

**À propos du livre de François Dupuy,**  
*La fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Éditions du Seuil, coll. «La République des Idées», 2005.

Une fois de plus, la collection fondée par Pierre Rosanvallon sort un nouveau petit ouvrage de qualité, signé François Dupuy.

Quelques mots de présentation de l'auteur (l'on verra pourquoi cette présentation a son importance). François Dupuy appartient à la fois au monde académique – ancien chercheur CNRS de l'équipe de Crozier, professeur à l'INSEAD et dans diverses business schools, auteur de livres sur le fonctionnement des bureaucraties – et au monde du business : fondateur du cabinet de conseil Stratema, ayant rejoint Bossard Consultants dans les années 90, aujourd'hui président du bureau français du cabinet américain Mercer Delta Consulting, et à ce titre conseiller de nombreux dirigeants. Voilà pour l'auteur. Maintenant, le livre.

**DU PRODUIT RARE AU CLIENT RARE**  
 Dans ses précédents ouvrages, F. Dupuy analysait ce qu'il appelle « la victoire du client ». Durant les Trente Glorieuses, c'est le produit qui était rare, et le client pléthorique. Il fallait attendre plusieurs mois pour obtenir l'installation d'une ligne téléphonique ou la livraison d'une voiture. Cette rareté du produit mettait les producteurs en position de force. Les entreprises, peu contraintes par l'externe (le client ou l'actionnaire) pouvaient se payer le luxe de s'organiser en fonction de leurs contraintes internes, en l'occurrence les besoins de leurs salariés. Ainsi se sont constituées les bureaucraties, que l'on peut définir comme des organisations (publiques ou privées) dont la situation de monopole leur permet de survivre sans tenir compte de leur environnement (exemple connu : l'Éducation Nationale, où la gestion des res-

sources humaines est conçue, non pour rapprocher les enseignants de leurs élèves, mais pour les « éloigner » : les enseignants les mieux dotés – en diplômés et en ancienneté – se voient attribuer les volumes horaires les plus faibles et les classes les plus faciles).

La mondialisation a considérablement modifié la donne : la rareté a changé de camp. Du produit ou service rare, on est passé au client rare. Cette inversion dans l'ordre de la rareté a conduit à reconfigurer les organisations, inversant du même coup l'ordre des priorités dans le traitement des besoins : de premiers, les besoins des salariés (protection, développement) sont passés au second rang derrière ceux des clients et des actionnaires (coût, qualité, délais, rentabilité).

**LA DISPARITION DES PROTECTIONS « BUREAUCRATIQUES »**

Les anciennes protections ont ainsi disparu :

– celle contre le client d'abord : dans les anciennes organisations, personne ne se sentait véritablement comptable de ce qui lui était livré ; les salariés avaient toujours la possibilité de le renvoyer d'un service à l'autre s'il avait le mauvais goût de se plaindre ;

– protection aussi contre les pairs, les collègues, avec qui l'on doit désormais *coopérer*, c'est-à-dire, sur un plan humain : comprendre et accepter la logique de l'autre, négocier, s'affronter, trouver des compromis.

Cette perte d'autonomie a été renforcée par deux autres évolutions :

– *l'amoindrissement de la proximité avec la Direction* : la victoire du client n'étant autre que celle de l'actionnaire, l'imposition progressive de logiques de pilotage strictement financières a éloigné les cadres de leur direction, ceux-ci ne se reconnaissant plus forcément dans les choix de leur management ;

– *l'amoindrissement de leur rôle de relais d'information* avec l'arrivée

des nouvelles technologies de l'information.

Face à ces évolutions, les stratégies d'adaptation ne sont pas infinies. Pour reprendre la typologie d'Hirschmann, les cadres n'ont guère le choix qu'entre exprimer leur mécontentement (*voice*), mais ce n'est pas dans leur culture, adhérer aux décisions de l'entreprise (*loyalty*), option rendue difficile par la volatilité des actionnaires qui, grâce à la fluidité des capitaux, ne se sentent plus forcément comptables de la survie à long terme de l'entreprise, ou partir (*exit*). Les évolutions démographiques à venir devraient, de ce point de vue-là, redonner des marges de manœuvre aux cadres. En attendant, ce sont plutôt diverses formes de retrait qui se manifestent : engagement très contextuel, refuge dans des postures d'exécution, attention croissante portée à l'équilibre de vie, refus de promotions entraînant une mobilité géographique (1)...

Que propose Dupuy pour soulager la dureté de ces nouvelles organisations ?

– des postes moins spécialisés, c'est-à-dire comportant une dimension fonctionnelle en plus de l'expertise métier, afin d'habituer les cadres à « jongler » entre différentes logiques ; par exemple, la responsabilité de l'innovation (de la GRH, ou d'un autre domaine) attribuée à un responsable produit ou pays ; Dupuy propose d'étendre aux cadres ce qui est aujourd'hui « réservé » aux cadres supérieurs ;

– une formation permanente plus développée, favorisant la « logique dynamique de l'apprentissage » en lieu et place de « la logique statique de la protection bureaucratique » ;

– enfin, des parcours permettant beaucoup plus d'évolutions horizontales (les parcours actuels sont conçus pour sélectionner les quelques *happy few* qui occuperont le haut de la pyramide, et ont donc pour effet de marginaliser le plus grand nombre).

