

LE COMMERCE DES PROMESSES

**À propos du livre de
Pierre-Noël Giraud :**
**« Le commerce des promesses -
Petit traité sur la finance
moderne ».**

Seuil, coll. Points Économie, 2001,
370 p.

Par Claude Riveline

École des Mines de Paris

La finance fascine et fait peur. Comme la navigation à voile, elle laisse espérer de délicieux frissons et laisse craindre de ravageuses tempêtes. Le particulier est confronté à une multiplicité de placements possibles, dont il comprend plus ou moins la logique. Les entreprises manient des moyens de paiement et des devises variés, ont accès à de nombreuses sources de financement et font l'objet de grandes manœuvres (OPA, OPE) d'une soudaineté et d'une ampleur croissantes. Les états gouvernent leurs monnaies comme les rois de jadis, sauf lorsque l'Euro leur retire ce pouvoir et quand des krachs terrifiants les mettent à mal. Comment cela marche-t-il, tout ça ?

Pour le savoir, il faut lire le dernier livre de Pierre-Noël Giraud, qui allie simplicité, clarté, agrément de lecture et sérieux technique avec un rare bonheur.

Il commence par un vif débat entre trois économistes, un libéral, un keynésien et un marxiste, qui analysent tous les trois l'histoire récente, en termes si vigoureux que l'on est chaque fois convaincu. Le problème est que ces trois explications sont largement incompatibles.

Puis nous entrons dans l'histoire de Zaccaria, négociant génois en 1298, qui envisage d'acheter de l'alun à Aigues-Mortes pour le transporter et le revendre à Bruges. Pour faire face à ses besoins d'argent et aux risques de tous ordres qu'il affronte, Zaccaria va faire appel aux moyens de crédit, d'assurance et de couverture disponibles, introduits graduellement dans le récit pour répondre chaque fois à une difficulté particulière.

Nantis de ces définitions de base, le lecteur est prêt à aborder des questions souvent débattues dans les médias, comme les retraites, les bulles spéculatives et les fluctuations des devises. Cette première partie se conclut sur un diagnostic : les grands vainqueurs de la mondialisation des finances sont les épargnants.

Ce diagnostic repose sur le raisonnement suivant : dans les classes moyennes, la première partie de la vie adulte est caractérisée majoritairement

par une situation d'emprunteurs : achat du logement, éducation des enfants, etc. L'inflation est alors avantageuse puisque les remboursements sont de plus en plus faciles avec des rémunérations qui suivent la hausse des prix. Plus tard, entre quarante et soixante ans, ces mêmes classes moyennes deviennent des épargnants et ils veulent que leur épargne soit correctement rémunérée. Comme ils ont un poids prépondérant dans la vie politique, tous les gouvernements s'accordent pour juguler l'inflation. Parallèlement, les instruments de placement avantageux se multiplient et font l'objet d'un marché mondial très actif.

Ce mécanisme est sous-tendu par une explication démographique : les intervenants en question sont le produit du baby boom qui a suivi la deuxième guerre mondiale, qui pèsent donc d'un poids décisif.

La seconde partie procède à l'examen de quelques grandes tempêtes récentes, comme le marasme japonais et les crises mexicaine et asiatique. Chaque fois, de grandes misères ont frappé des populations innocentes, des déplacements spectaculaires de patrimoines se sont produits, mais la guerre s'est arrêtée avant un désastre planétaire. Le livre présente des explications.

Qu'est-ce qui ne va pas ? Avec beaucoup de finesse et de modestie, Pierre-Noël Giraud déconstruit les raisonnements naïfs qui incriminent les grands spéculateurs ou les fonds de pension, et les remèdes simplistes, comme ceux de Maurice Allais ou la taxe Tobin sur les transactions de change. Il pense que d'autres crises se produiront, imprévisibles et violentes, mais que l'humanité s'est instruite de ses erreurs passées et que le pire sera évité.

Deux idées puissantes m'ont spécialement séduit. La première est exprimée par le titre : promesses. La finance, c'est le commerce des promesses. Apparaît ainsi le thème de la confiance, si présent en gestion et si mal compris par la plupart des économistes. Par ailleurs, les observateurs de la vie financière font usuellement référence à des « fondamentaux », réalités objectives qui freineraient les égarements spéculatifs ou systémiques. Il n'y a pas de fondamentaux, affirme P.N. Giraud. Ce sont des mythes, des anxioyotiques. Pour moi, qui proclame depuis plus de trente ans que le coût d'un bien n'existe pas, (autrement dit, pas de fondamentaux non plus en microéconomie), voilà un rapprochement précieux.

Mais ce n'est pas seulement cette connivence qui inspire ma suggestion pressante de lire ce livre. Il est aussi passionnant que le précédent du même auteur (*L'inégalité du monde*, Folio, 1996), où se manifestait la même alliance de vigueur dans les thèses et de clarté dans l'exposé.

LES RÉSEAUX DE LA RÉUSSITE

**À propos du livre de Nathalie
Raulin et Renaud Lecadre :**
**« Vincent Bolloré, enquête
sur un capitaliste au-dessus
de tout soupçon »**

Denoël, coll. Impacts, 2000, 328 p.

par Michel Villette - ENSIA

Ce livre, écrit par deux journalistes plutôt critiques, présente un cas intéressant de récupération d'une position éminente dans le champ économique, par l'héritier d'une famille d'industriels. C'est le réseau influent des relations de la famille qui permet au jeune homme de reprendre le contrôle d'une entreprise dont la logique économique l'avait exclu. Une invitation à revenir sur les rapports entre parenté et économie : une question fondamentale de l'anthropologie.

