partenaires qui étaient là : "Vous ne croyez pas qu'on pourrait réfléchir ensemble à ce sujet-là, plutôt que chacun de son côté ? Je vais vous demander de le faire." »

C'est au sein de ce groupe de travail original, réuni à l'initiative du préventeur externe (Carsat) et réunissant une métropole et ses sous-traitants, mais aussi

d'autres acteurs intéressés par la démarche (Cramif<sup>(3)</sup>, Centre de gestion, service de santé au travail, INRS<sup>(4)</sup>), que vient se loger l'intervention pluridisciplinaire. Les chercheurs vont donc avoir accès à quatre terrains : la métropole, elle-même employeur de ripeurs en régie, et ses trois sous-traitants privés délégataires de service public.

### Une demande difficile, une réponse pluridisciplinaire, une recherche-intervention au dispositif original

Les objectifs du projet semblent simples : « Proposer des repères sur les conditions de mise en place des collectes en monoripage de façon à préserver la santé et la sécurité des agents de collecte ». Cependant, la demande du préventeur Carsat est difficile à satisfaire, car elle impose de comparer les conditions de travail lorsqu'elles sont structurées par une organisation en mono et en biripage. Or, il n'est pas envisageable, selon les industriels partenaires, qui vont accueillir les chercheurs, de faire faire une même tournée par une équipe en biripage, puis par une équipe en monoripage au motif de la recherche. En effet, pour eux, l'acceptabilité sociale n'est pas garantie, sur ce sujet très sensible. Le groupe s'attelle donc à l'élaboration d'un protocole de recherche-intervention original et respectueux des contraintes de chacun.

Consultée, la littérature fournit peu de ressources au groupe en matière de monoripage, car le métier de ripeur y est étudié seulement dans les conditions du biripage. À toutes fins utiles, le groupe relève néanmoins que les contraintes qui pèsent sur le ripeur sont de nature commune, quel que soit le mode d'exercice du ripage : contraintes physiques, techniques, d'environnement de travail et organisationnelles (Bourdouxhe, Guertin et Cloutier, 1992). Par ailleurs, la littérature permet de repérer quatre niveaux de régulation permettant d'aménager ces contraintes :

- des régulations individuelles (Denis, St-Vincent, Gonella, Couturier et Trudeau, 2007) : les modes opératoires (anticiper, s'adapter) résultent de choix influencés par les éléments externes. Les ripeurs oscillent en permanence entre le « économique mais risqué » et le « sécuritaire mais épuisant » ;
- des régulations collectives (Gerrossier, Massardier, Pueyo et Germain, 2008) : entraide tacite, équilibrer les charges, fluidifier le travail, dégager des marges de manœuvre pour soi et pour l'autre ripeur, rompre la monotonie... ;
- des régulations organisationnelles de toute nature ;
- des régulations extérieures (contenu des appels d'offres, loi...).

Compte tenu de la diversité des contraintes et des modes de régulation possibles, du lien que nous souhaitons faire entre la décision gestionnaire et les conditions dans lesquelles s'exerce le travail, mais

<sup>(3)</sup> Cramif : Caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France.

<sup>(4)</sup> INRS : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

aussi des moyens que peut déployer l'INRS, il est décidé que l'objet complexe « passage au monoripage » sera abordé par le biais de regards croisés. Quatre disciplines vont donc intervenir : la physiologie, l'ergonomie, l'économie et la gestion.

Le protocole de la recherche-intervention combinera ainsi plusieurs méthodes de recherche. Le physiologiste effectuera des mesures quantitatives pour objectiver la réaction des organismes aux divers ensembles de conditions de travail. L'ergonome observera l'activité pour mettre en lumière, entre autres, les changements survenant dans les régulations. Simultanément, l'économiste et le gestionnaire mèneront une étude qualitative, fondée sur des entretiens semi directifs qui feront ensuite l'objet d'une analyse de contenu classique (Bardin, 2003 ; Berelson, 1952), le logiciel NVivo étant utilisé pour mener des analyses faiblement automatisées, reposant sur l'interprétation de l'analyste.

L'approche va comporter plusieurs temps :

- mise au point de la méthode avec les partenaires industriels de façon consensuelle, au sein du groupe de travail. Cette phase a notamment permis de co-construire une méthode de comparaison des tournées en mono et en biripage scientifiquement solide. Pour ce faire, les industriels ont défini ensemble ce qu'ils considéraient comme des tournées différentes mais comparables en mono et en biripage, notamment, au regard de leur difficulté (qui dépend de nombreux facteurs : type de déchets, contenant, tonnage, possibilités d'assistance mécanique, durée de la tournée, poste, milieu de collecte rural ou urbain...);
- mise en œuvre du protocole retenu ;
- restitution et discussion des résultats au sein du groupe : les résultats ont donc été mis à l'épreuve en repartant des connaissances des acteurs, ce qui contribue à leur légitimation.

## Résultats

Les quatre chercheurs des différentes disciplines sont intervenus simultanément, chez le donneur d'ordres public et ses trois sous-traitants privés. Les mesures ont été effectuées chez le donneur d'ordres et deux sous-traitants, sur des tournées existantes et dans les conditions normales, pour ne pas créer de conditions artificielles et rester au plus près des réalités de terrain. Au total, 8 tournées ont été étudiées intégralement par l'ergonome (observations, mesures, chroniques d'activité, entretiens concernant 10 ripeurs, 6 chauffeurs, 4 chauffeurs-ripeurs) (Vieira, 2015). De son côté, le physiologiste a réalisé des suivis instrumentés (fréquence cardiaque, capteurs de mouvement) des mêmes tournées : au total, 16 tournées habituelles (10 en monoripage et 6 en biripage) ont été étudiées, impliquant 37 opérateurs (22 ripeurs : 10 en monoripage et 12 en biripage ; et 15 conducteurs : 9 en monoripage et 6 en biripage) (Desbrosses, Adam et Vieira, 2016 ; Desbrosses, Adam, Vieira et Gaudez, 2016). Les chauffeurs sont étudiés comme les ripeurs, car certains industriels nous disent que la coopération chauffeur-ripeur est renforcée en monoripage, atténuant la charge du monoripeur : c'est un sujet à documenter.

Simultanément, l'économiste et le gestionnaire ont entrepris 19 entretiens semi directifs chez le donneur d'ordres et les trois sous-traitants : 15 entretiens individuels et 4 entretiens collectifs, pour un total de 25 personnes interrogées (12 managers, 1 secrétaire de CHSCT – comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail –, 3 préventeurs internes, 6 équipiers de collecte, 3 acteurs RH) (Delecroix *et al.*, 2017, Salmon, 2019). Reste ensuite à croiser les différentes approches, pour tenter de dessiner un lien entre la décision gestionnaire et ses conséquences sur le terrain.

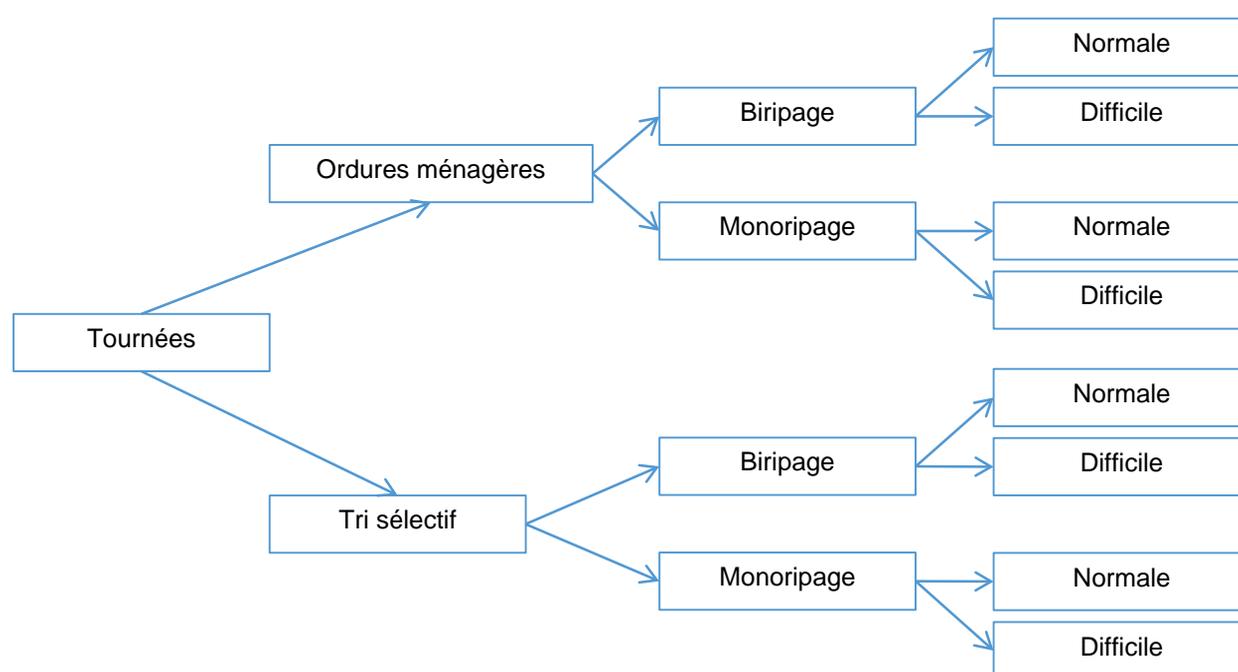


Figure 1 : Schéma des tournées suivies en ergonomie et physiologie de manière à assurer la meilleure validité méthodologique possible.

## La quantification objective les modifications de la réalité du travail induites par le passage au monoripage, mais aussi leurs conséquences sur les organismes

### Le passage au monoripage modifie la réalité du travail à accomplir

Les mesures effectuées par le physiologiste mettent en évidence les différences dans la quantité de travail fournie par le ripeur en monoripage par rapport au ripeur en biripage, sur les tournées étudiées (voir le Tableau 1 ci-dessous).

De son côté, l'ergonome objective les modifications survenues dans l'activité du ripeur lors du passage en monoripage. Pour ce faire, elle compare trois minutes d'activité de deux ripeurs, choisies aléatoirement en début de tournée : une séquence de trois minutes en biripage et une en monoripage. Ces données sont récupérées à partir du codage en direct sur le logiciel Captiv© d'analyse ergonomique de l'activité (voir la Figure 2 ci-après).

Les tâches s'enchaînent très rapidement, ne dépassant jamais 20 secondes. Le ripeur a accroché deux conteneurs en trois minutes. L'activité se caractérise par la pratique de la précollecte : soit l'un des ripeurs

court en avant pour préparer les bacs et les regrouper, soit les ripeurs collectent un conteneur sur deux, et donc, pendant que l'un vide un conteneur, l'autre se rend jusqu'au conteneur suivant, puis attend que le camion arrive pour pouvoir accrocher le conteneur à son tour. Cette pratique coopérative dégage de brefs mais appréciables moments pour attendre le camion ou le collègue : « Les petits creux comme ça, ça soulage aussi. »

Tout change lorsque l'on passe en monoripage (voir la Figure 3 ci-contre).

Le monoripeur aura accroché six conteneurs en trois minutes, soit quatre de plus que le biripeur de la chronique d'activité 1. On note qu'à deux reprises, il accroche deux conteneurs simultanément, ce qui révèle l'existence d'une stratégie d'accélération. Par ailleurs, le ripeur désormais seul ne peut plus bénéficier de moments d'atténuation de l'effort liés à la pratique coopérative de la précollecte. Il ne bénéficie plus non plus des pratiques d'entraide courantes chez les ripeurs : entraide pour manier un contenant lourd, changement de côté du camion pendant la tournée.

### La modification de la réalité du travail à accomplir se répercute sur les organismes

Le passage au monoripage modifiant les sollicitations sur les organismes modifie la réaction des organismes aux sollicitations issues du travail. Ainsi, le

	Biripage (deux ripeurs derrière le camion)	Monoripage (un seul ripeur)	Évolution
Temps de collecte des déchets en minutes, moyenne ± écart-type)	401 ± 48	434 ± 90	↑
Durée moyenne de la pause (en minutes, moyenne ± écart-type)	33 ± 12	26 ± 8	↓
Masse moyenne de déchets collectée par chaque ripeur (en tonnes, moyenne ± écart-type)	4,7 ± 0,6	9,6 ± 2,2	↑
Nombre de pas réalisés par chaque ripeur (moyenne ± écart-type)	12 238 ± 3 702	16 599 ± 4 865	↑
Longueur moyenne de la tournée (en km, moyenne ± écart-type)	44,6 ± 8,6	58,3 ± 18,4	↑

Tableau 1.

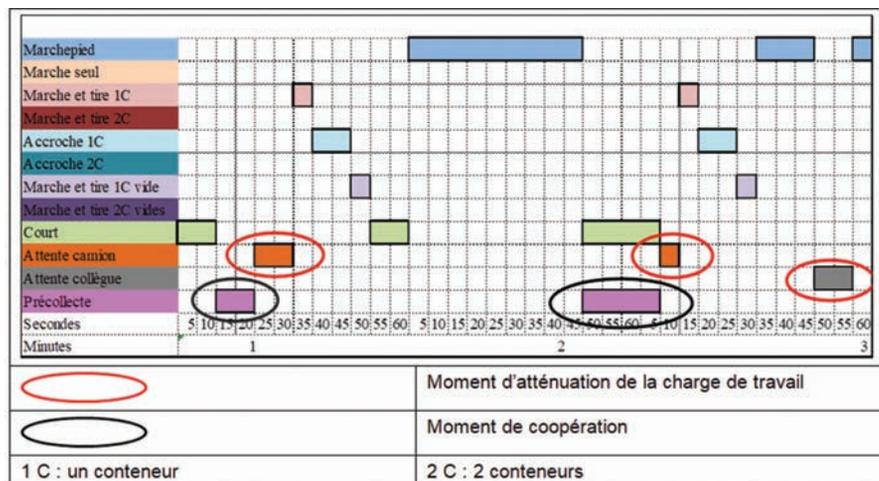


Figure 2 : Chronique d'activité 1. Activité d'un ripeur en biripage. Tournée d'ordures ménagères réputée « difficile » (durée de la tournée : 6 heures 14 minutes).

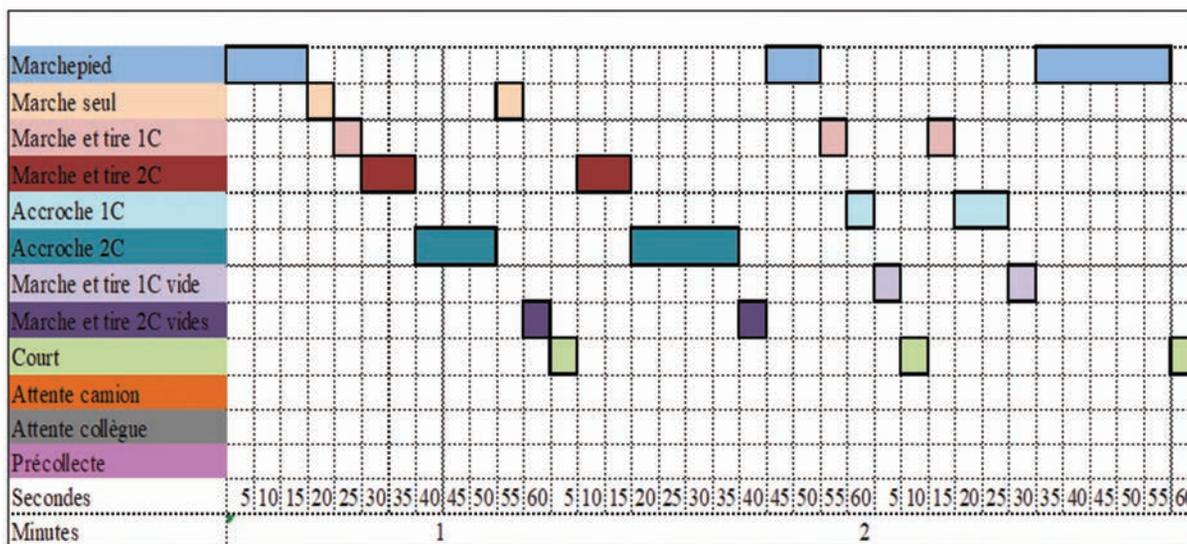


Figure 3 : Chronique d'activité 2. Activité d'un ripeur en monoripage. Tournée d'ordures ménagères réputée « normale » (durée de la tournée : 8 heures 37 minutes).

physiologiste objective une augmentation importante du coût cardiaque absolu (CCA). Défini par la différence entre la fréquence cardiaque de travail et la fréquence cardiaque au repos, il représente le « travail supplémentaire » effectué par le cœur pour réaliser un effort. Un seuil supérieur à 30 battements par minute est un indicateur d'astreinte physique excessive (Meyer, 1996). Or, le physiologiste constate qu'alors que le CCA moyen est déjà important en biripage ( $28,8 \pm 10,2$  battements par minute), le passage au monoripage entraîne encore son augmentation, à  $38,8 \pm 10,5$  bpm, signant définitivement l'astreinte excessive (voir la Figure 4 ci-après).

### Les compensations escomptées par les industriels ne font pas la preuve de leur efficacité

Les industriels interrogés sur la possible aggravation des contraintes dues au passage au monoripage mettent en avant deux grands types d'arguments :

- les tournées ont été aménagées dans le sens d'un allègement ;

- la coopération entre le chauffeur et le monoripage est renforcée : le chauffeur descend davantage aider le ripeur.

Le premier point est suffisamment démenti par les résultats ci-dessus. Le physiologiste va également démentir le deuxième point. En effet, ses résultats montrent que pour les conducteurs étudiés, le temps passé en position assise est identique en monoripage et en biripage (86 % du temps de travail,  $\pm 8,4\%$ ). Par ailleurs, le coût cardiaque absolu chez les chauffeurs n'est pas significativement différent en fonction des deux modes de collecte ( $16,4 \pm 4,2$  bpm et  $15,0 \pm 2,8$  bpm, respectivement en monoripage et biripage).