(2) *L'Alchimie du changement*, Paris, Dunod, 2001.

(3) C'est nous qui soulignons.

L'analyse de Dupuy est doublement la bienvenue :

– elle sort de la « psychologisation » des problèmes, qui a envahi la littérature managériale et les pratiques de GRH ces dernières années (si certains cadres rencontraient des difficultés, c'est qu'ils n'étaient pas « adaptés », ou n'avaient pas le « potentiel »); Dupuy rappelle la prééminence des facteurs organisationnels, et donc la responsabilité première dans ces évolutions: celle des directions d'entreprise;

– Dupuy rappelle aussi une évidence oubliée: le discours du bon sens, justification des changements organisationnels, est le discours d'un bon sens; il est porteur d'une rationalité, celle des dirigeants, et non de la rationalité, qui serait la même pour tout le monde.

### CHANGER L'HOMME OU CHANGER LE SYSTÈME ?

Mais... car il y a un « mais ». Malgré cette analyse serrée et passionnante, d'où vient l'impression mitigée que l'on ressent, le livre une fois fermé ?

• *Juge et partie.*

F. Dupuy parle de « victoire du client ». Un esprit taquin serait tenté de parler de « victoire de Dupuy »: en effet, pendant des années, et encore dans ce livre, celui que la 4<sup>e</sup> de couverture présente comme « sociologue » a appelé, *en tant que consultant*, les dirigeants à favoriser les fonctionnements flous, le décloisonnement, la coopération. On ne peut s'empêcher d'être perplexe face à ce spectacle d'une main gauche, observatrice, dénonçant les effets de changements que la main droite, actrice, a largement contribué à promouvoir.

• *Si la réalité pouvait s'adapter à la théorie...*

Malgré son plaidoyer en faveur du réalisme, Dupuy nous fait penser à ces idéologues convaincus que ce n'est pas leur modèle qui pose problème en soi, mais ses modalités d'application: ainsi des communistes persuadés que l'échec soviétique vient d'une application imparfaite des principes du

marxisme-léninisme, ou des économistes libéraux, qui réclament plus de libéralisme dans les pays où il a fait la preuve de son inadéquation aux structures locales. La différence entre le « réalisme » et l'« idéologie », c'est que le premier est censé, pour proposer des solutions, tenir compte de ce qui, dans la « vraie vie », marche et ne marche pas.

• *Un haut niveau de ressources requis.*

Dupuy paraît sous-estimer considérablement le niveau de ressources requis par son modèle organisationnel: ressources *intellectuelles*, pour maîtriser le sens des évolutions actuelles et prendre du recul; ressources *relationnelles*, pour échanger, négocier, s'affronter; ressources *psychiques*, pour absorber le stress de fonctionnements flous et instables. La combinaison de ces trois types de ressources est longue à acquérir. Il est étrange pour quelqu'un qui a écrit un livre complet sur les stratégies de changement (2) de penser que cette « hauteur de marche » puisse être franchie par une majorité. Les faits, en tout cas, nous invitent à être sceptiques.

• *François « le fataliste »*

Malgré ses appels à penser différemment (« c'est une nouvelle façon de penser qu'il s'agit d'adopter »), sa position apparaît fondamentalement conservatrice... et là encore paradoxale. Conservatisme? Dupuy parle des « phénomènes d'épuisement physique et moral plus ou moins rapides [comme] une des conséquences *inéductables* de la pression du client et de l'actionnaire, des « nécessités liées à la concurrence exacerbée »; pour lui, « il faut s'interroger sur la *possibilité même* de faire quelque chose [...] La question *n'est pas* de chercher à modifier le cours de l'histoire » (3). Paradoxe? En début d'ouvrage, Dupuy note tout ce que cette « victoire du client » a de nouveau, fruit d'arbitrages successifs faits en faveur, pour faire simple, du capital

au détriment du travail. Or, qui dit choix dans un sens dit choix possible dans l'autre. Il n'y a, de notre point de vue, aucun caractère « inéductable » aux évolutions actuelles, et les seules limites – et en cela Dupuy a raison – sont celles que nous intériorisons.

• *À problème collectif, adaptation individuelle?*

Dupuy montre bien la dimension *collective* du phénomène de dé-protection à l'œuvre dans les nouvelles organisations: la souffrance des cadres provient moins de leur insuffisance *individuelle* que d'*organisations* pensées pour satisfaire les besoins des clients et des actionnaires avant les leurs. C'est donc à une lecture systémique qu'il nous invite. De ce fait, le bon sens voudrait qu'à problème systémique répondent des solutions du même ordre. Or, ses propositions relèvent toutes de la même logique: l'adaptation de l'*individu* au système. Dupuy abandonne l'idée même de modifier le système, se cantonnant à des solutions dont il reconnaît volontiers le caractère purement palliatif.

Deux catégories de professionnels au moins peuvent témoigner de la réalité florissante de la « fatigue des cadres »: les chefs des services de cardiologie des grands hôpitaux, et les *coachs*; *coachs* qu'à la fois F. Dupuy décrit... et développe par son appel à des univers de travail de plus en plus déstructurés.

