

Ça y est ! Tout le monde est rentré, rempli de joie et d'énergie à l'idée de reprendre le travail après des vacances bien méritées. Il y a, bien sûr, les chanceux qui, vivant à contre-courant des foules aoûtiniennes, profitent de l'arrière-saison, goûtant en solitaires aux derniers beaux jours et aux premières senteurs automnales mais, dans l'ensemble, les choses sont en ordre et les masses laborieuses sont de retour.

En Deudeuche ou en Logan ? Jean-Louis Loubet nous narre avec bonheur les destinées parallèles, à cinquante ans d'intervalle, de ces deux voitures populaires : l'une, diva des congés payés ; l'autre, conquérante des marchés émergents. Souhaitons à la petite nouvelle de Renault la réussite de la 2 CV Citroën, sa glorieuse aînée !

Mais palmes et tubas ne sont pas seuls à avoir regagné leur placard : pour certains salariés en disgrâce, trop coûteux ou trop âgés, c'est une nouvelle année de brimades et de violences à peine voilées qui les attend au travail. François Grima et Renaud Muller décryptent ces pratiques perverses qui affectent une organisation sur trois et qui restent très sous-estimées et scandaleusement peu réprimées (fût-ce dans le monde universitaire, comme le montre le très provocateur parallèle avec les organisations maffieuses qu'élabore Diego Gambetta, lu pour nous par Hervé Dumez).

Pourtant, le capital humain est le bien le plus précieux de l'entreprise, nous serine-t-on depuis des lustres, et les salariés devraient se sentir valorisés, qui se voient ainsi élevés, par la grâce d'un prix Nobel d'économie, au rang de capital vital, au même titre que le capital financier. Voire, nous dit Fabienne Autier : une grande majorité d'entre eux n'y voit qu'acte de communication, voire de manipulation. Le salarié ne respecte-t-il donc vraiment plus rien, ou alors, féru de sémantique, se souvient-il que le capital originel se mesurait au nombre de têtes du cheptel (*) dont on tirait subsistance ? Alors, qu'on se vive cheval de labour fourbu ou vache de réforme vouée à l'abattoir, bête à concours, volaille en quarantaine ou oie blanche gavée d'hormones académiques, c'est désormais la théorie microéconomique qui détermine notre valeur... Ne sourions pas : ce concept s'avère aujourd'hui central pour toute l'économie du savoir.

Le développement d'Essilor, société de cadres actionnaires issue d'une coopérative ouvrière, — expérience retracée par son président, Xavier Fontanet — montre pourtant qu'une autre voie est (était ?) possible et qu'une stratégie de gestion des hommes fondée sur le respect et la longue durée ne l'a pas empêchée de devenir N° 1 mondial dans son secteur.

Quant à l'Église catholique qui, elle aussi, se doit de bien manager ses brebis et de faire fructifier ses talents, comment concilie-t-elle vocation pastorale et bonnes pratiques gestionnaires ? Un évêque nous invite à prendre le temps de nous pencher sur ce petit mystère...

Le temps ? Plus que jamais, c'est de l'argent. Mais peut-être faudrait-il quand même se souvenir qu'il est surtout, comme le disait Balzac, « le seul capital des gens qui n'ont que leur intelligence pour fortune » (**).

Pascal LEFEBVRE

(*) « Cheptel : capital d'exploitation d'une ferme, représenté par les instruments de travail (cheptel mort) et par le bétail (cheptel vivant) », Le Robert. L'enseignement de la sémantique devrait être obligatoire dans les cursus d'économie...

(**) BALZAC, *Les Illusions perdues*.

GÉRER &
COMPRENDRE
est une série des
Annales des Mines

Créée à l'initiative
de l'Amicale des
ingénieurs au
Corps des Mines

Réalisée avec le
concours du Centre
de recherche en
gestion de l'École
polytechnique

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 85 • SEPTEMBRE 2006

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines
120, rue de Bercy – Télédock 797
75572 Paris Cedex 12
www.annales.org

François VALÉRIAN,
Rédacteur en chef
Isabelle de BÉARN,
Secrétaire générale
de la rédaction
des Annales des Mines
Danièle BARBIER,
Secrétaire générale
de la rédaction
de *Réalités Industrielles*
Dominique BLANC,
Secrétaire générale du Comité
de rédaction de *Responsabilité
et Environnement*
Danielle DEGORCE,
Martine HUET,
Assistants de la rédaction
Marcel CHARBONNIER,
Lecteur

GÉRER & COMPRENDRE RÉALISATION

Manne HÉRON (†),
Maquette intérieure
Hervé LAURIOT PRÉVOST,
ESE, Génie Atomique
Mise en page
Studio PLESS,
Maquette de couverture
Christine DE CONINCK,
Iconographe
Marise URBANO,
Réalisation

ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre
75002 Paris
Directeur de publication
Serge KEBABTCHIEFF
Tél. : 01 42 86 56 00
Fax : 01 42 60 45 35

TARIFS

Voir encart p. 49-50

FABRICATION

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

COUVERTURE

Ambrogio Lorenzetti, *Les effets
du Bon Gouvernement
à la ville*, détail.
Fresque, 1336-1340.
Sienne, Palazzo Pubblico.
Photo © Dagli Orti/
THE ART ARCHIVE

PUBLICITÉ

Espace Conseil et
Communication,
44-46, boulevard
Georges Clemenceau
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57
Fax : 01 30 33 93 58

TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines : page 86 et
2^e, 3^e et 4^e de couverture
Université de Boeck : page 85

GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

Gilles ARNAUD
ESC Toulouse**Michel BERRY**
Président
Centre de recherche
en gestion de l'École
polytechnique**Hamid BOUCHIKHI**
ESSEC**Françoise CHEVALIER**
Groupe HEC**Bernard COLASSE**
Université
de Paris-Dauphine**Hervé DUMEZ**
Centre de recherche
en gestion de l'École
polytechnique**Caroline ELISSEFF**
Secrétaire de rédaction**Daniel FIXARI**
Centre de gestion
scientifique de l'École
des mines de Paris**Dominique JACQUET**
Université Paris X Nanterre**Hervé LAROCHE**
ESCP-EAP**Pascal LEFEBVRE**
Université d'Évry-Val
d'Essonne, Éditorialiste
de *Gérer & Comprendre***Christian MOREL**
Renault**Jean-Philippe NEUVILLE**
INSA**Frédérique PALLEZ**
Centre de gestion
scientifique de l'École
des mines de Paris**Francis PAVÉ**
Centre de sociologie
des organisations**Louis-Georges SOLER**
INRA**François VALÉRIAN**
Rédacteur en chef
des Annales des Mines**Michel VILLETTE**
ENSI A**Jean-Marc WELLER**
LATTS - École Nationale
des Ponts et Chaussées

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE G É R E R COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

LES CRITÈRES DE REJET

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

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

large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

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

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

INFORMATIONS PRATIQUES

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

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

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEFF
École de Paris du Management
94, boulevard du Montparnasse
75014 PARIS

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur.

Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et internet, données biographiques éventuelles, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi.

Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

TÉMOIGNAGE

4

VOIR LOIN ET RÉAGIR VITE

Entretien avec Xavier FONTANET,
Président d'Essilor International,
mené par Frédérique PALLEZ et Francis PAVÉ

AUTRES TEMPS,
AUTRES LIEUX

11

LA LOGAN, SUR LES PAS
DE LA 2 CV ?

Par Jean-Louis LOUBET

DÉBAT

23

LA VALEUR DE
L'INCOMPÉTENCE :
DE LA MAFIA TOUT COURT
À LA MAFIA UNIVERSITAIRE.
UNE APPROCHE
MÉTHODOLOGIQUE

Par Diego GAMBETTA (texte d'un débat transcrit
par Hervé DUMEZ)

TÉMOIGNAGE

27

L'ÉGLISE CATHOLIQUE
ET SES ÉVÊQUES À L'HEURE
DE LA STRATÉGIE
ET DU MANAGEMENT

Par François MAYAUX et
Monseigneur Laurent ULRICH

RÉALITÉS
MÉCONNUES

37

FAIRE FACE À LA VIOLENCE
AU TRAVAIL : LE CAS
DE LA PLACARDISATION

Par François GRIMA et Renaud MULLER

L'ÉPREUVE DES FAITS

51

CONSTRUIRE DES
INDICATEURS DURABLES
À PARTIR D'UN SAVOIR
ISSU DE MULTIPLES
PRATIQUES : LE CAS
DE LA BIODIVERSITÉ

Par Harold LEVREL

EN QUÊTE
DE THÉORIES

63

VOUS AVEZ DIT « CAPITAL
HUMAIN » ?

Par Fabienne AUTIER

73

Arnaud TONNÉLÉ

CHANGER LE REGARD
SUR LE CHÔMAGE

À propos du livre *Le Chômage, fatalité ou nécessité ?* par Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG, Paris,
Flammarion, 2004

Jean-Marc WELLER

À PROPOS DE DÉMOCRATIE
TECHNIQUE

À propos du livre *Les Briseurs de machines. De
Ned Ludd à José Bové* par Nicolas CHEVASSUS-AU-
LOUIS, Paris, Seuil, coll. Science ouverte, 2006

Jean-Baptiste SUQUET

LES TRAVAILLEURS IDÉAUX
DE L'ORGANISATION IDÉALE

À propos du livre *L'Idéal au travail* par Marie-Anne
DUJARIER, Paris, PUF, coll. Partage du monde, 2006

RÉSUMÉS
ÉTRANGERS

79

ANGLAIS, ALLEMAND,
ESPAGNOL ET RUSSE

VOIR LOIN ET RÉAGIR VITE

Entretien avec Xavier FONTANET, Président d'Essilor International

Comment se dirige une entreprise issue de la fusion entre une coopérative ouvrière et une famille d'entrepreneurs? Comment se gère un groupe mondial mono produit dont l'équipe dirigeante est essentiellement nationale? C'est l'histoire, très particulière, d'Essilor. Négociations avec l'actionnariat, sélection des meilleurs, gestion des différentes cultures, ses dirigeants n'hésitent pas à être présents partout. Le temps devient précieux comme de l'or. Du coup, le choix des ordres du jour du comité exécutif, l'anticipation permanente et la rapidité de réaction deviennent des armes stratégiques essentielles pour les dirigeants.



© Gilles Rolle/REA

MENÉ PAR **Frédérique PALLEZ**, ENSMP, ET **Francis PAVÉ**, CSO-ENPC (14 septembre 2005)

Gérer & Comprendre: *Nous nous intéressons à la façon dont sont faits concrètement les choix stratégiques dans les entreprises, et nous avons été attirés par la Société Essilor, à la fois parce que c'est une société qui se porte très bien, et parce qu'elle a une histoire singulière: nous savons en effet qu'elle est issue d'une coopérative ouvrière et qu'il y a eu création d'une société de cadres actionnaires. Nous nous sommes donc demandé si cela jouait sur la manière de prendre les décisions stratégiques.*

Mais peut-être pourriez-vous nous expliquer d'abord comment vous êtes arrivé dans cette société?

Xavier Fontanet: Après l'École des Ponts, je suis entré au Boston Consulting Group (BCG), une société de conseil en stratégie. Il faut savoir que la première facture du bureau du Boston Consulting Group de Paris a été envoyée à Essilor. En fait, c'étaient les présidents René Grandperret et Anatole Temkine qui, pour éclairer des décisions stratégiques qu'ils préparaient à l'époque, notamment l'installation d'une grosse usine aux États-Unis, avaient soumis le sujet au BCG, et moi j'étais jeune consultant. C'était en 1974, je crois. Le Boston Consulting Group a beaucoup travaillé pour

Essilor à l'époque, et c'est ainsi que j'ai connu la société. J'ai accompagné toute une période de la vie d'Essilor entre 1974 et 1981. Je m'étais toujours mis dans les équipes travaillant pour Essilor parce que je trouvais la société très sympathique. Mes interlocuteurs étaient les dirigeants de l'époque – Messieurs Grandperret et Temkine – ainsi que ceux qui leur ont succédé.

Je suis parti chez Bénéteau pendant cinq ans, puis aux Wagons Lits. Mais j'ai toujours gardé des liens avec Essilor parce que, comme je me déplaçais beaucoup, je rencontrais pratiquement tous les deux ou trois ans Gérard Cottet qui, à l'époque, était directeur général du Groupe et qui était tout le temps en voyage, comme moi. Mon entrée chez Essilor a été le fruit du hasard : j'étais à l'époque aux Wagons Lits, on était pris dans des tourmentes boursières ; j'avais dit que si les mouvements annoncés se produisaient, je partirais. Le lendemain, je prends l'avion pour Genève, où j'allais discuter des contrats d'Eurest avec Nestlé et, à l'embarquement, je tombe sur M. Cottet. Il me dit : « Je vais être nommé Président du Groupe et je voudrais prendre un directeur général qui vienne de l'extérieur, mais pas complètement de l'extérieur ». Alors je lui ai raconté ce qui s'était passé la veille. C'est le hasard des rencontres... Bien sûr je connaissais très bien Gérard Cottet et lui aussi me connaissait comme consultant.

Vous aviez été apprécié!

J'avais gardé des liens avec tous. On s'envoyait des cartes de vœux... Le hasard, ce n'est pas tout à fait du hasard, a fait que je rencontrais Gérard Cottet dans les avions. Je pense que l'économie ne donne pas assez d'importance à la chance! L'inconnu et le risque sont mal vus en France, notamment par les gens qui aiment bien tout mettre en équation, alors qu'en chinois, par exemple, risque et chance c'est le même mot. Les très grandes réussites, c'est du hasard, plus du travail!

NAISSANCE D'ESSILOR

Donc Essilor a une histoire très particulière. C'est la fusion de deux sociétés, Essel, coopérative ouvrière, et Silor, une affaire possédée par Monsieur Lissac.

Essel était une coopérative ouvrière, fondée en 1849, possédée par ses ouvriers, qui a donné naissance à la société Essel : 800 personnes en 1972 et 10 à 12 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'époque. C'étaient des spécialistes des verres progressifs, que Monsieur Maitenaz avait inventés en 1960. À l'époque, cette technique était encore à ses débuts. De l'autre côté, vous aviez une autre jolie société, Silor, issue de la société Lissac, avec un autre inventeur, M. Grandperret, qui avait découvert les verres en plastique, autre révolution dans l'industrie. Chaque société était forte en mon-

tures : à l'époque Essel avait inventé la monture Nylor, qui était pratiquement invisible, avec des fils nylon, et révolutionnaire par sa légèreté. Mais Lissac avait aussi inventé une monture « amortisseur » (l'Amor). La fusion s'est faite en 1972, et elle a donné naissance à Essilor.

La grande sagesse qu'ont eue les dirigeants de l'époque a été de profiter de leurs complémentarités : ils étaient à égalité pour les montures, et, pour les verres, chacun avait un *leadership* : du côté Essel, le verre minéral, progressif, du côté Lissac, le verre plastique. Dans ce rapprochement, deux groupes de personnes ont joué un rôle central. D'un côté, il y avait M. Cottet père, qui était gérant de la coopérative ouvrière, mais qui n'a pas pu rentrer dans le nouvel Essilor parce qu'il était sur le point de prendre sa retraite. Il a grandement été aidé par M. Temkine, son successeur. Et de l'autre côté, il y avait M. Grandperret, qui était l'inventeur du verre plastique. Lui aussi s'est rendu compte que c'était idiot de se polariser sur la France, alors qu'ils avaient le monde à conquérir.

