

À propos du cours de James March
rédigé et annoté par Thierry Weil : « Le
leadership dans les organisations »

Les Presses de l'École des Mines de Paris,
Paris, 2003, 141 pages

Ce petit livre est un objet éditorial et académique non répertorié. D'abord par son origine, puisqu'il s'agit de la transcription d'un cours donné par James March à l'Université de Stanford. Thierry Weil était parmi les privilégiés qu'un horaire très matinal n'avait pas découragés. Il a eu la bonne et généreuse idée de nous permettre d'en profiter. Ensuite, alors que les innombrables ouvrages sur le leadership dans les organisations semblent s'engendrer à partir de la même souche de psychologie organisationnelle humaniste, celui-ci choisit son ascendance chez les grands écrivains : Shakespeare, G.B. Shaw, Tolstoï, Cervantes... et Henry Miller, souvent cité. Les figures exemplaires convoquées ne sont pas Jack Welsh ou Bill Gates mais Othello, Jeanne d'Arc et Don Quichotte. On est donc ici dans un univers décalé, volontairement décalé, et c'est à une sorte de jeu sérieux, de fantaisie intelligente, que nous convient les auteurs.

Les auteurs : March et Weil, bien sûr, parce que March parle par l'intermédiaire de Weil et que Weil ajoute souvent sa voix à celle de March. Mais comme March fait parler les auteurs qu'il mobilise, on ne sait pas toujours exactement qui on lit : Shakespeare, March ou Weil, ou Shakespeare lu par March lui-même écouté par Weil, et pourquoi pas, aussi bien, tant les voix s'entremêlent, pour le lecteur initié, March lu par Shakespeare... Les familiers de l'œuvre de March pourront en effet trouver dans ce livre un éclairage nouveau, indirect, sur ses thèmes favoris et ainsi « revisiter » certains articles fameux. Ils comprendront mieux ce constant souci, chez March, de ne pas abandonner la rationalité sans pour autant se laisser séduire par elle. Pour faire très court : la rationalité ne peut rien fonder, elle ne peut que nous préserver de trop d'errance ou de folie ; c'est l'errance et la folie

qui produisent l'action vraie, utile, mais ceci ne peut être reconnu pleinement, sous peine d'excès d'errance et de folie. Jeanne d'Arc ou Don Quichotte sont fous, leur folie produit de l'action, une action bénéfique, que nulle rationalité ne pourrait engendrer. Mais ils ne sont bénéfiques que parce que le monde autour d'eux n'est pas totalement séduit par leur folie, et finalement, parvient, sinon à les instrumentaliser, au moins à les contenir et à les utiliser.

Voici donc que j'ajoute ma lecture, moi lisant Weil lisant March lisant Cervantes. C'est le jeu auquel invite l'ouvrage, sans « tromper sur la marchandise » : peu importe finalement qui dit quoi, les idées seules comptent, non pour leur vérité « scientifique », mais pour leur pouvoir d'évocation, leur potentiel de questionnement, de discussion, de remise en cause. Pour leur ambiguïté, finalement, au sens positif qu'on peut donner à cette notion : la possibilité d'en tirer des interprétations diverses et renouvelées. Les lecteurs non initiés à March pourront donc aussi trouver leur plaisir, à condition d'abandonner l'idée d'y lire le March qu'on met en référence. Pour cela, qu'ils se plongent dans les collections d'*Administrative Science Quarterly* ou d'*Organization Science*, ou plus simplement dans les deux recueils d'articles déjà parus (1). Ce « *Leadership dans les organisations* » est un bricolage volontaire : morceaux de théories, bouts de poésie, petits modèles formalisés, opinions provocatrices, extraits, paroles, figures. Si les lecteurs acceptent le jeu, et s'ils consentent à envisager le leadership non comme un principe moral, une modalité du pouvoir, ou un facteur d'efficacité, mais plutôt comme un prétexte pour examiner la question toujours pendante de la maîtrise de l'action, alors le parcours proposé sera stimulant. Parce que, malgré tout le respect professionnel que l'on peut porter pour les leaders de nos entreprises, Desdémone est plus émouvante que Jack Welsh, Don Quichotte plus drôle que Bill Gates.

Peut-on être leader sans être absorbé tout entier par son rôle, comme Othello qui ne peut souffrir d'être

trompé, non parce qu'il est un mari trompé, mais parce qu'il est un général trompé ? Faut-il admirer l'innocence de Desdémone qui accepte les conséquences tragiques d'une faute qu'elle n'a pas commise ? March soulève la question de notre responsabilité vis-à-vis de nos leaders. Nous ne voulons pas de cocus pour chef : c'est ce jugement intériorisé qui pousse Othello au meurtre. Mais nous ne voulons pas de chefs meurtriers non plus...

ni de leaders aussi vulnérables. Malgré la répulsion qu'il inspire, Iago n'est-il pas le leader le plus raisonnable ? Son habileté dans la trahison est un gage de liberté face aux contraintes excessives des situations sociales : n'est-ce pas là ce qui fait un bon leader, efficace, réaliste, et, paradoxalement, fiable ?

C'est que les leaders doivent avant tout servir à quelque chose. A nous de savoir les utiliser. Qu'attendons-nous du leader ? Fiabilité ou créativité ? L'exemple de la Jeanne d'Arc de G.B. Shaw montre que, convenablement encadrée, une illuminée peut déplacer les limites qui paraissent infranchissables et introduire de l'innovation et du renouvellement dans un système figé. Le leader génial, hérétique, visionnaire, peut être une force au service de l'exploration, du moins jusqu'à ce que le sort se retourne et qu'il paraisse plus sage, désormais, de le destituer (ou de l'abandonner à l'Anglais).