Cette « fatigue » est bien réelle, mais on ne peut s'empêcher de penser qu'elle provient autant d'organisations débureaucratisées, que d'une certaine élite, réformatrice dans les intentions, conservatrice dans les faits, inconsciente – on veut l'espérer – d'appliquer à des populations entières des schémas de fonctionnement requérant des niveaux de ressources considérables, et pour beaucoup, il faut le craindre, inatteignable.

Ce livre fera peut-être date, comme la naissance d'une nouvelle sociologie: celle du fatalisme et du non-réformatisme..

Par Arnaud TONNELÉ,  
Responsable Développement  
des Organisations, Blédina

## DÉBAT

### RÉPONSE DE FRANÇOIS DUPUY

Le commentaire que fait Arnaud Tonnelé de *La Fatigue des élites* me laisse perplexe.

Autant la première partie se présente comme un résumé intelligent et argumenté des principaux thèmes du livre, autant la seconde qui constitue la discussion des thèses me paraît traduire une surprenante difficulté à accepter l'évolution d'une réflexion sur un sujet aussi complexe.

Peut-on considérer que l'évolution d'une pensée sur un problème important et complexe représente

UN OBJET  
DE MANAGEMENT EN VOIE  
D'ÉMERGENCE :  
LE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE

une démarche à la fois illégitime et incompréhensible pour le lecteur ? Il est vrai que j'ai commencé à m'intéresser aux nécessaires changements des organisations à partir de quelques expériences fortes menées auprès d'entreprises en grande difficulté. Nul besoin de rappeler l'expérience d'Air France dont L'École de Paris s'était fait l'écho. Mais ce fut loin d'être la seule. Ces opérations de conseil m'ont permis de prendre conscience du renversement révolutionnaire de la relation entre les fournisseurs et les clients. Elles m'ont démontré toute la difficulté des « bureaucraties » à faire face à cette révolution.

En même temps mes activités d'enseignant un peu partout dans le monde me faisaient percevoir une « souffrance » de plus en plus évidente de la part de ceux qui avaient concrètement en charge la gestion de ces transformations. Je les ai vus petit à petit décrire tout aussi bien leur désarroi que les stratégies de « re-protection » ou de désinvestis-

sement qu'ils mettaient en œuvre. Dès lors, il m'est apparu nécessaire de faire le lien entre ces deux constats : la révolution des organisations sous l'impact de l'alliance nouvelle entre le client et l'actionnaire est difficilement évitable, toutes choses égales par ailleurs, et d'autre part elle crée des situations de confrontation, de dureté au travail et plus généralement de déprotection que les individus en général et les cadres en particulier vivent difficilement.

Je ne vois pas où est le problème sauf à n'avoir pas compris la critique d'Arnaud Tonnelé.

Par ailleurs, je n'ai jamais dit que le mouvement que j'observais était inéluctable. Considérer que je suis « fataliste » n'apporte pas plus que la possibilité de faire un bon mot. Le journal *L'Humanité* m'a fait la même critique, mais plus sérieusement. Personnellement, je soutiens que s'opposer au phénomène que je décris relève d'une autre logique, celle de l'action politique ou citoyenne.

Ajoutons que l'auteur de cette critique semble avoir mal lu le dernier chapitre. Je souligne en effet que la stratégie des cadres telle qu'ils la développent aujourd'hui est individuelle. Par contre, j'insiste sur la nécessité d'une gestion beaucoup plus collective des conséquences de la déprotection des cadres et je mets en avant la dimension systémique que doit prendre cette gestion. Je pense par exemple à ma suggestion de mettre fin à la définition unilatérale des postes de travail. C'est donc bien adapter l'entreprise et sa gestion des ressources humaines aux besoins de ses salariés et non l'inverse que je propose.

Pour finir, j'ai quelques doutes sur le procédé qui consiste à plonger dans la vie professionnelle de l'auteur pour juger du contenu d'un livre. *In fine*, je me suis trouvé bien heureux que mon « critique » n'ait rien trouvé dans ma vie personnelle qui vienne alimenter ses commentaires.

François Dupuy

### RÉPONSE D'ARNAUD TONNELÉ

La rédaction de *Gérer & Comprendre* m'ayant gentiment proposé de répondre, je ferais trois courtes remarques :

F. Dupuy ne dit certes pas explicitement que la « victoire du client » – que je préférerais personnellement appeler la victoire de l'actionnaire, pour appeler un chat un chat – était inéluctable. Cela dit, ses formulations le laissent sérieusement penser (je renvoie au paragraphe de mon commentaire intitulé « François le fataliste », et bien sûr au livre lui-même.)

Il ne me paraît pas exact de dire que la GRH que le livre appelle de ses vœux (postes moins spécialisés, formation continue accrue, parcours horizontaux) adapte « l'entreprise et sa GRH aux besoins de ses salariés ». Si ceux-ci réclament peut-être davantage de formation, je ne sache pas qu'ils montrent un quelconque enthousiasme aux perspectives de devoir se contenter d'évolutions horizontales et s'adapter aux divers avatars du fonctionnement matriciel. Mais peut-être les professionnels des RH savent-ils mieux que les cadres quels sont leurs besoins... Soyons sérieux : on n'adapte pas « la GRH aux besoins des cadres » ; on adapte la GRH pour adapter les cadres aux exigences de rentabilité formulées par les actionnaires. C'est donc bien les besoins de ces derniers qui, désormais, priment. Le « managérialement correct » a-t-il à ce point envahi les esprits qu'il paraisse inaudible de formuler cette évidence ?