En termes de composition du capital, d'un côté, il y avait au départ une personne qui possédait toute la société : M. Lissac, un personnage entreprenant et généreux, qui avait donné une partie de ses titres à certains de ses cadres (le reste revenant à ses enfants) ; et de l'autre, il y avait les 800 sociétaires de la coopérative Essel. En 1972 fut créée une société civile, Valoptec, regroupant tous les actionnaires (anciens Essel, famille Lissac et cadres Lissac).

Quatre ou cinq ans après, l'entreprise était en pleine croissance et de gros investissements ont été faits aux États-Unis. C'est à cette occasion que j'avais travaillé sur ces projets, au BCG, pour développer l'ensemble de la stratégie. Il faut dire qu'Essel, sous l'impulsion de M. Temkine, avait conquis le Japon grâce à ses montures, qui avaient un grand succès auprès des Japonais parce qu'elles étaient légères. Essel avait également une *joint venture* avec Silor pour distribuer les verres Varilux. Quant à M. Grandperret, son obsession était les États-Unis. Silor visait l'Amérique avec ses verres organiques. Aujourd'hui, trente ans après, et avec des histoires extraordinaires dans chaque pays et sur la plupart des produits, on peut dire que l'entreprise est complètement mondialisée : un tiers européenne, un tiers américaine, un tiers asiatique, avec de bonnes parts de marché presque partout.

Mais le Comité exécutif est français en grande majorité (neuf Français et une Anglaise). Pourquoi ce choix ? Parce que nous pensons que, comme dans une équipe de football, il faut avant tout de la connivence. De toute façon, il n'y a pas un seul bon modèle... Ce sont, en revanche, les bons modèles qui s'imposent!

Le système de management a reposé longtemps sur un principe d'alternance annuelle des présidents. Cette idée de tandem est d'ailleurs encore présente aujourd'hui, entre le Directeur général, Philippe Alfröid, et moi, par exemple. Nous essayons de marier les valeurs.

L'un incarne peut-être l'entreprise historique, l'autre l'apport extérieur.

DES CADRES ACTIONNAIRES

Quel rôle joue la participation des cadres via Valoptec? C'est une espèce de modernisation du projet socialiste du XIX^e siècle?

La participation du personnel est très importante pour nous. Pour comprendre et vivre l'entreprise, le personnel doit, de notre point de vue, être associé à son capital. Au début, on imposait aux cadres de prendre une participation au capital, et ce n'était pas minime, cela représentait en moyenne 20 % de la rémunération, et c'était quasi obligatoire. Maintenant ce n'est plus obligatoire. Les salariés actionnaires, regroupés dans Valoptec Association, représentent 8,3 % du capital, 15 % des droits de vote et 2500 personnes (sur 27 500). Mais l'association joue toujours un rôle important: il y a deux assemblées générales par an, au cours desquelles la direction générale expose sa politique; le DRH intervient aussi. Les exposés sont suivis d'un vote à bulletin secret, qui donne à la direction des indications sur l'adhésion à sa politique: 95 % de votes favorables, c'est bien, 90 % c'est une petite alerte, 80 %, c'est un coup de semonce.

Nous avons une stratégie actionnariale fondée sur la longue durée, possible uniquement parce que les gens sont stables, croient dans leur entreprise, et ne cherchent pas les coups à court terme. Nous sommes des marathoniens. En tout cas, l'idée d'avoir le personnel au capital est un élément essentiel.

GOUVERNANCE ET DÉCISIONS

Pourriez-vous nous expliquer maintenant comment se prennent les décisions stratégiques?

Le vrai sujet, ce n'est pas la décision, c'est la gouvernance: il faut créer un conseil qui comprenne, qui connaisse et qui vive l'entreprise. Pour cela, il faut de l'ancienneté car il faut du temps pour former un administrateur: il faut entre cinq et dix ans, si on veut qu'un administrateur connaisse bien la maison.

Il faut ensuite un vrai comité exécutif, car le patron qui décide seul, ce n'est pas ainsi que ça se passe, au moins chez Essilor. Quand vous avez construit une équipe de direction qui comprend la stratégie, les consensus se forment très naturellement et les décisions se prennent rapidement. Si le patron est amené à devoir trancher trop souvent, ce n'est pas bon signe. Les décisions doivent être naturelles et couler de source, au moins de mon point de vue!

Le conseil joue un rôle important dans votre processus?

Un exemple de cas où le conseil est intervenu, c'est en 2000, pour la sortie de Saint-Gobain du capital. En effet, quand Saint-Gobain a décidé de sortir de notre capital, nous avons convaincu Jean-Louis Beffa de racheter ses actions. Là, il y avait une grande décision à prendre. Ce n'était pas tellement le fait de dire à Saint-Gobain: «c'est nous qui rachetons vos actions», que de décider combien on en rachetait, car notre entreprise valait cher: 10 % du capital, c'est 800 millions d'euros aujourd'hui, c'est-à-dire trois à quatre ans de *cash flow* net. Là, il y a eu un «calage» de la décision, sur 8 % des actions, et c'était une décision stratégique parce qu'avec un rachat de 8 %, on asséchait les acquisitions pendant deux ou trois ans. La question était de décider combien de temps on freinait l'entreprise. Le marché a apprécié. La sortie de Saint-Gobain, qui pouvait être un problème, est devenue une opportunité.

Alors qu'avant vous achetiez à quel rythme?

Entre 1995 et 2000, le chiffre d'affaires a crû de 15 % par an, au moins, et là, pendant trois ans, on a remis le taux de croissance à 5 %, celui de notre croissance organique. On a mesuré le risque qu'on prenait parce qu'on savait que les concurrents en profiteraient. On était conscients qu'on allait lâcher un peu d'avance. Et effectivement, on a abandonné deux ou trois bonnes affaires qu'on aurait pu réaliser.

Vous le regrettez?

Pas du tout! Dans la vie, on avance et on fait des choix. En outre, il y a eu un élément positif de cette période, c'est que l'entreprise a gagné en visibilité. On était déjà coté en bourse et Saint-Gobain n'a jamais gêné l'entreprise! Mais tout le monde disait: «sur le plan stratégique, c'est Saint-Gobain qui décide!» Ce qui était faux! Donc on a gagné en image, et quand vous gagnez sur ce plan, vous gagnez aussi en puissance financière, tant que le marché vous fait confiance.

Pour revenir à la décision de racheter vos actions pour les détruire, il n'y a pas eu de controverse sur le principe?

Le consensus sur la stratégie était total, la discussion ça a été le calage du 8 %!

UN EXÉCUTIF COLLÉGIAL

Votre comité exécutif est constitué comment?

Vous avez dans l'entreprise un pôle amont, constitué de tous les gens qui conçoivent et fabriquent les produits, et un pôle aval, qui s'occupe de la distribution, et qui

est divisé en quatre secteurs, les quatre continents, qui ont chacun leur patron. Dans le pôle amont, vous avez les patrons de la R & D, du *marketing*, de la production et de la logistique. Vous y rajoutez les finances, les RH et l'informatique, le directeur général et moi. Cela fait douze personnes au total.

Ce comité est composé de gens très différents, certains sont depuis toujours chez Essilor, d'autres sont arrivés depuis 15 ans; vous avez des logiques et des intuitifs, des gens qui ont fait des études et d'autres qui ont évolué dans l'entreprise. Donc une grande diversité, sauf qu'on est français... Là, on perd en diversité, mais d'un autre côté, ça crée de la vitesse d'exécution.

Comme je vous l'ai dit, c'est comme une équipe de football. Faut-il garder des gens qui se connaissent bien, avec leurs défauts, ou aller chercher des vedettes dans tous les pays du monde, qui ne jouent pas beaucoup ensemble? Grande question! Pour l'instant, ça marche... On nous dit: «vous êtes trop monoculture»! Peut-être, mais laissez-nous faire! Peut-être que pour les nouvelles générations, ça sera un peu plus international. Aujourd'hui, nous avons une Anglaise au comité exécutif! C'est un début!

Il y a plusieurs modèles différents. Dans certaines entreprises, on s'ingénie à mélanger les nationalités...

Alors, que le meilleur gagne! Il faut regarder ce qui marche! Nous avons eu un concurrent qui a joué le *melting pot* au niveau de son comité exécutif, et ça n'a pas été un succès. Mais si vous prenez le patron de l'Asie, chez nous, il est français, certes, mais il est parfois encore plus japonais qu'un japonais. Même chose pour le patron des États-Unis, ainsi que son prédécesseur: ils ne sont pas tellement français d'esprit. On est français, mais on est citoyens du monde. Moi je suis en train de devenir un vrai enfant du monde!

Je crois que la force des entreprises, c'est leur capacité d'adaptation, en particulier aux cultures. Donc s'il faut aller plus loin dans le culturel, on ira plus loin. Il faut intégrer tout cela parce que, par exemple, entre un Américain et un Japonais, vous ne pouvez pas savoir à quel point ils vivent une même situation différemment.

La politique de ressources humaines doit avoir une grande importance chez vous?

Oui, nous y passons énormément de temps. Chez nous, ce qui est très compliqué, c'est de s'assurer qu'on fait venir les meilleurs et que chacun sache qu'il travaille pour Essilor. Par exemple, pour le recrutement du DRH ou du directeur financier des États-Unis, on va nous-mêmes aux entretiens, pour que le DRH ou le directeur financier sache qu'il est embauché par Essilor. Quand on cherche un directeur financier en Chine, on y va aussi, pour la même raison. C'est comme ça qu'on construit des équipes, et qu'on les garde! Mais cela représente beaucoup de travail, notamment pour moi qui m'occupe directement de certains recrutements, et qui entretiens des relations personnelles avec chacun des cadres dirigeants. Pour le patron de la Chine, j'ai fait l'aller et retour en un week-end. J'ai pris l'avion et on l'a embauché le jour de l'Ascension... Il aime beaucoup la France, son fils a fait Sainte-Geneviève et a réussi les Mines de Paris.

Vous fonctionnez de manière assez informelle pour communiquer entre dirigeants?

Pas tant que cela. Les stratégies sont très claires, explicitées, et il faut tout le temps les rappeler. Il y a un énorme travail de communication, je fais des exposés à tout



Mesure des paramètres de réfraction du porteur, Essilor (Centre de recherche et développement sur les verres optiques).

© Benoît Decout/REA

le monde, dans tous les pays, en m'adaptant chaque fois à l'auditoire.

Cela concerne combien de personnes?

Cela dépend! En Corée ou aux États-Unis, on peut avoir une réunion à 50 et une autre à 350. Nous organisons aussi des congrès. Celui de juillet réunissait les 250 dirigeants du groupe. Après, je suis reparti à Bali pour une rencontre avec des clients, là il y avait 800 personnes. Nous organisons des séminaires pour faire se rencontrer les gens qui ont la même fonction avec de très nombreux conférenciers extérieurs.

C'est spécifiquement votre rôle en tant que président, ou bien le directeur général intervient aussi?

On essaie de se démultiplier au maximum, on s'est partagé les métiers et les zones géographiques. Moi, sur le plan géographique, je m'occupe de l'Europe et de l'Asie, Philippe Alfreid, le directeur général, a les États-Unis et l'Amérique Latine. Par ailleurs, j'ai en charge la production et la R & D, Philippe a le marketing, la finance et l'informatique. Mais en fait on s'aide l'un l'autre.

L'ANTICIPATION PERMANENTE, CLÉ DE LA DÉCISION RAPIDE?

Donc, dans les grandes décisions, ce qui joue le plus c'est la proximité des hommes?

Je ne dirais pas cela. La clé c'est d'anticiper et d'expliquer. Il faut deviner ce qui peut se passer. Essilor a attaqué l'Amérique par ce qu'on appelle l'amont. Et puis on savait qu'à un moment donné, on voudrait attaquer l'aval. Mais comment faire? C'est compliqué parce que quand vous commencez à acheter vos clients, vous concurrencez aussi vos clients. La stratégie a donc été d'aller vite! On a commencé à se désendetter parce qu'on s'est dit: «Si on y va, ce n'est pas un laboratoire qu'on va acheter, mais quinze d'un coup; il faut être capable de mettre 500 millions de dollars immédiatement sur la table». Or, à l'époque, pour nous, c'était une très grosse somme.

Un jour, le propriétaire d'un gros laboratoire américain est venu nous voir pour nous dire qu'il vendait; du coup, comme nous l'attendions, on n'a même pas discuté, ça s'est fait tout de suite, parce que c'était mûri. À peine sortis de la salle, on prend le téléphone et on appelle les deux autres laboratoires qu'on savait disposés à vendre. On leur a dit «Vous êtes prêts à y aller?», ils ont dit «oui». La décision formelle coulait de source. Le *board* savait, puisque depuis quatre ou cinq ans, on avait déjà presque tout anticipé. On lui avait expliqué à l'avance.

L'occasion s'était présentée, nous étions prêts mentalement et financièrement, voilà!

Autre exemple, j'étais obsédé par le Japon; depuis longtemps on avait commencé à discuter avec une société, sans succès; nous pensions que ça ne marcherait pas; puis, un jour, le grand patron est venu nous rendre visite. On a dit oui avant qu'il parle! Après, ça a pris trois ans. Mais c'est comme ça, les idées mûrissent. Sans se prendre trop au sérieux (!), on essaye de faire comme Napoléon: on joue et on repère toutes les batailles avant qu'elles n'arrivent, on essaie d'imaginer tous les scénarios.

Il y a donc un travail fin et intense de préparation, mais après la décision est très rapide!

Absolument!

Est-il arrivé que vous n'ayez pas bien anticipé une situation?

La variété des situations est tellement grande qu'il n'est pas toujours facile de tout anticiper. Mais, même si l'on est surpris, on a tellement pensé qu'on retrouve nos marques très vite! Au moins jusqu'ici... On n'est jamais vraiment perdus. Si vous êtes surpris, vous êtes mal! Sur la durée, on obtient beaucoup d'informations: on connaît tellement nos concurrents, pour les avoir concurrencés depuis des dizaines d'années, quotidiennement, partout dans le monde!

Pour revenir à votre question, il y a une chose que nous n'avons pas prévue, c'est l'attaque de Johnson & Johnson, il y a huit ans, en 1998. C'est la cinquième entreprise mondiale du secteur, elle doit faire trois cents milliards de dollars de capitalisation. Ce n'est donc pas une petite chose! Ils sont rentrés violemment dans le monde des verres en disant: dans dix ans nous serons *leaders*... Ils visaient notre place de *leader*!

Vous n'avez rien vu venir?

Dans un cas comme cela, ce n'est pas possible. Non, nous n'avons rien vu venir. Là, c'est *Alien* qui débarque sur notre marché! Mais nous avons bien réagi; ça nous a stimulés; nous avons fait un plan de défensive et nous venons de les racheter, après huit ans de lutte.

Vous avez une force de réaction visiblement très importante et vos réseaux d'information sont très efficaces.

Oui, c'est l'avantage de notre pérennité. La durée permet d'accumuler l'information. La durée apporte une autre dimension au management. Briller c'est facile, durer c'est beaucoup plus difficile!

Le fait d'être mono produit est un atout considérable?

Oui, nous n'avons pas à faire d'arbitrages entre les produits. C'est très bon pour notre communication. Nous

avons une image qui est simple et forte, que nous capitalisons bien en bourse.