On explique généralement la réussite rapide en affaires par une innovation technique, organisationnelle ou commerciale qui conférerait à celui qu'on nomme « l'entrepreneur » un avantage compétitif sur ses rivaux et justifierait sa fortune par une contribution à l'accroissement de la richesse collective. À côté de ces explications économiques et techniques, des sociologues ont développé un style d'explication qui fait du capital social (des relations) la ressource principale, et de la notion de « réseau » le concept clef. À la limite, et si on les suivait jusqu'au bout, la cause principale de la puissance économique et financière d'un individu ou d'un groupe de personnes serait la position stratégique dans un réseau.

Il me paraît prudent de garder à l'explication des sociologues (réseau), tout comme à celle des économistes (efficacité) et des ingénieurs (innovation), le statut de théories partielles. Cependant, je dois avouer qu'à la lecture du livre de Nathalie Raulin et Renaud Lecadre, on peut avoir le sentiment que l'explication par les réseaux l'emporte.

Au fil des pages, on peut dresser une liste impressionnante de noms propres, même si l'absence d'index complique le recensement. Avant même d'avoir réalisé sa première affaire, Vincent Bolloré connaît très bien Antoine Bernheim (Banque Lazard), Martin Bouygues, Olivier Dassault, le baron Empain, Didier Pinault-Valencienne, Edmond de Rothschild, Edouard de Ribes, Roger Frey (Ministre), Marcel Bleustein-Blanchet, Felix Gaillard, Georges et Claude Pompidou... Tout se passe comme si un large réseau de relations se trouvait là, disponible et familier, prêt pour mettre



D.R.



D.R.

en piste l'héritier d'une famille menacée, mais qui mène grand train depuis le début du siècle et a su charmer, par de fastueuses réceptions dans l'hôtel particulier du 29, avenue du Maréchal-Manoury, à l'orée du Bois de Boulogne, sur le Yacht de vingt-trois mètres amarré à Saint-Tropez ou dans le manoir de Bretagne.

Le rôle joué par le réseau de relations est décisif parce qu'au moment où Vincent se lance dans les affaires, la famille a perdu le contrôle de l'entreprise (en 1975, le capital est à 40 % dans les mains du groupe papetier américain Kimberly Clark) et ne dispose plus des disponibilités financières qui permettraient une reconquête par l'argent. Par ailleurs, Vincent n'est pas diplômé d'une école d'élite, il n'appartient pas à un grand corps de l'Etat. Il ne peut non plus faire état d'une expérience réussie en tant que manager, ni d'une compétence professionnelle spéciale dans une technique industrielle. Bref, ce n'est ni un manager, ni un innovateur, ni un milliardaire, mais un fils de famille, simple étudiant en droit.

Au moment où Vincent se lance dans les affaires, l'entreprise bretonne de papeterie, fondée en 1822, principale exportatrice mondiale de papier à cigarette dans les années 30, se trouve dans une position désespérée. En 1980, elle perd plus d'un million de francs par mois, soit 20 % de son chiffre d'affaires mensuel. Les plans sociaux ramènent les effectifs de 1350 personnes en 1975 à 760 en 1981 et à 170 en 83.

La reprise de contrôle de l'affaire familiale par Vincent va se dérouler en deux temps : en 1975, prise de contrôle par Edmond de Rothschild (les frères Vincent et Michel-Yves Bolloré jouant alors le rôle d'hommes de paille) puis, en 1981, désengagement complet de Rothschild au profit des deux frères. Voici comment les auteurs du livre présente les événements : « Au cours de l'automne 1975, le baron Empain rachète officiellement les parts de Kimberly Clark (40 %) et une partie des actions de Gwen et de René Bolloré (6 %). Mais pour une heure seulement... Persuadés de traiter avec le patron de Schneider, les oncles ont accepté le deal pour peu qu'on y ajoute une clause : Michel Bolloré, responsable à leurs yeux de la décrépitude du patrimoine familial, doit quitter la direction générale. Se pliant à leurs exigences, ce dernier démissionne de ses fonctions qu'il rétrocède à ses deux fils. Soixante minutes plus tard, donc, Empain transmet son paquet d'actions à Michel-Yves et Vincent Bolloré qui apportent, séance tenante, les 68 % (40+22+6) des papeteries désormais en leur possession à un holding dont Rothschild rachète aussitôt la moitié pour seize millions. Le tour est joué. Formellement, les deux frères ont pris le contrôle, à parité avec Edmond de Rothschild. Papa leur a donné ses parts ; Edmond, bon prince, leur a concédé

des actions supplémentaires pour avoir orchestré la manœuvre ; Maman leur a prêté le solde nécessaire pour boucler l'affaire : 1,5 millions de francs, c'est le seul prix qu'ils ont vraiment payé » (p. 39).

Pendant, il semble entendu que les deux frères ne doivent pas se mêler de gouverner leur entreprise. Un manager professionnel, Henri Bernet est chargé du redressement et de la reconversion. Vincent, pour sa part, est embauché à la Compagnie Financière Edmond de Rothschild pour apprendre la finance. En 1981, l'investissement réalisé par la Compagnie Financière dans les papeteries Bolloré est toujours aussi décevant. Edmond de Rothschild qui semble à cette époque avoir réalisé d'autres investissements malheureux, surestime par ailleurs les conséquences possibles de l'alternance politique en France et souhaite rapatrier un maximum d'actifs financiers vers la Suisse. C'est l'occasion pour les deux frères de reprendre à bon compte, et à leurs risques et périls, le contrôle de l'entreprise familiale.