Ces résultats sont logiques. En effet, la possibilité de descendre aider le monoripage ne résulte pas seulement de la bonne volonté du chauffeur, mais bien de la forme de la tournée. Pour aller aider le ripeur, le chauffeur doit arrêter le camion, mettre le frein, descendre de son échelle, contourner le camion, faire la manutention, remonter dans son camion et le remettre en route. Un tel effort, très chronophage, n'est

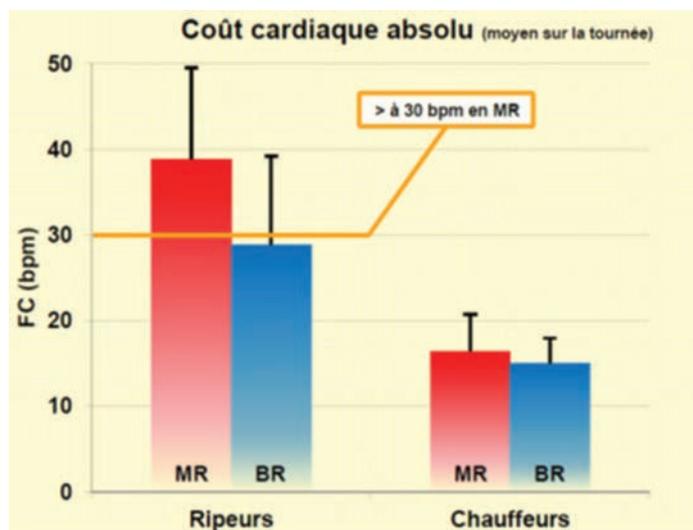


Figure 4 : augmentation du coût cardiaque absolu de l'activité de ripage en monoripage, par comparaison avec le biripage.

« rentable » que lorsqu'il existe un point de collecte où de nombreux *containers* sont regroupés, comme au pied des immeubles par exemple. Il n'est pas envisageable pour un ou deux contenants. Or, ces paramètres n'ont pas changé avec le passage au monoripage : le chauffeur n'a donc pas plus d'occasions de descendre aider un monoripeur que des biripeurs, quand bien même son manager le lui demande.

### L'alliance du quantitatif et du qualitatif : l'objectivation quantitative fournit le chaînon manquant entre la gestion et la santé des ripeurs

Les analyses physiologiques portant sur la charge physique de travail ont mis en évidence, pour les collectes réalisées en monoripage, un temps de travail 10 % plus long, une masse de déchets collectés par ripeur deux fois plus élevée, ainsi qu'un nombre de pas et un coût cardiaque 35 % plus élevés par rapport au biripage. L'analyse ergonomique objective, quant à elle, la disparition d'un grand nombre des possibilités de régulation des contraintes, fondées sur la coopération, ainsi que l'émergence de stratégies d'accélération pour parvenir à faire face aux nouvelles exigences du travail.

Ces résultats montrent que le passage au monoripage contribue à dégrader la santé dans toutes ses acceptions. Premièrement, il modifie la réalité du travail dans le sens d'une réduction des marges de manœuvre des ripeurs, dégradant la santé au sens de Canguilhem (1984). Deuxièmement, les résultats des mesures physiologiques soulignent que la collecte en monoripage est physiquement plus intense que celle réalisée en biripage dans les conditions observées. Elle présente alors un risque plus élevé de troubles musculo-squelettiques, ainsi qu'une astreinte cardiaque excessive, laissant présager une dégradation de la santé somatique à moyen, voire à court terme.

Grâce à l'alliance des approches quantitative et qualitative, le lien entre la décision organisationnelle de passer au monoripage et la dégradation de la santé des ripeurs, quelle que soit son acception, est établi. Les aménagements de tournées ou de coopération chauffeur-ripeur vantés par les gestionnaires ne suffisent manifestement pas à compenser l'aggravation des contraintes produite par le passage au monoripage.

Dans ces conditions, nous voici loin de l'idéal de l'accord "win-win" imaginé par certains. Il faut se rendre à l'évidence : les arguments des responsables ne sont pas en phase avec le vécu opérationnel du ripeur. C'est là que la réalité de la situation de travail s'impose à ceux qui n'avaient pas forcément, de premier abord, envie de la voir.

### Discussion : et le gestionnaire devient préventeur

Conformément aux engagements pris, les résultats des travaux effectués par le physiologiste et l'ergonome ont été mis en discussion devant le groupe de travail. La méthode ayant été mise au point de manière collégiale

et les paramètres soigneusement contrôlés, la validité de ces résultats n'a guère été discutée. Tout au plus fut-il souligné qu'il s'agissait là d'observations menées sur un échantillon forcément restreint, de collectes forcément singulières. Cependant, la convergence des résultats obtenus par le physiologiste et l'ergonome grâce à la mobilisation de moyens de mesure nombreux et variés, ainsi que le nombre important de tournées et d'équipiers observés au total, ont rapidement eu raison des objections.

Une fois la validité des résultats acquise, la prise de conscience par les industriels des conséquences de leurs décisions sur la santé de leurs ripeurs a revêtu la forme d'une déflagration. Certains sont venus en marge des rencontres s'assurer discrètement que telle courbe de fréquence cardiaque, particulièrement affolante, n'appartenait pas à l'un de leurs ripeurs !

Après le premier choc est venu le temps de la réflexion. L'étude montre que le monoripage aggrave dramatiquement les contraintes d'un métier déjà difficile, tout en anéantissant peu ou prou les deux premiers niveaux de régulation possible de ces contraintes (régulations individuelles, régulations collectives). Ne subsistent que deux niveaux actionnables : la régulation organisationnelle et la régulation extérieure. Une réflexion s'engage alors au sein du groupe, dans le cadre de la recherche-intervention, pour les mettre en œuvre.

La réponse de la métropole, elle-même employeur de ripeurs en régie (fonctionnaires territoriaux), est simple et rapide : alors qu'elle s'interrogeait sur l'opportunité d'introduire le monoripage selon un accord "win-win", d'où son intérêt à participer à cette étude, la métropole décide, au moins momentanément, d'y renoncer. Il faut cependant souligner que ce choix est rendu possible par le fait que la métropole est son propre financeur, elle n'est pas soumise à la concurrence. Moyennant le renoncement à de substantielles économies, donc des arbitrages, cette option lui est ouverte.

En revanche, cette régulation organisationnelle radicale ne semble pas accessible aux sous-traitants privés, pour lesquels il faut trouver une autre solution. Lors des entretiens, tous nos interlocuteurs se montrent unanimes à réclamer la mise en œuvre du quatrième type de régulation, la régulation extérieure, et en appelle au donneur d'ordres : « La solution consiste à mettre tout le monde sur un pied d'égalité en réglant un petit peu la concurrence. C'est quelque part le seul levier d'action possible, parce que s'il casse un marché, il casse un marché, je veux dire, une boîte, ça a besoin de vivre, et les autres ne peuvent pas faire autrement que de s'aligner, quelle que soit leur bonne volonté... » (Un responsable de site). Dans le cadre de la recherche-intervention, c'est donc à nouveau le donneur d'ordres, à savoir la métropole, qui va être mobilisé. Il se trouve que la fin de la recherche-intervention coïncide avec la fin d'un marché, de fait, avec la rédaction du cahier des charges en vue du nouvel appel d'offres. La métropole introduit donc dans le nouveau cahier des charges une clause limitant le recours au monoripage par les sous-traitants à certaines situations bien définies. Évidemment, cette décision implique de nouveaux efforts financiers pour la

métropole, dont les gestionnaires savent bien que les propositions des candidats sous-traitants seront moins avantageuses que s'ils avaient pu recourir sans limitation au monoripage. Cependant, la métropole assume cette décision, mettant d'un seul coup les ripeurs de tous ses sous-traitants à l'abri du monoripage débridé pour les cinq prochaines années.

## Conclusion

Fruit du croisement de quatre disciplines autour d'un même objet, notre recherche-intervention se fonde sur l'objectivation quantitative des effets du passage au monoripage sur la réalité du travail. Alliant approches quantitative et qualitative, elle établit un lien, rarement mis en évidence aussi clairement, entre la décision gestionnaire et les contraintes imposées aux organismes des équipiers concernés. Elle aboutit à une mobilisation inédite du donneur d'ordres, qui prend alors des décisions lourdes de conséquences financières en faveur de la préservation de la santé des ripeurs, les siens mais aussi ceux de ses sous-traitants.

Ce résultat rare est très intéressant. En effet, il montre que s'il le décide, par le biais du cahier des charges, le donneur d'ordres a le pouvoir de prendre une part active à la préservation de la santé des équipiers de collecte. S'il décide d'y consacrer ses marges de manœuvre financières, sa position lui permet de lutter contre les effets néfastes de la concurrence et du moins-disant puisqu'il a la possibilité d'instaurer des exigences identiques pour tous les prestataires. De par sa position contractuelle, nous ajoutons qu'il a également tout pouvoir pour contrôler que ces exigences sont appliquées. Cette recherche-intervention démontre donc que le donneur d'ordres, loin de n'être qu'un gestionnaire déconnecté de la matérialité du travail, peut être un acteur majeur de ce que nous avons appelé « gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail ». Bien sûr, l'action rapportée ici a « seulement » consisté à protéger les ripeurs d'une dégradation prévisible de leur santé due à une décision gestionnaire, et la GEPaST va bien plus loin puisqu'elle s'inscrit idéalement dans une démarche de prévention et dans une acception large de la santé. Cependant, rien n'est impossible : sur le plan légal, le donneur d'ordres dispose d'une grande latitude dans la rédaction de son cahier des charges. Le cahier des clauses techniques particulières commun à tous les lots comporte déjà des exigences en matière de médecine préventive et de formation, de tenues de travail, de sécurité, de respect des recommandations de la Caisse nationale d'assurance maladie. On pourrait tout à fait imaginer ajouter à ces articles des exigences allant dans le sens de la GEPaST. Notre travail montre que le gestionnaire est un préventeur qui ne demande qu'à se révéler, pour peu que les conditions le lui permettent.

Ce constat mène à la question suivante : quelles sont les conditions du succès ? Notre recherche-intervention a été menée dans des conditions très particulières à plusieurs égards. En premier lieu, revenons

sur l'enrôlement des acteurs. L'impulsion est venue de l'ingénieur-conseil de la Carsat. Expérimenté, ayant tissé de longue date des liens avec le donneur d'ordres comme avec les industriels, ce préventeur externe a su convaincre tous ces acteurs de participer à un groupe de travail somme toute insolite entre concurrents. Les motivations des industriels à accepter de participer étaient diverses. Le premier se trouvait sous la menace d'une injonction en raison de pratiques discutables ; il espérait mériter ainsi la clémence du préventeur Carsat. Le deuxième avait spontanément régulé le monoripage en interne pour protéger ses ripeurs, au prix de sacrifices financiers, et craignait que le prochain marché ne le contraigne à renoncer à cette attitude vertueuse : il espérait que les résultats de l'étude lui donnent raison et l'aident à persévérer dans ses choix, ce qui s'est d'ailleurs produit. Le troisième était ambivalent : ayant dû passer au monoripage en catastrophe sous la pression d'un marché mal négocié, il aurait peut-être préféré ne pas connaître les conséquences de cette erreur en amont, mais il était aussi inquiet et n'a pas osé refuser sa participation au préventeur externe. Sensible aux questions de santé et de sécurité, le donneur d'ordres devait, quant à lui, gérer un climat social instable autour de cette question du passage au monoripage, et l'étude était un élément de la négociation ; par ailleurs, il s'interrogeait sur sa responsabilité juridique en cas d'accident, y compris en cas de survenue chez un sous-traitant. En deuxième lieu, la méthode co-construite a largement contribué à la légitimation, mais aussi à la validation par le groupe de résultats pourtant difficiles à admettre pour certains. En troisième lieu, il faut souligner l'importance des moyens qui ont été déployés pour mener l'étude à bien. L'ensemble de ces conditions étaient réunies quand la recherche-intervention a abouti au succès.

Une fois ce constat posé, on peut se demander si cette conjonction de conditions est absolument nécessaire dans tous les cas, ou si la réussite est possible en son absence, autrement dit, interroger les possibilités/conditions de généralisation d'une telle démarche. La GEPaST postule que tous les acteurs qui participent de la structuration des pratiques de GRH ont un rôle à jouer : en effet, nous avons constaté que la GEPaST était l'affaire d'une myriade d'acteurs. Avant tout, il nous semble que c'est la question de leur constitution en réseau qui est posée. Comment, hors circonstances exceptionnelles comme celles que nous avons rencontrées, convaincre des gestionnaires à tous niveaux et des préventeurs internes et/ou externes de se constituer en « communauté » partageant une même façon de poser un problème de santé au travail, ici celui du monoripage, plus globalement celui de la longévité professionnelle dans un métier contraignant ? Comment, dans un contexte forcément différent, les convaincre de collaborer à la résolution de ce problème par la GEPaST ?

La question est d'autant plus pertinente au vu des dernières nouvelles reçues de notre terrain. Le préventeur externe a pris sa retraite, et personne n'est venu reprendre ce dossier. Le marché expire, et un nouveau cahier des charges est en cours de rédaction. Il serait question de renoncer à la clause limitant

le monoripage : trop cher, trop de limitations au goût des sous-traitants. « Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage » : la gestion est une matière vivante tout comme la GEPaST, dont la survie exige décidément une vigilance constante.

## Bibliographie

- BARDIN L. (2003), *L'Analyse de contenu*, Paris, PUF.
- BELLON S., MERIAUX O. & SOUSSAN J.-M. (2020), « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », rapport remis au gouvernement le 14 janvier.
- BERELSON B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*, New York, Free Press.
- BOISSONNAT J. (1995), *Le travail dans vingt ans*, Paris, Odile Jacob/La Documentation française.
- BOURDOUXHE M., GUERTIN S. & CLOUTIER E. (1992), « Étude des risques d'accident dans la collecte des ordures ménagères », rapport de l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec, R-061.
- CANGUILHEM G. ([1984]-2002), *Écrits sur la médecine*, Paris, Seuil.
- CNAM (2018), « Charges et produits », rapport.
- COR (2017), « Réformes des retraites et report de l'âge : quels effets et dans quelles conditions ? », *Lettre du COR*, 14.
- DARES (2011), « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2010 », *DARES Analyses*, 075.
- DELECROIX B., SALMON I., DESBROSSES K. & VIEIRA M. (2017), « Développement du monoripage et conditions de travail - Une étude de l'INRS », *Références en santé au travail*, n°152, pp. 53-63.
- DENIS D., ST-VINCENT M., GONELLA M., COUTURIER F. & TRUDEAU R. (2007), « Analyse des stratégies de manutention chez des éboueurs au Québec - Pistes de réflexions pour une formation à la manutention plus adaptée », IRSST, rapport R-527.
- DESBROSSES K., ADAM B. & VIEIRA M. (2016), "Physical workload of garbage collectors in two organization modes: Lone loader vs two loaders", paper presented at the PREMUS (9<sup>th</sup> international scientific conference on the prevention of work-related musculoskeletal disorders), Toronto, Canada.
- DESBROSSES K., ADAM B., VIEIRA M. & GAUDEZ C. (2016), « Charge physique lors de collectes de déchets en mono et biripage », communication au Congrès national de Médecine et Santé au travail, Paris.
- DUBOIS Y. & KOUBI M. (2017), « Report de l'âge de la retraite et taux d'emploi des seniors : le cas de la réforme des retraites de 2010 », *Insee Analyses*, 30.
- FRANCE STRATÉGIE (2018), « Les seniors, l'emploi et la retraite », rapport.
- GERROSSIER E., MASSARDIER C., PUEYO V. & GERMAIN C. (2008), « L'analyse de l'activité en préambule à la conception d'un mode d'organisation : une application dans la collecte des ordures ménagères », communication auprès de l'association Santé au travail Loire Nord (stln42).
- MEYER J.-P. (1996), « La fréquence cardiaque, un indice d'astreinte physique ancien servi par une métrologie moderne », *Documents pour le Médecin du travail*, 68.
- MORLET T. (2011), « La pénibilité au travail des équipiers de collecte dans le secteur privé : éléments organisationnels et managériaux », in CORTEEL D. & LE LAY S. (éd.), *Les travailleurs des déchets*, Toulouse, Erès.
- PHILLIPSON C. & SMITH A. (2005), *Extending Working Life: A Review of the Research Literature*, London, Department of Work and Pensions.
- PUEYO V. & VOLKOFF S. (2011), « Ripeur, un travail d'aujourd'hui », in CORTEEL D. & LE LAY S. (éd.), *Les travailleurs des déchets*, Toulouse, Erès.
- ROCARD M. (1991), « Livre blanc sur les retraites : garantir dans l'équité les retraites de demain », rapport officiel, La Documentation française.
- SALMON I. (2019), *De la « gestion des âges » à la « gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail »*. *Le cas français : une analyse renouvelée des pratiques de gestion des ressources humaines*, thèse de doctorat, Université Grenoble-Alpes.
- SALMON I. & JUBAN J.-Y. (2018), « La gestion des âges ou comment une idée mal conçue débouche sur des pratiques qui passent à côté de la question majeure : la santé », communication présentée au 29<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH « Expérimentations locales, contextualisation des solutions », Octobre, Lyon, France.
- SALMON I. & JUBAN J.-Y. (2021), "Managing employees through occupational health (GEPaST): The French approach to inclusion at all ages", paper presented at the 37<sup>th</sup> EGOS Colloquium. Amsterdam.
- SALMON I., JUBAN J.-Y. & ABORD de CHATILLON E. (2022), « Il est temps pour la gestion des âges de prendre sa retraite : une revue de littérature », *Recherche en Sciences de Gestion*, n°149-2022.
- SALMON I., JUBAN J.-Y., DELECROIX B. (2020), « La gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail : analyser les pratiques de GRH pour remettre la santé au cœur des débats », *La Revue des Conditions de Travail*, n°11.
- UNEDIC (2016), « Allocation chômage et réforme des retraites », rapport.
- VIEIRA M. (2015), « Du biripage au monoripage : analyse de la transformation de l'activité de collecte des déchets », rapport en vue de l'obtention du master 2 de « Psychologie du travail et Ergonomie », sous la direction de S. Prunier-Poulmaire, Université Paris Ouest (Nanterre-La Défense).