Pour revenir aux décisions, nous en prenons tout le temps! Il y a toute une partie du management qui est opérationnelle. Il y a, par exemple, le remplacement des machines, et la capacité de production à mettre en place. C'est très compliqué parce que, si vous êtes «limite» en capacité, vous pouvez louper la demande; a contrario, si vous avez beaucoup d'avance, vous abîmez vos ratios financiers. Ce sont des calages très délicats et cela nous le faisons tous les jours, et je peux vous dire que prendre de bonnes décisions de ce type sur la durée, cela fait de sacrées différences!

LES AXES STRATÉGIQUES ACTUELS

L'idée de diversifier les produits n'a jamais effleuré le comité exécutif?

Ce sont des sujets qui viennent actuellement à la surface, parce que nous avons du cash excédentaire. Ceci dit, se développer c'est une lourde décision, vous entrez sur un nouveau terrain, contre de nouveaux concurrents, dans un domaine que vous ne connaissez pas. Ce peut être formidable, mais il vaut mieux être sûr de ses appuis. Nous jouons actuellement la diversification géographique.

Quelle est votre vision du développement?

Nous avons deux volets dans le développement de l'entreprise: dans les pays développés, le volume croît doucement, mais nous montons en gamme; nous vendons des produits de plus en plus sophistiqués. Dans les pays asiatiques, en revanche, on fait surtout de la croissance en volume, avec des produits beaucoup plus simples. Pour nous, les pays en voie de développement, c'est 10 % du chiffre d'affaires et 32 % du volume. Les 32 % sont considérables si vous les comparez à d'autres sociétés, même mondiales. Nous sentons que le «mix» s'améliore et donc que la croissance à long terme se présente bien.

Où sont installées vos équipes de R & D?

Elles sont situées dans le monde entier. Nous sommes maintenant de plus en plus convaincus de l'intérêt de la mondialisation. Il y a une spécialisation culturelle. En France, on fait tout ce qui demande d'être très fort en mathématiques; mais pour tout ce qui est *design*, pour les machines, ce qui se fait de mieux, c'est en Suisse et en Allemagne. Après, il y a le Japon, qui est très bon pour les matériaux, les couches minces, à cause de l'électronique. Enfin l'Amérique, où ils sont très forts pour les verres en plastique, donc une partie des matériaux, et aussi pour tout ce qui est photo-

chromie: dans tout ce qui est couleur, ils sont très bons.

Il faut aussi rester concret: soit vous trouvez dans l'entreprise, soit vous ne trouvez pas. Dans ce dernier cas, on va chercher à l'extérieur. Nous avons un équilibre entre ce que nous trouvons chez nous et ce que nous achetons.

Notre politique globale, c'est d'avoir les prix les plus bas en production, et en même temps de mettre constamment des produits nouveaux sur le marché. Faire descendre les coûts de production, avec des risques, mais avec un effet d'expérience certain, et puis sortir des produits nouveaux... Nous mettons une pression sur les produits existants et nous en lançons de nouveaux tout le temps.

C'est la bagarre mais c'est passionnant, et c'est passionnant tous les jours!

MAÎTRISER LA STRATÉGIE PAR LES PROCÉDURES

En matière de décision, évidemment il y a des imprévus, mais à côté de cela vous avez des procédures bien réglées?

Oui tout à fait, mais il y a le contenant et le contenu! Le travail d'une direction, ce sont les réunions, et surtout les ordres du jour. Maintenant, je travaille beaucoup le contenant. Mon travail et celui de Philippe Alfroid, ce sont fondamentalement les ordres du jour. Nos réunions sont déjà programmées. L'emploi du temps est déjà calé jusqu'en 2007. Après cela, tout consiste à animer. Mon but, c'est moins d'étudier que d'amener les bons sujets à traiter, et le système les traitera tout seul!

Mais faire de bons ordres du jour, c'est très difficile et c'est une affaire de tous les instants. Une entreprise qui a de mauvais ordres du jour, croît moins vite qu'une entreprise dont le comité exécutif travaille sur les bons sujets. Évidemment, il ne suffit pas de mettre les bons sujets sur la table, il faut aussi que l'instruction du dossier soit bien faite.

Vous vous occupez de cela personnellement?

Ah oui! Donc l'ordre du jour est un élément du management. Mais la structure des réunions dans l'année, c'est aussi très important. Le comité exécutif se réunit tous les mois; mais autour du comité exécutif, il y a des sous-commissions. Le comité exécutif, c'est l'aboutissement du travail des sous-commissions. On y passe en revue les comptes rendus de leurs travaux. C'est très rapide, chacun explique la situation en un quart d'heure, vingt minutes, et puis après, en général, on a deux plats de résistance, qui sont des exposés plus substantiels sur des sujets importants.

Par ailleurs, on pousse plus ou moins un grand sujet, suivant les périodes. Par exemple il y a eu une période

informatique, une période chimie, une période *design*, une période *marketing*, une période *engineering*. Il faut choisir le sujet pertinent et ne pas se tromper.

Vous êtes un président très impliqué dans son entreprise. Il y a d'autres présidents qui le sont beaucoup moins!

Oui, mais je ne comprends d'ailleurs pas comment ils font. Si vous dirigez un conglomérat, que vous avez des patrons de branche et que votre responsabilité, votre rôle, c'est plutôt d'arbitrer, alors là je comprends, mais quand vous êtes sur une ligne de produits, je ne comprends pas! C'est la raison pour laquelle je ne suis que dans deux autres conseils d'administration, et c'est déjà très lourd!

L'ENTREPRISE, UNE MÉRITOCRATIE

Autre point important, à mes yeux, pour comprendre la performance d'une entreprise, c'est que c'est un lieu de brassage tout à fait extraordinaire de gens intelligents, bref une méritocratie.

Une méritocratie, du haut en bas de la hiérarchie?

Vous avez des gens, au comité exécutif, qui ont fait relativement peu d'études! Ne confondons pas l'instruction et l'intelligence. L'intelligence, c'est un don. Cela ne s'achète pas! La formation, elle, s'achète. J'ai un collègue, que je respecte énormément, qui n'a pas suivi de longues études parce que ses parents n'en avaient pas les moyens. Il en éprouvait une gêne par certains aspects et je lui ai dit: «écoutez, moi j'ai eu de la chance, mes parents m'ont fait faire des études, mais je suis sûr que si nous avions été en classe ensemble, vous m'auriez battu à tous les coups!» Alors, le jour où il a compris que j'étais sincère, ça lui a fait un bien fou!

Mais comment l'avez-vous repéré?

Eh bien parce que c'était le meilleur! Et tout le monde l'acceptait. Donc, la méritocratie, ça marche et ça peut mieux marcher dans l'entreprise qu'ailleurs. Le fait d'être mondial, ça aide aussi la méritocratie à fonctionner. Comment voulez-vous faire accepter qu'un ingénieur grande école française passe devant un Américain ou un Japonais à cause de son seul titre?

Vous avez beaucoup d'ingénieurs ici?

Oui, beaucoup, et il y a une saine émulation entre les ingénieurs français et étrangers. Il y a de bonnes écoles dans tous les pays développés. Maintenant, c'est au niveau mondial que cela se joue. Il faut savoir utiliser toutes les sortes de talents. Les Français, c'est la segmentation, l'analyse. Penser français permet de simpli-

fier les problèmes: c'est Descartes. Les Japonais sont beaucoup plus précis mais ils ont l'esprit parfois confus, à cause de leur écriture.

Par contre, le Français a un gros défaut, c'est le mythe de la caverne: il va bien raisonner, mais sur des ombres (des données abstraites, parfois des chiffres faux!).

L'idéal est de faire travailler ensemble, Français et Japonais.

L'Américain, lui, est un exécutant absolument exceptionnel, il est tout de suite dans l'action. Nous avons un recul qu'il n'a pas, mais nous n'agissons pas assez, parce que nous ergotons! L'Américain va dire: «Même si je ne tape pas juste, j'avance! Je tape un peu à côté, mais si je vais très fort, j'emporte tout sur mon passage!».

Nous, les Français, nous partons moins vite, mais nous irons beaucoup plus droit.

Le Japonais, son problème, c'est que lorsque ça bouge, il est paralysé, il voit flou. Mais dès que ça se stabilise, sa vision est bien meilleure que la nôtre. Chacun a les qualités de ses défauts!

La dernière fois que j'étais au Japon, je me suis amusé: j'ai expliqué Austerlitz, parce qu'on traitait de stratégie. Alors j'ai désigné les acteurs: celui-là, c'est Napoléon, celui-là, c'est Murat, celui-là, c'est Ney, etc. Je leur ai expliqué notre stratégie pour 2006 à la lumière d'Austerlitz; ils étaient fascinés et comprenaient l'intérêt que ça avait pour eux! Eux, ils sont incapables de faire ça, mais mon exposé n'était pas tout à fait précis et ils m'ont dit: «vous n'avez pas placé Murat au bon endroit». Ils ont amélioré mon dispositif!

On dit toujours que dès l'école maternelle, les Américains sont en rond alors que les Français sont déjà en rang!

Oui, aux États-Unis, on laisse parler les élèves, même s'ils disent des bêtises. Ceci étant dit, ils s'expriment bien et ne disent pas toujours des bêtises!

L'ÉTHIQUE DES ENTREPRISES

Pouvons-nous dire quelques mots, pour terminer, des questions d'éthique dans l'entreprise? Vous avez présenté un texte sur ce sujet il y a quelque temps. Dans quelle circonstance y avez-vous travaillé?

Le président du Medef m'avait demandé d'animer un groupe de travail. L'un des thèmes principaux que nous avons traités a été la question de la rémunération des dirigeants.

Nous avons essentiellement développé l'idée de la transparence: «Agis comme si tout ce que tu faisais était dans la presse le lendemain».

Il y a eu des excès dans le passé, et il y en aura encore, mais les gens font attention et, sur la durée, les comportements deviendront plus éthiques, j'en suis sûr!

LA LOGAN SUR LES PAS DE LA 2 CV ?

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

Pourquoi concevoir une voiture très bon marché quand les états-majors des firmes automobiles rêvent de construire des voitures de luxe ? Quelles études de marché ont pu pousser Citroën à lancer la 2 CV, et Renault la Logan soixante ans plus tard ? Qui a eu l'audace de concevoir, à chaque époque, un produit qui bousculait les habitudes et les certitudes de chaque entreprise ? Le chemin fut long pour passer du scepticisme ambiant à l'excitation de la réalisation effective de la voiture économique. Les concepteurs et les ingénieurs se déchaînèrent pour trouver tous les moyens de produire moins cher. Cependant, Citroën ne croyait guère au succès de la 2 CV, ni Renault en l'intérêt du marché européen occidental pour la Logan. La réussite ne serait-elle qu'une divine surprise ?

Par **Jean-Louis LOUBET**, PROFESSEUR D'HISTOIRE CONTEMPORAINE À L'UNIVERSITÉ D'ÉVRY-VAL D'ESSONNE, CHERCHEUR AU LHEST (ÉVRY) ET À L'IDHE (CNRS)

Comment faire une voiture très bon marché ? La question est d'actualité avec la Logan, un produit conçu par Renault et fabriqué par Dacia, un constructeur roumain, repris par ce même Renault en 1999. Pour les acheteurs, cette voiture est un prix, devenu une véritable signature, « *la voiture à 5 000 €, (1)* ». Pour ses créateurs, la Logan est un coût qui met en avant tous les savoir-faire d'une entreprise où, depuis la Twingo (1993), les processus de conception ont été bouleversés (2). Face à une concurrence européenne à ce jour prise au dépourvu, il semble bien que Renault ait réussi l'équation parfaite de la voiture très bon marché. S'agit-il d'une révolution ? Pas si sûr. L'histoire permet de revenir soixante ans en arrière, et de mesurer combien Citroën s'est, au cours des années 1930, posé des questions suffisamment proches pour se demander si la Logan n'est pas tout simplement une héritière de la 2 CV. Puisque Citroën est parti de la même question –

« *comment faire une voiture très bon marché ?* » –, il est intéressant de mesurer, autour de deux époques et de deux produits, de réels points de convergence qui s'ordonnent autour de trois questions. D'abord, les raisons qui poussent un constructeur automobile à tenter d'inventer la voiture la moins chère. À croire que la question qui hantait autrefois l'industrie automobile reste bel et bien d'actualité : « *faut-il vendre ce que l'on fabrique, ou fabriquer ce qui se vend ?* » Ensuite, les moyens d'étude : si les potentiels techniques sont incomparables entre la règle à calcul et l'ordinateur, il ne faut pas oublier que les ingénieurs n'ont pas attendu la fin du siècle pour concevoir autrement. Mais dans quelle logique, et surtout avec quels résultats ? La Logan et la 2 CV offrent la possibilité de regarder au plus près l'organisation des bureaux d'études, clé de voûte de ces voitures à bas prix. Y a-t-il, entre les deux, la différence que tout le monde pressent ? Enfin, troi-

(1) Cette terminologie est utilisée pour la première fois par Louis Schweitzer, PDG de Renault, le 28 septembre 1998. Daniel DEBROSSE, *La Reprise de Dacia par Renault, 1998-2003. Histoire d'une aventure humaine, industrielle et commerciale*. Thèse de doctorat d'Histoire. Université d'Evry-Val d'Essonne, 2006.

(2) Christophe MIDLER, *L'Auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, Inter Éditions, 1993.



© Coll. ROGER-VIOLLET

André Citroën (1878-1935) et Louis Renault (1877-1944), lors d'une visite au Salon de l'auto.

sième élément, le produit. Que signifie, en termes automobiles, une voiture très bon marché ? Qu'y a-t-il de commun entre une Logan, véhicule du XXI^e siècle qui se veut statutaire dans sa robe de berline, et une 2 CV, image de l'après-guerre, qui revendique le terme « *d'outil de travail* » style minimum automobile ? Il n'y a peut-être pas que le prix, pourtant condition même de

l'existence de ces produits. Loin de vouloir modéliser dans la durée les principes de la voiture à bas coût, le but de cette comparaison est de mesurer la proximité des champs de réflexion, la capacité des entreprises à sortir de leurs logiques et de leurs habitudes, pour – à plus d'un demi-siècle d'écart – toujours savoir se renouveler pour aller de l'avant.