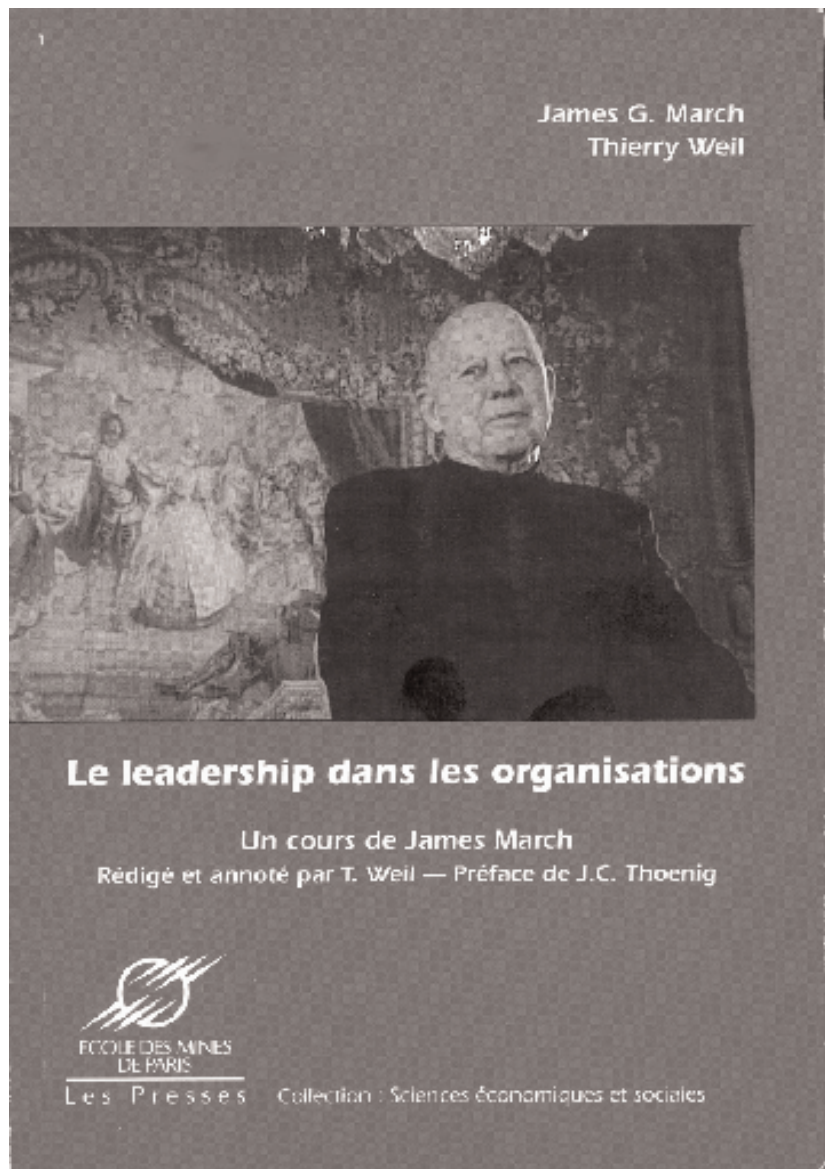
Mais les hommes n'ont pas toujours l'intelligence de savoir utiliser leurs leaders. Ils suivent le génie sans lui mettre de bornes, ce qui conduit au désastre. Ils suivent aussi des fous ou des médiocres qu'ils prennent pour des génies.

Parfois, par chance, le leader est suffisamment intelligent et désabusé pour s'utiliser lui-même. Ainsi de Koutouzov dans Guerre et Paix, qui se contente de marquer de sa présence le

flux des événements, ce qui produit l'illusion d'une maîtrise qui en retour produit des effets mobilisateurs sur les troupes ou, au moins, évite le drame et la débandade. Ce leader se reconnaît pour élément central, illusoire mais indispensable, d'un ordre social qui ne fait que résister aux assauts du désordre. Il en fait le moins possible, mais il le fait pleinement.

Le chapitre suivant traite de « *Sexe et leadership* ». Il aborde en fait à la fois la question du genre (le sexe du pouvoir) et celle du lien entre sexualité et leadership. C'est sans doute le moins séduisant, car le moins libre. Les précautions s'ajoutent à une vision assez naïve de la sexualité comme force de joie pour limiter l'ampleur des réflexions, lesquelles curieusement ne se nourrissent guère des sources littéraires. Un lecteur français, même peu féru de psychanalyse ou de Georges Bataille, pourra avec délectation se sentir plus profond (sinon plus averti). C'est le personnage de Don Quichotte qui est sans doute le plus cher à March. Il l'a d'ailleurs mobilisé dans un film qui développe les thèmes du cours (2). Le chapitre qui lui est consacré dans l'ouvrage met en avant l'arbitraire de l'engagement chevaleresque de Don Quichotte, qu'il s'agisse de son combat pour la justice ou de son amour pour Dulcinée. Don Quichotte se veut chevalier à une époque où cela n'est plus possible. Il choisit de respecter son identité plutôt que de reconnaître la réalité. March ne cache pas son admiration pour une telle attitude. Nous incite-t-il à être don quichottesque ? Pas ouvertement : il se contente d'affirmer la nécessité de protéger les Don Quichotte qui « *rendent nos vies dignes d'être vécues* ». Bref, il nous invite à être Sancho Pança.

Don Quichotte est inépuisable, évidemment, mais, à ce moment, on peut s'interroger : s'agit-il encore de leadership ? Qui donc le chevalier entraîne-t-il avec lui ? On peut aussi se demander si March ne confond pas les Don



Quichotte réels avec la lecture de leurs aventures. Et curieusement cette lecture n'a guère à voir avec le leadership. En effet, le leadership n'est pas un thème romanesque de premier plan dans le roman moderne, c'est-à-dire depuis... Cervantès. Les dramaturges ont été davantage intéressés (Shakespeare, la tragédie classique – quant à *Jeanne d'Arc*, c'est une pièce de G.B. Shaw). Le cinéma a largement pris le relais : les grands et les puissants passent bien à l'écran. Mais le roman a depuis longtemps préféré les figures inverses du leader : le

révolté, le solitaire, le marginal, le fuyard. Quant à Tolstoï, après tout, il ne traite du leadership que pour se débarrasser du sujet.

Pour prolonger le titre d'un texte de March publié dans G&C, « *Organisations prosaïques et leaders héroïques* » (repris dans l'ouvrage), nos leaders d'aujourd'hui sont bien prosaïques par rapport à nos leaders d'hier. Il reste que, pour des raisons encore à élucider, peut-être héroïques, peut-être prosaïques, nos organisations ne peuvent se passer d'héroïsme, et qu'il est à tout prendre plus com-

(1) *The Pursuit of Intelligence*, Blackwell, Oxford, 1999.

Decisions and Organisations, Blackwell, Oxford, 1988 (trad. fr. : *Décisions et Organisations*, Ed. d'Organisation, Paris, 1991).

(2) *Passion & Discipline – Don Quixote's Lessons for Leadership* ; Stanford University, 2003.

(3) G.K. CHESTERTON, *Le Paradoxe ambulant*, Actes Sud, 2004, p. 327 (trad. fr. Isabelle Reinarez).

(4) CALLAS, M. and SMIRCICH, L., Voicing Seduction to Silence Leadership, *Organization Studies*, 12/4, 367-402.