« J'ai insisté longuement pour qu'Edmond conserve 10 % du capital », raconte Vincent Bolloré au cours d'un entretien avec les auteurs. « Il était réticent, souhaitait que sa chaloupe soit loin quand l'entreprise sombrerait... » (p.44). Finalement, le Baron garde 10 % et se sent obligé d'accorder aux deux frères un prêt de six millions de francs, « pour solde de tout compte ». À cette époque, « l'entreprise perdait un million par mois », explique un ancien dirigeant des papeteries. « Rothschild nous a donné de quoi résister six mois, délai au-delà duquel personne ne pourrait se retourner contre lui en cas de faillite » (p.49).

L'entreprise acquise, les pertes continuent. Comme il faut toujours à nouveau de l'argent, les relations de la famille dans les milieux politiques se révèlent décisives. Bolloré bénéficie alors, par l'entremise du CIASI, du financement des organismes parapublics chargés de soutenir les entreprises en difficultés comme Sofinindex, IPO, IDI, SDR de Bretagne...

Pourtant, alors que le papier à cigarette n'occasionnait plus que des pertes, Henri Bernet a bien tenté, dès 1979, une diversification. Puisque les papiers fins fabriqués par Bolloré avaient été abandonnés pour l'isolation dans les condensateurs et puisqu'ils y étaient désormais remplacés par de minces feuilles de polypropylène, Bernet a investi, en partenariat avec Shell, cinquante millions de francs dans une machine à fabriquer les films de polypropylène minces. Mais, bien que cette production fût réalisée en Bretagne, l'essentiel des ventes se faisait aux USA : avec un dollar faible, l'affaire ne rapportait donc rien. Alors, en 1982, devant les résultats toujours décevants de cet investissement, Shell se désengageait. Mais, dans le même temps, les frères Bolloré signaient un

contrat d'approvisionnement sur cinq ans avec Aerovox, un de leurs principaux clients aux USA.

En 1983, Bolloré perdant toujours de l'argent malgré la fermeture des sites papetiers et un ultime plan social, les deux frères vendent 50 % de leurs actions à un investisseur afin de limiter leur engagement financier dans une entreprise, toujours sans issue prévisible. L'affaire aurait pu se terminer par une faillite. Cependant, alors que la fuite en avant semble à son terme, un *deus ex machina* renverse le cours du destin : le dollar fait une remontée spectaculaire. En effet, le dollar, qui valait quatre francs au début des années 80, passe à cinq, six, puis sept francs pour monter jusqu'à dix francs en 1985. L'argent frais est de retour ! C'est le prélude à une entrée en bourse très réussie et le début d'une cascade ininterrompue de rachats d'entreprises et de coups financiers que je laisse au lecteur le soin de découvrir.

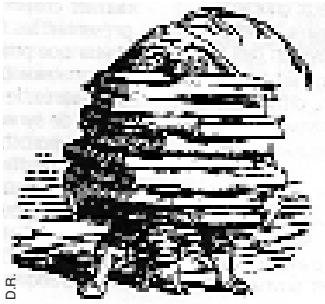
On pourrait expliquer la réussite de Vincent Bolloré par l'innovation technologique : ce serait alors la reconversion judicieuse opérée par Henri Bernet qui serait décisive. On pourrait aussi l'expliquer par la chance : la remontée du dollar; ou encore, par l'habileté des deux frères qui ont signé au bon moment un contrat d'approvisionnement au long cours avec leurs clients américains.

Cependant, dans le cas d'espèce, ces explications doivent céder le pas à l'explication par le réseau de relations, décisif une première fois, pour mettre Vincent Bolloré en piste et, une seconde fois, pour financer pendant des années l'attente d'une hypothétique remontée du dollar.

Pour un compte rendu exhaustif, il faudrait évoquer aussi les affaires africaines, devenues après 1986, la principale source de profit du groupe. On y verrait, encore une fois, l'importance des réseaux qui rendent possibles la perpétuation de pratiques coloniales traditionnelles : partage du marché au sein d'un cartel, barrières non tarifaires et corruption traditionnelle des élites locales.

Il faudrait insister aussi sur le rôle important de la presse dans le lancement du jeune Vincent, devenu héros des affaires dès 1983, alors que l'entreprise n'affiche qu'en juin de cette année là son premier excédent mensuel, après deux décennies de pertes : le monde des médias, lui aussi, se montre indulgent avec le jeune premier et lui fait crédit. Le soutien de Michel Frois, spécialiste de l'information au CNPF, semble y être pour quelque chose.

Il faut remercier les deux journalistes économiques de Libération de leurs efforts d'investigations. Ils ont rassemblé, sans perdre de temps, une masse d'informations utiles. Néanmoins, il serait souhaitable que des historiens de l'entreprise ou des sociologues de l'économie précisent la chronologie et les données financières, croisent les sources et confortent l'analyse.



VOUS ÊTES LIBRES ?