TROUVER DE LA CROISSANCE

L'idée de la 2 CV naît en 1935. La société Citroën, mise en faillite en 1934, vient d'être sauvée par un groupe de repreneurs, à la tête duquel se trouve Michelin. La venue d'un pneumaticien dans le monde automobile mérite une parenthèse : elle aura son importance plus loin. Michelin est d'abord le premier créancier de Citroën. Il est ensuite inquiet de l'évolution de l'industrie du pneu où Dunlop, Good Year et Firestone proposent des prix très bas aux constructeurs français, bien aidés par les dévaluations du dollar et de la livre face à un franc maintenu fort. En reprenant Citroën, Michelin rachète – en pleine crise économique – le premier producteur automobile : une entreprise mal gérée, mais disposant d'un outil industriel de premier plan, l'usine du quai de Javel, et d'un produit hors du commun, la Traction-avant (3). Le plan produit arrêté immédiatement par Michelin se recentre sur cette nouvelle Traction (4), vendue en deux versions, de 7 et 11 CV. De gros efforts de rationalisation sont engagés pour tenter d'aller vers ce qui ressemble à un modèle unique proposé en deux versions différentes. Mais d'emblée, les chiffres euphoriques d'André Citroën – le fondateur de l'entreprise et l'initiateur de la Traction – se révèlent inaccessibles : produire 600 Traction par jour est impossible avec un marché qui peine à en absorber 300. Michelin s'interroge aussitôt sur les capacités d'un marché limité au périmètre national (5), du fait de la mise en place de sévères barrières douanières dans le monde. Une question se pose alors : comment créer de la croissance ? Pour y répondre, Pierre Michelin, jeune patron de Citroën, apporte en 1935 à la firme de Javel un outil inconnu dans le monde automobile français : l'étude de marché. Dirigé par un ingénieur de Clermont-Ferrand – Jacques Duclos – le service des *enquêtes sur route* part interroger les Français pour analyser leurs besoins (6). Le résultat n'a rien de surprenant : il confirme ce que Michelin sait depuis 1922 lorsqu'il a lancé, en simple pneumaticien et fournisseur de l'industrie automobile et des cycles, « *l'enquête nationale de l'automobile populaire* (7) ». Le seul marché possible, voire émergent en cette fin des années

1930, est celui de la voiture économique, en France. Au fil de l'enquête, et notamment durant l'année 1936, il apparaît que ce marché pourrait être amplifié par la population bénéficiant des améliorations salariales liées aux accords Matignon. De quoi redonner à Citroën ses cadences perdues, mais en même temps augmenter son chiffre d'affaires et abaisser son point d'équilibre. De quoi aussi motoriser les Français en dépassant le seuil modeste d'un véhicule pour 20 à 30 habitants (8). L'idée première de celle que l'on n'appelle pas encore la Logan remonte à 1997, d'une visite effectuée par le Président de Renault, Louis Schweitzer, à Moscou. Celui-ci est étonné par les volumes de ventes des antiques Lada, modèles nés des accords signés en 1966 avec Fiat pour monter en URSS la 124. Il s'agit d'une voiture statutaire, du fait de sa physionomie de berline classique (9) et de son équipement plutôt riche, qui est parvenue à rester très bon marché, 30 % moins cher qu'une Twingo. D'où l'interrogation immédiate de Louis Schweitzer : « *Et pourquoi Renault ne ferait pas une voiture à 6 000 \$ [prix de cette Lada] ?* » L'idée germe à un moment clé de l'histoire de Renault. Ancrée sur une Europe encore très occidentale, l'entreprise est confinée sur des marchés matures, à très faible potentiel de croissance (10). Depuis dix ans, la production oscille entre 1,8 et 2 millions de véhicules annuels, sans parvenir à progresser. C'est une vraie panne de croissance, que masquent toutefois de bons résultats financiers depuis la restructuration des années 1980. Pour sortir de cette situation, Renault comprend qu'il devient indispensable de sortir de l'Union européenne. Les chiffres sont sans appel : en cette fin de siècle, alors que l'on parle d'une économie mondialisée, il est acquis que 80 % de la population mondiale n'a pas encore, ou seulement peu, accès à l'automobile (11) ! Renault cherche son second souffle, scrutant les opportunités, dans toutes leurs diversités. En 1998, Renault ouvre des usines dans les pays du Mercosur et en Russie (12), mais en même temps, négocie la reprise du japonais Nissan et du roumain Dacia. Si par son envergure, *l'affaire Nissan* rentre dans la logique de globalisation de l'automobile amorcée par la création le 7 mai 1998 du groupe Daimler Chrysler, *l'affaire Dacia* – de même nature – va aussi dans un autre sens. Elle permet à

(3) Jean-Louis LOUBET, *Histoire de l'automobile française*, Paris, Éditions du Seuil, Univers historique, 2001, p. 141 à 147 et *La SA André Citroën, 1924-1968, étude historique*, Thèse de Doctorat, Paris X Nanterre, 1979, 641 p.

(4) L'ancienne gamme, dite Rosalie, est maintenue pour conserver la clientèle traditionnelle de la marque, effrayée par une Traction-avant jugée trop moderne, donc susceptible de pannes.

(5) Les marchés coloniaux sont chiches.

(6) Jacques DUCLOS, « Les perspectives du marché français », *Compte rendu des enquêtes sur route, 1936-1937*, décembre 1937 et Jean-Louis LOUBET, « La naissance du modèle automobile français. 1934-1973 », *Culture technique n° 25, Automobile et progrès*, octobre 1992, p. 73 à 92

(7) Jean-Louis LOUBET, *Histoire de l'automobile française, op. cit.*, p. 161.

(8) *Journal officiel*, 26 août 1936, p 881.

(9) La 124 est un tricorps, soit une carrosserie dotée de 4 portes et d'un coffre à bagages.

(10) 80 % des ménages français disposent d'une automobile, 25 % de deux véhicules. Source : *Rapport annuel du Comité des constructeurs automobiles français (CCFA)*, 2002.

(11) *Comité des constructeurs français d'automobiles. Analyses annuelles*, 1999.

(12) En 1998, Renault inaugure l'usine de montage Ayrton-Senna à Curitiba au Brésil, fondation de l'implantation de Renault au Mercosur. La même année, Renault signe avec la mairie de Moscou le montage de ses véhicules dans les anciens établissements Moskvitch.

Renault de se doter d'une seconde marque, non pas de luxe, comme en rêve l'état-major de Renault, mais spécialisée dans le « *très bon marché* ». Pour Louis Schweitzer, ce choix permet d'abord de répondre aux sollicitations très appuyées de Dacia et des deux gouvernements, plaçant ainsi Renault en sauveur et non en conquérant (13). Ensuite, ce choix permet de cicatrifier les plaies consécutives à l'échec de la reprise de Skoda en 1991 (première tentative de doter Renault d'une seconde marque (14)). Enfin, il permet de conforter l'idée intuitive de proposer une Renault à 6 000 \$. Le prix est dérisoire, comparé à celui d'une Laguna vendue l'équivalent de 20 000 à 22 000 \$. Or, ce rapport de prix est fondamental et nous replaçe dans l'histoire. En 1935-36, grâce aux travaux de ses *Enquêtes sur route*, la direction de Citroën décide la création de la future 2 CV à un prix proche de 10 000 francs, soit 35 % du prix d'une Traction 11 CV. La « *voiture à 6 000 \$* » et la 2 CV sont donc de la même veine, malgré leurs soixante ans d'écart. Elles sont toutes deux nées d'un prix de vente ciblé sur le tiers de celui de la berline statutaire du moment. Si leurs marchés ne sont pas comparables, l'un et l'autre sont toutefois composés de nouveaux accédants à l'automobile, clientèle émergente, seule capable d'offrir de la croissance à Renault et Michelin. Ces deux entreprises bouleversent donc leur stratégie, d'abord en changeant de dimension grâce à la croissance externe, ensuite en misant sur un produit vendu au plus bas prix des marchés.

DE L'ANALYSE DES MARCHÉS À LA DÉFINITION D'UN VÉHICULE

Le projet de « *la voiture à 6 000 \$* » se résume à quelques points forts, comme une taille moyenne et un usage familial. « *J'ai défini le cahier des charges, explique Louis Schweitzer, en trois points : moderne, fiable et abordable. Tout le reste est négociable* (15) ». Tout, sauf le prix : « *À l'époque, poursuit le Président de Renault, l'euro valait 1,20 \$. Puis le dollar s'est mis à baisser. Je n'ai pas voulu rendre l'objectif plus facile. J'ai alors figé le prix, non plus à 6 000 \$, mais à 5 000 €* (16) ». Si cette déci-

sion renforce la difficulté des ingénieurs de Renault, ceux-ci nourrissent leurs réflexions des expériences de l'histoire. Il ne peut plus être question d'un *world car* : l'idée a fait long feu après les échecs des Ford Escort, Talbot Horizon et Renault 9 des années 1980. La voiture mondiale, faite de compromis pour ne décevoir personne, n'a jamais séduit. Elle est apparue, dans l'esprit des consommateurs, comme une « *sous-voiture* », renvoyant à la culture de la nécessité. À la fin du siècle, alors que tous les consommateurs ont connaissance des derniers modèles des grandes marques, le *world car* est anachronique. Il faut donc inventer un produit neuf, ciblé pour une clientèle identifiée, dont les points communs sont aussi peu nombreux qu'ordinaires : il y a l'âge – un peu moins de 40 ans –, la présence d'une famille et d'enfants – 70 % et 50 % des cas –, un taux de féminisation encore faible – moins de 30 % –, enfin une forte appartenance à la classe moyenne supérieure de pays émergents, souvent très différents. La majorité des clients visés sont des accédants à la voiture neuve dont le budget s'établit bien autour des 5 000 €. Ils réalisent 20 000 km par an, tant en ville qu'à la campagne, pour le travail et les loisirs (17). Avec de tels repères, l'automobile s'engage dans un segment inconnu en Europe de l'Ouest. Ce choix est d'autant plus net que Renault veut s'éloigner des « *entry cars* » (parfois des *pick-up*, de plus en plus de micro ou de mini vans d'origine asiatique, le plus souvent de vrais vestiges automobiles comme les Padmini en Inde, les Lada en Russie, les Paykan en Iran ou les Dacia en Roumanie (18)).

Jean-Marie Hurtiger (19) est nommé directeur de projet en mars 1999. C'est lui qui concrétise les trois idées directrices de Louis Schweitzer :

- un : une voiture moderne : « *l'époque où l'on commercialisait à l'étranger des voitures périmées en Europe occidentale est terminée* (20) ». Pas question de déshabiller une R 19, ni de compter sur la Clio Sedan ou Symbol, un tricorps (21) fabriqué en Turquie et dans les pays du Mercosur. La modernité est ailleurs ;
- deux : une voiture robuste et fiable ; celle-ci doit s'adapter à des conditions de roulage et de climat spécifiques. Pas question de « *tomber en panne en Russie en plein hiver, ou le soir dans les faubourgs de Sao Paulo* (22) ». On se doute que la voiture roulera dans des

(13) Voir le détail dans Daniel DEBROSSE, *La Reprise de Dacia par Renault*, op. cit.

(14) La négociation avait été conduite à l'époque par Louis Schweitzer. La direction de Skoda, mais aussi ses syndicats, avaient préféré une reprise conduite par le groupe Volkswagen qui, pour l'emporter, avait assuré qu'il n'y aurait aucun licenciement dans les usines tchèques, promesse non tenue. Jean-Louis LOUBET, *Renault, histoire d'une entreprise*, ETAI, 2000, p. 337 et 338.

(15) Louis SCHWEITZER, *Les Dossiers du management. Revue thématique destinée aux managers du Groupe Renault. Projet X90 : mission possible*, n° 1, février 2005, p. 32.

(16) *Ibid.*

(17) Le temps de possession du véhicule s'étalerait entre 4 et 6 ans.

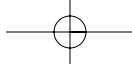
(18) La Padmani est une Fiat 1 100 (1957), la Lada une Fiat 124 (1966), la Paykan une Hillman Hunter (1966) et la Dacia une Renault 12 (1969).

(19) Ingénieur des Ponts. Il a été successivement ingénieur des Ponts et Chaussées, avant d'entrer en 1977 chez Esso où il sera responsable d'une raffinerie. Il intègre ensuite Renault pour devenir responsable des planifications industrielles.

(20) Jean-Marie HUSTIGER, « Un projet hors normes », *Projet X90 : mission impossible. Les cahiers du management...*, op. cit., p. 39.

(21) Le véhicule tricorps compte trois volumes distincts et séparés : le compartiment moteur, l'habitacle et le coffre arrière.

(22) *Ibid.*



© Riclafa/SIPA

La Très Petite Voiture devient un terrain d'expérimentation permanent où l'on teste les rêves les plus extravagants, comme l'utilisation de bois contrecollé pour les carrosseries ou de lucioles pour les feux de position ! (*Monument à la gloire de la 2 CV à Lempdes*).

conditions difficiles : en surcharge, avec 5 à 6 personnes plus les bagages, en sous-régime pour consommer moins d'essence. Elle servira le jour pour l'usage normal, la nuit comme taxi pour arrondir les fins de mois ; – trois : une voiture abordable, c'est-à-dire économique à l'achat et à l'usage. Passés les incontournables 5 000 €, il ne faut pas envisager plus d'une révision tous les 30 000 km (et encore pour ceux qui fréquentent les réseaux de marque) ; le réflexe est encore peu ancré dans les cultures de consommation des clientèles visées. L'expérience joue à ce stade un rôle majeur dans la construction du cahier des charges. Pour faire « *moderne, solide et bon marché* », Renault décide de partir d'une feuille blanche (23) : une étude spécifique est lancée, baptisée X90. Le bicorps (24) – non retenu dès l'origine – n'est jamais remis en selle, bien qu'il soit un élément prégnant de la culture Renault. Autant dire que la marque accepte de tourner le dos aux spécificités de ce qui a fait « *la voiture à vivre* ». Non seulement le bicorps est inadapté à l'aspect statutaire recherché, mais il est trop cher en terme de structure de carrosserie, notamment à cause du coût des renforts de caisse et du hayon. Sans compter que les études clients sont parfois cocasses : celles réalisées en Roumanie vont jusqu'à préciser que « *pour transporter des choux, mieux vaudrait*

un coffre séparé de l'habitacle, à cause des odeurs (25) ».

Le tricorps est donc incontournable.

Les ingénieurs de Citroën sont loin de posséder, dans les années 1930, des outils aussi pertinents. Pourtant, les *Enquêtes sur route* apportent des renseignements très importants. Elles constatent d'emblée que les Français rêvent d'automobiles, y renonçant faute d'en trouver dans leurs prix. 60 % des clients potentiels ne disposent que de 10 000 francs pour l'achat d'un véhicule, ce qui les écarte de la voiture neuve, les limitant à des véhicules d'occasion. Or, ceux-ci sont peu nombreux, faute d'un marché figé sur l'équipement, incapable depuis sa création de passer au stade du renouvellement. Jacques Duclos ne mâche pas ses mots : « *Si le produit qui est offert au client dépasse ses moyens, celui-ci cessera d'acheter et la crise reviendra* (26) ». Quel est donc le client potentiel qu'il faut satisfaire, dans cette France des années 1930 ? Selon les équipes de Duclos (27), il s'agit des acheteurs de voitures d'occasion – 60 % du marché ! –, des jeunes conducteurs, eux aussi tournés vers l'occasion – à 90 % –, et plus encore de tous ceux qui ne sont pas encore motorisés, qui ignorent tout des véhicules au point d'assimiler l'automobile à un « *outil de travail* ». La composition d'un « *minimum automobile* (28) » est à même de jeter les bases d'un cahier des

sion impossible. Les cahiers du management..., *op. cit.*, p. 40.

(26) Jacques DUCLOS, « Les perspectives du marché français », *op. cit.*

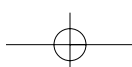
(27) *Ibid.*

(28) La notion de minimum automobile se définit par Citroën par la voiture la moins chère possible, « économique par les équipements qu'elle ne possède pas ».

(23) C'est une notion qu'il convient d'amender. Voir plus loin « Concevoir autrement ».

(24) Le véhicule bicorps compte deux volumes distincts et séparés : le compartiment moteur et l'ensemble habitacle-volume arrière. Ce dernier s'ouvre sur une porte arrière, le hayon.