Dernier point : les professionnels des RH et de l'organisation savent que les solutions proposées dans le livre sont déjà mises en œuvre dans beaucoup d'entreprises, en tout cas celles les plus « avancées » en matière de GRH. Or, sauf avis contraire, elles n'ont pas réduit la « fatigue » si bien décrite dans le livre.

F. Dupuy a fait de l'écoute son métier. Celle-ci paraît néanmoins demeurer bien théorique. Oui, le livre « écoute » la souffrance des

cadres. Mais l'entend-il?

**À propos du livre *La société de l'audit. L'obsession du contrôle* par Michael Power, collection *Entreprise & Société*, Paris, Éditions de la Découverte, 2005, 305 pages. Traduit de l'anglais par Armelle Lebrun. Édition originale: Power, M. *The audit society: rituals of verification*, Oxford, Clarendon Press, 1997.**

Il est difficile d'imaginer une société où la confiance serait le seul principe des relations interindividuelles. La confiance ne se conçoit pas en effet sans un certain niveau de contrôle. Parmi les instruments qui permettent d'appliquer ce contrôle, l'audit fait l'objet, depuis la fin des années 1980, d'un engouement sans précédent dans les entreprises privées autant que dans les administrations publiques. Technique à l'origine fondée sur un examen des états comptables afin de détecter les éventuelles fraudes et erreurs commises par ceux qui étaient responsables de leur préparation, l'audit a désormais investi des domaines aussi variés que les ressources humaines, l'environnement ou la propriété intellectuelle. Qui plus est, il est devenu le fer de lance de certaines politiques visant à promouvoir la transparence et l'efficacité dans l'utilisation des fonds publics: au Royaume-Uni l'introduction des réformes du *New Public Management* a été notamment réalisée à coup de *Value for Money Audits*.

Allant jusqu'à estimer que nous vivons à présent dans une « société de l'audit », Michael Power, professeur à la London School of Economics et directeur dans cette même institution du *Centre for the Analysis of Risk and Regulation*, entreprend dans son ouvrage de revenir à la fois sur ce qu'est un audit, par-delà l'image obscure et technicienne qui a longtemps été la sienne, et sur le sens et la portée des transformations organisationnelles et sociales qu'entraînent l'augmentation du nombre des audits et la

multiplication des différentes formes qu'ils prennent. L'audit est devenu à ce point incontournable que, s'agissant des politiques publiques comme de la gestion privée, il est désormais plus important de savoir qu'un audit a été fait que comment il a été fait.

Contrairement à d'autres méthodes d'évaluation, l'audit offre une image de neutralité et ne génère pas de conflits et peu de contestations. Il n'est donc pas étonnant qu'il soit un instrument privilégié dans la poursuite d'objectifs comme la transparence, la responsabilité (*accountability*) et la performance. Ainsi, s'agissant de l'action de l'Etat, il permet de mettre en place un « gouvernement à distance » qui substitue à la responsabilité politique une responsabilité comptable. Obligeant à

### LA CLÉ USB

« rendre des comptes », l'audit, en même temps qu'il relie les différents niveaux de la réglementation, encourage « l'auto-gouvernement » et l'introspection organisationnelle.

Les raisons de l'étonnant succès de l'audit ne tiennent pas seulement à l'échec des autres moyens de contrôler. En effet, Power note que, malgré ses propres échecs, souvent associés à des scandales retentissants, l'audit est parvenu à maintenir la réputation d'être une technique d'information digne de foi. Son succès est alors certainement à chercher dans son adaptabilité qui le rend utilisable dans le cadre d'une grande variété de programmes de réglementation et de normalisation, ceux-ci présupposant la possibilité d'un audit efficace, ainsi que dans le caractère indéterminé de sa pratique elle-même. De fait, il n'y a pas de définition de ce qu'est un bon audit indépendamment du jugement de l'auditeur. Power constate dès lors la centralité dans le processus d'audit des professionnels de cette technique, qui n'ont eu de cesse de tirer parti des

caractéristiques d'adaptabilité et d'indétermination précitées pour promouvoir l'extension de son champ d'application. Conçu par ces professionnels comme une sorte de « script organisationnel », l'audit apporte finalement plus de confort que de certitudes.

L'idée maîtresse développée tout au long du livre est que la clé de l'influence sociale de l'audit réside dans son principe de fonctionnement: pour pouvoir opérer l'audit doit rendre l'environnement auquel il s'applique « auditable ». Une des conséquences essentielles de la croissance du nombre des audits externes a bien été en effet le développement concomitant des systèmes d'audit interne dans les organisations et des procédés d'auto-évaluation qui permettent de mettre en pratique le « gouvernement à distance » dont nous parlions plus haut. L'audit de l'audit interne rend compatibles les impératifs de l'assurance et ceux du coût des procédures engagées. En même temps, il fait de la mesure de la performance du système de contrôle interne la mesure de la performance elle-même. Pour Power, la puissance de l'audit, qui, par-delà son aspect premier de technique de vérification neutre, en fait un agent du changement réside ainsi dans sa capacité à construire des concepts de performance qui soient définis à sa propre image. L'utilisation de l'audit a permis de justifier la mise en place de mesures comptables de la performance, non pas tant parce qu'elles étaient plus efficaces que d'autres types de mesures mais parce qu'elles pouvaient faire plus facilement l'objet d'un audit. Dans le domaine de l'assurance qualité l'audit a rendu possible la transformation de problèmes d'ingénierie en problèmes de management: le but n'est plus la production de normes de qualité élevées mais la gestion de la conformité à des normes qui peuvent être auditées. Plaçant non pas l'individu mais les organisations et leurs systèmes de contrôle au centre de ses préoccupations, l'audit apparaît comme le