À propos de l'ouvrage de Jérémie Lefebvre : « La société de consolation. Chronique d'une génération ensorcelée »

Roman 10/vingt, Sens & Tonka, 2000, 329 p.

par Anne-Marie Waser - IRIS - Université de Paris-Dauphine

Cet ouvrage est un roman qui fait entrer le lecteur dans l'ambiance faussement cool que vivent les jeunes salariés d'une entreprise de production de jeux multimédia caractéristique d'une croissance forte et rapide. Par des descriptions subtiles de cette atmosphère feutrée où les employés devant leur ordinateur créent, dessinent, jouent, l'auteur nous fait vivre les moments de doute du personnel créatif dans un univers où les règles et les critères d'excellence semblent indéfinissables. Habillés de jeans comme s'ils étaient chez eux, s'exprimant en argot ou en verlan comme avec leurs amis, le monde de l'entreprise semble s'inscrire dans la continuité de l'univers domestique rappelant les moments de chaleur, liberté et sécurité du foyer parental. Les rappels à l'ordre du chef de projet rappellent ceux du chef de foyer quand certaines limites, souvent perçues comme arbitraires par ces jeunes, sont dépassées. Jeunes, diplômés, bloqués par une forte concurrence sur le marché de l'emploi, ils s'engouffrent dans cette entreprise créatrice de rêve comme pour continuer leur jeunesse et assouvir leur passion pour les jeux vidéos. Pourtant cet univers de rêve est impitoyable : soixante heures de travail par semaine, isolement, dénigrement, licenciement sans explication, absence de règlement, culte du silence, absence de solidarité des salariés mis en compétition permanente, absence de communication interne, absence de délégués du personnel, impossible dialogue entre la direction et le personnel, etc.

Pour permettre de comprendre une des raisons de l'échec de la construction d'un syndicat virtuel dans cette entreprise, l'auteur commence le roman par l'histoire plutôt touchante de deux frères qui construisent ce petit empire. Ils sont issus d'une famille de la bourgeoisie catholique de Niort. Antoine, né en 1960, a de « grandes qualités bourgeoises et catholiques », travaille bien à l'école, est poli et sociable. Serge, né en 1962, a des difficultés scolaires : les professeurs lui donnent la moyenne pour faire plaisir au père, un ami du recteur. Le père des deux frères Cardinal, PDG de l'entreprise familiale, une fabrique de gants qui fête ses cent ans en 1980, refuse le choix de Serge pour des études de lettres. Pour éviter la fac de science ou de médecine, il « choisit » une école de commerce. Le père est par contre ravi du choix du fils aîné qui entre à l'université de Poitiers dans la section « mathématiques » et termine ses études aux États-Unis. À son retour, Antoine a le projet de monter une petite société d'ingénierie informatique. Pris de pitié pour son frère cadet rendu de plus en plus triste par son travail au service commercial de la ganterie Cardinal, Antoine débâche son frère et lui propose le poste de directeur de production de CM-France, Cardinal-Multimédia-Universal-Computer-Games, qui devient très rapidement une grande entreprise internationale de production de jeux multimédia (2000 employés dans plusieurs pays).

Le narrateur, Daniel Golse, dessinateur, est recruté en février 1997 à son grand étonnement dans le département de création, vitrine du groupe, sur le projet « Neptune », pour illustrer un jeu vidéo qui est la risée d'un bon nombre des salariés de l'entreprise. Ce département est symptomatique des entreprises qui ont du se tourner vers la création pour conserver une position de leader sur un marché fortement concurrentiel. Après avoir distribué pendant dix ans des jeux vidéo fabriqués aux États-Unis et au Japon, le PDG de CM-France décide d'en fabriquer. Il fallait donc monter une équipe avec de « vrais créatifs » pour faire de la « recherche pure » sur un projet qui pourrait permettre un succès commercial.

Daniel doit dessiner les accessoires de personnages issus de la mythologie romaine. Il a très peu de consignes et ne comprend pas bien ce projet que personne dans le département ne semble cerner. Le projet « Neptune » change d'orientation au gré des tendances qui se dessinent au niveau international et que perçoit Serge. Un jour les « créatifs » doivent imaginer un complexe multimédia destiné à révolutionner Internet, le lendemain ils doivent se pencher sur un long métrage hyperréaliste en image de synthèse, la semaine suivante ils sont sollicités pour un projet de cédérom culturel. Daniel comprendra plus tard,

après avoir pris le rythme de l'équipe Neptune, qui commençait tous les jours par une pause dans la cafétéria, que les « créatifs » n'étaient là que pour décorer.

Par des descriptions aussi fines que surréalistes, des retranscriptions de discussion à la cafétéria ou d'échanges de mail, l'auteur nous introduit dans le quotidien des interactions entre les salariés CM-France dont la moyenne d'âge est de 26 ans et qui entrent pour la plupart sur le marché de l'emploi avec l'illusion que tout est jeu, amusement, cool, fun, etc. Beaucoup de scènes se jouent à la cafétéria où certains passent une bonne partie de la journée. Elle est un lieu de socialisation où les salariés échangent des impressions, blagues, souvenirs qui constituent une culture commune à partir de laquelle des relations de coopération se tissent ou se relâchent. L'esprit y est presque toujours critique, comme pour marquer la frontière avec la direction, les frères Cardinal et leur cour, qui les ont engagés pour développer des projets aussi éphémères que futiles.

Dans le chapitre intitulé « La tour ensorcelée », l'auteur livre une clé de lecture de cette apparente contradiction entre l'esprit « cool » que doivent arborer les jeunes salariés s'ils veulent avoir une chance de rester dans l'entreprise et la forme de capitalisme qui soutient cet univers de compétition dont les alliances et les règles changent en permanence. Les frères Cardinal, qui ne payent pas les heures supplémentaires, offrent le café des salariés et des corbeilles de fruit pour les vitamines, tiennent à la disposition des bons de réduction pour aller au cirque car, comme le rappelle l'auteur, « nous étions dans l'île aux enfants, au pays des enfants heureux, au pays des monstres gentils ». Les mécontents qui résistent subissent la « mise au placard » et l'isolement qui conduisent dans la plupart des cas vers la porte. D'autres font semblant de travailler pour des salaires inférieurs à ceux du marché en attendant de trouver un meilleur emploi.