# Paris-São Paulo par la Société Générale : les chemins (de fer) de l'épargne française (1906-1918)

Par Oussama OURIEMMI  
Professeur associé à ISG Paris

Au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, l'épargne française est impliquée dans des investissements aventureux présentés au public par les banques. Le cas de la Brazil Railway est à cet égard édifiant. Introduite sur le marché français par la Société Générale et ses partenaires, la compagnie collecte en quelques années d'énormes sommes d'argent. Celles-ci sont rapidement mises en danger du fait des desseins gigantesques de son management. Le présent article met en lumière les risques subis par l'épargne française, et les pratiques managériales et financières qui les portent.

Paris se confirme au début du XX<sup>e</sup> siècle comme une place financière internationale (Quennouëlle-Corre et Cassis, 2011). La Bourse de Paris regorge, dans ses deux compartiments – la cote officielle et le marché en banque –, de valeurs étrangères de fonds d'État et de sociétés privées (Hautcœur, 2007, pp. 47-108 ; Quennouëlle-Corre, 2015, pp. 32-37). Entre 1900 et 1914, les émissions de valeurs étrangères en France atteignent 18 milliards de francs, concurrençant ainsi les 19 milliards de valeurs nationales. À titre d'exemple, 1,5 milliard de valeurs sud-américaines inondent le marché pour la seule année 1910 ; un véritable emballement qui succède à celui enregistré quelques années auparavant pour les valeurs russes (Hautcœur, 2007, pp. 47-108 ; Quennouëlle-Corre, 2015, pp. 456-460). États, villes, chemins de fer, ports et entreprises diverses ont ainsi recours aux économies des grands capitalistes comme des petits et moyens épargnants français. L'épargne est la « vertu classique » de la France (Bromberger, 1913). Elle est acheminée, essentiellement par le biais des grandes banques d'affaires et de dépôt, vers les pays en cours d'industrialisation et en besoin de financement. Certaines banques impliquent à cette occasion les épargnants dans des placements aventureux (Lysis, 1911 ; Bromberger, 1913).

Plusieurs travaux ont étudié le financement des entreprises étrangères sur le marché financier français. Les études récentes sur l'organisation et le fonctionnement de ce dernier aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles (Hautcœur, 2007 ; Quennouëlle-Corre, 2015) s'ajoutent aux études sur l'exportation des capitaux français à l'étranger (Fridenson et Straus, 1987 ; Levy-Leboyer et Bourguignon, 1985), ainsi qu'aux monographies bancaires foisonnantes depuis les années 1980 (Bonin, 1991, 2019 ; Bussière, 1992). Ces travaux mettent en avant la domination du modèle d'investissement de portefeuille qui caractérise les investissements français à l'étranger au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, discutent de

l'effet de ces derniers sur le financement de l'industrie nationale, et font ressortir le rôle important des grandes banques françaises en tant qu'intermédiaires facilitant le financement étranger dans le pays et leur rayonnement international. Néanmoins, très peu de place y est consacrée à l'évaluation de la qualité des émissions des sociétés étrangères sollicitant le financement du public français. En outre, concentrés sur l'étude de tendances globales du marché, ces travaux accordent peu d'importance aux cas particuliers. Pourtant, l'étude de cas précis peut faire émerger des aspects qui n'apparaissent pas dans les études plus quantitatives ou longitudinales qui dominent la littérature en histoire financière.

Nous revenons dans cet article sur la problématique du financement international des entreprises à travers la banque française, d'un point de vue de la protection de l'épargne publique. Nous y mettons particulièrement en lumière les risques auxquels les banques de dépôt du tournant du XX<sup>e</sup> siècle exposent les épargnants, ainsi que les pratiques managériales et financières qui les portent. Dans cette optique, nous nous appuyons sur le cas d'une banque en particulier : la Société Générale, deuxième établissement de crédit de l'époque après le Crédit Lyonnais, et d'un titre étranger en particulier : la Brazil Railway Company, la plus dominante des entreprises « brésiliennes » présentes en Europe avant la Grande Guerre (Bromberger, 1913).

## L'introduction de la Brazil Railway sur le marché financier français

### La holding, son fondateur et son réseau français

La Brazil Railway, « compagnie de chemins de fer au Brésil », est une société constituée le 9 novembre 1906 sous le régime de la législation de l'État du Maine (États-Unis). À l'origine, elle a pour objet d'acquérir

dans le Sud du Brésil, à partir de l'État de São Paulo, des concessions de chemins de fer ou des droits d'affermage, ainsi que des participations dans des compagnies de chemins de fer préexistantes. Par la suite, la société s'intéresse à des entreprises de ports, d'exploitation forestière, d'élevage, d'hôtels, etc., formant ainsi un système économique complexe couvrant les États de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul et Mato Grosso. Progressivement, la Brazil Railway étend sa sphère d'action en dehors du Brésil en prenant des intérêts dans les chemins de fer de l'Uruguay, de la Bolivie et du Chili (voir le Tableau 1 et la Figure 1).

La réalisation de ce plan gigantesque nécessite des capitaux colossaux que la Brazil Railway se procure en Europe, principalement en France, mais également en Angleterre et en Belgique<sup>(1)</sup>. Ainsi, la compagnie procède à plusieurs augmentations de capital. À l'origine d'une

valeur de 200 millions de francs (MF), il atteint 260 MF en 1914, se composant d'actions ordinaires (61 %) ainsi que d'actions privilégiées (39 %)<sup>(2)</sup>. Malgré son importance, ce capital social demeure 2,3 fois moins important que la dette obligataire de la Brazil Railway (voir le Tableau 2). Ceci traduit la volonté des dirigeants de cette dernière de transférer le risque de financement sur les tiers obligataires. La pratique est assez répandue dans les entreprises des chemins de fer dès le XIX<sup>e</sup> siècle (Praquin, 2007, pp. 14-15). Ainsi, la Brazil Railway s'engage dans cinq grandes opérations d'émissions obligataires entre 1906 et 1913 (voir le Tableau 2).

Derrière les desseins de grande échelle de la compagnie transparait la figure de son fondateur : Percival Farquhar (1864-1953) (Gauld, 1964). Américain de

<sup>(1)</sup> AMAE. CPC. ONVM (1915), *Communications*, n°57, 8 septembre, p. 2.

<sup>(2)</sup> Dont les trois-quarts ont droit à un dividende cumulatif de 6 %, mais sont exclues de toute participation aux bénéfices supplémentaires. Elles sont donc d'un type qui se rapproche des obligations.

Domaine	Entreprise	Détails	Nationalité	Capital (en MF)	% détenu par la Brazil Railway
Chemins de fer	Paulista de Vias Ferreas e Fluviaes	1 161 km	brésilienne	138	40 %
	Mogiana de Estradas de Ferro e Navegação	1 821 km	brésilienne	120	25 %
	Sorocabana Railway Co.	1 438 km	américaine	50	100 %
	São Paulo-Rio Grande Railway Co.	1 328 Km	brésilienne	25	95 %
	Linhas férreas do Paraná	453 km	américaine	25	100 %
	Compagnie auxiliaire de chemins de fer au Brésil	2 172 km	belge	30	66 %
	Central Uruguay	-	anglaise	-	25 %
	Madeira-Mamoré Railway Co.	363 km	américaine	55	50 %
Forêts	Southern Brazil Lumber & colonization Co.	227 000 ha	américaine	-	100 %
Terrains et bétails	Brazil Land Cattle and Packing	3 500 000 ha	américaine	-	100 %
Ports	Compagnie Française du Port de Rio Grande do Sul	-	française	10	100 %
	Compagnie du Port de Rio de Janeiro	-	française	10	90 %

Source : AMAE. ONVM, *Communications*, n°57, 8 septembre 1915.

Tableau 1 : État des entreprises contrôlées par la Brazil Railway en 1915.

Catégorie	Pays de l'émission	Année d'émission	Montant nominal (fr.)
Debentures 5 %	USA, Angleterre, Belgique	1906-1908	7 550 000
Obligations 4,5 %	Angleterre, Belgique, France	1909-1912	323 609 500
Obligations 4,5 %	France	1910	86 500 000
Convertible debentures 5 %	Angleterre	1912	50 000 000
Bons 6 %	France	1913	146 096 000
Total obligataire			613 755 500

Source : AMAE. ONVM, *Communications*, n°57, 8 septembre 1915, p. 2.

Tableau 2 : Dette obligataire directe de la Brazil Railway en 1915.

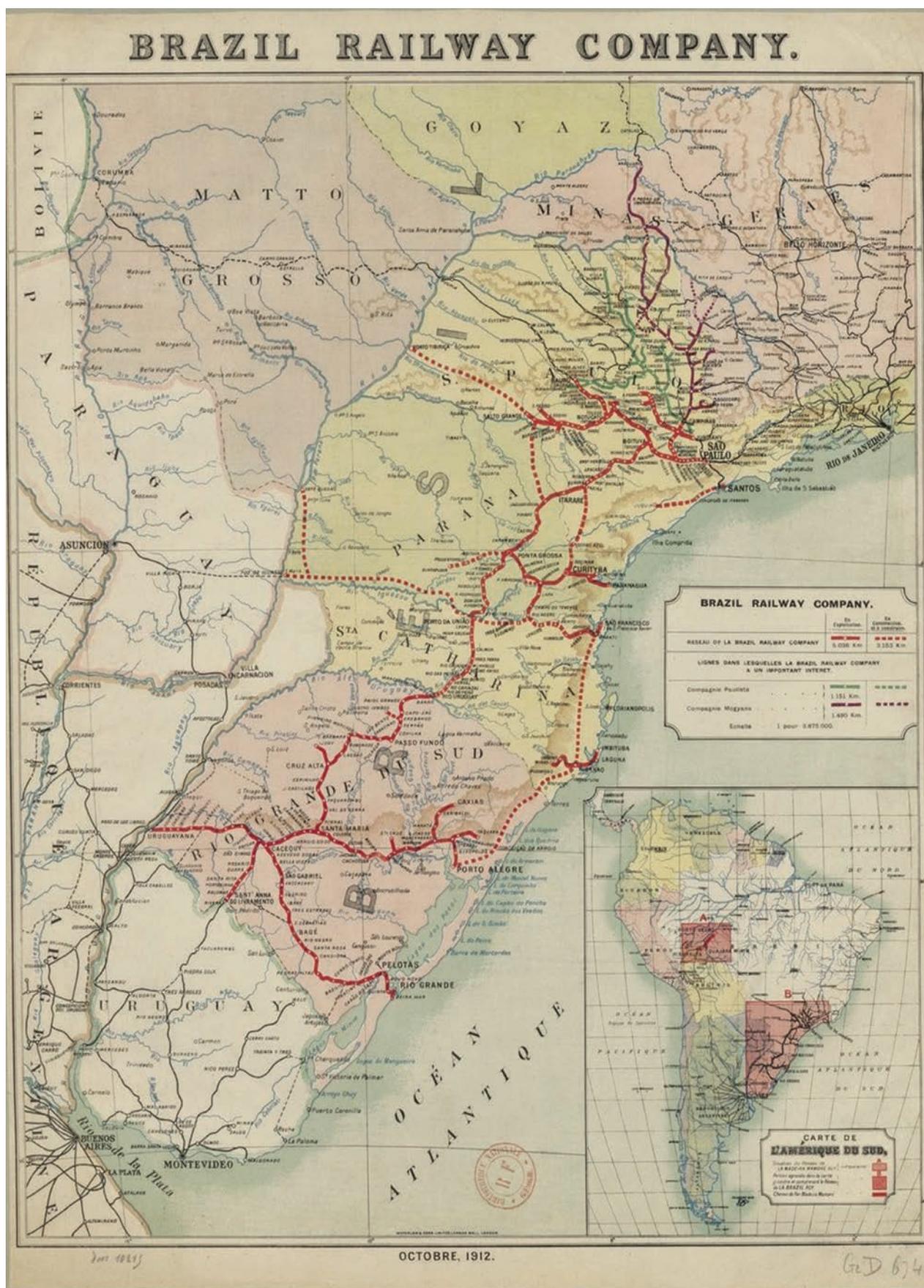


Figure 1 : Les chemins de fer de la Brazil Railway fin 1912.

Waterlow and sons (London), éditeurs, *Brazil railway company*, carte, 1912. Paris, Bibliothèque nationale de France.

« Par la suite, la société s'intéresse à des entreprises de ports, d'exploitation forestière, d'élevage, d'hôtels, etc., formant ainsi un système économique complexe couvrant les États de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul et Mato Grosso. »

nationalité, Farquhar est introduit en 1904 aux affaires brésiliennes par ses « collègues » du « *trust* de Toronto » : A. Mackenzie, S. Pearson et W. Van Horne<sup>(3)</sup>. Dans la ville canadienne, ils créent alors la Rio de Janeiro Tramway Light and Power Company. Après la fondation de la Brazil Railway, Farquhar devient le nœud central d'un réseau industriel et financier étendu et s'appuyant sur plusieurs satellites en Europe (Musacchio et Read, 2007). En France, le fondateur de la Brazil Railway dispose, pour utiliser le terme de la Préfecture de police de Paris, d'un « lieutenant » : Hector Legru (1846-1915). Selon un rapport élaboré par cette dernière fin 1913, Legru est un ancien gérant de la Fabrique de sucre de Mareil (Seine-et-Oise), déclaré banqueroutier. Condamné en 1883 à deux ans de prison, il quitte la France et vit longtemps en Amérique. Il réussit, grâce à sa « grande connaissance des affaires », à réaliser une fortune de plusieurs millions de dollars et à se créer des « relations étendues » dans le milieu des affaires américaines. De retour au pays en 1889, il fonde, rue Louis-le-Grand, une importante maison de banque. Ce sera par la suite le domicile du siège parisien de la Brazil Railway. Au tournant du siècle, Legru est fondateur ou administrateur d'une dizaine de sociétés ayant des activités en France ou en Russie. Plusieurs d'entre elles se retrouvent à un moment donné de leur vie en difficulté. C'est le cas, à titre d'exemple, des Hauts fourneaux, forges et aciéries en Russie (fondée en 1897), de la Société financière russe (fondée en 1898 et mise en liquidation en 1905) et de la Société minière Joltaia Rieka (fondée en 1899 et déclarée en faillite en 1910). Legru représente à cette période en France une « personnalité très en vue tant dans le monde politique que financier ». Il est en relation d'affaires avec les dirigeants des plus grands établissements de crédit de la Place, notamment la Société Générale<sup>(4)</sup>. Legru est considéré par Mackay (1970, p. 58) comme l'agent principal de cette dernière pour ses activités en Russie. Après la création de la Brazil Railway, il devient le

premier « financier » de Farquhar (Musacchio et Read, 2007, p. 24). Les premiers financements européens de Farquhar sont puisés à Londres où il lance ses premières opérations obligataires. Quand la crise de 1907 commence à s'y sentir, il se tourne vers le marché parisien (Stone, 1977, p. 719). Ainsi, par l'intermédiation de Legru, il entre en relation avec l'agence londonienne de la Société Générale et l'agence bruxelloise de Paribas, la puissante banque d'affaires française. Legru convainc alors personnellement les directeurs généraux des deux banques, Louis Dorizon et Albert Turrettini, de prendre part au financement de la Brazil Railway<sup>(5)</sup>. Pour répondre aux besoins de Farquhar, la Société Générale, à travers son agence de Londres, s'associe avec Paribas dans une série d'opérations financières, quasiment similaires dans leurs formes entre 1909 et 1913.

### Les montages de son financement en France

Dans un premier temps, les deux banques octroient conjointement, mais sans solidarité, un crédit à court terme, néanmoins de montant très important (en livres Sterling, £), dit avance. L'avance est destinée à financer les participations de la Brazil Railway dans différentes compagnies de chemins de fer au Brésil et dans la région. Les deux banques françaises, qui mobilisent des banquiers « sous-participants » à l'instar des Parisiens Legru et Hirschler ou encore du Londonien Spitzer et des Bruxellois Stallaerts et Loewenstein, obtiennent les titres de ces participations comme garanties et appliquent un taux d'intérêt dès le premier jour d'appel au remboursement, ainsi que des commissions de caisse et d'acceptation (voir le Tableau 3).

Le contrat d'avance offre aux banques prêteuses une ou plusieurs options d'émission d'obligations Brazil Railway. C'est ainsi que la Société Générale et sa partenaire Paribas lèvent chaque fois ces options en vue du remboursement des avances contractées dès 1909, mais également pour générer des gains importants résultant des commissions appliquées lors du

<sup>(3)</sup> AMAE. CPC. Rapport de la Préfecture de police de Paris, sans date, p. 8.

<sup>(4)</sup> *Ibid*, pp. 15-16.

<sup>(5)</sup> ASG. Lettre de Legru à Dorizon, 29 mai 1909.

Date de l'avance	Montant (en M£)	Part de la Société Générale	Garanties	Détails
15 décembre 1909	3	50 %	Actions Mogiana et Paulista	7 % d'intérêts + commission de caisse (1/4 %) + commission d'acceptation (1/5 %)
12 juillet 1912	1,5	50 %	Actions Antofagasta (Chili) et obligations (4,5 % <i>first mortgage 60 years</i> ) de la Brazil Railway	
20 novembre 1912	0,9025	30,66 %	Actions Brazil Railway et Port de Para	6 % d'intérêts + commissions
10 septembre 1913	0,5	30,66 %	Garanties non précisées	6 % d'intérêts sans commissions

Source : ASG (2702, 2740, 3144 et 2887), chemins de fer brésiliens.

Tableau 3 : Avances octroyées à la Brazil Railway par les banques françaises.

placement des titres (voir le Tableau 4). Par ailleurs, en 1913, les deux banques créent avec les Anglais Speyer Brothers, un syndicat de garantie, en vue d'acheter ferme à la Brazil Railway 150 000 bons décaux à 6 % et 60 000 à option de ces mêmes bons. Le produit de l'opération est appliqué au remboursement des arriérés, de plus en plus importants, dus aux banques prêteuses, anglaises et françaises, de la Brazil Railway (voir le Tableau 4).