plus neutre et le plus inoffensif des procédés de surveillance. Est-il pour autant sans risques? L'efficacité rituelle de l'audit est dépendante de l'existence d'un décalage (*gap*) entre l'exercice du jugement professionnel sur ce qui est auditable et une série d'attentes (*expectations*) des utilisateurs de l'audit par rapport à sa finalité perçue. La reproduction de ce nécessaire décalage fait de l'audit un processus auto-référentiel et auto-entretenu au sein duquel «l'auditabilité» n'est pas une fonction des choses elles-mêmes mais résulte d'un consensus au sein d'une communauté d'experts. Rendre les choses «auditables» n'est donc pas uniquement affaire de technique. L'objectif est également de faire accepter socialement ces techniques comme raisonnables. Il est dès lors paradoxal de constater que l'évolution de l'audit l'a conduit à faire de la notion de risque la base de son modus operandi, alors même que là où le risque est le plus important et donc, en théorie, l'audit du risque le plus désirable, ce dernier est le moins praticable car le moins à même de construire son objet comme auditable. Appliqué à la détection et à la prévention des risques l'audit menace ainsi de devenir une pratique cosmétique qui dissimulerait le risque réel et le remplacerait par le risque financier auquel sont confrontés les auditeurs.

En conclusion, Michael Power livre une vision saisissante de notre société où l'obsession du contrôle s'alimente sans cesse de l'impossibilité de tout contrôler. Transformant les organisations, redéfinissant les modes de gouvernance et, désormais, de gouvernement, réinventant les jeux de pouvoir... la pratique de l'audit semble symptomatique d'un monde qui a perdu ses références fondamentales au point de confondre la mesure et l'instrument de la mesure. La profondeur de l'analyse, servie par une connaissance de son objet, à la fois du point de vue du théoricien et de celui du praticien, présage à

Michael Power un succès en France équivalent à celui qu'il a déjà engrangé outre-Manche. Face aux critiques qui lui reprochaient cependant d'avoir par trop centré son ouvrage sur le cas britannique, Power, dans la préface à sa seconde édition anglaise de celui-ci, réaffirmait la prépondérance de son apport théorique tout en souhaitant qu'il servît de base à une future recherche empirique comparée. On pourrait prolonger cette critique en regrettant que, dans *La Société de l'audit*, Power ait finalement plus parlé d'audit que de société. Alors qu'il rappelle plusieurs fois combien l'audit et ses spécialistes ont la réputation d'être ennuyeux et peu intéressants, Power semble être, à l'inverse, presque fasciné par la puissance de la technique de contrôle. Cette fascination est peut-être ce qui l'a conduit à privilégier la description des effets de l'audit sur la société plutôt qu'à rechercher une explication sociologique de son importance nouvelle. Une part plus grande donnée à la sociologie des acteurs à côté de celle des objets aurait sans doute permis de mieux comprendre pourquoi l'audit a d'abord prospéré dans des contextes nationaux marqués par la force des professionnels de l'audit et des réseaux qu'ils ont tissés dans le monde de l'entreprise autant que dans les sphères du pouvoir. Ces professionnels et ces réseaux sont certainement la clé pour l'analyse de l'exportation du «phénomène audit» et l'avènement d'une société de l'audit planétaire (La France constituant de ce point de vue un bon exemple de société «colonisée»). Exauçant le vœu formé par Michael Power d'un prolongement plus empirique à son œuvre, cette orientation permettrait alors de déboucher sur une véritable sociologie de la mondialisation et non plus sur une simple sociologie comparée.

**Par Carlos RAMIREZ,  
Département Comptabilité-  
Contrôle, Groupe HEC**

**À propos du livre du capitaine Joël Terry et d'Élisabeth Bourguinat, Préface d'Alain Bauer, 1000 jours pour vaincre l'insécurité, éditions Creaphis, 2005.**

Le métier de policier généraliste passe mal à la télé. Le travail est ingrat, peu spectaculaire, et n'intéresse pas les journalistes, sauf en cas d'interpellation musclée.

Circulez, y a rien à voir? Pourtant, on lit ce petit livre (1), qui raconte, non pas les cent jours d'un premier ministre, mais les mille jours d'un policier responsable du quartier des Halles, comme un roman... policier naturellement. Il est le fruit d'une collaboration inattendue entre le capitaine Joël Terry, responsable de l'AIRE (Aire d'Initiative, de Rencontre et d'Échange) des Halles et Élisabeth Bourguinat, fine plume de l'École de Paris du management, et militante associative de son quartier, qui a retranscrit vingt-deux heures d'entretien avec le policier.