Les observations de Jérémie Lefebvre lui permettent d'apporter un contenu précieux à « l'être cool ». Être « cool », c'est : être célibataire, libre de toutes contraintes d'ordre privé, aimer travailler soixante heures par semaine, aimer pratiquer le second degré et ignorer la contestation, s'ennuyer en vacances, aimer son entreprise qui fournit de quoi vivre, ne pas chercher à comprendre comment fonctionne l'entreprise, aimer l'arbitraire, détester l'organisation, ignorer qu'un jour on aura plus de 26 ans, ignorer qu'un jour l'entreprise n'aura plus besoin de vous, etc.

Serge et Antoine gouvernent l'entreprise comme des généraux de l'infanterie. Ils sont préoccupés exclusivement par le succès commercial dont ils revendiquent seuls la paternité. Ils divisent l'entreprise pour mieux

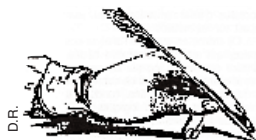
régner : petites structures séparées (moins de 50 salariés) et dirigées par des responsables soigneusement cooptés parmi des courtisans exclusivement masculins. Les favoris du prince reçoivent des stock-options, primes, responsabilités, bénéficient d'une liberté d'aller et de venir, puis parfois tombent dans la disgrâce et disparaissent sans que personne s'en aperçoivent. Les recrutements se font à partir de critères flous, variables, obscurs. La principale qualité requise étant un « bon feeling » avec le responsable. Il faut parler le même langage (« c'est top », « c'est cool », « il est trop grave »), rire aux mêmes plaisanteries, se satisfaire des conditions de son embauche, se satisfaire de son salaire, être heureux d'appartenir à une grande entreprise de jeunes décontractés, sympathiques, ayant de l'humour et l'honneur de travailler au cœur de la modernité. Les primes – offertes selon la bonne mine de tels employés et qu'ils obtiennent accompagnées d'un mot de la direction leur demandant de ne pas les ébruiter puisqu'elles sont des encouragements personnels – permettent aux salariés d'oublier l'absence d'échelle de salaire, les salaires relativement bas à l'embauche (entre 9 et 12 000 F par mois, même pour un diplômé de l'X), d'oublier les trente-cinq heures qui seraient « un truc conçu par des vieux pour des vieux », l'absence de délégué du personnel ou de comité d'entreprise. La direction des ressources humaines, c'est les frères Cardinal. Les employés mécontents sont priés de ne pas l'être ou de prendre la porte.

En septembre 1998, un article publié dans Libération et envoyé sur toutes les boîtes électroniques des salariés de CM-France portant sur le fonctionnement de l'entreprise jette le trouble. La journaliste pousse le narrateur du roman à monter un syndicat, mais pour Daniel Golse, monter un syndicat, « ce serait Robin des Bois demandant la charité ». Il n'en était pas question : « Libération ne voulait pas nous libérer. Libération ne savait plus guère que grincer (...). Serge (Cardinal) et Serge (July) c'était bonnet blanc et blanc bonnet (...) ». Mais l'idée fait son chemin. Plusieurs réunions secrètes rassemblant plusieurs salariés de CM-France débouchent sur la mise en place d'une tribune sur Internet sur laquelle les employés peuvent s'exprimer librement sous couvert d'anonymat. CM-Free, le syndicat virtuel de CM-France est lancé. Georges, le pseudonyme du narrateur, envoie une lettre ouverte au PDG au nom de l'équipe de CM-Free et un nouvel article de Libération est publié par la même journaliste. Les messages postés sur le site affluent, surtout de l'extérieur de l'entreprise, mais presque pas des salariés. CM-Free sème le trouble à l'intérieur de la société où une chasse aux sorcières commence. Trois jours après l'ouverture du site, l'avocat

des frères Cardinal demande à la société Multimania qui hébergeait CM-Free de le fermer. Multimania refuse et fait suivre la lettre à l'équipe de CM-Free. Une pétition est lancée par un courtisan pour dénoncer les méthodes de Georges : l'anonymat et le recours à la presse notamment. La direction annonce de « grandes réunions de dialogue » avec croissants et chocolat chaud gratuits du 24 décembre au 12 janvier. La première réunion rassemble 47 personnes. Antoine prend la parole et explique qu'il est impossible de travailler avec des délégués syndicaux qui contribuent à diviser l'entreprise et à opposer les employés les uns aux autres, qu'il est préférable de travailler ensemble dans un climat positif, de confiance, et qu'il va être obligé d'organiser des élections de délégués du personnel puisque CM-France est sous les projecteurs des médias. Le monologue dure trois heures et personne n'interrompt Antoine. À la fin de la réunion, le narrateur quitte la tour vitrée, qui semble s'envoler dans le ciel derrière les flocons, après avoir échangé quelques mots avec Serge, qui paraît lui aussi très malheureux et désespéré. Serge arrêtera la chasse aux sorcières et, comme le laisse supposer le départ de Daniel, tout devrait recommencer comme avant dans la même ambiance feutrée.

Jérémie Lefebvre a quitté l'entreprise. Lorsque le roman est sorti, il a été démasqué par ses anciens collègues et par la direction. Plutôt que d'accueillir le roman comme un soulagement, la réaction de la plupart de ses collègues a été de défendre leur entreprise et de condamner ce roman considéré comme dénonciateur et portant atteinte à la réputation d'Ubi Soft (le nom réel de l'entreprise). Attaqué en justice pour diffamation par une ancienne collègue qui pense se reconnaître dans un des personnages du roman, le jeune auteur de 28 ans cherche à changer de métier afin de répondre aux nombreuses interrogations surgissant de cette expérience.