Dans l'ensemble de ces montages, la Société Générale joue un rôle primordial, mais partage le risque avec Paribas. C'est ainsi qu'elle centralise les différentes avances au niveau de son agence londonienne à partir de laquelle elle gère les syndicats et tient leurs comptes. En ce qui a trait aux emprunts obligataires, elle dispose du même rôle de centralisation et de tenue de comptes. En outre lui revient la charge d'organiser la publicité commerciale des trois opérations d'émissions obligataires de la compagnie de Farquhar, mais surtout, et en premier lieu, leur publicité légale, conformément à la loi du 30 janvier 1907. Celle-ci assujettit « l'émission, l'exposition, la mise en vente, l'introduction sur le marché en France d'actions, d'obligations ou de titres de quelque nature qu'ils soient, de sociétés françaises ou étrangères » à des mesures préalables de publicité légale. Sous ce rapport, toutes les sociétés (nationales et étrangères) doivent insérer dans le *Bulletin annexe au Journal officiel (BAJO)* une notice contenant des informations générales sur la société (législation, siège social, objet, montant du capital social, etc.) ainsi que leur dernier bilan. La notice doit en plus indiquer le nombre ainsi que la valeur des titres à émettre, l'intérêt à payer pour chacun d'eux, l'époque et les conditions de remboursement ainsi que les garanties sur lesquelles repose l'émission. Une formalité supplémentaire est prévue pour les sociétés étrangères à l'instar de la Brazil Railway ; celles-ci doivent publier dans le même bulletin la traduction intégrale, en langue française, de leurs statuts<sup>(6)</sup>.

Le rôle de la Société Générale est encore plus important au niveau du placement des obligations. Ainsi, elle place dans le marché français pas moins de 90 % du total obligataire Brazil Railway émis entre 1910 et 1913

(voir le Tableau 4), forte de l'étendue de son réseau de guichets. Par ailleurs, la Société Générale place, durant cette même période en France, environ 20 % du total d'actions Brazil Railway émises par différents syndicats<sup>(7)</sup>. Il convient d'ajouter enfin que la Société Générale et sa partenaire Paribas tiennent à garantir au préalable la négociation des titres Brazil Railway à la cote officielle de la Bourse de Paris. À la suite des démarches des deux banques françaises, le marché officiel parisien accueille progressivement 373 000 obligations et bons Brazil Railway entre 1910 et 1913. À cette même période, la Société Générale et sa partenaire interviennent pour introduire également à la cote officielle de Paris 300 000 actions ordinaires et 150 000 actions privilégiées de la compagnie de Farquhar. Dans toutes ces opérations d'introduction, la Société Générale occupe une place particulière. Conformément à la réglementation en vigueur, elle est désignée par la Brazil Railway comme « caisse chargée du service des titres et des coupons » ainsi que comme « représentant responsable du paiement des droits du Trésor »<sup>(8)</sup>. Il convient ici de noter que le décret du 6 février 1880 réserve le droit d'admettre à la cote officielle des valeurs étrangères (étatiques ou privées) aux chambres syndicales de la Compagnie des agents de change, mais soumet cette admission au *veto* du ministre des Finances. Une ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1893 transforme ce droit de *veto* en une approbation (Aubry, 1912, pp. 11-23 ; Guichard, 1901, pp. 36-38). Dans ce cadre, la Brazil Railway obtient pour toutes ces opérations l'accord du ministre des Finances.

## La crise Brazil Railway et sa gestion

### La chute du système Farquhar

Historiens et observateurs contemporains de la Brazil Railway s'accordent sur son caractère sinon douteux du moins très fragile (Broder, 2006). S'intéressant aux modèles d'investissement étranger au Brésil entre 1853 et 1913, Summerhill (2003, p. 48) souligne

<sup>(7)</sup> ASG. 2889, Note sur les placements de la Société Générale, 22 janvier 1916.

<sup>(8)</sup> CAEF. B 66533/1, Admission à la cote officielle des valeurs étrangères, Brazil Railway.

<sup>(6)</sup> *Journal officiel*, Lois et décrets, 31 janvier 1907, p. 794.

Titres	Souscription publique	Prix (fr.)	Émetteurs	Titres émis	Placement par la Société Générale	
					Titres	Bénéfice (fr.)
Obligations 4,5 % de 500 fr.	8 déc. 1910	460	Paribas, Société Générale	173 000	136 750 + découvert	1 879 979,35
Obligations 4,5 % <i>first mortgage</i> de 500 fr.	12 oct. 1912	450	Société Générale, Paribas	100 000	94 320 + découvert	1 228 074,65
Bons 6 % de 500 fr.	25 sep. 1913	492,5	Société Générale, Paribas, Speyer	210 000	203 000 + découvert	1 331 322,50

Source : ASG (2634, 2739-2740, 2887-2889), chemins de fer brésiliens.

Tableau 4 : Émissions obligataires de la Brazil Railway en France.

l'exception de la Brazil Railway qu'il qualifie de « géant de papier ». Parmi les observateurs de l'époque, Bromberger (1913, p. 101) considère cette dernière comme une « affaire dangereuse » ne tenant que par le « bluff » de son monteur. Farquhar gère la Brazil Railway de la façon « la plus aventureuse », abusant du crédit et lançant sans cesse des émissions : une nouvelle sauve la précédente. Ce système ne pouvait, selon Bromberger (1913, p. 119), déboucher que sur un échec retentissant.

La Brazil Railway commence à donner des inquiétudes à ses porteurs dès la fin de l'année 1912. Plusieurs articles de la presse spécialisée brésilienne soulignent alors le recul des recettes de la société et la baisse de ses diverses catégories de titres (Bromberger, 1913, p. 98). En France, la critique de la société de Farquhar atteint son paroxysme fin 1913. Le 16 décembre, le milieu boursier est en panique : les titres de cette dernière, côtés 641 fr. pour l'action privilégiée et 610 fr. pour l'action ordinaire en 1912, ne cotent respectivement que 270 fr. et 200 fr.<sup>(9)</sup>. Inquiet, le commissariat de la Bourse (Préfecture de police de Paris) enquête sur la Brazil Railway et ses dirigeants, et prépare un rapport très détaillé pour le préfet de police de Paris. Le rapport souligne le « vice premier » de cette entreprise : sa dénationalisation. Celle-ci ne peut s'expliquer que par la volonté des fondateurs de profiter de « l'imprécision » et du laxisme de la législation de l'État du Maine<sup>(10)</sup>. En outre, le rapport relève le caractère démesuré des projets entrepris par cet « amalgame de diverses entreprises » qu'est la Brazil Railway. Sa direction réussit à attirer l'admiration de l'épargne par l'importante progression de ses recettes provenant de la construction de lignes de chemin de fer qui ont quadruplé de 1909 à 1912. Néanmoins, elle réussit également à occulter l'avenir très incertain des 3 000 kilomètres de lignes qui restent à construire, d'une part, et l'énormité des charges financières engagées pour rémunérer ses capitaux très onéreux, d'autre part<sup>(11)</sup>. À ces éléments, le rapport ajoute les difficultés résultant de l'environnement économique et financier du Brésil. Les deux branches principales de l'économie du pays, le café et le caoutchouc, souffrent d'une crise dont l'activité de la Brazil Railway finit par pâtir. En outre, cette dernière n'est pas à l'abri des aléas politiques des États brésiliens et de leur situation financière dégradée, d'autant plus qu'ils constituent des débiteurs importants de la compagnie. Selon ce même rapport de la Préfecture de police, toutes ces difficultés ne sont aucunement inconnues par les banques émettrices des titres Farquhar sur le marché financier<sup>(12)</sup>. La Société Générale et sa partenaire ainsi que les banquiers de la compagnie à Bruxelles et Londres, Loewenstein et Speyer, ne peuvent ignorer l'incapacité de la Brazil Railway à rembourser ses crédits : un montant de 3 M£ en juillet 1913<sup>(13)</sup>. Néanmoins,

elles décident quand même de continuer la fuite en avant par l'émission d'un nouvel emprunt obligataire (bons 6 %) en France (voir le Tableau 4), en vue d'assurer le remboursement des arriérés de la compagnie.

### Panique à la Société Générale

L'avant-guerre constitue pour la Société Générale une période de crises successives<sup>(14)</sup>. La dernière en date survient à l'approche de son cinquantième anniversaire (la banque a été créée le 4 mai 1864). Plusieurs titres de presse mènent à son encontre une campagne virulente. « Un Titanic financier va sombrer », s'alarme *L'Indépendant* du 5 mai 1914<sup>(15)</sup>. Pour ce dernier, la Société Générale « détient en France le record des placements véreux »<sup>(16)</sup>. D'autres feuilles connues comme usant facilement du chantage, mais répandues à profusion dans le public de Paris et de la province, annoncent la faillite de la banque de la rue de Provence. Parmi celles-ci, *L'Âne rouge*, *Finance-Univers*, *Paris-Finance*, *Le Vengeur* et *Le Cri d'alarme* se font remarquer par la violence de leurs propos<sup>(17)</sup>. « Le rôle financier de la Société Générale en France est un danger public », titre ce dernier journal<sup>(18)</sup>. La débâcle annoncée aurait surtout pour cause les valeurs étrangères présentées par la Société Générale au public français : Chemins de fer Rosario Puerto Belgrano, Chemins de fer New-York-Haven, Chemins de fer nationaux du Mexique, United Railways of the Havana, Sucreries Raffineries d'Égypte, Banque industrielle du Japon, Brazil Railway, etc. Les titres de cette dernière valeur, émis par la Société Générale en association avec Paribas, auraient à eux seuls causé pour l'épargne française une perte qui dépasse les 200 MF<sup>(19)</sup>. La campagne de presse est si virulente qu'elle déclenche des retraits de dépôts importants, notamment à Rennes, Thouars, Brest et Poitiers<sup>(20)</sup>. À Paris, à titre d'exemple, un établissement important, la maison Potin, retire tous ses fonds de la Société Générale, soit une somme de 2 MF<sup>(21)</sup>.

Les sources policières de l'époque permettent de mieux comprendre l'épisode de la campagne de presse menée contre la Société Générale. En effet, les services de la Préfecture de police de Paris mènent une enquête d'initiative sur l'état de la Société Générale<sup>(22)</sup>. Elle établit que, « quelle que soit la nervosité créée par les allégations de la presse », la banque se trouve dans

<sup>(9)</sup> AMAE. CPC (32), Rapport de la Préfecture de police de Paris, sans date, p. 1.

<sup>(10)</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>(11)</sup> *Ibid.*, pp. 5-6.

<sup>(12)</sup> *Ibid.*, p. 7.

<sup>(13)</sup> ASG 2889, Lettre de Loewenstein à Dorizon, 8 juillet 1913.

<sup>(14)</sup> La banque est ébranlée dès 1913 par le conflit politico-militaire en Europe centrale et dans les Balkans qui met en cause la politique d'expansion financière adoptée dans la région par Louis Dorizon.

<sup>(15)</sup> AN. F7 14688, « La Société Générale à l'agonie », *L'Indépendant*, 5 mai 1914, p. 1.

<sup>(16)</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>(17)</sup> *Ibid.*, Note, 20 juin 1914, p. 2.

<sup>(18)</sup> *Ibid.*, *Le Cri d'alarme*, janvier 1914.

<sup>(19)</sup> *Ibid.*, « La Société Générale à l'agonie », *L'Indépendant*, 5 mai 1914, p. 2.

<sup>(20)</sup> *Ibid.*, Note, 20 juin 1914, p. 2.

<sup>(21)</sup> *Ibid.*, Rapport de l'inspecteur de la police mobile, 1<sup>er</sup> juin 1914, p. 2.

<sup>(22)</sup> C'est une enquête non demandée par le Parquet et non provoquée par une plainte.

une position solide et sa « chute » semble « impossible ». Néanmoins, l'enquête policière précise qu'en tant que banque d'affaires, « la Société Générale a largement prêté le flanc à la critique en émettant en France les titres de sociétés sud-américaines telles la Brazil Railway, qui ont subi une dépréciation considérable ». Il est clair, pour les enquêteurs de la Préfecture de police, que les adversaires de la Société Générale ont profité de la situation critique de ses titres « exotiques » pour faire croire à une détérioration générale de sa situation<sup>(23)</sup>. Ainsi, la Banque Suisse et Française et la Banque Allard, dont les attaches avec la Deutsche Bank (banque rivale) sont connues, auraient orchestré la campagne contre la Société Générale en instrumentalisant des journaux à scandale<sup>(24)</sup>. En définitive, le mouvement qui se construit dans la presse contre la deuxième banque de France est clairement ourdi par ses concurrents en vue de la déstabiliser. Néanmoins, plusieurs titres émis ou placés par ses soins seraient « des bombes à retardement » (Bonin, 2019, p. 969), précisément ceux de la Brazil Railway.

### Sauver l'épargne française

En août 1914, la Brazil Railway cesse ses paiements. Elle éprouve des difficultés telles qu'elle est placée le 13 octobre 1914 sous administration judiciaire (*receivership*) par la Cour fédérale américaine (district du Maine). Celle-ci nomme en tant que *receiver*, l'Américain Cameron Forbes (1870-1959), ancien gouverneur général des Philippines. En France, des articles de presse « très violents » à l'encontre de la Brazil Railway alertent le Parquet de la Seine (Paris), précisément sa très jeune section financière<sup>(25)</sup>. Courant juin 1915, ses magistrats engagent une enquête préliminaire sur la société de Farquhar et l'émission de ses titres en France. Toute la comptabilité de cette société demeurant à l'étranger, le Parquet se trouve démuné pour investiguer dans le cadre d'une simple enquête préliminaire. Les parquetiers requièrent alors l'ouverture d'une information judiciaire, seule capable de dégager les responsabilités d'ordre pénal qui peuvent exister dans cette affaire<sup>(26)</sup>. Elle aurait notamment pour objet de vérifier « l'emploi des sommes recueillies » en France et surtout « la valeur des allégations contenues dans les prospectus répandus dans le public français par la Société Générale et Paribas ».<sup>(27)</sup> Cependant, à la Chancellerie, on s'atérmoie ; les Finances et les Affaires étrangères ne sont pas très favorables à l'ouverture d'une information. D'une part, elle risquerait de brusquer les négociations engagées par les comités de défense des intérêts des obligataires français au Brésil. D'autre part, elle pourrait nuire aux deux banques émettrices. Le ministre des Finances rappelle alors au Garde des Sceaux la « gravité » de

l'effet d'une mise en cause des banques ayant participé aux émissions de la Brazil Railway, « dans les circonstances actuelles et tant que la guerre ne sera pas terminée ».<sup>(28)</sup> Sous ce rapport, il convient de préciser que la Société Générale, à l'instar de ses consœurs, assure le placement en masse des titres de la Défense nationale émis de 1915 à 1918 pour financer la guerre. Ainsi, elle collecte 880 MF de souscriptions pour ne prendre que l'exemple de l'emprunt de 1915 (Bonin, 2014, p. 58). L'information est finalement ouverte en 1916, dans la plus grande discrétion, mais ne débouche aucunement sur une responsabilisation de la Société Générale et de Paribas.

Depuis la mise sous administration judiciaire de la compagnie de Farquhar, des comités de défense des porteurs français de titres de cette dernière sont constitués. Ils négocient avec les autres comités de même nature anglais et belges, d'une part, et le *receiver*, d'autre part, en vue d'assurer l'avenir de la compagnie et de sauvegarder les intérêts français. Sous ce rapport, ils travaillent sous la coordination de l'Office national des valeurs mobilières (ONVM) et le soutien des pouvoirs publics en France<sup>(29)</sup>. Créé le 24 décembre 1898 sous le nom de l'Association nationale des porteurs français de valeurs étrangères, l'ONVM a pour objectif de défendre les intérêts des porteurs français de valeurs étrangères négociées en France, et la sauvegarde de leurs droits en cas de péril (Guichard, 1901, pp. 66-86 ; Bellom, 1913, pp. 474-475)<sup>(30)</sup>. L'importance des fonds français injectés dans la Brazil Railway, mais également dans ses entreprises subsidiaires, amène ce dernier organisme à piloter l'action des comités dans deux directions : la mise en place d'un management français à la tête de la compagnie et la préservation de l'unité de cette dernière. Les calculs de l'ONVM font ressortir que le montant global des capitaux français investis dans les affaires de la Brazil Railway atteint 883,1 MF, dont 342,7 MF directement injectés dans la compagnie et 540,4 MF investis dans ses entités subsidiaires. En outre, 81,6 % de ce montant global correspondent à des emprunts obligataires émis en France, 11,2 % représentent des prêts octroyés par les banques françaises et non remboursés (dettes flottantes), et 7,14 % correspondent au capital détenu par les porteurs français des actions (voir le Tableau 5 page suivante).

De son côté, le ministère des Affaires étrangères ne manque pas d'insister, dès les premiers jours du *receivership*, sur le fait que l'enjeu dépasse la sauvegarde de ces centaines de millions injectées par l'épargne française dans la Brazil Railway. Il en va de l'influence politique et économique de la France au Brésil et dans la région<sup>(31)</sup>. Pour les diplomates français, il s'agirait « d'employer au mieux de [son] action au Brésil

<sup>(23)</sup> AN. F7 14688, Note de l'inspecteur de police mobile, 1<sup>er</sup> juin 1914.

<sup>(24)</sup> *Ibid.*, 24 juin 1914.

<sup>(25)</sup> AN. BB/18/6720, Note du Procureur de la République sur la Brazil Railway, 7 juin 1915, p. 1.

<sup>(26)</sup> *Ibid.*, Lettre du Procureur général, 10 juillet 1915, p. 3.

<sup>(27)</sup> *Ibid.*, Note du Procureur de la République sur la Brazil Railway », 7 juin 1915, pp. 1-2.

<sup>(28)</sup> *Ibid.*, Lettre du ministre des Finances, 26 juillet 1915, p. 2.

<sup>(29)</sup> *Ibid.*, Lettre du ministre des Affaires étrangères, 3 juillet 1916.

<sup>(30)</sup> Il se rapproche dans ce sens de la première association du genre créée en 1868 en Angleterre : The Corporation of Foreign Bondholders. Transformé en 1913, l'organisme français se propose, en plus de sa mission d'origine, de centraliser une documentation diverse sur les valeurs émises ou négociées en France.

<sup>(31)</sup> AMAE. CPC, Lettre du ministre de la République française au Brésil, 12 mars 1915.