DU PUBLIC AU VOYAGEUR

mode de le localiser chez le leader. Il n'est plus possible, aujourd'hui, de parer le leader d'une armure dorée et de le hisser sur un cheval caparaonné. Alors on scrute son *casual wear* et on cherche dans son absence de cravate le sens de sa vision. Le discours a changé, et peut-être était-il autrefois, du temps des chevaliers, plus lucide et plus intelligent. On oublie un peu trop que les chevaliers n'ont jamais existé. Les chevaliers réels se prenaient-ils eux-mêmes pour des chevaliers ? Et les croyait-on vraiment parés de toutes ces qualités chevaleresques ? Ainsi que le dit G.K. Chesterton il y a un siècle environ : « *Le flatteur d'autrefois trouvait tout naturel que le roi fût un homme ordinaire, et s'employait à le rendre extraordinaire. Le flatteur plus récent et plus malin trouve tout naturel qu'il soit extraordinaire, et que jusqu'à ses traits les plus ordinaires s'en trouvent intéressants* »(3). Il parle des écrivains et des journalistes, mais on peut sans doute élargir la liste.

Discutant avec un collègue sur nos enseignements, nous nous sommes découvert une expérience commune : chaque fois que nous commençons à parler de leadership, quelles que soient les précautions prises et la rigueur avec laquelle nous nous efforçons d'aborder le sujet, nous avons toujours le sentiment de finir par dérapier. Que March aborde le thème à travers des héros au destin aussi pathétique que Othello, Jeanne d'Arc ou Don Quichotte montre son désir de maintenir une distance critique avec les discours habituels. Reste que malgré le plaisir des idées, des ouvertures, des surprises, on a un certain malaise à accepter le plat à barbe de Don Quichotte comme substitut au heaume du chevalier. Ne peut-on s'en passer, et du heaume, et du plat à barbe ? Faut-il se résoudre à adopter un silence koutouzovien... Ou bien, ainsi que le réclamaient avec une certaine véhémence Marta Callas et Linda Smircich dans leur dénonciation du machisme inhérent au thème du leadership (4), traiter plutôt de la séduction. Il paraît, selon Thierry Weil, que ce thème ne déplairait pas à James March.

par Hervé LAROCHE, ESCP-EAP

**À propos du livre d'Isaac Joseph :
«Météor ou les métamorphoses du
métro»**

Economica, collection Études sociologiques-2004

Dans ce petit livre dense et vivant, Isaac Joseph nous livre une de ses dernières brillantes contributions (1) à une sociologie qui pour être savante n'en est pas moins complètement insérée dans les problématiques de son époque, la ville, le transport, la relation de service, les nouvelles technologies et la modernité publique, etc. Il nous convie en effet à assister, dans les coulisses, à la naissance de Météor (ou ligne 14), la nouvelle ligne automatisée du métro parisien.

Tout au long du livre, d'abord, on perçoit en filigrane la singularité de la RATP, cette entreprise publique où la recherche en sciences sociales a depuis longtemps droit de cité, et où l'aventure de Météor, tout naturellement, donne lieu à des débats permanents, qui traversent aussi bien le monde de l'encadrement, notamment les « *intellectuels exploitants* » qui en sont certains des acteurs, que celui des chercheurs, qui les côtoient depuis longtemps. On se rappelle par exemple, et l'auteur ne manque pas de l'évoquer en contrepoint de Météor, l'autopsie, réalisée par Bruno Latour, d'Aramis (2), autre innovation technique, morte née celle-là. L'auteur lui-même, chercheur depuis longtemps associé à la RATP, s'appuie aussi bien sur les travaux des uns que sur les discussions avec les autres, et son livre est en soi un témoignage de cette fluidité entre deux univers plus étanches dans d'autres entreprises.

On y découvre successivement comment se développe l'histoire du projet Météor, d'abord comme innovation technique en réponse à divers impératifs (sécurité ferroviaire et sécurité des personnes, variabilité de la demande, nouvelles normes d'exploitation) ; comment il permet d'accoucher d'une nou-

velle singularité du voyageur, jusqu'ici masquée derrière la façade lisse et uniforme du « *public* » ; comment se construit et se négocie l'« *arrangement* » avec les conducteurs, caste royale du métro, qui auraient pu devenir les plus déterminés des opposants, dans un projet de ligne entièrement automatisé, et qui se transforment en alliés, sous les nouveaux habits de superviseurs d'exploitation ; comment, enfin, se mettent en place les nouvelles chaînes de coopération, à travers la collecte d'information et la distribution des connaissances qui constituent les collectifs efficaces.

Au passage sont interrogées et soulevées les différentes théories mobilisées pour « *monter en généralité* » dans l'analyse : interactionnisme goffmanien, sociologie de la traduction et des réseaux socio-techniques, théorie habermasienne de l'agir communicationnel, philosophie pragmatiste de Pierce, sociologie du travail, théorie de la cognition distribuée, notamment dans les univers d'urgences, travaux sur le langage, sur l'écologie de la perception, etc. Mais on admirera le métier avec lequel l'auteur tricote l'apport théorique et l'observation singulière et contextualisée, loin des revues de littérature rituelles et plaquées.