Au-delà du travail collectif de construction du syndicat virtuel (Ubi Free) qui n'a duré que 106 jours (et qui est toujours accessible sur le site www.multimania.com/ubifree), la question que pose Jérémie Lefebvre est celle de la dissolution des frontières entre salariés et patrons, travail et loisir, droit et devoir, entreprise et marché. L'absence de prise des discours syndicaux sur cette population de jeunes salariés, l'indifférence devant le non-respect du droit du travail et l'injustice des sanctions, la difficulté à construire un collectif (le syndicat virtuel en l'occurrence) interpellent autant le chercheur que l'auteur de ce livre.



PERDUS DEVANT LA DIVERSITÉ DES POSSIBLES

À propos du livre de Pierre Veltz : « Le nouveau monde industriel »

Editions Le Débat/Gallimard, Paris, 2000, 230p.

par Francis Pavé - CSO

Dans son dernier ouvrage, Pierre Veltz s'essaie à rendre compte de la société du travail qui émerge actuellement sur le terrain du taylorisme déchu.

Son fil directeur est l'histoire de la rationalisation du travail et de l'économie à travers la transformation des différents modèles d'efficacité et de coopération.

Au-delà, il donne un éclairage sur la résonance – d'ailleurs problématique – de ces transformations sur nos modes de vie et sur les aspirations des personnes à une plus grande autonomie de carrière et de destin.

Après avoir retracé les différents modèles d'organisation du travail – de la corporation au modèle industriel classique – il examine et différencie les acceptations de la notion de productivité et s'attache à la redéfinir dans le cadre nouveau d'une société où prédominent les services. En effet, un renversement de rapport de forces s'est effectué entre le marché et les capacités de production. Ce nouveau « deal » s'est opéré au profit de la demande qui impose aux entreprises de nouvelles contraintes temporelles et matérielles (qualité et variété), mais aussi au profit de la flexibilité et au débit de salariés précarisés. Évidemment, nous dit l'auteur, cela fait problème, mais c'est en faisant le lien entre la société de marché et ses conséquences sociales que l'on pourra affronter efficacement les difficultés : « Transformer la société salariale dans le sens d'une plus grande justice et d'une meilleure protection des plus faibles, paraît plus urgent que d'inventer des mondes parallèles et utopiques ».

Les schémas de l'efficacité du monde industriel classique (intensité du travail programmé de chacun) s'estompent de plus en plus pour se fonder sur l'engagement subjectif de chacun dans la coopération relationnelle. C'est l'efficacité du groupe de travail qui prime et échappe en partie à toute programmation. Elle est liée à la mise sous tension d'acteurs autonomes et participatifs. Cette « nouvelle économie de l'individu » va de pair avec le déclin des « organisations hiérarchiques et pyramidales » et la montée en puissance des « réseaux plus ou moins maillés fondés sur des contrats plus ou moins éphémères ».

Dès lors, la mesure de l'efficacité doit elle-même évoluer. On retrouve là

une approche analogue à celles de Philippe Lorino et des tenants de la comptabilité par activités, qui remettent en cause des instruments comptables fondés sur une organisation de la production qui leur semble obsolète.

Pierre Veltz nous propose d'abandonner l'ancienne classification entre les trois secteurs traditionnels de l'économie pour en adopter une nouvelle inspirée par la description que proposent pour eux-mêmes la banque, les assurances et les services financiers, mais aussi les grandes entreprises de loisir (Disneyland) et même celles de réseau (énergie, télécom, transports) qui distinguent l'infrastructure de production des services rendus et vendus.

L'auteur nous propose donc (p. 122 s.v.) de distinguer trois sphères :

- Sphère A : les activités de contact avec des usagers (front office, etc.) mais aussi toutes celles qui visent à anticiper, à analyser et à transformer les usages (services marketing, commerciaux, considérés sous cet angle particulier) ;
- Sphère B : les activités de mise en place, de développement, d'exploitation, de maintenance et d'optimisation des « machineries-supports » qui sont mobilisées pour la production de biens et de services ;
- Sphère C : les activités de conception des produits biens et services, et des dispositifs productifs dont les niveaux de qualification du travail sont généralement plus élevés.

L'auteur a beau nous dire avant la présentation de cette intéressante et neuve trichotomie qu'elle n'a pas de prétention théorique, il nous semble qu'elle fait le lit de la vision développée par la suite d'une société en réseaux, délitant les liens sociaux traditionnels et dont la mise en tension est devenu l'une des conditions majeures de l'efficacité de la production moderne.

Ces transformations comportementales et organisationnelles sont en résonance avec les lignes de force de l'individualisme de nos sociétés modernes et nous devons trouver les moyens pour qu'elles ne produisent pas de « désaffiliation ». En effet, la France, pays de centralisation ancienne et forte, a, plus que d'autres nations occidentales, du mal à basculer des hiérarchies aux réseaux. La cause majeure tient au déficit de la régulation du cadre collectif et surtout à notre incapacité à le réinstaurer dans des formes et des modalités nouvelles. « Les grandes machineries de négociation n'arrivent plus à agripper l'extrême diversité des situations locales ou individuelles... Les individus... se sentent perdus devant la diversité des possibles et l'incertitude des trajectoires. Un monde atomisé de contacts coopératifs étroits se crée et fluctue au gré des projets et la nostalgie institutionnelle (plutôt que « communautaire ») est omniprésente ». Pierre Veltz propose

de pallier ces inconvénients en « combinant la variabilité des tâches et la sécurité des trajectoires individuelles, par exemple par la mutualisation au sein des bassins d'emplois », thèses proches de celles défendues par Alain Supiot ou Jean Boissonnat.