Compagnies	Titres	Montants en MF
Brazil Railway	Actions privilégiées	55
	Actions ordinaires	3
	Obligations (4,4 %)	83
	Obligations (4,5 %)	63
	Bons (6 %)	104
	Dette flottante	34,7
	Brazil Railway (1)	342,7
Sorocabana Railway Co.	Obligations (4,5 %)	38,3
São Paulo-Rio Grande Railway Co.	Obligations (5 %)	282
	Dette flottante	17,7
Compagnie de chemins de fer du Nord du Paraná	Obligations (5 %)	2
Compagnie auxiliaire des chemins de fer de Brésil	Obligations (4,5 %)	27
	Bons (6 %)	12,6
	Dette flottante	3
Compagnie Française du Port de Rio Grande do Sul	Actions	5
	Obligations (5 %)	109
	Dette flottante	43,8
	Compagnies subsidiaires (2)	540,4
	Total (1) + (2)	883,1

Source : ONVM, note sur l'état de la réorganisation de la Brazil Railway et de ses filiales.

Tableau 5 : État des capitaux français engagés dans la Brazil Railway et ses entités.

l'instrument économique de la compagnie (chemins de fer, ports et diverses entreprises) qui constituent le gage des porteurs français »<sup>(32)</sup>. C'est ainsi que la Légation française au Brésil voit d'un mauvais œil la nomination d'un *receiver* américain pour une entreprise dont les créanciers sont européens et majoritairement français<sup>(33)</sup>. Elle craint surtout, par cette nomination, le prolongement de l'ancien management américain (de Farquhar) et la protection des intérêts des États-Unis au détriment de ceux de la France. La Légation joint donc ses efforts à ceux de l'ONVM pour évincer le management américain de la Brazil Railway ; celle-ci devient plus que jamais une arène pour la lutte des intérêts internationaux.

Un accord est trouvé en date du 18 juillet 1917 entre la Brazil Railway, ses obligataires, ses créanciers divers et ses actionnaires. Il porte sur un plan de restructuration entériné par les tribunaux américains le 22 octobre 1918 et mis en vigueur le 13 mai 1919. Il convient de souligner ici trois points principaux de cet accord. D'abord, le maintien de l'unité du système des droits respectifs des diverses séries d'obligations ; ensuite,

l'attribution du contrôle de la compagnie aux obligataires, et, enfin, l'injection d'« argent frais » dans la Brazil Railway par le biais de l'émission d'un « emprunt prioritaire » pouvant atteindre au maximum 80 MF<sup>(34)</sup>. Dès le 1<sup>er</sup> janvier 1919, le *receiver* Cameron remet les rênes de l'affaire à un nouvel organisme : le comité conjoint. Siégeant à Paris, ce dernier est constitué de neuf représentants des diverses séries d'obligations, dont cinq Français y compris le président. Ce dernier a le pouvoir de nommer les membres du conseil d'administration, de contrôler celui-ci et de surveiller le fonctionnement et la gestion de la compagnie<sup>(35)</sup>. Par le biais du comité conjoint, les obligataires reprennent le contrôle de la Brazil Railway et influencent pour de longues années son management dans le sens de l'intérêt des obligataires français et européens. La compagnie reprend progressivement le paiement de ses engagements. Néanmoins, les fonds empruntés à la Brazil Railway à travers la Société Générale et ses partenaires ne reviennent en France qu'au prix d'une dépréciation importante causée par la dévaluation du franc dans les années 1920 (de Saes, 1990).

<sup>(32)</sup> *Ibid.*, Lettre du président du conseil, ministre des Affaires étrangères, 3 juillet 1916, p. 2.

<sup>(33)</sup> *Ibid.*, Lettre du ministre de la République française au Brésil, 12 mars 1915, pp. 9-10.

<sup>(34)</sup> *Brazil Railway. Rapport et comptes (1920)*, Imprimerie Chaix, pp. 71-76.

<sup>(35)</sup> *Ibid.*

## Aventurisme, exotisme et libéralisme financiers

Le management de la Brazil Railway mène une fuite en avant pour financer ses projets démesurés, soutenu à cet effet par la Société Générale et sa partenaire Paribas. Ces dernières impliquent ainsi les épargnants français dans une aventure financière, qui débouche sur la cessation de paiement de la compagnie. Le cas montre que les banques, à la fois prêteuses sur le court terme et intermédiaires financiers, ont présenté au public français un « géant de papier ». Nonobstant les difficultés de la Brazil Railway et son manque de solvabilité, de plus en plus clairs pour ces banques, et la crise économique qui sévit dans les États du Brésil, celles-ci s'efforcent de transférer le risque sur les épargnants.

Les dirigeants des entreprises des chemins de fer transfèrent souvent les risques de leur activité sur les obligataires par le lancement des émissions (Praquin, 2007). Dans le cas de la Brazil Railway, ce transfert ne se fait pas directement par les dirigeants ; il est décidé par les banques prêteuses sur le court terme de l'entreprise. En effet, les principales opérations de financement de la Brazil Railway en France constituent à l'origine des dettes bancaires à court terme, avec des options d'émission d'obligations levées chaque fois par la Société Générale et sa partenaire en vue du remboursement de ces dettes. Les deux banques procèdent en réalité à des opérations de transfert de risque sur les épargnants plus qu'elles ne leur proposent des investissements rentables. Elles se font rembourser des crédits spéciaux octroyés à la Brazil Railway en plaçant dans le public ses titres. Les sources boursières et policières le relèvent : à la Société Générale, l'on ne pouvait ignorer les difficultés de la Brazil Railway et la conjoncture difficile brésilienne. Cette asymétrie d'information atteint son paroxysme lors du dernier emprunt obligataire de 1913 (voir le Tableau 4), dont plus de 70 % sont achetés ferme par la Société Générale et ses associées et les produits sont appliqués aux retards de remboursement de la dette de l'entreprise de Farquhar. Il est en effet contracté dans une période très sensible où la solvabilité de cette dernière est fort entachée.

Ces opérations – avances, émissions, placements – permettent à la Société Générale et à sa partenaire d'appliquer des taux d'intérêt et/ou des commissions et de générer ainsi des gains importants (voir les Tableaux 3 et 4). Sous ce rapport, la littérature a établi en effet que les banques françaises du tournant du siècle se sont rabattues sur les activités d'intermédiation financière à commissions importantes en délaissant l'intermédiation commerciale et les opérations de crédit classiques, jugées non rentables (Parent et Rault, 2004). « La recherche de profits immédiats sans une analyse plus approfondie de la nature des investissements réalisés » explique, selon de Saes (1990, p. 41), l'échec des banques françaises au Brésil. L'intention de la Société Générale et de sa partenaire de nuire aux épargnants est cependant difficile à établir. Leur responsabilité pénale n'a pas pu être démontrée à l'époque pour différentes raisons. Néanmoins, il est clair que les banques françaises se sont trompées sur

l'affaire de Farquhar au moins par court-termisme financier. Devenues ensuite prisonnières du processus de financement de la Brazil Railway (Broder, 2002), elles ont choisi la fuite en avant.

En outre, pour ce type d'activités financières en Amérique du Sud, Bonin (2019) relève que la Société Générale n'a pas une expérience de chef de file ; elle se contente de suivre ses associés, les banques d'affaires les plus familières de cette région. Concernant la Brazil Railway, nous montrons au contraire dans le présent article que la Société Générale se présente en *leader*. L'affaire est montée grâce à un ses « hommes » (Hector Legru). Les avances octroyées à l'entreprise sont centralisées au niveau de l'agence londonienne de la banque où elle gère également les syndicats et tient leurs comptes. La publicité et les formalités légales des émissions sont préparées par ses soins, et le placement des titres est assuré dans ses guichets. Néanmoins, ce rôle de *leader* en tant que banque d'affaires en Amérique de Sud demeure en effet une exception. Cette exception, ce manque d'expérience de la Société Générale dans cette région, contribue à « l'échec » de cette aventure financière.

L'épargne française a sa part de responsabilité dans cette aventure. Une partie des épargnants de l'époque manque de culture financière. Ce qu'affirmait Zola (1980, p. 55) à propos de la finance dans son roman *l'Argent* était assez vrai dans la réalité : « Ce mystère des opérations financières où peu de cervelles françaises pénètrent ». Les associations et les pouvoirs publics ont essayé, au tournant du siècle, de parer à ce manque de culture financière des épargnants : la création de l'ONVM l'atteste. Ainsi, certains épargnants se laissent attirer par le mirage de l'exotisme financier et ses promesses sur l'essor économique des pays lointains. « Sur tant d'adhérents aux valeurs brési-liennes, qui peuplent les villages de France, combien y en a-t-il qui savent seulement à combien de jours par paquebot se trouve le Brésil ? », ironise Bromberger (1913, p. 219). Par ailleurs, les observateurs de l'époque soulignent que les publications prévues par la loi de 1907, si maigres soient-elles, ne sont pas lues par la majorité des épargnants (Bellom, 1913, p. 472). Ces derniers suivent souvent à l'aveugle les recommandations des intermédiaires financiers, souvent une banque ou un syndicat de banquiers. C'est alors sur la base de la foi en son banquier que le public souscrit, plutôt que sur son propre examen de la situation de l'emprunteur ou sur l'étude raisonnée des conditions de la souscription (Lewandowski, 1896, p. 187 ; Guichard, 1901, p. 17). Cela est d'autant plus vrai quand le placement des titres se fait par l'intermédiaire de la deuxième plus importante banque du pays. Néanmoins, l'épargne du tournant du siècle ne constitue pas une masse homogène. Beaucoup d'épargnants, plus avertis, et devant la baisse tendancielle des taux d'intérêt nominaux et les tensions inflationnistes de l'époque (Hautcœur, 2007 ; Levy-Garboua et Monnet, 2016), recherchent de nouvelles valeurs plus rentables, et de ce fait plus risquées. L'offre de titres exotiques, provenant des pays orientaux ou encore sud-américains, répond à cette demande. Beaucoup d'épargnants sont attirés par ces produits risqués et se laissent ainsi

piéger par leur appât du gain. Ces derniers ne sont pas moins court-termistes que les banques proposant ce type de titres ; la littérature relève en effet la tendance d'une certaine partie de l'épargne à chercher moins une rente fixe qu'une plus-value occasionnelle (Hautcœur, 2007).

Le management douteux de la Brazil Railway ainsi que les pratiques bancaires risquées de la Société Générale et de sa partenaire ont trouvé dans le libéralisme financier de l'époque un contexte propice. Ce libéralisme se caractérise surtout par des carences législatives et un manque d'interventionnisme de l'État. L'admission au marché boursier des États et des sociétés étrangères est réglementée, par les dispositions de la loi du 31 janvier 1907 (applicable également pour les entreprises nationales) et du décret du 6 février 1880 (modifié par l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1893)<sup>(36)</sup>. Néanmoins, cette réglementation demeure muette sur les conditions de l'admission des sociétés étrangères sur le marché français en ce qui a trait à l'information des épargnants (Aubry, 1901). Ainsi, peu lui importe par exemple que les sollicitateurs de ces derniers fassent connaître au préalable les caractéristiques précises de leurs offres (Tchernoff, 1931, pp. 324-328). L'insertion des informations très sommaires requises par la loi de 1907 dans le *BAJO* ne leur confère aucun caractère « officiel ». L'État ne cautionne pas le contenu de ces publications et ne demande pas leur vérification (Aubrey, 1912, pp. 29-31). La législation allemande est en avance à cet égard puisqu'elle soumet les notices d'émission au contrôle préalable du *Zulassungsstelle* (bureau d'admission à la Bourse) (Le Roy, 1914). La réglementation est insuffisante à un autre égard. Un flou entoure le décret de 1880 et l'ordonnance de 1893 ; notamment en ce qui a trait aux critères d'appréciation du ministre des Finances dans l'exercice de son droit. Ainsi, il n'en ressort pas que le ministre se dote d'une mission explicite de défense de l'épargne (Lysis, 1911, p. 5). Le ministre tend, d'une part, à apprécier si les intérêts du Trésor sont sauvegardés (paiement des droits) et, d'autre part, à s'assurer auprès du ministre des Affaires étrangères qu'aucune considération politique ne vient s'opposer à l'admission à la cote (Aubry, 1912, p. 58). Cet aspect de la réglementation laisse apparaître une possible « politisation » de l'admission des valeurs étrangères sur le marché français. D'ailleurs, certains travaux de la littérature relèvent que des considérations politiques, notamment diplomatiques, interviennent sur le marché des valeurs étrangères (Levy-Leboyer, 1977 ; de Saes, 1990). Cependant, Parent et Rault (2004) démontrent que la décision d'investissement sur ce marché est essentiellement tributaire des logiques économiques. En ce qui a trait au rôle assigné au ministre en matière d'admission, Parent et Rault (2004) soulignent que l'accord du ministre demeure une simple formalité : en pratique, le marché français accueille les valeurs étrangères sans pratiquement aucune restriction officielle effective. Le cas de la Brazil Railway confirme cette dernière thèse.

<sup>(36)</sup> CAEF. B 66533/1. Admission à la cote officielle des valeurs étrangères, décret du 6 février 1880, p. 2. *Journal officiel*. Lois et décrets, 31 janvier 1907, p. 794.

Les archives consultées ne laissent transparaître des interventions politiques qu'à partir de la mise sous tutelle judiciaire de l'entreprise. Le gouvernement en France et la diplomatie française au Brésil ont œuvré pour, d'une part, sauver les fonds injectés dans l'affaire, et, d'autre part, préserver les intérêts de la France au Brésil en assurant la continuité de l'exploitation sous le contrôle d'un management français. Dès lors, le modèle d'investissement français dans la Brazil Railway se transforme d'un modèle de portefeuille (de Saes, 1990) à un modèle d'investissement direct. C'est cette transformation, traduite dans l'octroi du pouvoir aux obligataires de la compagnie et leurs représentants, sous la pression diplomatique et celle de l'ONVM, qui permettra aux épargnants de se faire rembourser plus tard dans les années 1920, dans un contexte de dévaluation du franc. En définitive, l'intervention de l'État en aval de l'affaire Brazil Railway pour gérer la crise est sans équivalent en son amont. L'État n'a que très peu fait pour filtrer l'introduction des valeurs étrangères sur le marché français ou pour mieux contrôler l'activité de l'intermédiation financière assurée par les banques. Des efforts législatifs en la matière ne vont s'engager en France que dans l'entre-deux-guerres. Baubeau et Riva (2020) relèvent à cet égard le « retard » français dans l'adoption d'une réglementation bancaire moderne.

Dans ce contexte, le remède en matière de protection des épargnants face aux abus des sociétés étrangères aurait pu se trouver dans la presse (Lysis, 1911, p. 5). Or, les collusions entre cette dernière et le monde de la finance l'empêchent d'exercer son rôle de contre-poids (Jeanneney, 1981 ; Raffalovitch, 1931). En effet, à la veille de la Grande Guerre, deux types de presse peuvent s'intéresser à la question financière. D'abord, les feuilles à scandale, presse dite aussi de bas étage ; c'est une presse intéressée, de chantage et de calomnie. Elle ne se préoccupe en réalité du sort de l'épargne que pour mener campagne contre telle ou telle société ou banque. Dans l'affaire de la Brazil Railway, cette presse est intervenue davantage pour attaquer la Société Générale que pour informer les épargnants. Ensuite, la presse plus sérieuse, composée de journaux spécialisés et de quotidiens politiques et économiques. Le défaut de cette dernière est qu'elle reçoit des subsides importants du monde de la finance. Ainsi, elle est généralement mobilisée par les banques lors des grandes émissions. L'on ne relève pas d'articles publiés dans cette presse en vue d'alerter les épargnants sur le caractère sinon douteux du moins aventurier des affaires de Farquhar. En définitive, la presse financière du tournant du XX<sup>e</sup> siècle est une presse de publicité, et non d'opinion. Des exceptions peuvent bien sûr exister. Ainsi, plusieurs titres indépendants publient à l'époque des informations financières fiables. Néanmoins, ils n'ont globalement qu'un faible impact et ne peuvent modifier ces vues d'ensemble (Lysis, 1911, p. 27 ; Guichard, 1901, p. 29).

Par ailleurs, en présence de l'ONVM, l'initiative privée en matière de protection de l'épargne française placée à l'étranger n'est pas inactive. Néanmoins, il faut bien souligner que son rôle ne revêt une vraie importance que lorsque les engagements des sollicitateurs de l'épargne française commencent à faillir. Son rôle n'est devenu

crucial que lorsque la Brazil Railway cesse en 1914 le paiement des coupons aux porteurs français et plus généralement le remboursement de ses créanciers. Et cela, malgré les efforts de l'organisme d'endosser un rôle préventif, où il se propose depuis 1913 de centraliser une documentation diverse sur les valeurs émises ou négociées en France (Guichard, 1901, pp. 66-86 ; Bellom, 1913, pp. 474-475).

## Conclusion

Dans cet article, nous nous sommes intéressés aux risques subis par l'épargne à l'occasion de l'introduction aventureuse de titres étrangers sur le marché financier français par les soins des banques. Nous avons mis en lumière, d'une part, les pratiques managériales douteuses dans les entreprises de chemin de fer internationales et, d'autre part, les pratiques bancaires risquées qui leur permettent de lever des fonds en France. L'ensemble trouve dans le libéralisme financier dominant le tournant du siècle un environnement propice pour s'épanouir. La littérature sur le financement français des entreprises étrangères s'est essentiellement efforcée de relever les traits du modèle du portefeuille qui caractérise les investissements français à l'étranger, le rayonnement international de la banque française qui y participe en tant qu'intermédiaire financier, et l'influence de ce rôle sur le financement de l'industrie nationale (Bonin, 1991, 2019 ; Bussière, 1992 ; Fridenson et Straus, 1987 ; Hautcœur, 2007 ; Levy-Leboyer et Bourguignon, 1985 ; Quennouëlle-Corre, 2015 ). Le présent article contribue à cette littérature par son focus sur le cas particulier de la Société Générale et les risques auxquels elle a exposé les épargnants français. Au-delà du cas particulier de la Société Générale, ce sont la culture du risque et les pratiques d'asymétrie d'information au sein des grandes banques françaises qui sont historicisées dans cet article. En effet, l'article offre un ancrage historique à des pratiques bancaires risquées qui sont mises en place et se développent aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, et continuent d'exister aujourd'hui (Stiglitz, 2010).

## Références

### Sources archivistiques

**Archives du ministère des Affaires étrangères (AMAE)**

AMAE, Correspondance politique et commerciale (CPC), vol. 32.

**Archives de la Société Générale (ASG)**

ASG, Chemins de fer brésiliens (2634, 2739-2740, 2887-2889).