Le défi était le suivant: arriver à communiquer, à travers le récit de l'action quotidienne d'un policier dans un quartier emblématique, le quartier des Halles, réputé pour son insécurité, ce qu'est l'activité policière «de proximité», dans ses multiples facettes. On découvre ainsi les règles et les principes qui la guident, mais aussi les ruses qu'elle emploie, les dilemmes auxquelles elle est confrontée, les souffrances qu'elle engendre, et peut-être in fine, comme le suggère Élisabeth Bourguinat dans son avant propos, la manière dont s'invente ainsi une nouvelle «urbanité» face aux demandes de citoyens qui ne sont pas à une contradiction près (plus de sécurité mais moins de police...).

Mais il y a aussi les situations rocambolesques, les réponses ubuesques de l'administration aux demandes de matériel, les blagues des collègues, les ficelles du métier, bref la vie d'un collectif et l'épaisseur humaine de fonctionnaires

dont nous avons tendance à ne voir que l'uniforme.

On découvre en effet des choses étonnantes: un policier mange à midi, a soif quand il fait chaud, a des problèmes de parking et de couple, et souffre d'être insulté. Il est parfois spécialiste de la législation des chiens molossoïdes, ou judoka confirmé, ou il a «simple-ment» une ancienneté et une expérience qui lui confèrent le respect des hommes et en font un allié précieux pour un jeune officier. Diriger une équipe nécessite de comprendre et de connaître toutes ces caractéristiques, et d'assigner un rôle à chacun qui exploite au mieux ses qualités tout en les faisant progresser. C'est une fonction de management de proximité (comme la police du même nom) que nous dévoile donc en premier lieu le capitaine Terry, management qu'il qualifie lui-même de «paternaliste» car s'il encadre de très près ses hommes (d'aucuns appelleraient cela du coaching), il est prêt en contrepartie à les protéger. Mais le management, c'est aussi des locaux corrects, du matériel, une organisation des horaires adaptée. Joël Terry nous montre comment on joue sur tous ces registres classiques, sans démagogie ni raideur – la négociation des horaires pourrait inspirer nombre de responsables dans l'entreprise –, mais en montrant un engagement personnel communicatif – qui le conduit par exemple à repeindre lui-même les bureaux crasseux de son commissariat.

Mais que fait donc un policier de proximité? Réponse: il marche – entre quinze et dix-huit kms par jour –, et parle – d'abord à ses collègues pendant les patrouilles, ce qui scandalise le public paraît-il, mais aussi aux diverses catégories d'individus à qui il a affaire –. Accessoirement il met des contraventions, fait des contrôles d'identité, canalise une foule, procède à des interpellations.

Parfois il faut aller au contact, démontrer sa supériorité physique: faire perdre la face à un dealer notoire, grand black d'1,90 m, qui

nargue ostensiblement la police, en lui faisant un «soleil» qui va le mettre à terre devant ses camarades, peut être une arme bien plus efficace qu'une interpellation classique avec garde à vue au poste. Inversement, il faut savoir éviter la violence, même si elle est légitime, car les situations peuvent dégénérer, et la foule prendre parti pour le contrevenant. Affaire de doigté et connaissance des phénomènes de masse.

La police de proximité est aussi affaire de choix tactiques et d'utilisation astucieuse de l'arsenal réglementaire que peut manipuler la police. Exemple: comment décourager les dealers installés à demeure dans le jardin? Les opérations coups de poing et autres nettoyages au karcher seront en effet de peu d'efficacité sauf médiatique, car les personnes interpellées sont relâchées peu après. En revanche, l'«occupation du terrain», c'est-à-dire la présence de policiers à côté des dealers, pendant plusieurs heures d'affilée, décourage les clients et fait baisser le chiffre d'affaires. Autre méthode: la contravention à répétition, pour délit mineur (musique trop forte, pieds sur les bancs, consommation d'alcool...) permet le contrôle d'identité et la fouille à répétition, technique de harcèlement qui finit par être efficace.

Mais, nous enseigne Joël Terry, la police de proximité est surtout conciliation et pédagogie vis-à-vis des différentes «parties prenantes» et apprentissage de la vie en commun: on sera plus conciliant sur les questions de stationnement lors des périodes de fête, mais on fera en sorte qu'une mère avec sa poussette puisse toujours traverser la rue. On protégera les rassemblements périodiques de rappeurs, qui contribuent à l'animation du quartier, tout en veillant au maintien de l'ordre avec les organisateurs. On expliquera aux riverains qu'aucun texte juridique ne permet d'expulser de jeunes Antillais qui stationnent dans le jardin ou des SDF inoffensifs. La capacité à dialoguer

doit être inaltérable: le lecteur jubile en lisant le dialogue entre un artiste intervenant dans une Nuit Blanche et parlant de «pénombre artistique symbolisant le calme de la conscience», et le capitaine Terry qui lui demande combien de «lux» au juste cela donnera, pour s'assurer que le forum ne sera pas transformé en coupe-gorge.

Le lecteur comprend ainsi petit à petit comment des équilibres subtils peuvent se construire par cette méthode, et aboutir à des résultats mesurables (la baisse de 80 % du nombre d'incidents signalés et du nombre de plaintes), mais également être détruits brutalement par la maladresse d'un jeune officier inexpérimenté ou la raideur de travailleurs sociaux peu enclins à collaborer avec la police. Il comprend également que les logiques d'acteurs sont irrémédiablement antagonistes, et les objectifs recherchés sont toujours le résultat de compromis: ainsi, pour un policier, tout attroupement est générateur de délits; la sécurité implique donc la fluidité maximum d'une foule, ce qui est évidemment contraire à la convivialité d'un lieu.