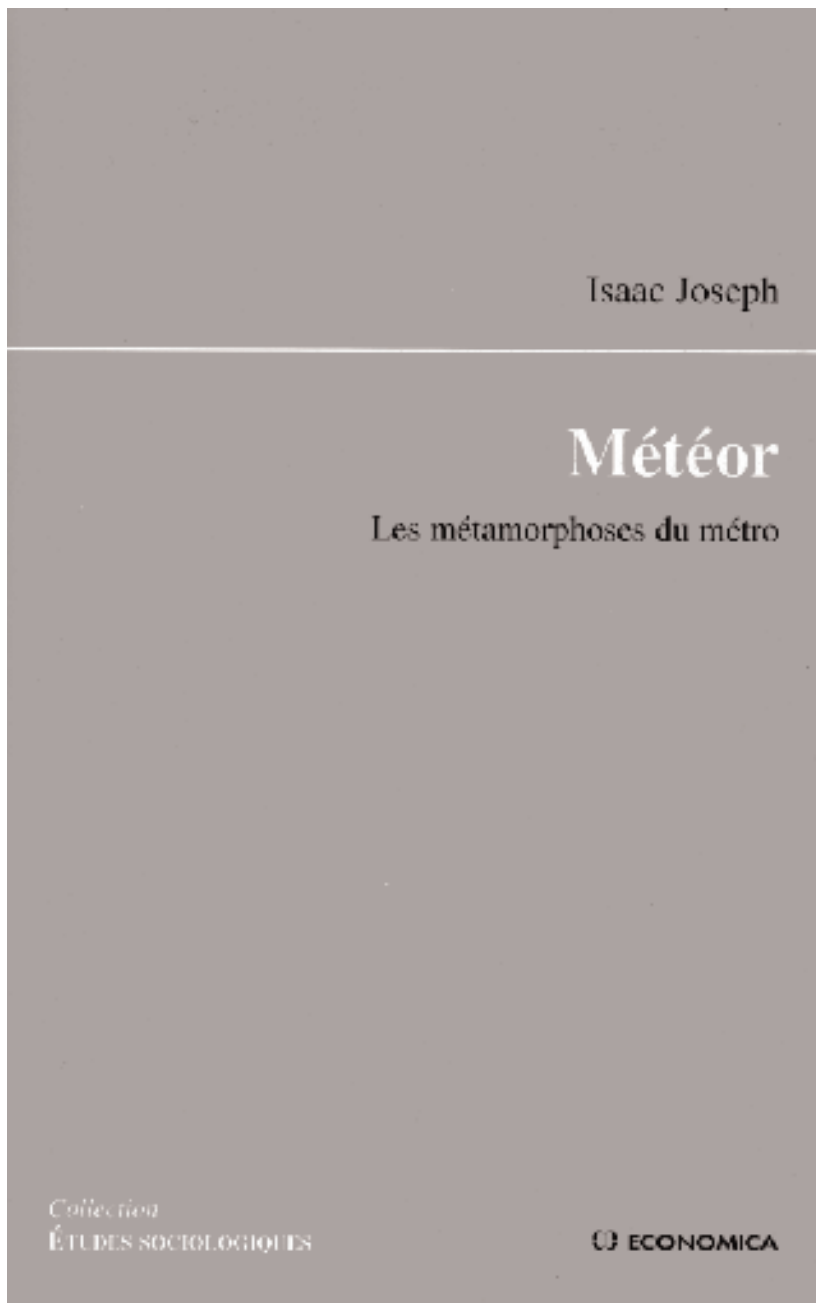
Il n'est guère possible de rendre compte exhaustivement de ces analyses, toujours subtiles, souvent percutantes. Nous n'en évoquerons que quelques exemples.

D'abord, Isaac Joseph nous montre comment, au couple usager indifférencié/agent au statut uniforme (pas de faveur au dehors, pas de dérogation au dedans), source d'une restriction de l'offre, d'une « *température moyenne* » (3), Météor arrive à substituer un nouveau couple construit sur le constat de la singularité de l'usager et de la redécouverte du collectif des agents. Mais le métier de l'exploitant en est simultanément reconfiguré, spécifiquement pour la ligne Météor, en un double rôle, joignant alternativement les activités de *front-office*, dans l'espace public des voyageurs, et de *back-office*, dans la salle

(1) ISAAC JOSEPH est brutalement décédé au début de l'année 2004

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

(3) MUSIL R. *De la bêtise*, Allia 2002



du poste de commande. Au passage, l'auteur nous montre comment cette reconfiguration s'effectue non pas seulement autour des qualifications ou des tâches, répertoire affadi de rôles, que l'on «*pourrait débiter comme de petits compliments*», mais au travers d'un processus de reconnaissance du savoir-faire pratique des agents, avec leurs ficelles, leur «*sale boulot*», et leur pouvoir discrétionnaire d'ajustement aux situations. La conception du métier qui transparait gagne ainsi en épaisseur, sans abandon du souci de conceptualisation. L'analyse de l'«*arrangement*» construit avec les conducteurs est ensuite une occasion, pour l'auteur, de réfléchir à ce

qu'est un compromis. Réfutant la vision classique de la sociologie de la décision, qui veut ne voir dans le compromis que l'issue acceptable qui «*arrange tout le monde*», et dans la négociation avec les syndicats que le donnant-donnant, il affirme que le compromis est à la fois le produit et le ressort de la délibération, puis nous entraîne à la suite du Goffman de L'arrangement des sexes, pour nous montrer que l'arrangement final est

(4) voir SEGAL J.P., De la difficulté de populariser en interne une expérience pilote réussie, *Gérer et Comprendre* n° 72, juin 2003, qui traite du projet COMETE.

une architecture complexe, qui joue sur les structures, les relations d'interaction, les dispositifs institutionnels permettant de fabriquer de l'esprit d'équipe, et en tout cas bien éloignée d'un simple «*tope-là*» entre alliés de circonstance.

On mentionnera enfin le fort intéressant détour fait par l'analyse des métiers de l'urgence (pompiers, médecins) pour en apprendre ce qui est transposable à des activités où la logique de l'incident peut devenir prégnante. On y verra en particulier comment joue la fragmentation des rôles, le caractère distribué des connaissances, l'articulation entre les équipements et les hommes, la déconstruction a posteriori sous forme de scripts, de rapports en apparence bureaucratiques. C'est ainsi que se construit le service à la fois efficace et attentionné à l'usager, à la recherche duquel tant d'organisations publiques actuellement se mobilisent. Répondant implicitement au constat plutôt pessimiste qui se dégageait d'un article récent de *Gérer et Comprendre* évoquant aussi une histoire d'astéroïde (4), le livre se referme sur une réflexion sur le sens et le rôle qu'aura pu jouer *Météor* comme «*opérateur de transformation de l'entreprise*», sur la manière dont pourra s'opérer une propagation, une contagion, qui n'est ni celle d'une volonté, ni celle d'une idée, mais la production d'une intelligence sociale d'où émerge, dans une combinaison chaque fois renouvelée, la «*féerie des croyances partagées et des convictions simultanées*».

par Frédéric PALLEZ, CGS-ENSMP

ÉLOGE DU BRICOLAGE ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIQUE

À propos du livre de Claude Michaud et Jean Claude Thoenig: «*Stratégie et Sociologie de l'Entreprise*»,

Éditions Village Mondial, Paris, 2001

Un livre de management et de stratégie comme un éloge de la complexité et du bricolage organisationnel et stratégique, c'est suffisamment rare pour être commenté. Dès le premier chapitre, l'ouvrage co-écrit par C. Michaud et J.C. Thoenig prend à contre-pied les recettes habituelles en avançant un argument

clé qui est ensuite développé: une organisation complexe permet à la fois d'exploiter les connaissances et les compétences de l'organisation pour générer de la valeur ajoutée et d'explorer de nouvelles pistes pour innover.