(25) Jean-Marie HUSTIGER, « Un projet hors normes », *Projet X90 : mis-*



charges concret. Comme pour Renault, l'étude de marché dicte la définition de la future voiture. Pierre Boulanger – bras droit de Pierre Michelin (29) – décrit le véhicule visé comme « *une bicyclette à quatre places, quatre portes, étanche à la pluie et à la poussière, et marchant à 60/65 km/h sur route plate. Elle doit durer 50 000 km sans qu'on ait à remplacer aucune pièce. Elle doit démarrer de - 10 °C à + 25 °C. Il n'y aura pas d'organes qui s'usent ou se détériorent. Le client ne pourra lui consacrer que 10 francs par mois (30) et 10 000 francs à l'achat soit le tiers du prix d'une 11 CV (31)* ». Prix d'achat très bas et faible coût d'usage, ces éléments fondamentaux ne varient pas d'un iota en soixante ans. Même chose pour les acheteurs potentiels. Si la X90 s'intéresse aux nouvelles clientèles des pays émergents, Citroën compte sur celles qui aspirent en France à rouler. Au moment où, pour la première fois, les populations rurales et urbaines se rejoignent, Citroën envisage sa 2 CV comme la voiture des ruraux et des urbains, les premiers étant les plus touchés par la crise, les seconds étant susceptibles de voir le « *pouvoir d'achat progresser avec les mesures sociales du Front populaire (32)* ». Là encore, les analyses montrent des marchés potentiels pour lesquels aucun constructeur ne propose un produit. C'est alors que les différences se marquent : au moment où Renault a cent ans d'expérience pour créer la X90, Citroën n'en a que vingt ! Avec si peu de repères, l'entreprise part inévitablement d'une feuille blanche. Tout est à inventer, selon les jalons fixés par Pierre Michelin : le prix, ce qui signifie alors le poids, mais également le type de véhicule. Pas question d'imaginer une petite Traction, de se contenter de la réduction de l'existant comme Fiat l'a fait avec la Topolino, ou pire d'une voiturette qui serait tout, sauf une automobile. Élément fondamental, à soixante ans d'intervalle, Renault et Citroën arrivent à la même analyse : le véhicule économique n'est pas une petite voiture. Pour les ingénieurs de Javel à qui l'on affirme que tout est « *question d'imagination, de compétence technique et de travail (33)* », c'est une remise en cause totale de l'automobile et de sa fabrication. Un projet se dessine, confié à un ingénieur réputé, André Lefebvre. Père de la Traction, il travaille chez Citroën depuis 1933, apportant des idées aussi novatrices sur les produits que sur les méthodes de conception ! C'est dans cette logique

singulière que naît l'étude de la TPV, initiales pour « toute petite voiture ».

LA VOITURE ÉCONOMIQUE N'EST PAS UNE PETITE VOITURE

Dépendantes de leurs époques, la TPV et la X90 offrent des moyens d'études et des logiques d'organisation incomparables. La première est à l'empirisme et aux essais ce que la seconde est à la rationalité et au calcul. Pourtant, ces schémas ne peuvent occulter l'ingéniosité et les difficultés, présentes à toute époque et dans toutes les structures. Le bureau d'études de Citroën, situé rue du Théâtre à Paris, est dominé par André Lefebvre et Pierre Boulanger, deux personnalités différentes (34) que la passion de l'aviation unit. Tous deux envisagent des transferts de technologies permettant à l'automobile de bénéficier des recherches en matière de légèreté, de rigidité ou de recentrage des masses. Le projet TPV s'inscrit dans cette perspective, ce qui signifie une remise en cause générale de tous les acquis : « *le faible prix [de la voiture] impose la légèreté ; la légèreté impose une suspension souple [donc] une suspension spéciale. La légèreté permet une faible puissance, la faible puissance [entraîne] une faible vitesse. [Enfin, le faible coût, ajouté aux] faibles cadences [de production] interdisent les outillages chers, ce qui impose les formes non galbées et repousse l'emboutissage (35)* ». Avec un tel cheminement d'idées, Citroën se détourne de sa Traction, pourtant considérée par la profession comme *Le* modèle automobile. Preuve que la petite voiture nécessite un regard neuf. Boulanger pousse ses ingénieurs, leur offrant la plus belle des consignes, celle de « [tout étudier], même ce qui est déraisonnable (36) ». La TPV devient un terrain d'expérimentation permanente où l'on teste les rêves les plus extravagants, comme l'utilisation de bois contrecollé pour les carrosseries ou de lucioles pour les feux de position (37) ! En 1938, l'un des multiples prototypes – dont on ignore le nombre – ne pèse que 390 kg, pour plus de 3,5 m de long. C'est une « tout à l'avant (38) » doté d'un moteur bicylindre à plat refroidi par eau et d'une boîte de vitesses à 3 rapports. Les freins sont à commande hydraulique (à

(29) Pierre Michelin meurt accidentellement en 1937. Il laisse la direction de Citroën à Pierre Boulanger, un homme du sérail de Clermont-Ferrand.

(30) Pierre BOULANGER « Projet TPV », 23 mai 1938.

(31) Jacques DUCLOS, « Les perspectives du marché français », *op. cit.*

(32) *Ibid.*

(33) Pierre Michelin, cité par Jean-Louis LOUBET, Citroën, *Peugeot, Renault et les autres. Soixante ans de stratégies*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, p. 223.

(34) André Lefebvre est ingénieur de l'École supérieure d'Aéronautique.

Il a longtemps travaillé chez Gabriel Voisin, ancien avionneur devenu constructeur automobile. Il entre chez Citroën en 1933. Pierre Boulanger est architecte, diplômé des Beaux-arts.

(35) Lucien ROBIN, Citroën à cœur ouvert, Manuscrit, pages D4.

(36) Roger BRIOULT, *Citroën. Histoire secrète de son bureau d'études*, Edifree, tome 1, 1987, p. 9.

(37) Jean-Louis LOUBET, « Citroën-Michelin et la crise : de la stratégie de survie à la stratégie de renouvellement (1935-1938) », in Pierre LANTHIER et Hubert WATELET, *Enterprise during Economic Crises. Tactics and Strategies*, University Press of Ottawa, 1998, p. 165 à 179.

(38) Moteur à l'avant et traction-avant.

l'avant) et à câble (à l'arrière). Il n'y a ni démarreur, ni essuie-glaces électriques. La TPV n'a qu'un seul phare, une minuscule batterie et une manivelle. Les sièges, le couvercle de malle arrière et le toit sont en toile. Les charnières de portes et de capots sont réinventées pour supprimer les coûteux et lourds renforts de tôle. La monocoque – un des clous de la Traction – est abandonnée pour une carrosserie en acier mince et dural qui cache des suspensions utilisant du magnésium. La priorité à l'allègement a été sans limites, pour des ingénieurs qui continuaient à mesurer le prix de revient d'un véhicule sur une balance... et pour une direction qui faisait le pari d'une baisse prochaine des métaux rares ! Quant au *design*, il est inexistant sur la TPV, car considéré comme intrinsèquement coûteux. Dommage pour le styliste de Javel, Flaminio Bertoni ! Les seules concessions concernent les sièges, d'un style très *Bauhaus*, et l'habitacle, assez vaste pour loger sans problème quatre personnes, leurs bagages ou leurs outils, et très haut pour que les occupants puissent garder leur chapeau sur la tête (39) ! Compte tenu de sa cylindrée – 500 cm³ – la TPV offre une habitabilité sans égale.

En 1999, Renault lance l'avant-projet X90 dans la fébrilité. Ne trouvant pas dans l'entreprise l'enthousiasme souhaité, Louis Schweitzer décide de forcer les choses en annonçant publiquement la préparation d'une voiture à 5 000 € ! C'est une méthode déjà utilisée pour mettre Renault au pied du mur (40). Georges Douin, directeur des Études, tente ainsi de mobiliser les hommes du nouveau Technocentre de Guyancourt. Mais les concepteurs s'inquiètent des contraintes de coûts qui risquent de peser sur leur liberté et leur créativité, même s'il est acquis que la X90 sera déclinée en une gamme, avec d'abord une berline (L90) (41), puis un break (R90) (42) et un utilitaire (F90) (43). La rupture est totale. Non seulement l'étude est conduite « à coût fermé », mais la X90 est à l'opposé des voitures qui font – en cette charnière de siècles – rêver les concepteurs ! Rompus à hisser Renault à un niveau toujours meilleur, à proposer de nouveaux produits qui présentent obligatoirement des améliorations marquantes par rapport aux précédents, les ingénieurs sont confrontés

à une problématique entièrement nouvelle : faire simple, sans jouer avec le dépouillement, mais avec le savoir-faire en matière de maîtrise des coûts. C'est sur ce point que la X90 et la TPV s'éloignent le plus, rançon de l'âge et donc de l'expérience des deux entreprises ! Face à l'enthousiasme des hommes de Lefebvre, Jean-Marie Hustiger doit convaincre pour faire la X90... et sauver l'idée du Président. Il doit prouver que le « projet est réalisable » pour réussir à constituer son équipe. Celle-ci ne sera pas très nombreuse, ce qui deviendra un avantage, dira-t-il avec humour : « *il n'y avait pas un grand nombre de gens à voir avant de prendre une décision* (44) ». Le tournant est franchi en 2001, avec la fabrication de la première maquette. « *Le projet est passé [d'un coup] du statut de concept à celui de réalité. L'adhésion s'en est trouvée facilitée* (45) ».

La berline L90 montre un gabarit inhabituel pour une voiture bon marché : 4,25 m de long, 1,55 m de haut, 510 l de coffre, soit l'habitabilité d'une voiture supérieure, avec la possibilité d'accueillir à l'arrière trois adultes de 1,90 m. L'étude des morphologies a remplacé la mode des chapeaux ! La garde au sol (46) est rehaussée de 2 cm, et les suspensions et la caisse sont renforcées, sans toutefois dépasser le poids total de 975 kg, soit près de 20 % de moins qu'une berline Mégane, pourtant moins habitable. La L90 bénéficie de tous les fondamentaux d'une voiture moderne en matière de sécurité (47) et de respect de l'environnement (48). Il s'agit là d'une option délibérée, qui s'intègre autant à la culture de Renault qu'aux logiques législatives vers lesquelles tous les pays s'orientent ou vont s'orienter. Le choix est stratégique malgré les surcoûts engendrés. Reste enfin le *design*, voulu dès l'origine « *moderne et élégant, tout en restant dans l'enveloppe budgétaire fixée* (49) ». Contrairement aux *a priori*, les *designers* se prennent entièrement au jeu (50), tous prêts à « *rompre avec les codes stylistiques pour allier habitabilité, modernité et coût* (51) ». Patrick le Quément, directeur du Design industriel, souligne l'intérêt de ses équipes en expliquant combien elles ont compris que « *ce n'est pas parce qu'on fait un véhicule à budget limité, qu'il faut limiter la réflexion, l'imagination et,* [comme pour contredire Pierre

(39) Jean-Louis LOUBET, *La SA André Citroën, op. cit.*, p. 293 à 299, « Citroën dans les années 1930 ou Comment restructurer une entreprise », *Histoire, Économie et Société*, avril-juin 1996, p. 281 à 297, et « Citroën et l'innovation », *Vingtième siècle, revue d'histoire* n° 57, janvier-mars 1998, p. 45 à 56.

(40) En 1996, Louis Schweitzer annonce publiquement une baisse de coût de 3 000 francs par voiture d'ici 1997 ! Sous la conduite de Carlos Ghosn, les usines atteindront une économie de plus de 3 800 francs.

(41) La L90 est une berline proposée en trois versions de finition, la première à 5 000 € avec différentes motorisations, essence et diesel.

(42) La R90 est un break à deux variantes, 5 et 7 places.

(43) L'utilitaire F90 se conjugue en fourgonnette et pick-up. Ce type de véhicule existe dans l'ancienne gamme Dacia, issue de la R12, et perdue – grâce à une dérogation de la législation roumaine en matière de résistance aux chocs latéraux – jusqu'au lancement de La Logan pick-up, en 2007.

(44) Jean-Marie HURTIGER, « Pour un projet industriel », *L'Usine nouvelle*, 16 décembre 2005.

(45) *Ibid.*

(46) Hauteur du véhicule par rapport au sol.

(47) Sécurité active : traction-avant, freins à disques, roues indépendantes. Sécurité passive : trois étoiles au test Europ-NCAP, appuie-tête en série, airbags et ABS selon les marchés.

(48) Injection d'essence et système d'échappement avec catalyseur.

(49) « Les secrets de Logan, la voiture à 5 000 euros », *R & D, le magazine de la recherche et du développement*, n° 34, octobre 2004, p. 20 à 32.

(50) Le design de X90 est confié à l'équipe de Ken Melville, responsable de la gamme B.

(51) Patrick Le Quément, entretien avec l'auteur.

Boulangier et les nombreux Cassandres de chez Renault], *la part du rêve* (52) ». Un tel basculement s'explique par les nouvelles logiques de la conception automobile, qui font de l'ingénieur un gestionnaire.

L'OBLIGATION DE CONCEVOIR AUTREMENT

Les ingénieurs de Renault renoncent très vite à l'idée de concevoir la X90 en Roumanie, là où elle sera produite. L'audit du bureau d'études de Dacia est lapidaire : cinq ordinateurs pour 550 personnes et pas de CAO (53), « *la définition numérique [étant] obtenue par digitalisation des plans manuels* (54) ». Quant à l'ingénierie, elle « *est équivalente à celle de Renault, il y a plus de vingt ans* (55) ». Concevoir en Roumanie reviendrait donc à faire marche arrière, à renoncer aux immenses progrès réalisés en matière d'études. Depuis 1992, Renault utilise la conception optimisée, dite « *design to cost* ». Celle-ci consiste à orienter tout le processus de conception d'un véhicule dans une démarche d'économie en utilisant le plus possible des solutions éprouvées et simples, donc moins coûteuses, elles-mêmes gages de fiabilité industrielle et de qualité en aval. En clair, les ingénieurs travaillent en fonction de coûts de fabrication et de logiques industrielles spécifiques : devant être exclusivement fabriquée dans des pays émergents, la X90 est conçue autour d'aciers classiques (56), pour un environnement industriel nettement moins robotisé qu'en Europe occidentale (57), donc autour d'une main-d'œuvre bien meilleur marché qu'en Europe : l'heure de travail à Pitesti (58), en Roumanie, revient à « *1 € contre plus de 25 € en France* (59) ». Mais pour la X90, l'effort va plus loin que d'ordinaire. Au niveau du *design* extérieur, les moyens d'emboutissage ou de sous-traitance des pays concernés sont pris en compte. Résultat, les *designers* s'imposent des contraintes lourdes en renonçant aux arêtes de tôle trop vives ou aux vitrages trop galbés. La multiplicité des pièces est réduite au maximum en dessinant des éléments *ambidextres* : les rétro-

viseurs extérieurs, les baguettes de protection des portes et des vitres latérales arrière sont les mêmes pour les côtés droit et gauche. Enfin, l'esprit X90 change l'esprit perfectionniste du concepteur : « *se contenter de 99 % d'une prestation ou d'un niveau de performance sur certaines fonctions permet parfois d'en réduire le coût de 10 %* (60) ». Deuxième élément fort de la conception automobile moderne, le « *carry over* ». Il s'agit là d'une logique de Meccano, qui consiste à utiliser au maximum l'existant, à commencer par l'élément le plus coûteux d'un véhicule : la plateforme. Tous les modèles X90 sont construits à partir du soubassement B, que se partagent plusieurs modèles Renault et Nissan (61). Et cette logique se décline sur d'autres pièces : si les freins, le train avant et le compartiment moteur sont ceux de la Clio II, le train arrière et l'ABS proviennent de la Mégane II. Même des composants apparemment peu importants sont touchés : les modules de chauffage sont ceux de la Clio et de la Twingo, la première offrant en plus son instrumentation, ses poignées de porte, son volant et ses *commodos* (62). Les aérateurs et le pommeau de levier de vitesses ont déjà été utilisés sur des versions de l'Espace. Si l'avantage se mesure d'abord en terme de coût sur une pièce et son outillage, il devient ensuite une assurance qualité pour le client qui utilise des pièces déjà éprouvées. Ces deux premiers points sont fondateurs : la X90 est conçue comme un véhicule « *simple et facile à fabriquer* (63) ». Reste enfin le troisième et dernier point fort dont bénéficie l'étude X90, la conception numérique : la définition et le développement de la structure de la caisse sont entièrement réalisés sur ordinateur. Cette révolution – une première, chez Renault (64) – permet d'éviter la traditionnelle fabrication de prototypes très coûteux. Multipliée sur différents éléments, la conception numérique allège les frais d'étude de 20 millions d'euros. D'où un coût global d'études sur la X90 de 350 millions, officiellement étalés sur 27 mois – cinq ans, en tenant compte de l'avant-projet (65) –, contre 953 millions pour la Clio III (66) ! Le *timing* de la X90 est respecté à la semaine près, au même titre que la remise à neuf de l'usine

(52) Patrick LE QUÉMENT, « Les contraintes sont les meilleures alliées des designers », in *Projet X90 : mission impossible. Les cahiers du management...*, *op. cit.*, p. 46.