Le livre de Pierre Veltz vient donner un éclairage stimulant à notre actualité nationale. La crise économique a ébranlé le pacte social mis en place après guerre. Les partenaires sociaux et le personnel politique se débattent, impuissants à mettre en place un nouveau cadre de légitimité et des dispositifs afférents. Puisse cette analyse leur permettre de prendre la mesure des transformations de fond que le nouveau monde industriel apporte et qui minent nos vieux démons.



PROTRAIT DE L'AUTRE OU PORTRAIT DE SOI ?

**À propos du livre
de Sylvie Chevrier : « Travailler
en équipes interculturelles »**
P.U.F, coll. Sciences sociales
et sociétés, 2001, 316 p.
par Alain Henry
Agence française de développement

Voilà un livre qui fait un point utile sur la discipline, récente et incertaine, du « management interculturel ». Mêlant les faits et la théorie, Sylvie Chevrier a réuni ici des observations empiriques, tirées en partie de ses recherches, une revue des théories qui fondent la question, ainsi que des propositions pratiques. Le lecteur y apprend à découvrir la complexité des mécanismes culturels dans le management et, aussi, à se prémunir contre les généralisations trop hâtives –

que ce soit pour expliquer les différences ou au contraire pour en nier la réalité. L'ouvrage sera un manuel de référence pour ceux qui travaillent en équipes interculturelles. Il intéressera en particulier ceux qui sont au cœur de la construction européenne (d'où l'auteur tire un grand nombre d'exemples).

La clarté de ce livre – outre celle de son style – tient à ce qu'il évite de s'enfermer dans une grande controverse qui depuis longtemps domine le débat : l'étranger doit-il être vu comme semblable ou comme différent ? Le voyageur qui parcourt les entreprises mondialisées est en effet l'objet d'un étrange malaise. D'un côté, il bute sur des manières d'agir et de penser répétitives, quoique imprévisibles, qui échappent à sa logique. De l'autre, la littérature ne lui offre guère d'explications convaincantes.

Un premier groupe d'ouvrages tente, à la manière des explorateurs du XVIII^e – tel Monsieur de Bougainville – de dépeindre le caractère des populations lointaines. Certains, plus scientifiques, mesurent avec des indicateurs chiffrés, leurs degrés d'individualisme ou de masculinité. Parfois, une origine historique sert d'explication à ces particularismes. Ces approches alimentent aujourd'hui l'essentiel des formations à l'interculturel. Si elles rendent compte des décalages culturels, elles laissent les acteurs dépourvus dès qu'il faut trouver des méthodes communes entre des gens que l'on dit de mœurs opposées. Pire, les lois qu'elles énoncent sont régulièrement invalidées lorsque, par exemple, on découvre des comportements individualistes chez des populations que l'on dit communautaires.

Les ouvrages du second groupe – tel le Supplément au voyage de Bougainville de Diderot – affirment, à la suite des Lumières, que les particularismes s'effaceront devant les lois de la nature et de la raison, qui seules doivent commander aux sociétés humaines. Selon cette approche – celle des sociologues plus sérieux – les singularités culturelles sont considérées, selon les cas, comme des archaïsmes obscurs voués à disparaître, comme le simple effet de jeux d'intérêts cachés ou comme des particularismes secondaires qui, tels un accent de terroir, relèvent d'un choix quasi privé. Les décalages culturels sont comptés ici pour illusoire ou éphémères face aux lois de la raison universelle.

Ainsi, dans chacun de ces cas, notre voyageur reste démuné face à des écarts qui résistent. Malgré son esprit de tolérance – une qualité sur laquelle ses chefs avisés l'ont recruté – il finit par s'impatienter devant ce qu'il considère comme des manquements répétés à la logique, qui, de plus, font obstacle à son sens de l'efficacité.

Sylvie Chevrier, se tenant à légère distance de ces deux approches, a choisi d'examiner la question centrale de tout

projet international : comment coopérer dès lors que l'on manque cruellement de codes communs et que les conceptions coincident mal, de l'organisation de l'espace, de l'utilisation du temps ou encore de l'exercice de l'autorité. Son livre s'ouvre sur l'étude de trois équipes interculturelles. Avant d'y chercher des clivages « culturels », elle y découvre des logiques collectives qui ne surprendront pas outre mesure les sociologues des organisations. Parmi les trois cas, elle dégage deux modèles types – le modèle diplomatique et le modèle hiérarchique –, la troisième équipe pouvant s'analyser comme un hybride des deux premières.

Le « modèle diplomatique » repose sur un préjugé de bonne volonté partagé par les acteurs. Ceux-ci balancent sans cesse entre les jeux de l'amitié et des intérêts. Entre eux, la négociation tend à se généraliser. La régulation du système dépend de l'utilisation de rituels méticuleux. C'est le royaume des manuels de procédures et des accords écrits. Ces documents forment un support normatif où l'on fixe jusqu'aux comportements (par exemple, pour le déroulement des réunions). Le chef est semblable ici aux chefs indiens étudiés par l'ethnologue Pierre Clastres : placé au centre du rituel protocolaire, sans réel pouvoir de décision, obligé de donner généreusement de son temps, il jouit surtout du pouvoir de parole (une sorte de secrétaire général de l'ONU). La lourdeur protocolaire est le prix à payer de cette belle entente et, par là, de l'efficacité collective.