Les auteurs construisent leur argumentaire à partir d'une étude de cas: Agro. Il s'agit d'une grande entreprise en sciences de la vie qui tente de transformer son organisation pour mieux répondre à la concurrence et de coupler marketing, industrialisation, gestion de projet et recherche pour renforcer les capacités d'innovation de l'organisation. Les auteurs décrivent non seulement les différents arrangements organisationnels mais aussi l'ensemble des ajustements locaux qui permettent à l'organisation de concilier une logique d'exploitation des ressources existantes et l'exploration de nouvelles sources d'avantages compétitifs en régénérant le potentiel d'innovation.

À court terme, la simplification a des effets vertueux, puisqu'elle favorise des économies d'échelle, diminue les redondances et les doubles emplois. Elle abaisse les coûts et rend l'organisation plus lisible pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, notamment les actionnaires. Cependant, lorsque l'environnement est turbulent et la compétition acérée, la simplification peut être destructrice. Une entreprise dont la texture relationnelle est trop homogène et où la gestion organisationnelle est trop rudimentaire a plus de mal à faire face à l'instabilité, à percevoir les évolutions de l'environnement et à se projeter dans le long terme. Centrée sur les seules fonctions qui créent de la valeur, l'organisation simple réduit les capacités de l'entreprise à anticiper, innover et s'adapter, en un mot préparer des réponses nouvelles face à un environnement mouvant.

C. Michaud et J.C. Thoenig adoptent une approche dialectique de l'entreprise qui se nourrit de ses contradictions plutôt qu'elle ne tente de les réduire.

Pour demeurer compétitive, les entreprises doivent répondre à deux exigences contradictoires: assurer le court terme en étant rentables (exploiter de manière intensive les ressources existantes) et préparer l'avenir en laissant dans l'organisation suffisamment d'hé-

térogénéité et de 'mou' pour être à l'écoute de l'environnement et concevoir des solutions organisationnelles pour le futur (régénérer les ressources pour innover). Les auteurs raisonnent alors à partir d'archétypes organisationnels. Ils proposent quatre modèles définis en fonction de la perception de la pression de l'extérieur (forte ou faible) et de l'arbitrage entre exploitation de l'existant et régénération. Le modèle organique se caractérise par une organisation où le turnover des cadres est faible. Ceci permet une forte socialisation interne ainsi que l'existence de réseaux internes denses. Il existe une grande loyauté à l'égard de l'entreprise qui repose sur une confiance commune. La régénération du potentiel de l'entreprise repose plutôt sur la mobilisation des ressources internes. À la différence du modèle organique, les membres des entreprises qui vivent dans le modèle autarcique perçoivent l'environnement comme prévisible et peu hostile. Dans ce modèle, la socialisation interne est forte, la coopération horizontale restreinte, et les procédures sont principalement formelles. L'innovation résulte souvent d'un travail en perruque et du Système D. La régénération de l'organisation peut être externalisée pour contourner les lourdeurs du système. Ces deux premiers modèles conservent une place importante à la régénération du potentiel. À l'inverse, les deux autres modèles privilégient l'exploitation de l'existant à court terme. Le modèle mercenarier décrit une organisation où le turnover est important et la socialisation faible. La coopération repose sur la contrainte et la pression du court terme guide l'organisation qui est conçue à partir de critères d'action exogènes. Dans le modèle fragmenté, la centralisation et les procédures dominent.

L'organisation est composée de petits îlots qui fonctionnent de manière très autonome. Il n'y a pas d'identité collective en matière d'action. La régénération du potentiel est externalisée.

C. Michaud et J.C. Thoenig utilisent ces archétypes pour analyser les dynamiques organisationnelles. À l'intérieur de chaque modèle, le système cognitif de l'organisation apparaît comme une clé de voûte des capacités de régénération de l'organisation en facilitant la

communication entre les différentes fonctions de l'entreprise grâce à un langage commun. Le partage, par les membres de l'organisation d'un langage commun et de références communes (*common knowledge*) permet, de manière continue, une recombinaison cognitive et organisationnelle des pratiques. Il favorise aussi la reconnaissance des signaux faibles et des informations non pré-structurées. Enfin, il accroît les capacités de l'organisation à détecter et comprendre les évolutions de l'environnement. À l'intérieur d'une même organisation, plusieurs modèles peuvent coexister. À l'aide du cas Agro, les auteurs montrent comment la direction de l'entreprise conjugue plusieurs modèles, d'une part pour faire évoluer le design organisationnel de l'organisation, d'autre part pour bénéficier des avantages de chaque modèle. Ceci suppose de délaissier la beauté d'une organisation lisse pour un bricolage organisationnel qui suppose une familiarité et une écoute fine des contextes particuliers dans lequel le manager intervient, *i.e.* l'organisation et l'environnement de son activité.

La notion de bricolage organisationnel, qui constitue le cœur du sixième chapitre apparaît comme l'argument clé de ce livre. Il se décline sur plusieurs registres: en partant du modèle organique qui favorise le développement des capacités endogènes notamment cognitives, les auteurs proposent quelques pistes pour gérer la contradiction entre exploration et exploitation. La direction de l'entreprise définit des principes qui prennent des formes diverses, de l'édiction de règles formelles à la diffusion de croyances et de valeurs. Le caractère formel de la règle structure et fige l'organisation comme dans les modèles autarcique et fragmenté. La direction de l'entreprise conserve cependant un pouvoir discrétionnaire pour assouplir la règle, la contourner. L'action discrétionnaire de la direction est développée dans le modèle organique qui repose sur la confiance et la stabilité des relations au sein de l'organisation. Cependant, la transgression des règles par la direction générale introduit non seulement de la souplesse et mais aussi du bruit au sein de l'organisation. Si le centre est légitime pour faire des exceptions, il crée

cependant un effet paradoxal au sein de l'organisation en induisant un syndrome du « *Pourquoi pas moi?* » lorsque les exceptions se multiplient.