(53) Conception assistée par ordinateur.

(54) Daniel DEBROSSE, *La Reprise de Dacia par Renault*, *op. cit.*, p. 138 et 139.

(55) *Ibid.*

(56) On ne trouve pas en Europe de l'Est d'aciers à haute ou très haute élasticité (HLE). En faisant venir des aciers occidentaux, le surcoût rend la voiture à 5 000 € impossible à réaliser.

(57) L'usine Dacia de Roumanie compte un seul et unique robot en tôlerie. En Europe de l'Ouest, les tôleries sont robotisées à 99 %.

(58) Lieu d'implantation de l'usine Dacia en Roumanie, à 60 km de Bucarest.

(59) Pierre-Alain DE SMEDT, in Alain-Gabriel VERDEVOYE « Renault prêt

à lancer la production de sa voiture ultra-économique », *La Tribune*, 10 septembre 2003.

(60) Jean-Marie HURTIGER, « Pour un projet industriel », *L'Usine nouvelle*, *op. cit.*

(61) La plateforme est en fait un dérivé de celle utilisée par plusieurs modèles existants ou à venir comme les Renault Modus et Clio III, ainsi que les Nissan March, Cube, Micra et Tiida.

(62) Commandes de phares, d'indicateurs de direction et d'essuie-glaces.

(63) Georges DOUIN, in Alain-Gabriel VERDEVOYE « Renault prêt à lancer la production de sa voiture ultra-économique », *La Tribune*, 10 septembre 2003.

(64) Renault ne cherche pas les 5 étoiles Europ-NCAP pour la X90.

(65) Ces 27 mois commencent en 2002, avec la signature officielle du programme X90. Les années 1999-2002 ne sont donc pas comptées.

(66) Durée officielle de l'étude : 28 mois. Sortie en 2006. Jean-Louis LOUBET, *Carnet de route. Renault 1898-2005*, ETAI, 2006.

pilote de Pitesti en Roumanie, entièrement réorganisée autour des nouveaux standards industriels de Renault, eux-mêmes en progrès grâce à l'expérience acquise au contact de Nissan.

On ne compte pas la durée de l'étude de la TPV en mois mais en années, tant la gestation de ce véhicule a été interminable : lancé en 1936, le véhicule est présenté au public au Salon de l'automobile d'octobre 1948. Il faut toutefois regarder ces douze ans à travers le prisme des méthodes d'études, des choix techniques et de la singularité de l'époque. Car contrairement à ce l'on pourrait imaginer, Citroën est la seule entreprise à avoir révolutionné ses méthodes de conception dès les années 1930.

L'arrivée d'André Lefebvre en 1933 apporte le premier bouleversement. Pour mettre au point la Traction, pour laquelle il a été embauché, il constitue autour de lui une petite équipe qui va ensuite puiser les techniciens et ingénieurs dont il a besoin au sein du bureau d'études proprement dit : Lefebvre apporte, sans le savoir, l'équipe par projet, méthode qu'il poursuivra tout au long de sa carrière. Le second changement provient de la venue de Michelin, en 1935, qui étend son savoir-faire de pneumaticien au monde de l'automobile : Pierre Michelin explique qu'une « *bonne étude ne s'arrête pas au dessin d'une pièce, mais englobe la simplification extrême de sa fabrication, donc son faible coût* (67) ». La révolution du pneu met en lumière ce savoir-faire : les pneumatiques Métallique et Pilote (68) se démarquent par le remplacement de la bande de coton par des arceaux métalliques. En substituant à une toile chère des câbles d'acier bien meilleur marché, Michelin économise 20 % de gomme, celle-ci représentant l'essentiel du prix d'un pneu (69) ! Cette leçon est apportée à la TPV et à Citroën. Dans cette logique, Michelin brise la barrière *naturelle* qui sépare en automobile les ingénieurs de conception de ceux des méthodes, faisant naître au quai de Javel une *ingénierie simultanée* qui n'a pas encore de nom. Troisième élé-

ment enfin, une volonté de simplification partagée par Lefebvre et Michelin. Le choix de moteurs de motocyclette Gnome-&-Rhône et BMW, l'utilisation maximale de tôles plates ou cintrées – donc non embouties –, le dessin de portes, de sièges, de vitres interchangeable entre l'avant et l'arrière : tout montre que l'on peut, tel Monsieur Jourdain, faire du « *design to cost* » ou du



Le *timing* de la X90 est respecté à la semaine près, au même titre que la remise à neuf de l'usine pilote de Pitesti en Roumanie (Usine Dacia Renault en Roumanie, montage de la Logan).

« *carry over* » sans le savoir ! En 1935-1938, Citroën dispose d'un potentiel d'études, technique et organisationnel, si performant qu'il est le seul constructeur à pouvoir proposer une TPV aussi décalée. Reste à expliquer le retard considérable du projet.

La première explication provient de la stratégie de rupture.

La TPV rassemble tellement d'innovations, et Citroën a si peu d'expérience, que la mise au point est très difficile dans un contexte de moyens de calculs pauvres. Les essais constituent le seul outil de vérification, et engendrent des modifications incessantes. Comme la qualité reste le mot d'ordre de Michelin, la direction allonge les délais de validation. Mais l'emploi de matériaux nouveaux – dural, aluminium, magnésium – ou le foisonnement d'idées des concepteurs n'arrangent rien : les ingénieurs de fabrication sont constamment pris au dépourvu. Ainsi se crée un décalage entre études et méthodes, qui rompt l'équilibre de l'ingénierie simultanée. La seconde explication est plus complexe : Pierre Boulanger, Président de Citroën, intervient personnellement dans ce qu'il considère comme son programme. Il participe ainsi lui-même à certains essais ! Mais le plus grave est qu'il accepte plusieurs idées de Lefebvre avant la validation des essais et surtout avant l'approbation d'un service des Méthodes submergé. Ce dysfonctionnement place l'ingénierie dans une situation intenable, puisque tout refus adressé à Lefebvre revient à désavouer le Président ! C'est parfois en *perruque* que certaines études sont reprises pour être enfin validées par Lefebvre... et sans Boulanger (70). Mais ce dernier

(67) Pierre Michelin, propos rapportés par Alphonse Forceau, ingénieur chez Citroën et acteur de la TPV. Entretien avec l'auteur.

(68) Ils sont lancés en 1937.

(69) Lionel DUMONT, « le défi technique », in André GUESLIN, *Les*

Hommes du pneu, les ouvriers Michelin, 1940-1980, Paris, Éditions de l'Atelier, 1999, p. 33-34.

(70) Jean-Louis LOUBET, « La naissance du modèle automobile français, 1934-1973 », *Culture technique* n° 25, octobre 1992, p. 73 à 92.

est impatient. Il décide d'accélérer les choses en ordonnant, fin 1938, l'installation de l'outillage TPV dans l'usine de Levallois. Peu sûr de l'accueil du public, il envisage une voiture provisoire que l'on pourrait modifier au gré des réactions de la clientèle ! Une pratique inconnue – et incongrue – dans le monde de la grande série. En janvier 1939, les intentions de la direction sont étonnantes : s'il est évoqué un « *lancement très discret, presque expérimental* (71) », l'effort financier est loin d'être anodin : « *l'outillage [envisagé coûte] une vingtaine de millions de francs, ce qui doit suffire à la sortie de 150 voitures par jour. Les machines non spécialisées [sont très nombreuses] pour s'adapter à des changements assez larges* (72) ». Preuve que les cadences prévues à l'origine sont très fortes. En avril, le changement de ton est clair : il est acquis en effet que la fabrication sera « *très onéreuse* (73) ». Où est donc la TPV à 10 000 francs ? Marcel Michelin, qui utilise un prototype, ne cache pas son inquiétude : « *Impossible de passer inaperçu, écrit-il. C'est effrayant ce que l'on regarde cette voiture [...] À Clermont, on a cru que j'essayais une nouvelle automitrailleuse* (74) ! ». Lancée en septembre 1939, la pré-série est immédiatement arrêtée, après une centaine d'exemplaires (75). La guerre devient paradoxalement une chance pour la TPV : durant l'Occupation, les ingénieurs analysent avec rigueur les coûts de fabrication. Ils sont stupéfaits de constater que la voiture dépasse de 40 % le prix de revient imposé dans l'étude (76) ! Le recours aux métaux rares est une catastrophe, d'autant que l'économie de pénurie ne fera, à l'avenir, qu'accélérer encore la dérive des coûts. De 1940 à 1948 – plus précisément de 1945 à 1948 (77) –, les équipes de Lefebvre reprennent de fond en comble l'étude. Si l'équation prix-encombrement ne change pas, afin de garder la philosophie de « *l'automobile-outil de travail* », la limite du poids est fixée à « *moins de 500 kg* », tandis que les matériaux sont limités aux tôles d'acier mince (78) ! C'est là que se dessine la troisième explication : l'abandon de la monocoque et le refus du châssis – toujours pour des questions de légèreté et de coût – conduisent les ingénieurs à créer une carrosserie complexe. Sur un sous-ensemble ultra léger – qui nécessite une suspension à interaction, innovante mais subtile à fabriquer –, la carrosserie est bâtie autour de profilés Yoder (79). Le procédé se révèle un casse-tête. D'une part, la géométrie des caisses exige un savoir-faire que seule possède en

France la société Languépin, qui facture au prix des brevets américains. D'autre part, le profilé Yoder crée des corps creux qui obligent Citroën à inventer un nouveau système de peinture où les caisses sont immergées dans de vastes cuves (80). En 1949, Citroën se serait bien passé de devenir le spécialiste de la peinture au trempé ! À l'évidence, la simplification du produit est en train de complexifier l'outil industriel – ce que ne voulait pas Michelin – au point de rendre cet outil plus coûteux que prévu, et peu exportable dans l'immédiat.

DES MODÈLES PAR RAISON, OU PAR CHOIX ?

En 1949 apparaît la 2 CV, nom commercial de la TPV. L'appellation date en fait d'août 1939, lors du lancement des pré-séries. Ce nom est sans surprise, à une époque où bien des marques se contentent de la puissance fiscale pour baptiser leurs véhicules. Il est choisi en un instant par Boulanger, sans la moindre étude préalable. Sur un marché exclusivement intérieur et fort peu concurrentiel, personne ne confond la 2 CV Citroën avec la 4 CV Renault. Et Citroën peut ainsi créer une unité de marque, avec ses 2, 11 et 15 CV. La popularité de la voiture sera telle, que la clientèle l'affublera de diminutifs sympathiques : *Deuche, Dodoche, Deux pattes*, sans compter les clientèles allemandes et néerlandaises qui l'assimileront au « *vilain petit canard* », bel hommage à une voiture décalée et ô combien différente d'un autre véhicule au surnom animalier : la *Coccinelle*, appelée *Scarabée* outre-Rhin. Le choix de Renault, en 2004, est bien plus difficile, car les dénominations de produits sont devenues un enjeu de *marketing*. Renault ayant abandonné les appellations chiffrées depuis la Clio en 1990, la X90 doit se doter d'un nom, obligatoirement nouveau puisque ce programme ne remplace aucune gamme existante. L'opération est d'autant plus complexe que la voiture est vouée à une carrière internationale, donc que le nom doit être prononçable dans différentes langues ; il doit être évidemment valorisant et sans connotation péjorative. Or, la densité des marques et des appellations déposées est telle qu'il faut, non pas trouver, mais inventer une terminologie. Renault fait pour cela appel à des cabinets spécialisés, maîtres en sémantique des marques. D'où vient donc Logan ? Le mot est issu de

(71) Conseil d'administration de SA André Citroën, 26 janvier 1939.

(72) Conseil d'administration de SA André Citroën, 26 janvier 1939. À titre de comparaison, l'outillage spécial, installé à Sochaux pour la nouvelle 201 Peugeot, nécessite un investissement de 12 millions de francs.

(73) Conseil d'administration de SA André Citroën, 25 avril 1939.

(74) Marcel Michelin, lettre à Pierre Boulanger, 11 octobre 1939.

(75) Conseil d'administration de SA André Citroën, 23 septembre 1940.

(76) Pierre BERCOT, *Mes années aux usines Citroën*, Paris, La Pensée uni-

verselle, 1977, et Jacques BORGÉ et Nicolas VIASNOFF, *La 2 CV*, Paris, Balland, 1977, p. 43.

(77) Le bureau d'études de Citroën travaille clandestinement pour la réalisation de ses voitures d'après-guerre. Compte tenu des pénuries (hommes, énergie, matières), les travaux sont réduits.

(78) Assemblée générale des actionnaires de la SA André Citroën, 11 juin 1947.

(79) Tôles rigidifiées par leur enroulement aux extrémités.

(80) Jean Peronnin, ingénieur chez Languépin. Entretien avec l'auteur.

l'univers informatique, monde de la modernité par excellence. Phonétiquement, il est proche du verbe anglais *to log in* ou *to log on*, désignant le fait de se connecter, d'entrer dans le système (81) ! Entre le *vilain petit canard* et *log on*, il est clair que l'automobile colle à son époque, aujourd'hui bien plus tournée vers *Matrix* que vers les contes d'Andersen...