**Archives nationales (AN)**

AN, Correspondance générale de la division criminelle. Affaires financières, BB/18/6720.

AN, Sûreté nationale. Banques, sociétés financières, divers, F7 14688.

**Centre des archives économiques et financières (CAEF)**

CAEF, Admission à la cote officielle des valeurs étrangères, B 66533/1.

### Sources imprimées

AUBRY R. (1912), *L'admission à la cote des valeurs étrangères*, Paris, thèse de droit.

BELLOM M. (1913), « La protection de l'épargne. Réforme de la législation sur les sociétés », *Revue politique et parlementaire*, LXXVIII.

BROMBERGER H.-A. (1913), *Les chemins de fer exotiques*, Paris.

GUICHARD G. (1901), *De la protection de l'épargne nationale et des syndicats de porteurs des valeurs étrangères*, Poitiers.

LE ROY Y. (1914), *Les syndicats d'émission*, Paris.

LEWANDOWSKI M. (1896), *De la protection des capitaux empruntés en France par les États étrangers ou les sociétés*, Paris.

LYSIS (1911), *Contre l'oligarchie financière en France*, Paris, Albin Michel.

RAFFALOVITCH A. (1931), *L'abominable vénalité de la presse. D'après les documents des Archives russes (1897-1917)*, Paris, Librairie du Travail.

TCHERNOFF I. (1931), *Traité de droit pénal financier*, Paris, Dalloz.

## Bibliographie

BAUBEAU P. & RIVA A. (2020), « Au prisme du scandale : crise, faillites bancaires et régulation financière dans la France de l'entre-deux-guerres », *Entreprises et histoire*, n°101, pp. 44-63.

BONIN H. (1991), "The case of French banks", in CAMERON R. & BOVYKIN V. (éd.), *International Banking, 1870-1914*, New York, Oxford, Oxford University Press.

BONIN H. (2014), *Banque et identité commerciale. La Société générale (1864-2014)*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.

BONIN H. (2019), *Histoire de la Société générale II, 1890-1914. Une grande banque française*, Genève, Librairie Droz.

BRODER A. (2006), « Bien d'équipement et commerce extérieur : 1874-1913 (1920-1930) : quelques réflexions sur une faiblesse structurelle de l'économie française », in LÉVY-LEBOYER M. (éd.), *L'économie française dans la compétition internationale au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, IGPDE, Comité pour l'histoire économique et financière de la France.

BUSSIÈRE E. (1992), *Paribas, 1872-1992 : l'Europe et le monde*, Anvers, Fonds Mercator.

DE SAES F. (1990), "Os Investimentos Franceses no Brasil: o caso da Brazil Railway Company (1900-1930)", in MAURO F. (éd.), *Transport et commerce en Amérique Latine*, Paris, L'Harmattan.

FRIDENSON P. & STRAUS A. (1987), *Le capitalisme français 19<sup>e</sup>-20<sup>e</sup> siècle : blocages et dynamismes d'une croissance*, Paris, Fayard.

GAULD C. (1964) *The Last Titan: Percival Farquhar, American Entrepreneur in Latin America*, Stanford, Institute of Hispanic-American and Luso-Brazilian Studies, Stanford University.

HAUTCŒUR C. (2007) *Le marché financier français au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Éditions de la Sorbonne,

JEANNENEY J.-N. (1981), *L'argent caché. Milieux d'affaires et pouvoirs politiques dans la France du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Fayard.

LEVY-GARBOUA V. & MONNET E. (2016), « Les taux d'intérêt en France : une perspective historique », *Revue d'économie financière*, n°121, pp. 35-58.

LEVY-LEBOYER M. & BOURGUIGNON F. (1985), *L'économie française au XIX<sup>e</sup> siècle. Analyse macro-économique*, Paris, Éditions Economica.

LEVY-LEBOYER M. (1977), « La balance des paiements et l'exportation des capitaux français », in LEVY-LEBOYER M. (éd.), *La position internationale de la France*, Paris, Éditions de l'EHESS, pp. 75-142.

MACKAY J. (1970), *Pioneers for Profit, Foreign Entrepreneurship and Russian Industrialization 1885-1913*, Chicago, London, University of Chicago Press.

MUSACCHIO A. & READ I. (2007), "Bankers, industrialists, and their cliques: Elite networks in Mexico and Brazil during early industrialization", *Enterprise & Society*, 8(4), pp. 842-880.

PARENT A. & RAULT C. (2004), "The influences affecting French assets abroad prior to 1914", *The Journal of Economic History*, 64(2), pp. 328-362.

PRAQUIN N. (2007), « Gouvernance des SA et transfert de risques : le cas des obligataires et les réponses de la législation commerciale française (1856-1935) », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 13, pp. 14-15.

QUENNOUËLLE-CORRE L. & CASSIS Y. (2011), *Financial Centres and International Capital Flows in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, Oxford, Oxford University Press.

QUENNOUËLLE-CORRE L. (2015), *La place financière de Paris au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, IGPDE, Comité pour l'histoire économique et financière de la France.

STIGLITZ J. E. (2010), *Le triomphe de la cupidité*, Actes Sud.

STONE I. (1977), "British direct and portfolio investment in Latin America before 1914", *Journal of Economic History*, 37(3), pp. 690-722.

SUMMERHILL W. R. (2003), *Order against Progress: Government, Foreign Investment, and Railroads in Brazil, 1854-1913*, Stanford, Stanford University Press.

ZOLA É. (1980, [1891]), *L'Argent*, Paris, Gallimard.

# Mosaïque

## La gestion comme alliée du système de santé

À propos de l'ouvrage de  
Hervé DUMEZ et Étienne MINVIELLE,  
*Voyage au cœur du système de santé.*  
*100 témoignages pour apprendre à gérer avec la crise*, Éditions ESKA, 2021, 225 p.

Par Frédérique PALLEZ

Professeur à MINES ParisTech-PSL,  
Centre de gestion scientifique (CGS)



Cet ouvrage est une contribution importante des sciences de gestion aux enseignements que l'on peut tirer de la crise sanitaire pour notre système de santé, plus particulièrement le système hospitalier. C'est en même temps une réhabilitation de la gestion, qui a si mauvaise presse dans le secteur de la santé, mais qui, si l'on ne la confond pas avec la virtuosité dans le maniement des tableurs Excel, peut être aux dires des auteurs la source d'un vrai renouveau pour le système de santé.

Écrit par deux chercheurs en gestion, Hervé Dumez et Étienne Minvielle, dont le deuxième est de surcroît médecin hospitalier, le livre relate le « voyage » effectué par les chercheurs entre février 2020 et mai 2021

après de plus d'une centaine d'acteurs de toutes sortes et de tous niveaux, soignants comme fonctionnaires, dans différentes régions, les plus touchées, comme les moins touchées. Il prolonge et élargit un premier rapport<sup>(1)</sup> établi à l'été 2020, après une enquête au plus fort de la première vague du Covid-19.

L'objectif était non pas tant de savoir « si la crise avait été bien gérée, que de savoir comment bien gérer la crise future, celle dont nous ne connaissons pas la nature ». Nous sommes donc loin des diverses évaluations menées après coup. Il s'agit là d'inventer et de conceptualiser, sur la base des pratiques observées et des concepts fournis par les sciences de gestion, le projet de transformation du système qui lui permettra dans le futur de faire face à l'inconnu et de gérer « avec les crises ».

Le livre est organisé en trois parties. La première donne la parole aux acteurs et reconstitue le déroulement de la crise, dans ses différentes phases, très contrastées. Ces rencontres, ces récits, font l'objet d'une restitution détaillée, qui en rend l'humanité et l'humilité tangibles. Ils contrastent, comme le disent les auteurs, avec « le ton péremptoire des commentateurs de l'après-coup ».

Ces témoignages permettent ensuite d'apporter des réponses nuancées sur toute une série de polémiques qui ont animé les plateaux de télévision et les différents médias ces derniers temps : l'État a-t-il été trop centralisateur ? Les ARS ont-elles failli ? La coopération entre public et privé a-t-elle fonctionné ? Les médecins ont-ils repris le pouvoir à l'hôpital ? Etc. Sur ces questions qui ont fait l'objet de réponses tranchées et de jugements à l'emporte-pièce de la part de nombreux commentateurs, les propos des acteurs se révèlent complexes, et détruisent nombre de certitudes et de fausses évidences largement admises actuellement.

La deuxième partie présente ensuite les enseignements que l'on peut tirer du management de crise observé. Elle montre d'abord sur quels principes se construisent les capacités d'agilité, de créativité et de résilience dont ont fait preuve les équipes sur le terrain face à une situation inconnue. Par exemple, la mise en pratique d'un principe d'enquête – au sens policier du terme –, cher à la philosophie pragmatiste, permet d'accéder à une compréhension, certes partielle et toujours temporaire de la situation, mais qui rend possible l'action. De même, l'apprentissage réalisé par les acteurs doit, pour être efficace, les protéger contre la stérile recherche de « coupables », et favoriser la pluralité des points de vue. À cet égard, la surmédiatisation tue l'apprentissage. Le travail en équipe et la mise en place d'un « management de soutien » aux soignants apparaissent également comme cruciaux pour faire tenir le système hospitalier. De multiples exemples de pratiques concrètes sont donnés, à commencer par la présence physique des responsables dans leur service... au lieu d'écumer les plateaux de télévision.

<sup>(1)</sup> DUMEZ H. & MINVIELLE É. (2020), *Comment le système hospitalier français a-t-il géré la crise Covid-19 ? Une contribution des sciences de gestion*, Palaiseau, École polytechnique (i3-CRG)-CNRS, 8 juillet.

Cette deuxième partie aborde aussi l'équilibre délicat à rechercher par les tutelles entre guidage et accompagnement des initiatives locales, pour assurer la cohésion, à tous niveaux, des acteurs de terrain. En effet, si le niveau local est en première ligne, ce qui plaide pour une autonomie du terrain, les niveaux régionaux et centraux ont une meilleure vision d'ensemble, et sont plus à même de coordonner et d'optimiser l'allocation des ressources. Cette situation d'« ignorance pluraliste »<sup>(2)</sup> – aucun acteur n'a une connaissance exhaustive du système – oblige à tâtonner pour trouver un équilibre entre guidage et accompagnement (voire laisser-faire), ce qui a provoqué quelques ratés, notamment lors de la première vague, pendant laquelle ont été fustigés manque de souplesse et incohérence des tutelles. Pourtant, il est frappant de constater, avec les auteurs, que les établissements ont souvent été demandeurs de ce guidage, notamment au nom de l'équité. En tout cas, au-delà des débats encore vifs entre partisans de la centralisation et ceux de la décentralisation, les auteurs font remarquer que la variété des positions incite à conclure que la structure même du système ne semble pas véritablement en cause, mais que la question fondamentale semble plutôt être celle de la gestion de la coordination, fort différente d'une région ou d'un territoire à l'autre. Pour les auteurs, ce n'est pas d'une énième réforme de structure dont l'hôpital a besoin, mais d'un vrai projet managérial dont ils s'emploient à formaliser les composantes dans la troisième partie.

La troisième partie cherche à se projeter dans le futur, et montre les caractéristiques d'un management renouvelé qui permettront à l'hôpital et au système de santé d'assurer un fonctionnement adéquat même face à une nouvelle crise de nature inconnue. Car il y aura de nouvelles crises, et il faudra, nous disent les auteurs, non pas « gérer la crise », c'est-à-dire jeter toutes ses forces dans la bataille comme lors de la première vague, mais « gérer avec la crise », comme cela a commencé à s'inventer pendant les deuxième, troisième, quatrième... vagues. C'est-à-dire prendre en charge le fonctionnement normal du système de santé tout en affrontant en même temps une agression inconnue. Ou encore assumer la « normalité » de la crise. « Est-il possible de concilier les qualités classiques d'une performance organisationnelle, la qualité des soins au moindre coût en régime normal, avec celles de l'agilité, une capacité de réaction à une nouvelle crise ? », s'interrogent alors les auteurs. Un défi qui

renvoie à des compétences, des pratiques, des modes d'organisation différents, voire opposés..., défi que les sciences de gestion ont identifié depuis longtemps, sur le cas des entreprises, en termes d'exploitation/exploration<sup>(3)</sup>, d'ambidextrie organisationnelle, de « coopération ». Il s'agit donc de construire des compromis entre l'innovation qui explore de nouvelles pratiques (par exemple la télémédecine) et l'optimisation de l'activité à partir de pratiques et de routines établies ; d'admettre la coopération sur des activités qui s'y prêtent tout en reconnaissant la compétition inhérente au secteur hospitalier. Mais il faut aussi développer le « management de soutien » déjà évoqué, si nécessaire en cas de crise aiguë pour assurer la résilience, et, simultanément, la condition d'une attractivité renouvelée des métiers pour le personnel en situation « normale ».

La mise en oeuvre d'un tel projet managérial au niveau de l'hôpital introduit alors une autre conséquence, celle d'un besoin d'autonomie renforcé vis-à-vis des tutelles.

Ces différents axes de réforme, esquissés vers la fin, dessinent un immense chantier de transformation du système de santé, dont on entrevoit quelques conséquences pratiques, mais qui reste pour l'essentiel à préciser. La conclusion est une invitation à poursuivre le travail.

Disons-le sans ambages, sur la forme, ce livre souffre d'un défaut de travail éditorial qui conduit à nombre de coquilles, phrases incomplètes, redondances dans les verbatims, erreurs de numérotation des sections, etc., parfois agaçantes pour le lecteur. Mais c'est peu de choses par rapport à l'intérêt et la subtilité des analyses, éclairées par le corpus théorique des sciences de gestion. Les responsables politiques et les amateurs de solutions toutes faites seront sans doute déçus par l'absence de proposition ronflante, facile à présenter à des électeurs, aisée à transformer en texte de loi. Mais c'est précisément le message du livre : les avancées ne résident ni dans des réformes de structure, ni dans une pluie de millions d'euros déversés sur le système de santé, même si ces leviers classiques des politiques publiques peuvent, le cas échéant, être utiles. Les solutions doivent être inventées par les acteurs en situation, grâce à de nouveaux réflexes, des compétences gestionnaires plus distribuées, des formes d'organisation plus coopératives, que l'on peut préparer, développer, favoriser, mais non imposer.

<sup>(2)</sup> WEICK K. E. (1996), "Drop your tools: An allegory for organizational studies", *Administrative Science Quarterly*, 41(2), pp. 301-313.

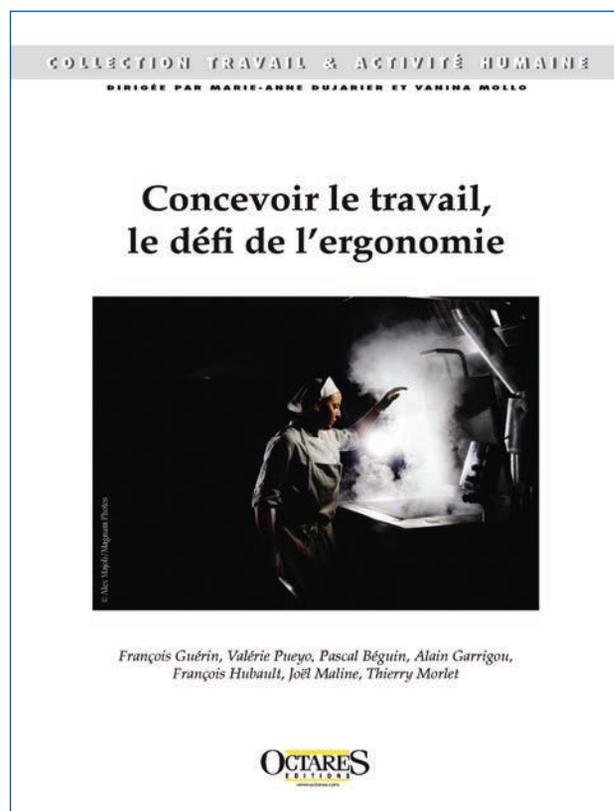
<sup>(3)</sup> MARCH J. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.

## L'ergonomie entre perspectives et prospective : « le travail au cœur »

À propos de l'ouvrage de François GUÉRIN, Valérie PUEYO, Pascal BÉGUIN, Alain GARRIGOU, François HUBAULT, Joël MALINE et Thierry MORLET, *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie*, Octarès Éditions (Toulouse), coll. « Travail & activité humaine », 2021, 413 p.

Par Rebecca DICKASON

Maître de Conférences, Université Gustave Eiffel, Université Paris Est Créteil, IRG, F-77454 Marne-la-Vallée, France



© Octarès Éditions

Depuis la première édition, en 1991, de l'ouvrage de référence *Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie*, l'ampleur de la double évolution massive du travail, en tant qu'« objet » de l'ergonomie, et de l'ergonomie elle-même a justifié la rédaction d'un nouvel opus, « consolidé » et « actualisé », sur l'articulation, voire l'imbrication, entre travail et ergonomie. L'objectif de *Concevoir le travail, le défi de l'ergonomie* est « de contribuer à la fabrication du travail [...], en poursuivant une finalité d'émancipation de l'activité humaine », un « processus auquel l'ergonome devrait contribuer dans des situations et

dés contextes de travail toujours singuliers » (p. 26). *De facto*, cet ouvrage original et fouillé s'appuie sur trente ans d'évolutions du champ ergonomique dans le sillage des mutations du travail, et ouvre des perspectives pour repenser l'ergonomie d'aujourd'hui et de demain.

L'opus rédigé par François Guérin et ses co-auteurs – ergonomes, économiste, ingénieur – déroule cinq axes réflexifs, qui s'articulent en autant de parties auxquelles vient s'ajouter une partie « additionnelle », rédigée au début de la pandémie de Covid-19, et visant à confronter la pertinence du propos égayé dans l'ouvrage à cette crise inédite. Sans vouloir gâcher la découverte du lecteur et dévoiler d'emblée les conclusions des auteurs à cet égard, nous soulignerons toutefois que cette sixième incursion réflexive est particulièrement bienvenue en ce qu'elle donne à voir l'interconnexion entre les mutations actuelles et prospectives du travail avec l'ergonomie, et constitue un cas d'espèce quant à la défense d'une position centrée sur l'analyse du travail réel.