Les auteurs ne se contentent pas d'un argumentaire conceptuel. Ils précisent tout d'abord que le design organisationnel constitue l'apanage de la direction générale. Non seulement elle définit la stratégie, mais elle doit concevoir une organisation qui permette de faire partager à l'ensemble une ambition stratégique, d'assurer le court terme en exploitant l'acquis et de favoriser l'émergence de compétences internes pour innover et se renouveler. Le titre de l'édition en anglais *Making strategy and organisation compatible* [London: Palgrave Macmillan, 2003] indique d'ailleurs bien ce double levier de pilotage pour la direction générale (stratégie et organisation). Ils tirent ensuite les leçons managériales de leur analyse du design organisationnel. Bien sûr, compte tenu de l'argument du livre, il ne s'agit de recettes prêtes à l'emploi mais plutôt de l'identification d'écueils à éviter. Le pilotage de l'organisation vers un modèle organique risque de brouiller les repères cognitifs au sein de l'organisation. L'hybridation des modèles permet de protéger une partie de l'organisation en permettant de ne pas l'exposer directement aux contraintes du marché alors qu'un autre pôle sera directement en prise avec le marché. Ainsi, Les critères de performance différent, non financiers et orientés vers le long terme dans le premier cas, et fondés sur la rentabilité de court terme (valeur ajoutée créée et résultats financiers) dans le second. Ainsi, plusieurs modèles peuvent coexister en limitant les décisions perçues comme discrétionnaires. De manière très concrète, les outils du management à la disposition de la

direction générale sont au nombre de quatre: la responsabilisation des unités opérationnelles qui renforce la transversalité au sein de l'organisation car les responsables se l'approprient. La création de menaces externes ou l'exposition des unités à une menace constitue un levier puissant qui place l'organisation dans une urgence permanente facilitant le changement. À l'inverse, le siège peut gérer directement une partie de l'incertitude pour éviter de perturber l'organisation et de créer une instabilité peut propice à la régénération. Enfin l'activation de réseaux internes abolit les distances horizontales et hiérarchiques et facilite la redondance et la création d'une culture commune.

Au centre des débats actuels sur la conciliation entre l'exploitation de l'existant et l'exploration pour se régénérer et innover, ce livre propose un regard nouveau sur la complexité et permet une relecture de l'*organizational slack* introduit par Barnard (1) puis Cyert et March (2) qui avait été balayé par les tentatives infructueuses de définition de l'organisation optimale. Il permet de comprendre comment la direction générale peut favoriser l'apprentissage organisationnel pour acquérir et développer les compétences pour innover (3). Un seul regret: le cas Agro, comme le cas final Cosmophar, manque de mise en scène, restent compliqués à lire et ne permettent pas vraiment au lecteur de développer une intuition sur les enjeux. Ce livre reste cependant fort stimulant et bien écrit. Je l'ai déjà abondamment conseillé autour de moi!

par Vincent MANGEMATIN, GAEL
INRA/Université Pierre Mendès France

LES CHARMES SECRETS DE LA COMPTABILITÉ

À propos du livre de Nicolas Véron,
Matthieu Autret, Alfred Galichon:
«L'information financière en crise: comptabilité et capitalisme»
Éditions Odile Jacob, Paris, 2004
La publication d'un tel ouvrage par un éditeur de littérature générale témoigne de l'intérêt nouveau de la chose comptable pour l'honnête homme français qui, jusqu'ici, ne s'y était guère inté-

ressé, considérant que les problèmes comptables étaient problèmes d'intendance et de surplus particulièrement rébarbatifs (ce en quoi il n'a pas tout à fait tort). Bien sûr, les « *affaires* » (merci à Enron, au Crédit Lyonnais, à Parmalat et à quelques autres entreprises spécialistes de la « *bonne* » information financière) et les débats relatifs à l'harmonisation comptable internationale (merci à l'IASB et à tous les dévots de la fair value) ne sont pas pour rien dans cet intérêt nouveau qui devrait, souhaitons-le, assurer le succès commercial d'un ouvrage dont « *l'espoir est de donner goût à un domaine dont la résonance, à coup sûr, ne cessera de s'accroître dans les années à venir* ». Incontestablement, cet espoir déclaré relève de la « *fausse modestie* » des bons élèves car il s'agit en fait pour les auteurs, ce que le sous-titre de l'ouvrage, Comptabilité et capitalisme, trahit d'ailleurs et que la seconde partie démontre, d'analyser les nouvelles relations qui, dans le contexte de la mondialisation, se nouent entre la comptabilité et le capitalisme. Ils donnent en quelque sorte, mais en quelque sorte seulement, nous y reviendrons, un prolongement à la thèse aussi célèbre que controversée de Werner Sombart selon lequel: « *Le capitalisme et la comptabilité en parties doubles ne peuvent absolument pas être dissociés; ils se comportent l'un vis-à-vis de l'autre, dit-il, comme la forme et le contenu* ».

Dans la première partie de leur ouvrage, au prix de simplifications techniques et de quelques ellipses historiques – on passe en particulier très rapidement des besoins d'information des marchands vénitiens à ceux des actionnaires du XIX^e et des investisseurs de la fin du XX^e – mais qui ne portent nullement atteinte à une discipline que ses spécialistes s'attachent trop souvent à rendre exagérément obscure, les auteurs font de la bonne vulgarisation, dans un style d'une très grande clarté, et donneront effectivement le goût de la chose comptable au lecteur profane; et, en même temps, le bagage indispensable pour aborder la seconde partie et le plat de résistance de l'ouvrage. Ils savent exposer avec verve les « *carabistouilles comptables* » (mais pourquoi aller puiser ses références en la matière

(1) BARNARD, C. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press.

(2) CYERT, R. M., & MARCH, J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

(3) Le lecteur intéressé pourra consulter l'excellent article CROSSAN, M. M., & BERDROW, I. 2003. Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1087-1105.

outre-Atlantique alors que l'on dispose en langue française d'excellents textes sur la comptabilité créative? (1) les plus classiques et notamment celles qui ont fait récemment de certaines entreprises réputées des « affaires ».

Dans la seconde partie, qui correspond au sous-titre et ne relève plus de la simple (et bonne) vulgarisation, ils montrent comment le changement de modèle de gouvernance des entreprises qui serait en train de se produire à l'échelle mondiale remet en cause la pratique comptable et, au-delà, tout le processus d'information financière. À la distinction de Michel Albert (2) entre « *capitalisme rhénan* » et « *capitalisme anglo-saxon* », qui leur semblent avec raison trop marquée géographiquement et surtout datée, nos auteurs préfèrent celle de Rajan et Zingales (3) entre « *capitalisme relationnel* » (où les réseaux de personnes jouent un rôle primordial) et « *capitalisme contractuel* » (où les relations économiques relèvent principalement de contrats anonymes). Implicitement, nos auteurs font l'hypothèse d'une montée en puissance du capitalisme relationnel, montée en puissance dramatisée par un mouvement sans précédent de fusions-acquisitions, par le développement d'une ingénierie financière débridée et par ce qui ressemble à une « *cupidité contagieuse* ». C'est dans ce contexte que nos auteurs font l'analyse des et interprètent les modifications récentes qui affectent la filière de l'information financière: l'amplification du pouvoir des actionnaires, la mise sous surveillance des auditeurs, le renforcement des instances de régulation financière. Si l'on adhère globalement à leur analyse, celle-ci appelle cependant deux réserves importantes.