La mise en vente des 2 CV et Logan souligne le succès de deux modèles, situés l'un et l'autre au plus bas des offres de prix. À des époques si différentes, on parle de délais de livraison, donc d'une demande supérieure à l'offre. Mais les comparaisons s'arrêtent là : cinq ans d'attente pour une 2 CV en 1949, six mois pour une Logan en 2005. Le vrai point commun provient d'usines incapables de produire suffisamment lors du lancement des voitures : ni Levallois, ni Pitesti ne sont en mesure de suivre la demande. La première souffre encore des pénuries de la Reconstruction, mais plus encore de l'incompréhensible décision de Citroën d'investir au compte-gouttes pour ne pas s'endetter sur un véhicule intrinsèquement peu rentable et pas aussi simple que cela à fabriquer. Preuve que Citroën ne croit pas dans sa 2 CV et moins encore dans la production de masse, rançon d'un après-guerre économique mal compris. Le résultat est consternant, puisque les faibles volumes grèvent précisément la rentabilité et que la 2 CV laisse le terrain à sa principale rivale : la 4 CV Renault. Engagée le 12 juillet 1949, la production des 2 CV atteint 876 exemplaires en fin d'année, 6 196 en 1950, 14 592 en 1951 ! Un lancement à dose homéopathique qui oblige les revendeurs à choisir les heureux clients, tous prêts à déboursier un peu plus que les 323 000 francs officiels – 6 400 € – pour être servis. Non seulement le marché noir de la 2 CV s'installe, mais sa valeur en occasion devient supérieure au prix du neuf ! La pénurie de 2 CV ne s'éteint qu'à la fin des années 1950, lorsque la production annuelle atteint les 200 000 véhicules (82). La 2 CV représente alors 52,6 % de la production totale de Citroën.

Même si l'usine de Pitesti est totalement sinistrée lorsque Renault rachète Dacia en 1999, la firme française s'engage sur un premier plan d'investissements de 211 millions d'euros sur trois ans (83). La mise à niveau et l'apprentissage s'effectuent autour d'un modèle de transition, la Dacia Solenza, destiné à roder l'outil de la future X90. Le 2 juin 2004, la première Logan tombe

des chaînes de montage. Les cadences sont poussées, passant de 200 à 500 véhicules par jour en fin d'année. Très vite le marché, de national (La Roumanie), s'élargit à l'Europe centrale, preuve de la réelle vocation de la Logan. Alors que l'usine est submergée, Renault négocie sans attendre le montage de la Logan en Russie, au Maroc, en Colombie, en Iran, au Brésil et en Inde, en attendant, pour un peu plus tard, la Chine. Pour le nouveau Président de Renault, Carlos Ghosn, la Logan doit à terme représenter 800 000, voire un million de véhicules, ce qui correspondra à près de 30 % de la production de Renault, celle-ci devant passer dans les trois ans à venir de 2,5 à 3,3 millions d'unités (84). Pour parvenir à cette stratégie mondiale, Dacia se dote dès 2004 d'un gigantesque centre d'expédition à Pitesti, capable d'alimenter en composants et pièces les usines appelées à assembler les 800 000 CKD (85) de la Logan dans le monde (85). Jamais la 2 CV n'a pu conquérir une telle position internationale, même si des usines de montage ont bel et bien été installées en Europe, en Asie, en Amérique du Sud et en Afrique. Les volumes sont restés dérisoires, hormis en Espagne et en Belgique, faute d'une réelle culture internationale et d'une politique d'investissements suffisante. Émise en 1958, l'idée d'envoyer depuis le port franc de Vigo (Espagne) des CKD de 2 CV aux ateliers de montage d'Amérique latine et du Maroc a fait long feu (86). Les frais de mise en caisse et de transport sont insupportables pour tout envoi inférieur à 1 000 véhicules mensuels. Ils sont impossibles à compenser par l'utilisation d'une main-d'œuvre locale, pourtant bon marché (87). Pour seule explication, Citroën se retranche derrière le poids écrasant des fiscalités nationales mises en place pour les opérations de montage, et sur la faible rentabilité des 2 CV. Ce dernier point serait-il encore partagé par la 2 CV et la Logan ? En 2003, avant la sortie de la première Logan de série, les dirigeants de Renault confirment la « *rentabilité du projet* [même si celle-ci] *ne sera pas fantastique* (88) ». Qu'en est-il en réalité ? En 1961, la 2 CV berline offre à son constructeur une marge de 37 francs (89) – 49 € –, soit l'équivalent de 1,36 % du prix de revient de fabrication. En 2006, un an après le lancement de Logan, Carlos Ghosn est plus optimiste, puisqu'il estime que la voiture « *fera au moins les 6 % de marge opérationnelle que nous visons* (90) ». D'où vient donc cet écart ? D'abord d'un « *coût de fabrication*

(81) Jean-Frédéric PIOTIN « Logan, pour aller plus loin », *Cahier d'entretien, direction de la marque Logan*, document interne, 2004, p. 15.

(82) La 2 CV berline est secondée depuis 1951 par une version fourgonnette (146 000 berlines et 50 000 fourgonnettes en 1959).

(83) Détenteur de 51 % du capital en 1999, Renault porte sa participation dans Dacia à 80,1 % en 2000, à 92,7 % en 2001, et à 99,3 % en 2003.

(84) Carlos GHOSN, Renault Contrat 2009, 9 février 2006.

(85) Voitures en CKD – Complete Knockdown – : véhicules en éléments démontés.

(86) Jean-Louis LOUBET, *La SA André Citroën...*, op. cit., p. 518 et suivantes.

(87) Jean-Louis LOUBET, *Automobiles Peugeot, une réussite industrielle, 1945-1973*, Paris, Economica, 1990, p. 191.

(88) Alain-Gabriel VERDEVOYE « Renault prêt à lancer la production de sa voiture ultra économique », *La Tribune*, 10 septembre 2003.

(89) « AZL. Prix de revient industriel », octobre 1961, direction des méthodes techniques de la SA André Citroën.

(90) « On ne doit pas faire des voitures pour se faire plaisir, mais pour les vendre », entretien avec Carlos Ghosn, *Le Figaro*, 14 février 2006.

[qui atteint] *globalement 3 000 €, soit 50 % de moins que celui des véhicules équivalents* (91) ». Ensuite, d'un volume de production sans comparaison : en année pleine, Renault produit cinq fois plus de Logan que Citroën de 2 CV. Les économies d'échelle deviennent conséquentes. Enfin, la rentabilité de la X90 s'améliore avec le succès – non prévu – de la Logan en Europe occidentale, où les seules versions hautes – 7 500 à 10 700 € (92) – sont proposées. Le gain est d'autant plus net que la Logan y est vendue sans publicité et sans rabais, autant dire sans frais commerciaux. Les slogans de la presse suffisent – « *Einfach aber gut* » en Allemagne (93) – pour des produits *low-cost* (94) que les clients ne négocient jamais, car ils sont sûrs du prix affiché et donc prêts à y ajouter quelques extras comme des équipements optionnels (95), toujours très rentables pour le constructeur. Il suffirait que ces marchés occidentaux soient mieux approvisionnés pour que la Logan affiche globalement des marges peu éloignées de celles dégagées par des modèles Renault pris dans la tourmente de la guerre des remises. En 2005, le quota de la Logan attribué à la France – 5 000 véhicules – est vendu en un mois (96) ! Avant que Renault ne réagisse, les consommateurs se tournent aussitôt vers des mandataires qui réimportent des exemplaires d'autres marchés européens. Symbole de l'époque, des Logan apparaissent en décembre 2005 sur le site Internet *e-bay*, entrant ainsi dans l'e-commerce. Une première, en France ! Est-ce un dernier clin d'œil à la 2 CV dont certains clients passaient en 1950 une petite annonce dans la presse locale pour revendre, dans l'instant, la voiture introuvable et pourtant si convoitée ?

CONVERGENCES

La Logan suivrait-elle les pas de la 2 CV ? S'il est bien trop tôt pour l'affirmer, il est déjà acquis que ces deux produits ont répondu – avec des réflexions et des questionnements souvent voisins, mais à des époques différentes – aux attentes et demandes les

concernant. La 2 CV est au produit de base ce que la Logan est au *low-cost*, la première est à l'économie de pénurie ce que la seconde est à la mondialisation. Il reste l'essentiel : à soixante ans d'écart, deux constructeurs automobiles ont compris que les nécessités de la croissance passaient par la mise en production d'un véhicule très bon marché. Pour y parvenir, ils ont accepté des changements profonds dans les processus d'étude et de fabrication, et amélioré les pilotages par les coûts, pour réellement parvenir à offrir « *une voiture trois fois moins cher* » que la berline classique. Pour tenir leur pari, Citroën et Renault n'ont pas hésité à tourner le dos aux éléments constitutifs de leur propre succès. Loin des Traktion, *reines de la route*, ou des Renault, *voitures à vivre*, les 2 CV et les Logan ressemblent bien plus à des objets qu'à ces produits passionnels que sont encore les belles autos. Mais qu'importe : ces produits ont répondu aux attentes mises en eux, à une stratégie calée sur le long terme. Cette stratégie permet d'abord d'occuper une place plus importante sur un marché qui reste à toute époque en progression, compte tenu de l'évolution de son périmètre, et par là même d'imposer un produit comme *La* voiture incontournable ou *Le* modèle de référence. Ensuite, elle inscrit l'entreprise dans la durée et la rentabilité : si la 2 CV a conquis des millions de clients, avant d'en pousser un bon nombre vers l'achat d'une Ami 6 très lucrative, on peut imaginer que la Logan sera le ticket d'entrée dans une gamme Renault appelée par son président à dégager de belles marges. Enfin, cette stratégie contribue, dans une course à la taille et au volume de production, à placer en son temps Citroën à la tête du marché français – avec 34 % des ventes dans les années glorieuses (97) ! – et dès demain le groupe Renault au quatrième rang mondial de l'automobile, la Logan devenant le modèle le plus produit de l'Alliance Renault-Nissan. Preuve qu'un constructeur généraliste ne peut pas se passer d'une voiture bon marché, quelle qu'elle soit, à la seule condition de ne pas ressembler à une petite voiture.

(91) Pierre-Alain DE SMEDT, in Alain-Gabriel VERDEVOYE « Renault prêt à lancer la production de sa voiture ultra-économique », *La Tribune*, 10 septembre 2003.

(92) 9 200 € sans équipement optionnel. Des versions Diesel s'ajoutent en 2006 à des prix allant de 9 840 à 10 440 € (11 800 € avec options).

(93) « Simple mais bien ».

(94) « À prix réduit ». Le *low-cost* devient un élément majeur de la consommation du début du XXI^e siècle, depuis l'alimentation jusqu'au

transport aérien.

(95) Climatisation, jantes en alliage léger et lecteur CD.

(96) David REVAULT D'ALLONNES, « La Logan démarre plein pot », *Libération*, 2 juillet 2005.

(97) En 1965. Jean-Louis LOUBET, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres...*, *op. cit.*, p. 359.

LA VALEUR DE L'INCOMPÉTENCE : DE LA MAFIA TOUT COURT À LA MAFIA UNIVERSITAIRE. UNE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Pour la mafia, la régulation des marchés criminels par la violence n'est pas un choix économique satisfaisant. Il vaut mieux réguler par un lien de dépendance. La mafia universitaire ne relève-t-elle pas du même principe ? Comme on est d'autant plus redevable à quelqu'un qu'on est incompetent, la tentation est forte pour un mandarin de ne choisir que des incompetents afin de rester maître du jeu. La fidélité devient alors plus importante que le mérite. Dans un tel système, malheur à ceux qui approchent de la retraite ; ils n'auront plus le temps de renvoyer l'ascenseur, ils ne seront plus rien, ils n'auront plus aucun pouvoir. Mais il reste une dernière question : que se passe-t-il lorsqu'on feint d'être incompetent ?

Par **Diego GAMBETTA** (TEXTE D'UN DÉBAT TRANSCRIT PAR **Hervé DUMEZ**)

Le 9 décembre 2005, le séminaire doctoral du Centre de Sociologie des Organisations (CSO) accueillait Diego Gambetta, professeur de sociologie à Oxford et connu pour son travail d'analyse de la mafia (1), qui présentait le chapitre 9 de son livre (à paraître) : Crimes and Signs : Cracking the Codes of the Underworld. Princeton, NJ, Princeton University Press, 2006.

Une première version de ce texte a paru dans le Libello d'Aegis n° 2, février 2006, téléchargeable à l'adresse : <http://crg.polytechnique.fr/reseaux/laegis.htm>

(1) GAMBETTA Diego, *The Sicilian Mafia : The Business of Private Protection*. Cambridge (MA), Harvard University Press, 1993.

La démarche de Diego Gambetta repose sur quatre points fondamentaux. D'abord, on ne peut faire de bonne théorie qu'en rompant avec les évidences du sens commun. Ensuite, pour rompre avec ces évidences, rien ne vaut le recours aux théories, aux concepts, et aux modèles économiques. Non que ceux-ci décrivent la réalité (les économistes s'occupent finalement assez peu du réel), mais parce que, subtilement appliqués, ils ont précisément cette fonction de permettre au chercheur de rompre avec les évidences. L'important est d'appliquer les modèles économiques de manière imaginative. Troisième point, pour construire la théorie, il faut partir des faits eux-mêmes,

mais des faits inattendus, des faits les moins évidents, les plus surprenants, qu'il faut aller chercher. Enfin, il est enrichissant de s'intéresser à des situations extrêmes, caractérisées notamment par la pression qui s'exerce alors sur les individus.

LE PROBLÈME

La mafia présente une série de caractéristiques intéressantes (mais elles sont également communes à toutes les formes de crime organisé). Les mafieux sont sujets aux « accidents ». Ils sont toujours prêts à disparaître pour échapper à leurs poursuivants éventuels. Ils ne jouissent d'aucune possibilité de protection légale. Ils sont normalement animés d'orientations plus égoïstes que la moyenne de la population. Ils sont enclins à prendre des risques (notamment celui de la prison), et ils sont assez peu dissuadés par la menace des peines.

D'où un paradoxe : les mafieux ont besoin de partenaires mafieux pour arriver à leurs fins, mais ils peuvent très difficilement leur faire confiance. Comment procèdent-ils ? La réponse « évidente » à la question de la confiance dans un tel contexte est celle de la menace et du recours à la violence.

LA DÉCONSTRUCTION DE L'ÉVIDENCE, GRÂCE AU RECOURS AUX CONCEPTS ÉCONOMIQUES

Raisonnons de manière économique. Le coût du recours à la violence, en cas de rupture de la confiance, incombe à celui qui a été trahi, et non au traître. De plus, ce coût est élevé – le risque étant important (même si la dissuasion pénale ne fonctionne pas forcément aussi bien qu'avec les honnêtes gens, elle fonctionne dans une certaine mesure). Et puis, si l'on reprend la liste des caractéristiques des mafieux, on voit que celles-ci rendent difficile la régulation par la violence : par exemple, comme on l'a signalé, les mafieux sont normalement aptes à disparaître pour échapper à ceux qui les poursuivent (policiers ou autres mafieux). Plus profondément, l'économie éclaire bien cette difficulté de la régulation par la violence. En effet, si c'est la violence qui régule le marché, celui-ci voit son développement entravé. Beaucoup préfèrent ne pas y entrer. Et ceux qui y entrent sont ceux qui ont surmonté la barrière à l'entrée : ce sont donc des gens pour qui la violence n'est pas un problème, c'est-à-dire les plus dangereux et les moins fiables – on a là un phénomène de sélection inverse. Un petit raisonnement économique montre facilement que l'évidence – le recours à la violence comme régulateur – ne peut pas fonctionner. Il faut donc chercher autre chose, des alternatives à la violence, plus subtiles et moins évidentes.