Mais qu'est-ce qui fait courir un homme comme Joël Terry, qui invente sur le terrain les méthodes et les doctrines de la police de proximité, en nous communiquant son enthousiasme, mais en ne nous cachant pas ses doutes et ses échecs? La réponse est simple: un amour du métier, qui repose sur un attachement aux valeurs de la République qu'on aimerait voir partagé par tous nos concitoyens.

**Par Frédérique PALLEZ,  
CGA, ENMSP**

**À propos du livre de Franck Aggeri, Éric Pezet, Christophe Abrassart et Aurélien Acquier, *Organiser le développement durable, Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert, 2005.**

Le développement durable est un objet de management en voie

d'émergence nous disent Franck Aggeri, Éric Pezet, Christophe Abrassart et Aurélien Acquier. Leur livre est une tentative pour traiter sérieusement de cet objet encore incertain, sans préjuger de ses évolutions futures, et en le considérant comme un « *processus d'apprentissage collectif* » à partir « *d'incertitudes partagées* ».

Nos auteurs ont donc rencontré des responsables, participé à des colloques et à des réunions de travail et lu une grande quantité de discours, rapports, manuels, lois, règlements et normes sur la question, avec un intérêt particulier pour les travaux réalisés dans et par de grandes entreprises comme Lafarge, Accor ou Arcelor. Le titre du livre est justifié: il s'agit bien de savoir comment de grandes entreprises « s'organisent » au siège, dans les filiales et les établissements, pour qu'émerge un management du développement durable.

L'intérêt du livre est de bien montrer le lien entre la construction de nouvelles représentations (que les auteurs nomment, peut être un peu hâtivement « savoirs »), la construction de nouveaux agents (qui lient leur sort et, en particulier leur réussite professionnelle, financière et commerciale à la promotion de ces nouvelles représentations) et l'apparition de nouvelles formes de relations. Les figures de l'expert, du « prescripteur », de l'évaluateur apparaissent au centre de ce tableau, avec en périphérie, des ONG, des organisations syndicales, mais aussi des acteurs non humains comme l'émission de CO<sub>2</sub> par les cimenteries du groupe Lafarge, les boues émises par l'aciérie Sollac de Fos-sur-Mer; la production de déchets par les hôtels du groupe Accor.

Les auteurs s'intéressent particulièrement à la gestion d'événements critiques comme les fermetures de sites industriels, les délocalisations, les brutales variations des cours mondiaux du café ou du cacao, le développement du SIDA en Afrique. Autant d'événements à propos desquels des dispositifs en faveur du développement durable

sont susceptibles d'être proposés, mis en œuvre et mis à l'épreuve. Cette manière pragmatique d'aborder la question se révèle féconde: c'est en haut du mur qu'on voit le maçon, disait fort justement Barenton! C'est aussi à travers ces études de cas que l'on peut lire, un peu entre les lignes, les difficultés de mise en œuvre. Ainsi, lorsqu'il est dit, page 174, que les relations entre la direction de la cimenterie de Frangey et l'Administration relevaient jusqu'à récemment d'une « *logique d'accommodation* »; que les inspecteurs et l'usine négociaient les délais de mise en conformité par rapport à des réglementations en évolution et que « *ces relations semblent s'être durcies depuis deux ans...* » le lecteur peut se demander pourquoi il y a eu autrefois « accommodation » et pourquoi il y a maintenant « durcissement »?

Les situations décrites dans le livre sont tellement passionnantes qu'on aimerait prolonger la discussion, en savoir plus, apprendre comment les choses se sont terminées. Lorsqu'il est dit, page 215, à propos du sida en Afrique: « *Plutôt que de chercher à imposer les mêmes règles et pratiques à tous les pays, Lafarge s'oriente aujourd'hui vers l'édiction de principes de base qui seront ensuite adaptés et complétés selon les situations locales. Parmi ces principes (rapport développement durable 2002, p 51-53), retenons l'interdiction de la discrimination, la confidentialité, le dépistage anonyme et volontaire et le traitement de tous les salariés séropositifs...* », le lecteur se demande ce qu'il en était dans les usines, juste avant l'édiction de ces principes par la direction générale du groupe? Y avait-il dépistage obligatoire, discrimination à l'embauche des personnes contaminées, mise à l'écart des personnes malades? Si oui, l'édiction de ces nouveaux principes par le groupe paraît évidemment très utile. On se demande alors: est-elle suivie d'effets? Quelles sont les conséquences sur la productivité d'usines qui ont un intérêt évident à n'employer que des biens portants? Sur quel budget

sont imputés les frais supplémentaires, celui de l'usine ou celui du siège? Toutes ces questions sont évidemment sans objet si les principes énoncés étaient déjà respectés par les usines avant d'être institués par le groupe en tant que politique de développement durable mais alors, c'est l'édiction de ces principes qui devient un acte de communication sans grande portée.