La première a trait à l'hypothèse que les auteurs font sur l'évolution du capitalisme. Certes, le « *capitalisme contractuel* » s'étend mais, pour autant, le capitalisme relationnel ne disparaît pas et

ne disparaîtra sans doute pas. D'où une question: peut-il se satisfaire de normes comptables internationales conçues pour le capitalisme contractuel? C'est bien cette question qui est posée par les pays européens où « *survit* » le capitalisme relationnel.

La deuxième a trait à l'idée que nos auteurs se font des rapports entre comptabilité et capitalisme, ce qui nous ramène à Sombart. En effet, ils se focalisent sur l'adaptation de la comptabilité (et de l'audit) au « *capitalisme contractuel* » sans jamais poser la question du rôle de la comptabilité dans la montée en puissance de ce capitalisme, comme si ce capitalisme existait ou comme si son triomphe était inéluctable. Ils oublient ce faisant que la comptabilité n'est pas un instrument passif et que l'adapter, via les normes américaines ou internationales, à un modèle particulier de capitalisme, c'est la faire participer activement au triomphe de ce modèle; en l'occurrence, c'est jouer le « *capitalisme contractuel* » contre le « *capitalisme relationnel* ».

Aussi, le principal reproche que l'on pourrait faire à nos auteurs est d'ignorer la dialectique historique entre le système économique désigné sous le nom de capitalisme et l'outil désigné sous celui de comptabilité; cette dialectique qu'évoque Sombart quand il dit qu'« *ils se comportent l'un vis-à-vis de l'autre comme la forme et le contenu* ».

Mais ces réserves ne saurait dissuader l'honnête d'homme de lire cet ouvrage qui redonne à la comptabilité sinon toute du moins une partie de son importance en tant qu'instrument de régulation économique et sociale.

Par Bernard COLASSE, Université de Paris-Dauphine

LA CONFIANCE, CONCEPT FÉDÉRATEUR OU CONCEPT MONDAIN ?

À propos de l'ouvrage collectif dirigé par Vincent Mangematin et Christian Thuderoz: « Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale »

CNRS éditions, Paris, 02/2004
Peut-on faire confiance à un nouveau livre sur la confiance? Difficile, bien

sûr, pour répondre à cette question de s'en tenir aux signes extérieurs de qualité d'un ouvrage scientifique: préface (ici de Lucien Karpik), réputation des auteurs, éditeur ou encore bibliographie. Mais difficile aussi de s'appuyer sur un compte-rendu exhaustif de lecture s'agissant d'un ouvrage collectif réunissant la vingtaine d'auteurs d'une quinzaine de contributions. D'autant que celles-ci reposent le plus souvent sur des études de cas d'une grande variété (des Pompes Funèbres au secteur textile au XVIII^e siècle en passant par la récente alliance Renault-Nissan) éclairés par des approches théoriques elles-mêmes hétérogènes. Mais peut-il en être autrement d'un tel concept?

Tentons alors de rendre service aux lecteurs potentiels en présentant quelques études de cas, certes subjectivement choisies, mais de manière à illustrer la diversité des « *mondes de confiance* » et un bref commentaire du livre dans son ensemble.

Commençons par le cas sans doute le plus médiatique, à savoir le projet d'alliance stratégique entre Renault et Nissan, cas d'une alliance a priori peu crédible (mauvaise santé financière de Nissan, échec du projet de fusion Renault-Volvo quelques années auparavant, etc.), aujourd'hui effective et donc à ce titre particulièrement intéressante dans une perspective de construction de la confiance. À la lumière de concepts empruntés à Marcel Mauss, la construction de la confiance est restituée par les auteurs [Pierre-Yves Gomez, Harry Korine et Olivier Masclef] comme une série de dons et de contre-dons réalisés par les dirigeants des deux entreprises. Plus précisément, ce processus démarre par une série de dons « *sollicitoires* », initiée par une première lettre-cadre de Louis Schweitzer en juin 1998 envoyée aux dirigeants de Mitsubishi (qui ne donnera pas suite) et Nissan, et composés ensuite pour l'essentiel de temps, d'énergie et d'information fournis par les deux constructeurs automobile.

Mais il convient de remarquer aussi l'existence de dons « *de verrouillage* », lesquels permettent de comprendre deux événements inattendus du processus de construction de la confiance: d'une part la présentation

(1) Parmi d'autres, citons celui déjà ancien de François BONNET, *Pièges (et délices) de la comptabilité (créative)*, Economica, 1995.

(2) Dans *Capitalisme contre capitalisme*, Éditions du Seuil, 1991.

(3) *Saving Capitalism from the Capitalists*, Crown Business Press, 2003.

par Renault de sa vision stratégique du partenariat devant le comité de direction de Nissan, vision sans concession de la situation stratégique et financière de Nissan ; d'autre part, peu après, la décision de Nissan de mettre les Français en concurrence avec un nouveau partenaire potentiel, Daimler-Chrysler en l'occurrence.

Ces deux événements en apparence en rupture par rapport à une logique de construction de la confiance, peuvent en réalité, mais bien en tant que dons de verrouillage, s'interpréter comme une nouvelle série de dons – contredons. En effet, la décision de Nissan, dans ses modalités (en particulier le court délai de négociation imposé aux deux partenaires potentiels) répond en effet au don de Renault (forte implication dans le diagnostic stratégique fait). Elle renforce donc la confiance réciproque, tout en laissant à Nissan une autonomie un temps menacée par un diagnostic français qui tendait à présenter l'alliance comme inéluctable. Ce cas, certes classique du point de vue des concepts mobilisés, est en revanche plutôt convaincant dans le rendu très fin du processus de construction de la confiance. Il invite donc plus généralement, et c'est un point souligné par ailleurs par Christian Thuderoz, à saisir la confiance véritablement dans sa dynamique.

Outre cet aspect dynamique, l'analyse des alliances entre entreprises peut aussi révéler l'existence d'une relation triangulaire dans le mécanisme de construction de la confiance. Peter MacNamara met ainsi en évidence, dans le domaine des biotechnologies cette fois, l'impact d'une alliance d'une entreprise avec un partenaire prestigieux, sur la confiance accordée par les actionnaires aux dirigeants de l'entreprise. On comprend intuitivement la logique d'une telle relation : du point de vue des actionnaires, bien souvent incapables d'évaluer la compétence des managers vis-à-vis de projets de développement de nouvelles molécules à la fois longs et incertains, l'alliance génère un signal interprété positivement en terme de confiance. Les actionnaires se disent, et l'analyse rétrospective (analyse de cas et suivi



quantitatif d'un échantillon d'alliances) conduite par l'auteur semble en témoigner, que si une entreprise pharmaceutique s'engage dans une telle alliance, c'est qu'elle a de bonnes raisons pour cela. Elle prend en effet un risque apparent qui ne peut s'expliquer que par l'estimation faite par ailleurs de gains futurs.