La première partie de *Concevoir le travail* explore la centralité du travail, sous l'angle de l'ergonomie. Sa réflexion inaugurale porte sur la fonction intégratrice du travail, aux niveaux individuel et collectif. S'ensuit le rappel de l'impérieuse nécessité de « se saisir du travail ». À cet effet, les auteurs reviennent sur les différences fondamentales entre travail prescrit et travail réel (distinctions entre « tâche » et « activité », entre « poste de travail » et « situation de travail »), et sur l'écart entre prescriptions et travail effectivement réalisé qui est fondamental à la démarche ergonomique. Après un détour par la clarification de la dichotomie travail/emploi, sont retracées plusieurs grandes évolutions structurantes du point de vue de l'ergonomie. Soulevons tout d'abord l'évolution des conditions de réalisation du travail à travers plusieurs perspectives : les exigences physiques, les risques afférents à l'exposition aux « CMR » (les cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques – toxiques susceptibles d'altérer la fertilité : gaz, substances chimiques, nano-particules et nano-matériaux, champs électromagnétiques...), l'atypicité croissante des horaires de travail, l'explosion des facteurs de risques psychosociaux, les évolutions en termes de démographie et d'inégalité sociales... À cela s'ajoutent des réflexions sur les évolutions économiques et technologiques et leurs conséquences dans l'organisation des systèmes productifs (modulations des configurations productives, développement du *lean*, entreprises libérées...). Ces développements débouchent sur ce qui constitue une véritable pierre angulaire de la thèse avancée par les auteurs : l'ambition de « prendre soin du travail », traduisant ainsi la « vision positive » du travail mobilisée dans l'ouvrage. Il s'agit d'amorcer par le questionnement ce qui sera approfondi dans la suite de l'opus : qu'est-ce qu'un travail « vraiment humain », c'est-à-dire « digne, décent, favorable » ou *a minima* « non délétère » ? et, *in fine*, comment l'ergonomie peut contribuer à en dessiner les contours ? Le propos se clôt sur une réflexion liminale sur l'intervention en ergonomie, réflexion qui sera richement étoffée dans la troisième partie.

Véritable nœud de l'ouvrage, la seconde partie vise à poser les jalons de repères – voire d'un référentiel – partagé(s) pour/par les ergonomes, considérés comme une « communauté épistémique ». Ce point est crucial face aux différentes modalités d'exercice et à la diversité des statuts des ergonomes (des aspects illustrés dans l'annexe sur le métier d'ergonome, présentée en fin d'ouvrage, et qui aborde également des aspects déontologiques et éthiques par ailleurs soulignés à la fin de ce second volet). S'ouvrant sur une qualification du positionnement de l'ergonomie dans le paysage disciplinaire comme une « discipline d'action », la seconde partie continue à tisser les réflexions (distillées dans la première partie) sur la question de la santé au travail, évoquée cette fois sous l'angle des modèles de la santé (altération, préservation, construction) et de la performance (efficacité, pertinence).

Les modèles de la santé au travail détaillés aident à cerner ce qu'est un travail « non délétère ». Le modèle de l'altération met en lumière les « conditions limites » du travail, celles qui dépassent les possibilités de l'humain et l'obligent à puiser dans son capital cognitif ou physiologique, il souligne aussi les contraintes (facteurs de risques et de pathologie) et les astreintes (effets sur la santé). Le modèle de la préservation fait écho à la théorie de conservation des ressources en ce qu'il envisage, outre les altérations et déficiences, les contraintes et ressources inhérentes à l'activité. Le modèle de la construction, enfin, prend en compte l'expérience subjective et singulière de l'individu au travail. La posture des auteurs, à l'égard de ce dernier modèle, est que le travail doit être « opérateur de santé », c'est-à-dire permettre l'expression d'une santé au travail qui doit transformer le milieu et les normes plutôt qu'en subir les effets. Il y a ici une visée transformationnelle, qui permet donc un travail « vraiment humain », et qui se concrétise par l'inclusion des travailleurs dans la conception des systèmes techniques et de leur expérimentation. Cette approche, qui n'est pas sans rappeler la recherche-intervention par ses liens forts avec le terrain et une volonté de coopération et surtout de co-construction, s'ancre dans la subjectivité vécue pour ouvrir le travail à une dimension « salutogénique » plutôt que « pathogène ».

Les troisième et quatrième parties détaillent la méthode prônée par les auteurs, une méthode spécifique de l'ergonomie de langue française, éminemment située et prompte à saisir la singularité des contextes, s'appuyant sur l'AET (analyse ergonomique de travail). Elles constituent une ressource inappréciable pour l'intervention ergonomique. Ceci, grâce à l'exposé bien documenté et pédagogique de la diversité des interventions ergonomiques, du dimensionnement de l'intervention, des approches descriptives du système de travail (les processus techniques, les outils et systèmes d'information, les relations entre les variables d'un dispositif, les procédures, dépendances et butées temporelles, l'agencement du dispositif technique), du diagnostic, de la conception et de la conduite de projet de conception, ou encore de la démarche de simulation en ergonomie. La quatrième partie approfondit la troisième en détaillant les usages des techniques

et des outils, contribuant ainsi à substantier avec habileté les « modalités opératoires » de l'ergonomie pour le profane, tout autant qu'à rappeler, pour l'ergonome averti, des éléments fondamentaux et incontournables.

La cinquième partie discute de la place de l'ergonomie, contribuant ainsi, en miroir des deux premiers volets, à affiner le périmètre et à affirmer la définition de la discipline, ainsi qu'à souligner la place de l'ergonomie au carrefour de la gestion, de l'économie, des sciences du territoire, de la santé publique, de la santé au travail et du droit. À cet effet, plusieurs prismes complémentaires sont envisagés, d'ordre technico-organisationnel, sociétal et social (évolution du salariat, retraite et pénibilité). Nous nous arrêterons sur les deux derniers, prompts à ouvrir des réflexions transcendant l'ergonomie. La perspective technico-organisationnelle envisage plusieurs thématiques d'intérêt parmi lesquelles le télétravail et ses effets sur « la relation managériale, la socialisation organisationnelle et la gestion de carrière » ainsi que sur l'équilibre entre contrôle et autonomie, ou encore le *flex-office* en tant que mode d'organisation susceptible de favoriser la créativité et la convivialité, mais se heurtant à des difficultés (bureau impersonnel, difficulté à garder le contact...) et suscitant une adaptation du manager devenu « nomade ». D'autres thématiques sont aussi abordées – « laisse électronique », objets connectés, usine du futur –, qui interrogent la nature de l'activité, les dynamiques d'engagement, l'uniformité ou l'hétérodoxie des pratiques, la place du management et les mutations des relations de travail. Le prisme sociétal, enfin, soulève plusieurs sujets dont les organisations doivent se saisir – l'immigration, le développement durable, le *whistleblowing*, le genre –, à la fois parce qu'il s'agit de préoccupations prégnantes pour les différentes parties prenantes de l'organisation, et parce que ces sujets relèvent d'une dimension stratégique indéniable.

Avec force détails, maints exemples tirés de la *praxis*, de multiples illustrations (le livre comporte pas moins de 56 figures dont nous saluons la diversité et la pertinence) qui viennent irriguer les ressources conceptuelles et méthodologiques mises à la disposition du lecteur, *Concevoir le travail* est un ouvrage ambitieux, sous-tendu par un positionnement affirmé de ce qu'est ou doit être/ permettre l'ergonomie, une ligne argumentative qui constitue le fil d'Ariane de l'opus : dépasser l'implicite et l'impensé dans l'activité humaine, contribuer à la fabrication du travail humain avec une visée prospective. À cet égard, François Guérin, Valérie Pueyo, Pascal Béguin, Alain Garrigou, François Hubault, Joël Maline et Thierry Morlet tiennent la promesse implicite faite à leur lecteur avec la citation inaugurale à leur ouvrage, la fameuse citation de Gaston Berger tirée de *Phénoménologie du temps et prospective* (1964) – « Demain ne sera pas comme hier. Il sera nouveau et dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer » – : ils parviennent à concentrer en un ouvrage synthétique et dense les fondations de l'ergonomie d'aujourd'hui et les dynamiques à insuffler pour donner vie à celle de demain.

# Le héros des temps modernes ou comment l'imaginaire du dépassement de soi domine la société actuelle

À propos de l'ouvrage  
d'Olivier FOURNOUT, *Le Nouvel héroïsme. Puissances des imaginaires*, Presses des MINES, 2022, 210 p.

Par Olivia MICHEL,  
doctorante à l'ESCP



© Presses des MINES

Le caractère endopsychique<sup>(1)</sup> de l'imaginaire l'a longtemps confiné dans des sphères éloignées de l'étude du social. Souvent caractérisé par la rêverie, l'imaginaire est régulièrement associé au monde de l'enfance, celui que l'on s'invente, il serait un espace dénué de toute implication dans la réalité. Il est vrai que l'usage courant l'y oppose sans cesse. Pourtant, il semble être un outil précieux pour saisir les conséquences du nouage entre psychique et social dans notre société hypermoderne. Dans son nouvel ouvrage *Le Nouvel héroïsme. Puissances des imaginaires*,

Olivier Fournout s'empare de la notion d'imaginaire pour une meilleure intelligibilité des représentations dominantes actuelles. Il rend compte de la manière dont les imaginaires viennent structurer le quotidien, inspirer tout un chacun, imprégner les pratiques managériales et l'hypermodernité en général. L'auteur part d'un certain constat : notre société et son rapport à la réussite ont muté petit à petit vers la valorisation du dépassement de soi, de l'intrapreneur et du héros, tout en imposant à l'individu des injonctions paradoxales, une certaine *praxis* de l'oxymore. Ainsi, l'auteur nous dit que tous les domaines de la vie en société cherchent à faire rêver l'individu, faire planer au-dessus de sa tête un nuage de rêves. Ce nuage serait alors constitué de représentations imaginaires, ayant pour objectif d'être un moteur pour les individus.

## Diffusion et transmission des imaginaires

Dans un premier temps, l'auteur nous parle de l'imaginaire comme une puissance de circulation et de transformation. L'imaginaire permettrait de solidifier les éléments du réel, de leur donner une consistance ou encore de les réifier. Tout ce qui fait phénomène, c'est-à-dire tout ce qui prend une place dans la société et qui est reconnu comme un modèle dominant, serait issu de l'imaginaire. Olivier Fournout propose alors une lecture pluridisciplinaire et une interchangeabilité des clés de lecture de l'imaginaire pour saisir sa portée dans nos sociétés contemporaines. L'imaginaire est une notion complexe, et contient également en elle d'autres notions qui lui font signe : représentations, croyance, mythe, idéologie. L'imaginaire est une notion ambiguë, et ainsi les chercheurs en sciences sociales s'en sont assez peu approchés. L'objet du livre est alors d'étudier toute « forme » susceptible de contribuer à la construction de l'imaginaire de l'héroïsme pour tous dans la société. Il s'agit de messages qui suggèrent un surpassement pour les individus ou les groupes. Figures littéraires, stars du cinéma, sportifs, *leadership*... sont quelques-unes des structures héroïques qui participent à construire l'imaginaire de la société. Une des illustrations proposées par l'auteur est une publicité pour Nike en 2017. En effet, si le vêtement est utile et *a priori* fonctionnel, il semble également être imprégné par les imaginaires de la société. Cette publicité montre un joueur de hockey qui se dépasse et s'accomplit, avec pour slogan "*Play less nice*" signifiant « Joue moins gentil ». Tout au long de la publicité, nous observons un homme qui est, dans un premier temps, brutal, incivil, agressif (il renverse des poubelles dans la rue, bouscule ses adversaires, ferme des portes au nez...), et, dans un second temps, le sportif devient un héros qui aide les autres, il est tendre et convivial (il tient les portes, il aide les personnes handicapées...). La publicité se termine par un but de la part du joueur, des applaudissements, rappelant que l'on qualifie toujours de héros les marqueurs d'un match de football important. Selon l'auteur, cet exemple met en scène les valeurs individualistes de notre société hypermoderne, le tout à travers l'image héroïsante d'un sportif victorieux. Cette publicité, seule, ne

<sup>(1)</sup> Qui est relatif aux profondeurs du psychisme.

contribue pas à la diffusion d'un imaginaire, mais c'est bien parce qu'elle s'inscrit dans une multitude de représentations, d'injonctions qui circulent dans le monde hypermoderne qu'elle en est une illustration pertinente. Les valeurs retrouvées dans cette publicité sont présentes à peu près partout : la presse, les discours politiques, le management, le développement personnel... Ainsi l'exemple choisi par Olivier Fournout à travers cette publicité permet de donner à voir l'ancrage ambivalent du héros : l'homme mis en scène est à la fois un mauvais garçon – déterminé, il va jusqu'au bout, écrase les autres sur son passage pour réussir – et un homme de valeurs. Au-delà de ces contradictions, la finalité reste "Play less nice" : être moins gentil pour y arriver, pour être le gagnant, le héros. L'auteur argumente ici que les imaginaires dominants sont malléables et s'inscrivent dans des structures contradictoires, car l'imaginaire prend sa source dans des scènes hétérogènes.

## L'imaginaire de l'héroïsme : nouvelle norme de la société hypermoderne

L'auteur nous questionne : qu'ont en commun Johnny Halliday, idole des jeunes dans les années 1960, les gendarmes, policiers morts pour la France dans les attentats par exemple, les sportifs de haut niveau ou encore Thomas Pesquet ? Ils ont tous été qualifiés de héros. L'héroïsme est bien installé dans l'actualité : médias, publicité, cinéma... Il devient désormais un qualificatif qui rassemble. L'auteur nous raconte qu'en feuilletant un grand journal quotidien, il y trouve successivement le portrait d'un PDG d'une grande entreprise décrit comme un véritable héros, puis un paragraphe encourageant l'importance d'être centré sur soi tout en étant hyper investi pour les autres, une publicité pour un supermarché se considérant comme étant la meilleure chaîne, avec la qualité au meilleur prix, la « marque des champions ». Enfin, toujours de ce même journal, Olivier Fournout cite une succession d'acteurs ayant eu des récompenses, faisant face à tous les défis, des vies difficiles mais héroïques. Emmanuel Macron en fait même un argument lors de son élection en 2017 : « Nous devons renouer avec l'héroïsme politique. [...] Il faut expliquer qu'il y a des héros en France, des génies, des gens qui s'engagent au quotidien... ». Chaque élément de la vie quotidienne est héroïsé, constamment. La valeur du héros connaît une inflation médiatique sans précédent.

## Comment l'imaginaire du héros devient-il dominant ?

Olivier Fournout formule cinq points de passage nécessaires à l'extension d'un imaginaire et interroge la manière dont s'installe la domination de l'héroïsme dans le système sociétal. Le premier point est que cet héroïsme doit prendre une forme sensible : se voir, s'entendre, se sentir, se goûter, s'incarner. C'est-à-dire que la figure du héros doit s'incarner à travers l'art, la fiction, la littérature. L'action morale prend sens de manière esthétique, sensible. Elle s'incarnera

d'avantage à travers un rôle au cinéma par exemple, qu'un texte de recherche. Le deuxième point est qu'une fois les incarnations réalisées, elles ont besoin de se refléter. Il s'agit là d'un effet miroir entre fictions et réalités. L'auteur prend l'exemple des bureaux du film de *Margin Call* reconnus comme étant similaires à ceux de Wall Street. S'ils ne sont pas en réalité exactement les mêmes, c'est de cette façon qu'ils imprègnent les croyances générales. Le troisième point est que l'imaginaire de l'héroïsme doit se stabiliser dans le temps en occupant l'espace éditorial et médiatique. Le quatrième est qu'il doit se communaliser à grande échelle : circuler dans tous les domaines de la vie comme la famille, l'amitié, les loisirs, la politique, la consommation, le *business*. Le cinquième et dernier : il doit trouver sa galerie de portraits, ses modèles. L'imaginaire dominant de la société se retrouve dans la structure du héros hypermoderne, qui tend à devenir un idéal de société. On retrouve notamment l'image du héros dans certaines incarnations et discours. La fameuse assertion d'Emmanuel Macron, « Nous sommes en guerre », est un exemple de ce qui contribue à ériger l'Homme normal en Homme héroïque. Celui qui traversera la guerre, contribuera à y mettre fin, deviendra alors le héros des temps modernes. Nous assistons ainsi à une flambée du marché de l'héroïsme, dans tous les domaines de la vie. Tout est « héroïsé » : celui qui sera reconnu sera celui qui sait se dépasser lui-même et qui réalise un exploit. L'extraordinaire doit devenir la norme. La valeur héros devient maintenant une injonction pour tous, étrange paradoxe. Que devient alors le monde commun si le héros devient l'homme ordinaire ? L'individu hypermoderne est-il condamné à l'héroïsme ?

## L'héroïsation de la société et ses conséquences sur les individus

Cette héroïsation de la société n'est pas sans conséquence sur les individus. Prenons l'exemple du management contemporain qui nous ordonne d'être entrepreneurs de nous-même. Pour être dans la course, il ne suffit plus de vendre un produit ou un service, mais d'y ajouter la vente de soi, corps et âme. Au-delà d'un message de dépassement de soi, cette logique produit une société composée d'individus dotés d'égos surdimensionnés, en compétition les uns avec les autres. Le danger est désormais l'ordinaire. Le courage est une qualité indispensable. Cette image du héros contribue à la diffusion d'un imaginaire collectif, concept bien décrit par Giust-Desprairies (2004). Il permet au groupe de donner du sens à la réalité tout en étant signifiant pour le sujet individuel. L'héroïque comme valeur et comme moyen de s'intégrer dans la société constitue également un imaginaire social au sens de Castoriadis (1975), à savoir un imaginaire moteur des transformations historiques et culturelles, des représentations du monde, des manières de vivre. Il s'établit alors dans l'hypermodernité une forme d'imaginaire socio-collectif : une diffusion de représentations destinées à produire du sens pour le groupe, à former les perceptions de la réalité et de l'existence tout en structurant le social.