Le « modèle hiérarchique » serait quant à lui une version marquée « du fonctionnement bureaucratique, doublé d'une forte concentration du pouvoir ». Il fait penser au tableau de la Tour de Babel par Brueghel : un grand projet, ordonné par un pouvoir unique, laissant voir contradictions et incohérences. Les tensions s'expriment notamment sous la forme de clichés « culturels », lesquels ne s'avouent naturellement que dans les discussions informelles. Sylvie Chevrier note par exemple que ces tensions s'accroissent lorsque, au sein des équipes, les clivages entre communautés recourent les clivages de structure (une de ces observations dont elle a le secret et dont les entreprises peuvent tirer des enseignements pratiques).

Les coûts et les délais de décryptage, le poids des formalismes, les incohérences et les tensions qui apparaissent sont inhérentes à toute organisation humaine. Les différences culturelles ne sont jamais qu'une différence de plus, parmi celles, nombreuses – de sexe, de langue, d'âge, d'intérêts ou de caractères – qui font la vie quotidienne des organisations. Elles ne font qu'ajouter à la complexité. Elles ont pour elles cependant, comme les différences linguistiques, d'être socialement constituées et donc d'être susceptibles d'un apprentissage.

Trouver des repères culturels communs peut être comparé au fait d'apprendre une langue commune. L'auteur consacre d'ailleurs un chapitre plein d'humour à ce sabbat – que l'on nomme l'anglais –, qui sert de langue aux organisations internationales, dont le nombre de mots est limité et dont la signification est souvent approximative. Il en est souvent des cultures comme des langues : les questions de frontières, d'origine historique ou encore d'évolutions dans le temps sont indénouables, voire hasardeuses. Comme les langues, les cultures présentent des logiques propres, qui sous la mobilité des formes, présentent des permanences de structure. Comme pour les langues, ce qui fait sens dans une société peut s'exprimer dans une autre, sans toujours s'y traduire parfaitement.

La seule critique que l'on pourrait adresser à l'auteur est de ne pas avoir développé plus cette analogie que, pourtant, elle suggère fortement. On lui reconnaîtra cependant le choix d'un parti pris empirique : avant toute explication culturelle, elle recherche d'abord des explications pratiques – la stratégie des acteurs, leurs difficultés de communication, etc. Elle montre notamment que les cultures nationales ou régionales se recourent avec d'autres facteurs, que sont par exemple les cultures de métiers. Chacune des observations « culturelles » est restituée à l'intérieur d'un contexte, dans les limites de son cadre de validité. Sylvie Chevrier tente notamment de démêler l'écheveau que forment les logiques culturelles avec les revendications d'identité ou avec les stéréotypes, qui, sous prétexte d'explications culturelles, constituent des leurres, voire des points d'accumulation dangereux.

L'étude des clichés en tous genres – sur soi, sur autrui, positifs, négatifs, neutres – constitue un des aspects originaux du livre. Les clichés, comme la rumeur, se diffusent d'autant mieux qu'ils prétendent donner une explication à des phénomènes incompris ou inquiétants. « Ils tentent de légitimer des modes de penser et d'agir a priori inconcevables ». Autrement dit, plus les différences culturelles sont déniées, plus les acteurs sont tentés de répandre les clichés. Malheureusement « le portrait de l'autre, que le cliché produit, est plutôt un reflet du portrait de soi ». Le risque de confusion s'accroît. Les cadres qui font le long voyage de la mondialisation passent alors par une succession de mirages : dans un premier temps, sensibles à l'attente de leurs partenaires, séduits par les charmes de la nouveauté et par les possibles qui s'ouvrent à eux, ils sont pris d'un sentiment de toute puissance. C'est le temps des clichés positifs. Peu à peu, face aux résistances invisibles, ils sont pris d'une sorte de dépit cynique. Ils sont alors tentés par le repli à l'intérieur du ghetto des compatriotes.

Enfin vient le temps du retour chez soi, où chacun se découvre désadapté à son propre milieu.

En fin de compte, l'auteur propose d'adopter trois approches complémentaires de la « culture », cohérentes avec l'état de la discipline et utiles pour les « managers interculturels » : la culture comme instrument d'identité collective ; la culture comme ensemble de pratiques singulières ; la culture enfin comme « contexte d'interprétation », à partir desquelles les acteurs donnent un sens à ce qu'ils font ou disent. À partir de là beaucoup de questions s'éclairent et peuvent faire l'objet d'un apprentissage.

L'idée d'un contexte d'interprétation fait à nouveau ressortir l'existence d'une sorte de langue sociale. Moins directement visible que les langues parlées, elle n'est pas moins contraignante. Elle constitue une sorte de logique à partir de laquelle les acteurs justifient de ce qui est bien ou mal, juste ou injuste, etc. « Il existe des pratiques non négociables parce qu'elles se réfèrent à un univers de sens particulier. Se mettre d'accord sur une norme unique n'est pas toujours possible lorsque celle-ci renvoie à des pratiques illégitimes dans l'une des cultures en présence ». Comme pour les langues, les cultures constituent un système contraignant à partir duquel cependant une infinité de situations sont possibles.

On devine que le recours à une « culture forte d'entreprise », susceptible de dépasser les particularismes nationaux, peut se comparer à l'utilisation de cet anglais universel dont nous parlions : elle peut constituer un code utile, mais sommaire et approximatif. Cependant, on peut aussi apprendre aux acteurs à appréhender les sens d'une autre culture, à en faire des « traductions ». L'exercice demande des efforts de compréhension et du temps, mais il peut s'avérer payant en termes d'efficacité collective.

La gestion d'une équipe multiculturelle ne peut totalement s'improviser. Ceux qui sont sensibles à cette difficulté trouveront là un manuel complet, troussé sur un plan pratique que théorique, et qui devrait remplacer les vulgates des séminaires sur l'interculturel.



D.R.