Finalement, on comprend bien comment le schéma bilatéral classique issu de la théorie de l'agence peut être enrichi par l'existence d'un tiers qui opère un transfert de réputation favorable à l'instauration d'une relation de confiance, celle-ci devenant en fait triangulaire. Dans le cas présent, reste alors à comprendre comment l'entreprise de biotechnologies et ce tiers –partenaire prestigieux (en réalité ici prescripteur vis-à-vis des actionnaires)

ont réussi à nouer une relation de confiance. Peut-être est-on alors ramené au cas d'alliance précédent...

Les relations d'une famille en deuil et d'un marchand de pompes funèbres, analysées par Olivier Boissin et Pascale Trompette, illustrent sans doute un monde de confiance aux propriétés bien différentes. En effet, ce secteur, bien que théoriquement ouvert en 1993 à la concurrence par la loi Sueur, est en réalité moins caractérisé par des situations de dépendance mutuelle et d'apprentissage réciproque que de « confiance contrainte ». À cela différentes raisons, clairement analysées par les auteurs : urgence de la prise de décision, tabou du marchandage dans une situation au contraire socialement caractérisée par le don-hommage, soupçon porté sur la profession des

Pompes Funèbres, difficulté à estimer a priori la qualité des services, etc. Tous ces éléments devraient logiquement conduire à une crise de confiance. Pourtant, il est bien rare que cette relation marchande très particulière soit émaillée de crises ou de conflits. C'est sans doute, outre un savoir-faire des professionnels qu'il convient de reconnaître, que celle-ci ne s'inscrit pas dans un contexte vierge de toute marque de confiance: «*croque-mort*» figure locale en milieu rural, rôle de différents prescripteurs (infirmière, prêtre, fonctionnaire de mairie, etc.) en milieu urbain ou hospitalier, réputation acquise par certains professionnels, etc.

On comprend alors qu'il ne suffit pas «*d'ouvrir*» un marché à la concurrence pour que celui-ci, instantanément (mais le diagnostic pourrait être différent à moyen terme), se conforme au schéma de la concurrence pure et parfaite.

À l'inverse, dans une économie de concurrence imparfaite comme celle du XVIII^e siècle, il existe des conventions de qualité, à l'époque inscrites dans des règlements, qui permettent à l'échange, notamment lorsque l'offre et la demande sont distantes et passent par de nombreux intermédiaires, de se réaliser dans des conditions satisfaisantes. Ce «*régime de la convention réglementée*» permet ainsi à l'époque la création de véritables labels pour des produits hauts de gamme tels que les toiles «*bretagnes*» exportées avec succès par les négociants de Saint-Malo en Espagne et en Amérique espagnole. Pourtant, dans la seconde moitié du XVIII^e siècle, ces règlements manufacturiers qui semblent si bien organiser la confiance font, chez les marchands comme chez les administrateurs, l'ob-

jet de très vives attaques, mais simultanément aussi d'un soutien acharné. Comment expliquer la coexistence de ces logiques d'acteurs contradictoires, sans en rester à une opposition classique entre théories libérale et dirigiste?

C'est que d'un côté, nous explique l'historien Phillipe Minard, on assiste à un développement et surtout à une diversification de la consommation qui pousse ceux qui visent des marchés nouveaux à dénoncer des règlements conçus exclusivement pour des produits haut de gamme. Cela n'exclut cependant pas que les marchands trouvent intérêt à maintenir des règlements qui constituent aussi des moyens de pression sur les fabricants. En outre, les bureaux des marques, où les contrôles sur les produits sont effectués, constituent de véritables lieux de formation des prix, à l'instar des marchés et des foires. L'opinion exprimée vis-à-vis des règlements dépendrait donc finalement moins d'une posture théorique que d'un rapport de force commercial... On l'aura compris à partir des cas précédents, le présent ouvrage est bel et bien bâti sur l'analyse de «*mondes de confiance*» non seulement hétérogènes mais encore saisis selon des points de vue disciplinaires variés. Peut-on cependant dire que l'on est en présence d'un effort d'interdisciplinarité? Rien n'est moins sûr, et si l'on trouve un intérêt certain à plonger dans une grande variété de ces mondes, on n'en ressort guère plus convaincu qu'à l'entrée que le concept de confiance est devenu un concept fédérateur pour les sciences sociales. Les coordonnateurs, qui ont soigneusement limité leur propos introductif, se lancent en conclusion dans un

effort de synthèse qui ne convainc pas un lecteur qui, justement, a apprécié la cohérence de chaque étude de cas et perd alors en compréhension ce qu'il gagne en généralité. Faudrait-il alors, comme l'introduction justement le suggère, ne voir dans la confiance qu'un concept mondain, dont tout le monde parle? Là encore, la pertinence des études de cas qui composent l'ouvrage permet de témoigner que non. Reste finalement à concevoir un entre-deux, entre synthèse abstraite et étude contextuelle, qui donnerait à la confiance la portée théorique qu'on lui reconnaît dans la pratique. Peut-être pour cela, conviendrait-il d'adopter une méthode un peu différente, dans laquelle les cas (en nombre plus restreint) serait successivement «*offerts*» à différents regards disciplinaires, quitte à opérer plusieurs itérations. Certes le matériau de départ n'est jamais neutre, mais cela n'interdit cependant pas qu'un processus de «*lecture-transformation*» parvienne à créer des connaissances communes. Cette méthode, sans doute plus difficile à mettre en œuvre aurait en tout cas le mérite d'amorcer un processus de construction de la confiance entre disciplines. Elle gagnerait donc en cohérence par rapport à son objet de recherche.

Entreverrait-on à l'horizon le projet d'un nouveau livre sur la confiance?

On notera que Christian Thuderoz et Vincent Mangematin ont déjà coordonné un précédent ouvrage intitulé *La théorie de la confiance. Approches économiques et sociologiques*, paru en 1999 chez Gaëtan Morin. Celui-ci fit l'objet d'une mosaïque en mars 2000 dans *Gérer et Comprendre* (n° 59).

Par Olivier LENAY,
CGS – École des Mines de Paris