Olivier Fournout nous livre un brillant ouvrage permettant une meilleure compréhension de l'hypermodernité en proposant de donner à l'imaginaire un rôle essentiel et indispensable pour comprendre les enjeux du monde social. Il s'inscrit dans la continuité des psychosociologues et psychologues cliniciens tels que Nicole Aubert ou Vincent de Gaulejac, qui proposaient la compréhension de l'évolution de la société et des pratiques managériales par notre rapport au temps. D'un monde qui prône l'idéal et l'excellence dans les années 1980 (Aubert, de Gaulejac & Vindras, 1990), nous serions ensuite passés dans le milieu des années 1990 à un rapport au temps compulsif à l'urgence, l'hyperréactivité (Aubert, 2003). Vincent de Gaulejac (2011) parlait d'une société narcissique mettant en avant l'individualisme et la réussite. Nous serions aujourd'hui passés au culte du héros, aux multiples injonctions à l'action héroïque. Être un individu lambda, « par défaut » (Castel, 1995), se fait au risque d'être ostracisé. Ce nouveau tableau de l'individualisme hypermoderne nous rappelle les travaux de Robert Castel (1995) décrivant la dichotomisation de l'individualisme contemporain, avec, d'un côté, les individus « par excès » centrés sur le présent et l'instantanéité, concernés par aucune antériorité, pris dans un tourbillon d'activités, en quête d'intensité, et, de l'autre, les individus « par défaut », privés de tout, sortis du système, car en incapacité de coller à ce que la société obsédée par l'urgence attend d'eux. La question

induite par l'ouvrage d'Olivier Fournout est la suivante : un individu privé de statut de héros peut-il encore être considéré en tant qu'individu dans notre société actuelle ? Les attentes de la société deviennent de plus en plus grandes et le rapport à soi toujours plus exigeant.

Cet ouvrage est un travail rigoureux et passionnant, qui nous invite à enfin considérer l'espace psychique comme un lieu d'observation et de savoir. Olivier Fournout arrive à nous convaincre que l'imaginaire fait partie du réel, et nous permet d'accepter le fort enjeu de la subjectivité dans la construction du monde social.

## Bibliographie

- AUBERT N. (2003), *Le culte de l'urgence – La société malade du temps*, Paris, Flammarion.
- AUBERT N. & DE GAULEJAC V. (2018), *Le coût de l'excellence*, nouvelle édition, Média Diffusion.
- CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- CASTORIADIS C. (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.
- DE GAULEJAC V. (2011), « L'injonction d'être sujet dans la société hypermoderne : la psychanalyse et l'idéologie de la réalisation de soi-même », *Revue française de psychanalyse*, 75, pp. 995-1006.
- GIUST-DESPRAIRIES F. (2004), *L'imaginaire collectif*, Paris, Érès.

# FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

## OVERLOOKED...

### Vulnerability factors of companies under LBO A comparative analysis of two mid-sized companies

**Fabien Foureault & Jean-Étienne Palard.**

Since the early 1980s, the LBO model has become a new mode of financing and corporate governance. However, the high level of debt used in this type of arrangement and the change in shareholding tend to permanently modify the level of vulnerability of companies under LBO. This research is based on a cross-case study of two mid-sized companies operating in the optronics sector. We propose an analysis framework specific to LBOs, which defines vulnerability according to three dimensions: financial, operational, and relational. The in-depth study of these two cases shows that the degree of vulnerability varies according to two main parameters: the initial financial conditions of the arrangement and the extent of the economic hazard, which can produce positive or negative effects.

### An attempt at a phenomenology of the franchise

**Magali Ayache & Hervé Dumez.**

Franchising is an economic relationship between two independent actors, the franchisor and the franchisee. As such, it lends itself well to the application of economic (agency theory, incomplete contract theory, transaction costs, etc.) or managerial (stakeholder theory, empowerment, creativity management, etc.) models. But Dant (2008; Dant *et al.*, 2011) pointed out that there is a lack of a true phenomenology of this complex relationship. This article attempts to produce this phenomenology in the form of an ordered staging of descriptions: a minimal description (an economic relationship between two agents who each have an interest in it), then some elements of complexity (an unbalanced, non-economic, multi-level, networked, agonistic, economic relationship). Finally, the dynamic scenarios of the franchise relationship are identified.

## TRIAL BY FACT

### Territorial governance of digital innovation in the heritage sector: Lessons from a research-action

**Elsa Gatelier & Jean-Baptiste Suquet.**

Digital technologies represent an opportunity for heritage tourism sites to significantly improve the visitor experience and boost the economy of their territories. However, this technological opportunity comes up against the sector's difficulties in innovating, particularly due to the small size of many sites. The literature on tourism innovation generally advocates fostering innovation *via* an innovation system that brings together a plurality of actors on a larger scale, thus overcoming the size handicap of heritage organizations. In this article, we propose to deepen this recommendation by

showing, with the help of work in territorial economics, the issues of territorial governance inherent in this approach. The analysis of a European digital innovation project in the heritage sector highlights the recurrent tension between "generic" and "specific" aspects, and the need for actors to invent coordination practices at the meso level of the project. The article highlights a fundamental issue of territorial governance of innovation projects in the heritage sector, and emphasizes in particular the importance of coordination practices that allow for learning and the linking of actors within the project.

### How about one or two garbage collectors behind the truck? When the worker's reality shatters the manager's dream

**Isabelle Salmon, Jean-Yves Juban & Emmanuel Abord de Châtillon.**

The concept of age management is proving to be powerless to fight against the exclusion of ageing employees from the labor market, particularly for health reasons. It is by questioning ourselves on a new idea, the management of employability and career paths through occupational health, that we have approached this question within the framework of a research project anchored in the field of waste collection. The aim is to study the consequences on working conditions of a "managerial" decision: the change from two-man teams of household waste collection workers (or "garbagemen") to a single one. We had the opportunity to enrich the managerial approach with the contribution of a physiologist and an ergonomist. This uncommon multidisciplinary approach allows us to confront the managerial temptation of rational cost optimization with the materiality of its consequences on the working conditions, and even on the health of the refuse collectors. The presentation of these results then leads the manager who gives the orders, for the duration of a call for tenders, to become a preventionist, proving that the two worlds, that of the manager and that of the preventionist, are not tight.

## OTHER TIMES, OTHER PLACES

### Paris-São Paulo by Société Générale: the (rail) roads of French savings (1906-1918)

**Oussamma Ouriemmi.**

At the turn of the 20<sup>th</sup> century, French savings were involved in adventurous investments presented to the public by the banks. The case of the Brazil Railway is edifying in this respect. Introduced to the French market by Société Générale and its partners, the company collected enormous sums of money in a few years. These sums were quickly put at risk because of the gigantic plans of its management. This article highlights the risks to French savings, and the managerial and financial practices that carry them.

## MOSAICS

### **Frédérique Pallez**

“Management as an ally of the health system: On Hervé Dumez & Étienne Minvielle’s *Voyage au cœur du système de santé. 100 témoignages pour apprendre à gérer avec la crise*” (Paris, FR: Éditions ESKA) 2021.

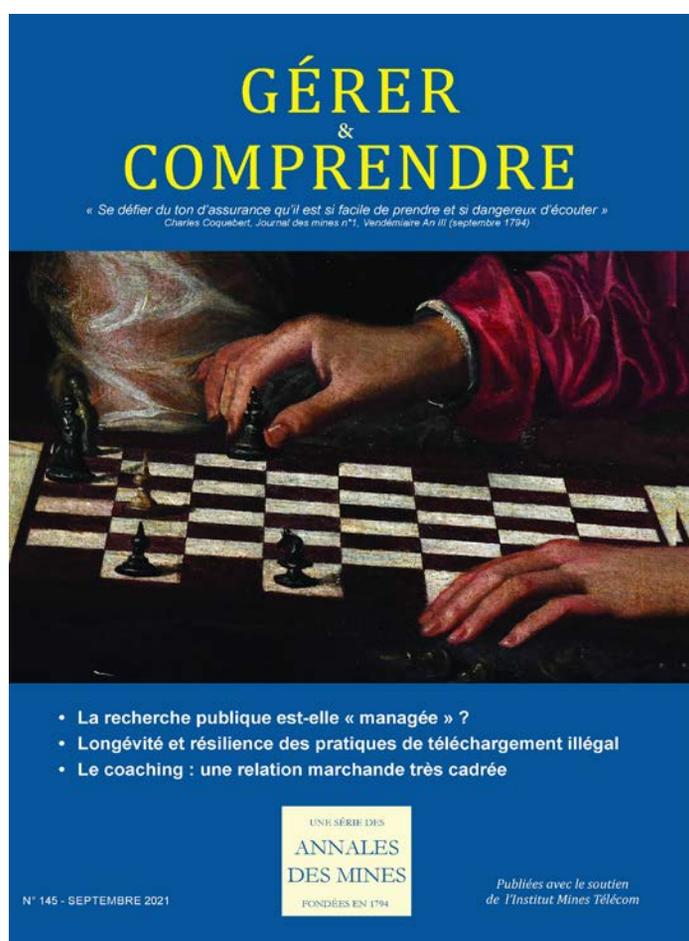
### **Rebecca Dickason**

“Ergonomics between perspectives and prospective: On François Guérin, Valérie Pueyo, Pascal Béguin, Alain Garrigou, François Hubault, Joël Maline & Thierry Morlet’s *Concevoir le travail, le défi de l’ergonomie*” (Toulouse, FR: Octarès Éditions) 2021.

### **Olivia Michel**

“The modern-day hero or how the imaginary of surpassing oneself dominates current society: On Olivier Fournout’s *Le Nouvel héroïsme. Puissances des imaginaires*” (Paris, FR: Presses des MINES) 2022.

# GÉRER & COMPRENDRE



n° 145 - septembre 2021

## Réalités méconnues

Les « niches » de transition comme espace de renégociation du système énergétique : le cas de l'autoconsommation  
**Élodie GIGOUT, Julie C. MAYER et Hervé DUMEZ**

Manager la recherche publique : défendre l'indépendance, assurer la pérennité  
**Jean-Yves OTTMANN**

Longévité et résilience de l'accès illégal aux contenus culturels  
Interroger les persistances et les sorties de carrières pirates  
**Anthony GALLUZZO**

Le coaching : exploration d'une pratique  
**Magali AYACHE et Hervé DUMEZ**

## Autres temps, autres lieux

Intelligence artificielle : entre science et marché  
Quelques éléments sociohistoriques pour mieux comprendre une étrange expérimentation scientifique (1956-1990)  
**Jean-Sébastien VAYRE**

## Mosaïque

Si on réintroduisait « la culture » dans « l'interculturel » ?  
À propos de l'ouvrage de Philippe d'IRIBARNE,  
**Sylvie CHEVRIER, Alain HENRY, Jean-Pierre SEGAL & Geneviève TRÉGUER-FELTEN,**  
*Cross-Cultural Management Revisited: A Qualitative Approach,*  
Oxford University Press, 2020  
**Jane KASSIS-HENDERSON**

Et si la démondialisation signait la fin de l'expansion affolante des GAFAs ?

À propos du livre de François LÉVÊQUE,  
*Les entreprises hyper-puissantes, Géants et Titans, la fin du modèle global ?*, Odile Jacob, mars 2021  
**Christophe DESHAYES**

Le bureau, tout un monde

À propos de l'ouvrage de Pascal DIBIE,  
*Ethnologie du bureau. Brève histoire d'une humanité assise*, Métailié, Paris (2020)  
**Jean-Marc WELLER**

Ce numéro peut être consulté et téléchargé gratuitement sur notre site

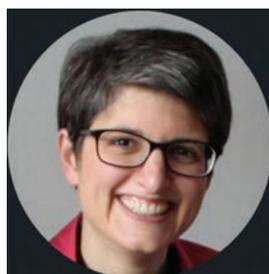
<http://www.annales.org>

# Ont contribué à ce numéro



**Emmanuel ABORD DE CHATILLON** est professeur des universités à l'Université Grenoble-Alpes et membre du CERAG, laboratoire de recherche en sciences de gestion de l'Université. Il dirige la chaire Management et Santé au Travail de Grenoble IAE, qui regroupe une vingtaine de chercheurs

et autant d'organisations publiques et privées autour de l'analyse des problématiques de santé au travail. Ses travaux portent sur le management de la santé au travail, aussi bien en ce qui concerne ses manifestations (ennui, absentéisme, épuisement professionnel, bien-être au travail, qualité de vie au travail...) que dans l'impact des conditions de travail (secteur hospitalier, télétravail, travail public...), mais aussi dans la compréhension de l'activité des managers et leurs rôles en matière de prévention, que dans l'impact des dispositifs organisationnels au service de la santé au travail. Il est également responsable du master « Management stratégique des ressources humaines » de Grenoble Institut d'Administration des Entreprises.



**Magali AYACHE** est maître de conférences à CY Cergy Paris Université – CY TECH, et est membre du laboratoire Thema – UMR CNRS 8184. Elle a fait sa thèse à l'Université Paris Ouest et à ESCP Europe sur la construction de la relation managériale. Ses recherches portent sur le management et les organisations,

et plus particulièrement sur les managers, les relations interpersonnelles et professionnelles, hiérarchiques et non hiérarchiques, et sur les relations inter-organisationnelles. Elle a publié dans la *Revue Française de Gestion* et dans *Gérer et Comprendre*, et participe à l'AIMS, EGOS et EURAM.



**Hervé DUMEZ** est directeur d'i3 (UMR 9217) et du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique. Directeur de recherche au CNRS, il a été *visiting professor* au MIT et à la Stockholm School of Economics (SCORE), et il est *associate editor* de la *European Management*

*Review*. Ses recherches portent sur les interactions entre stratégies, structures de marché et organisation. Il est l'auteur ou co-auteur de plus d'une soixantaine d'articles dans des revues à comité de lecture (dont *Academy of Management Review*, *Journal of Business Ethics*, *European Management Review*, *M@n@gement*) et d'une dizaine de livres, dont *Méthodologie de la recherche qualitative* (prix FNEGE 2015) aux éditions Vuibert, paru en version anglaise en 2016, *Comprehensive Research. A methodological and epistemological introduction to qualitative research*, Copenhagen Business School Press.



**Fabien FOUREAUX**

est sociologue, chercheur associé au Centre de sociologie des organisations (Sciences Po) et à l'Observatoire des élites suisses (Université de Lausanne). Ses travaux portent sur la financiarisation, les élites économiques et les champs organisationnels. Il a publié *Le capital en action*

(2019, Presses des MINES).

**Elsa GATELIER** est ingénieure de recherche au laboratoire d'économie et de gestion (REGARDS) de l'Université de Reims. Ses recherches portent sur le tourisme patrimonial, et plus particulièrement l'œnotourisme. Elle s'intéresse aux stratégies d'offre qui structurent et promeuvent les destinations touristiques, mais également aux attentes et expériences des touristes. Dans le cadre de son post-doctorat au sein du projet VISTA-AR financé par l'Europe, elle a travaillé sur l'impact d'outils numériques de médiation sur le modèle économique de sites culturels et patrimoniaux.



D.R.

### Jean-Yves JUBAN

est professeur en sciences de gestion et actuellement directeur de l'IUT de Valence (Université Grenoble Alpes), il est membre du laboratoire CERAG. Ses recherches et ses enseignements sont dédiés au management d'équipe et à la GRH.

L'essentiel de ses recherches actuelles portent sur les Sociétés coopératives et participatives (SCOP) et les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Il poursuit des recherches sur la GRH des seniors, l'exercice de la responsabilité individuelle dans le cadre du travail, les modes de gouvernance permettant des pratiques démocratiques au sein des organisations.

**Oussama OURIEMMI** est professeur associé à ISG Paris et docteur en sciences de gestion. Ses travaux de recherche et ses enseignements portent notamment sur l'histoire de l'entreprise et de la gestion.



D.R.

### Jean-Étienne PALARD

est maître de conférences en finance à l'IAE Bordeaux où il dirige le master 2 « Ingénierie financière et opérations de haut bilan », et agrégé d'économie-gestion. Chercheur à l'IRGO et membre de la SFAF, il focalise ses travaux de recherche sur le fonctionnement des fonds de

*private equity*, les opérations de LBO et plus généralement les modèles d'évaluation d'entreprise. Il a publié *Guide pratique d'évaluation d'entreprise* (2014, Eyrolles) et le manuel *Finance d'entreprise* (2019, Vuibert).



D.R.

### Isabelle SALMON

est responsable d'études à l'INRS depuis 2008. L'INRS est une association loi 1901, à gouvernance paritaire, qui est financée par la branche accidents du travail/maladies professionnelles de l'assurance maladie. Sa vocation est la prévention des accidents du travail et des maladies profession-

nelles. Autrement dit, son sujet est la santé au travail sous l'angle de la prévention. Médecin de formation, Isabelle Salmon a été chargée de travailler sur une thématique qui s'appelait alors « vieillissement, travail et santé ». Il lui est rapidement apparu que les approches médicales ou physiologiques n'allaient pas suffire à appréhender des objets aussi complexes que l'âge ou la santé, qui gagnent à être examinés au croisement de plusieurs disciplines. Concomitamment, il existait alors à l'INRS une volonté de compléter les approches existantes par un éclairage nouveau pour l'institut, celui de la gestion des ressources humaines. Afin d'appréhender au mieux ses questions de recherche, elle a donc complété sa formation par une thèse en gestion des ressources humaines, soutenue en décembre 2019 au sein du laboratoire CERAG de l'Université Grenoble-Alpes, sous la direction des professeurs Emmanuel Abord de Chatillon et Jean-Yves Juban. L'auteur s'inscrit dans une approche visant à remettre la santé au cœur des débats sur le vieillissement au travail, de façon à imaginer un renouvellement des pratiques de GRH pour les adapter aux bouleversements issus du vieillissement démographique.

**Jean-Baptiste SUQUET** est professeur associé à Neoma Business School, où il enseigne l'étude du travail et des organisations, des programmes *undergraduate* aux programmes exécutifs. Ses recherches portent principalement sur les nouvelles formes de service, la transformation du travail de service et l'organisation de la relation client, notamment dans des contextes difficiles tels que la déviance des clients ou la numérisation des services. Depuis son doctorat, il s'est investi dans la recherche collaborative et la recherche-action, et a participé à des projets de recherche avec des praticiens, à la RATP, avec l'AMARC ou NQT. Il a également coordonné la participation de Neoma BS au projet VISTA-AR, financé par l'Union européenne. Ses recherches ont été publiées dans des revues telles que *Human Relations*, *Work & Occupations* et *Gérer & Comprendre*.