Nos auteurs affirment que les cadres dirigeants qu'ils ont rencontrés s'engagent souvent en faveur du développement durable à titre personnel et que leurs convictions sont un des ressorts cachés qui met en mouvement tout ce vaste dispositif: « *S'ils s'investissent personnellement dans des processus risqués, peu spécifiés et aux bénéfices incertains, c'est non seulement parce que les enjeux sont jugés importants mais aussi, nous semble-t-il, parce que les actions engagées sont compatibles avec leur éthique personnelle. En d'autres termes, il y a dans la construction d'une politique de développement durable des motifs qui dépassent le cadre d'une explication fonctionnaliste* » (p.259). Nul doute qu'ils aient rencontré des personnes ayant ces dispositions. Cependant, n'ont-ils pas rencontré aussi des cadres réticents, sceptiques ou cyniques? Des cadres qui s'en tiennent à une approche financière, commerciale ou productiviste? Ceux là ne sont-ils pas aussi à prendre en compte dans l'analyse, même s'ils ne sont pas des « acteurs » du développement durable, au plein sens du terme?

Les auteurs indiquent que le développement durable est un phénomène à ambition transversale, c'est-à-dire qu'il est supposé affecter tous les aspects de la vie de l'entreprise. C'est aussi un objet transfrontalier, dont on débat tout autant en Europe qu'aux États-Unis ou au Brésil. C'est enfin un phénomène qui mobilise les hommes politiques, les médias, les administrations, les syndicats, les ONG tout autant que les consultants, les sièges sociaux et les établissements des grandes entreprises. À ce titre et

pour prolonger la recherche, il serait intéressant de comparer ce que les auteurs ont choisi de nommer de façon très neutre « objet de management » à ce que Christophe Midler (*Gérer et Comprendre*, N°4, 1986), Maurice Thévenet, Éric Abrahamson (ASQ, 1999) et d'autres avaient nommé « *mode managériale* » dans de précédents travaux portant sur les cercles de qualité, la gestion de projet, le *reengineering* ou plus récemment les ERP. Il serait intéressant aussi de se demander ce que cet « *objet de management* » a en commun avec ce que les sociologues de l'école d'Alain Touraine ont nommé « *mouvement social* », à propos de mai 1968, des mouvements d'émancipation des femmes ou des mouvements écologistes des années 1970 et 1980. Ainsi pourrait-t-on mieux percevoir ce qu'il y a de banal et de nouveau dans le développement durable et dire en quoi il s'agit d'une « *innovation* ».

Ce livre sera utile aux praticiens d'entreprise pour réfléchir sur leur propre démarche, aux militants du développement durable pour mieux discerner le faisable du souhaitable et, d'un point de vue plus théorique, aux chercheurs qui travaillent sur les phénomènes d'émergence de doctrines et pratiques managériales.

**Par Michel VILLETTE, ENSIA**

**Question d'un lecteur à Christian MOREL:** *Après avoir lu l'article intitulé: « L'enfer des boutons » (G & C n°80, juin 2005), j'ai une question candide pour l'auteur: un standard l'emporte pour toutes les raisons que donne l'auteur ou tout simplement parce que c'est le plus convivial. Ainsi, la clé USB ne s'est-elle pas imposée, parmi tous les systèmes de stockage mobiles possibles (disquette, CDROM, etc.), parce que c'est l'outil le plus commode et le plus simple?*

**Réponse de Christian MOREL**

Concernant la question sur les clés USB, il est fort probable que

la facilité d'utilisation de ce produit, répondant parfaitement aux besoins de stockage croissant de fichiers multimédias est l'une des raisons clés de son succès. Le propos de notre article n'est absolument pas de nier l'importance des caractéristiques techniques intrinsèques des produits susceptibles de contribuer à imposer un standard. Il est de mettre l'accent sur d'autres facteurs analysés avec un prisme stratégique. Ainsi dans le cas de la clé USB, le résultat n'aurait pas nécessairement été le même si les constructeurs informatiques s'étaient mis d'accord sur un successeur à la disquette 3 pouces – qui date d'une vingtaine d'années et est devenue inadaptée à la taille des fichiers d'aujourd'hui. Les disquettes « ZIP » avaient été pressenties pour prendre le relais dans les années 1990, mais il s'agissait d'un standard propriétaire, ce qui explique probablement en partie une certaine réticence, Compaq tentant même d'imposer son propre standard concurrent. Si nous avions disposé en standard de ces disquettes de 100, puis 250, puis 750 Mo, la technologie des clés USB se serait-elle imposée du simple fait de son avantage en terme de taille? Aurait-elle seulement émergé? À l'inverse, si un consensus ne s'est pas dégagé pour les disques ZIP, les constructeurs de micro-ordinateurs se sont accordés en 1997 sur le choix d'un port « universel » pour remplacer les multiples connecteurs extérieurs des PC. Et sans le choix de cette norme « USB », issue d'un accord interentreprises, ces clés présenteraient des caractéristiques bien différentes: elles auraient paru très lentes branchées sur les ports « série » ou « parallèle » des PC. Aurait-elles alors soutenu la comparaison technique avec des disques de forte capacité beaucoup plus rapides?

En somme, les caractéristiques techniques, parmi lesquelles la facilité d'utilisation, jouent un rôle très important qu'il ne s'agit

en aucun cas de minimiser. Vous avez donc tout à fait raison de le souligner à travers cette question. Mais il ne s'agit en aucun cas du seul facteur, toutes les études menées sur les « guerres de standards » l'ont montré. Il est d'ailleurs très probable que, si c'était le cas, j'écrirais actuellement cette réponse sur un Macintosh et non un PC.