LES AUTRES FORMES CLASSIQUES DE RÉGULATION DES MARCHÉS CRIMINELS

La mafia – mais ce n'est pas le seul marché criminel à fonctionner ainsi – est finalement assez économe en violence. D'autres formes de régulation interviennent. Il y a tout d'abord l'établissement d'un code de l'honneur. Dans un article du *Katmandu Post* (3 mars 1998), les enseignants de la plus grande école de vol de la capitale du Bangladesh expliquent comment ils inculquent à leurs trois mille élèves l'« art ancestral et honorable du vol » : le travail du *pick-pocket*, la manière de rentrer par effraction dans un domicile de particulier sans faire trop de dégâts et avec une violence minimale, etc. On peut également augmenter les coûts de la trahison de la confiance. Par exemple, le tatouage qui se pratique dans nombre d'organisations de type mafieux est une façon d'élever les coûts de sortie du système. Il y a également l'acceptation de la transparence : le fait de donner son numéro de téléphone, ou le fait d'échanger des otages (on se souvient que le phénomène des otages réciproques a été étudié d'un point de vue économique par Oliver Williamson (2)). Mais il existe, selon Diego Gambetta, une autre forme de régulation, reposant sur l'incompétence.

LA RÉGULATION PAR L'INCOMPÉTENCE

Méthodologiquement, Diego Gambetta pense que la théorie doit se construire sur le repérage et l'analyse de faits discrètement dissonants (3). En lisant et relisant les témoignages des mafieux lors des procès en Italie, les autobiographies écrites au fin fond des prisons, le témoignage de Joseph Pistone (le seul agent du FBI à avoir réussi à s'infiltrer dans la mafia et à y être resté six ans – un film a été tiré de son expérience, *Donnie Brasco* avec Al Pacino et Johnny Depp), quelque chose a fini par frapper le chercheur. Dans un monde où l'*ego* a une dimension importante, où il doit inspirer le respect, où l'honneur est mis en avant, on constate une étrange capacité des chefs à l'autodérision quant à leur intelligence. Les mafieux se disent très facilement incompétents, sur le ton de la plaisanterie. Ils mettent souvent en avant leur peu d'intelligence. Ils ne revendiquent qu'une chose : ils sont là pour faire appliquer des règles, et dans ce domaine ils ne plaisantent pas. Là, ils se font respecter. Pour le reste, ils disent ne connaître rien à rien, et il semble que ce soit vrai. On pense souvent que la mafia gère des activités. C'est faux : la mafia « protège », ce qui est très différent. La mafia ne pratique pas

(2) WILLIAMSON Oliver E., *Les Institutions de l'économie*. Paris, InterEditions, 1994.

(3) *Punctum saliens* – voir DUMEZ Hervé « Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête ». *Le Libellio d'Aegis*, n° 2, février, pp. 18-21, 2006.



© THE ART ARCHIVE/DAGLI ORTI

Deux mandarins de la cour de la dynastie Ming, Chine, xv^e siècle (*Bibliothèque de Topkapi, Istanbul*).

le trafic de drogue : elle le supervise et prélève un pourcentage. L'incompétence affichée est un signal donné à ceux qui gèrent les activités que la mafia ne va pas entrer dans leur *business* (4). Un mafioso se spécialise dans le contrôle du *dealing*, jamais dans le *dealing* lui-

(4) La seule exception, ce sont les casinos : la gestion proprement dite de leur activité ne représente quasiment rien, peut-être 10 % du chiffre d'affaires. Les 90 % restants relèvent de la surveillance, de la supervision, du repérage de l'escroquerie possible à tous les niveaux, c'est-à-dire du travail même de la mafia.

même. Car s'il avait une compétence en matière de *dealing*, il ferait peur en tant qu'entrant potentiel, et il ne pourrait plus assurer son rôle d'arbitre dans les situations de conflit qui ne manquent pas d'apparaître, ayant des intérêts dans le business lui-même. Afficher son incompétence est une manière de dire aux gens : « vous pouvez compter sur moi – même si je le voulais, je ne serais pas capable de vous entourlouper ». Il y a donc une régulation productrice de confiance par l'incompétence.

LE CAS DES MARCHÉS UNIVERSITAIRES CORROMPUS

Il arrive que des marchés universitaires fonctionnent eux aussi sur la valeur de l'incompétence. Les règles en sont :

- la fidélité à un mandarin est plus importante que le mérite (recherche ou enseignement) ;
- le « crédit » est la dimension essentielle du fonctionnement du marché. Quand une commission se réunit pour des nominations, les mandarins font passer les poulains de leurs collègues, sachant que ceux-ci leur rendront la pareille dans une situation similaire future. S'ils ne le font pas, ils savent qu'ils feront l'objet de rétorsion. Le système peut durer des années, voire des dizaines d'années, ce qui correspond à l'horizon temporel de la réalisation des échanges, de la matérialisation des certificats de crédit ;
- un mandarin qui approche de la retraite n'est brusquement plus rien. Tout le monde sait qu'il ne sera plus à même de rendre dans le futur un crédit effectué dans le présent. Il n'a donc plus aucun pouvoir.

Dans un tel marché, les universitaires qui attribuent les postes ne sont pas simplement mauvais : ce sont généralement les pires. Ils forment une kakistocratie : le pouvoir des mauvais. Pourquoi ? Est-ce simplement du fait d'un arbitrage : les meilleurs en recherche n'ont pas le temps de se consacrer aux jeux de pouvoir, et ceux qui se consacrent aux jeux de pouvoir ne peuvent plus faire de recherche ? Il y a de cela, bien évidemment. Mais ce n'est pas la seule explication, ni même l'explication centrale. L'incompétence est un signal envoyé aux collègues : ils voient que sans le système, vous n'avez aucune chance de faire carrière, donc que vous serez loyal. Quand on récompense un bon, il estime que ce n'est qu'une reconnaissance naturelle de ses talents et il n'est pas autant enclin à la loyauté – Machiavel a théorisé cela. Pire est le candidat, plus haut le pouvoir de celui qui a réussi à le faire nommer. L'incompétence est une façon de se lier les mains dans certains domaines, de montrer que l'on devra tout au système, donc de l'assurer de sa loyauté future. Un de ses professeurs avait dit à Diego Gambetta : « quand vous êtes bon dans ce que vous faites, il faut toujours vous excuser ». Un collègue économiste avait la vision dynamique suivante : de génération en génération, on choisit de pire en pire, jusqu'à ce qu'on en soit arrivé à un niveau d'incompétence tel que le système n'est plus capable de distinguer entre un incompetent et un bon, donc de donner le poste au premier. A ce moment-là, un renversement est possible.

QUESTIONS ET RÉPONSES

Questions – Si le système est vrai, alors le moyen de progresser est de feindre l'incompétence ; mais si je feins

moi-même l'incompétence, alors je me doute que d'autres font pareil – chacun soupçonne l'intelligence cachée des autres, et le système ne peut plus fonctionner. Pensez-vous que les mafieux sont conscients de cette dimension de l'incompétence et qu'ils en jouent ? Mais s'ils en jouent, encore une fois, le système ne peut pas fonctionner comme vous l'analysez.

Réponses de Diego Gambetta – Il y a là une série de très bonnes questions. Les mafieux sont-ils conscients de la manière dont le système fonctionne et feignent-ils l'incompétence ? Ils ont une intelligence pratique du système (je n'ai jamais dit qu'ils étaient totalement incompetents sur tous les plans. Il s'agit d'une incompétence sélective : sur le plan de la supervision et de leur rôle d'arbitre, ils sont compétents) : ils savent visiblement (même s'ils n'en jouent pas consciemment) qu'ils ont intérêt à se positionner d'une certaine manière dans le jeu, ce positionnement étant celui de l'incompétence. Ils savent – encore une fois d'une intelligence pratique – qu'on ne leur reprochera pas leur incompétence, que celle-ci ne menace pas le respect qui leur est dû, qu'elle le favorise plutôt. Par ailleurs, il y a un phénomène de spécialisation : certains se spécialisent dans la compétence, d'autres dans l'incompétence, il y a là une forme de spécificité des actifs (*asset specificity*). Le passage (*switch*) de l'un à l'autre devient de plus en plus coûteux au fil du temps. Enfin, le cas universitaire illustre un autre point important. Dans un système corrompu, la pire corruption vient du fait que plus personne ne sait où il se situe dans l'échelle de l'incompétence. Les incompetents se retrouvent entre eux et il n'y a plus de point de repère. On peut se croire un compétent jouant le jeu de l'incompétence alors que l'on est réellement devenu incompetent. Le seul moyen de le savoir, c'est de sortir du système en essayant de publier dans des revues à relecteurs anonymes ou des presses universitaires prestigieuses (mais la corruption du système ne peut-elle pas aller jusqu'à créer des revues entre incompetents fonctionnant sur le mode du système corrompu ?).

Question – Votre analyse fait peu de place aux institutions.

Réponse – Pour faire de la bonne théorie, il faut s'éloigner du sens commun, des réponses évidentes. Les institutions apportent une réponse trop évidente lorsque l'on s'interroge sur les phénomènes de confiance, de loyauté réciproque. Par leur évidence, elles masquent des phénomènes plus subtils et plus intéressants. C'est aussi pourquoi je m'intéresse à un cas aussi extrême que la mafia : on est face aux individus les plus « bruts » qui soient et qui ont peu d'institutions. Du coup, son fonctionnement fait apparaître des mécanismes originaux et plus fondamentaux que celui des institutions.

L'ÉGLISE CATHOLIQUE ET SES ÉVÊQUES À L'HEURE DE LA STRATÉGIE ET DU MANAGEMENT

TÉMOIGNAGE

Peut-on gérer un diocèse comme on gère une entreprise ? Non, puisqu'un évêque doit remplir une mission spirituelle, au-delà de son management temporel, et qu'il a des comptes à rendre... aussi à Dieu ! Mais comment s'y prendre pour relancer une « affaire » qui voit le nombre de baptêmes, de mariages religieux, de pratiquants et de vocations sacerdotales s'effondrer ? Comment un évêque va-t-il équilibrer ses comptes, quand d'un côté le denier du culte diminue et que, de l'autre, les dépenses liées à l'immobilier représentent jusqu'au quart du budget d'un diocèse ? L'Église va être amenée à faire des choix et à professionnaliser son fonctionnement. Mais est-ce à dire qu'elle va perdre son âme ?

Par **François MAYAUX**, PROFESSEUR À L'ÉCOLE DE MANAGEMENT DE LYON, DIRECTEUR DE LA SOCIÉTÉ ALTERIA (*) ET MONSIEUR **Laurent ULRICH**, ARCHEVÊQUE DE CHAMBÉRY, PRÉSIDENT DU CONSEIL POUR LES AFFAIRES ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET JURIDIQUES, DE LA CONFÉRENCE DES ÉVÊQUES DE FRANCE.

Sans vouloir copier le fonctionnement des entreprises, l'appropriation de certaines méthodes de management peut aider un évêque dans sa mission, qui s'avère aujourd'hui de plus en plus complexe. Cet article écrit par deux auteurs, respectivement évêque et professeur-consultant en management, propose un modèle stratégique adapté aux missions, aux valeurs, et aux particularités de fonctionnement d'un diocèse.

Le titre de cet article peut sans doute entraîner du scepticisme, voire une certaine suspicion. L'Église serait-elle en si mauvais état, pour en être réduite à appeler au

secours des techniques de management ? Ne risque-t-elle pas de perdre son âme, à vouloir singer les entreprises ? « Rendez à César ce qui est à César et à Dieu ce qui est à Dieu » (Luc 20, 20) : ce passage bien connu de l'Évangile peut être interprété superficiellement comme un appel, pour l'Église, à mettre de côté des raisonnements humains et temporels afin de se concentrer uniquement sur l'essentiel : l'annonce de la Bonne Nouvelle. Et puis, le développement spectaculaire de l'Église depuis 2000 ans ne doit rien, *a priori*, à la mise en place de stratégies délibérées, ni à des méthodes de management qui ne peuvent se prévaloir au mieux que d'un siècle d'existence. De toute façon, aborder ce thème consiste à affronter par avance un double préjugé négatif : si l'Église ne tient pas compte des tech-

(*) Contact : François Mayaux, École de Management de Lyon, 23 avenue Guy de Collongue, 69130 Écully – France – mayaux@em-lyon.com

niques modernes, elle sera accusée de s'enfermer dans une tour d'ivoire et taxée de passéisme et de mauvaise gestion ; à l'inverse, si elle cherche à professionnaliser son fonctionnement, on aura vite fait de la soupçonner de mercantilisme et de perte de foi.

Conscients de la difficulté de la tâche, nous voulons en premier lieu affirmer la double conviction qui nous anime.

Il s'agit tout d'abord de refuser une attitude mimétique visant à copier sans clairvoyance des fonctionnements d'entreprises. On ne peut réduire le rôle d'un évêque à celui d'un dirigeant d'entreprise, ni son action à celle d'un « stratège-manager ». L'esprit de communion et de service doit dominer, et les lignes du droit canonique sont souvent bien éloignées de celles du droit des affaires ! Comme le déclarait M^{gr} Jean-Pierre Ricard dans son discours de clôture de l'Assemblée plénière des évêques à Lourdes, en 2003 : « La vitalité de notre Église ne repose pas d'abord sur des stratégies pastorales, les plus élaborées soient-elles, mais sur sa capacité à accueillir cette action du Christ, à la signifier et à la servir ».

Mais nous considérons également que l'appropriation pertinente de certaines méthodes de management peut aider un évêque dans sa mission, qui s'avère aujourd'hui de plus en plus complexe. L'Église ne peut rester indifférente à des outils lui permettant de gérer plus efficacement son patrimoine et ses ressources humaines. Elle ne peut ignorer des techniques lui permettant de mieux communiquer. Elle ne peut refuser des cadres de référence conceptuels favorisant une prise de conscience plus claire des enjeux auxquels elle se trouve actuellement confrontée. L'Église est aussi une institution, une organisation humaine, qui a sans cesse besoin d'améliorer ses modes de fonctionnement. Cette recherche d'amélioration doit bien sûr se faire dans le respect des valeurs évangéliques. Nous pensons même que la manière de poser et de régler des aspects temporels peut être porteuse d'un sens pastoral.

Dans un premier temps, nous décrirons brièvement le contexte dans lequel évolue l'Église catholique en France. Nous présenterons ensuite un modèle stratégique adapté à la réalité spécifique de l'Église sur un territoire, c'est-à-dire au niveau d'un diocèse. Nous nous interrogerons alors sur l'état d'avancement des pratiques ecclésiales dans ce domaine. Nous concluons en proposant une synthèse et en dessinant des perspectives pour l'avenir.

UN CONTEXTE DIFFICILE MAIS NUANCÉ

Si on tente d'analyser le contexte dans lequel se déploie l'action de l'Église catholique en France, le constat est de prime abord particulièrement défavorable. Ainsi, même si 66 % des Français se déclarent encore catholiques, moins de 7 % peuvent être considérés comme

des pratiquants réguliers, allant à la messe au moins une fois par semaine. Le nombre de baptêmes a baissé de 14 % entre 1993 et 2003, celui des mariages religieux de 23 %, et celui des confirmations de 38 %. De nombreux sociologues et analystes se plaisent à constater la déchristianisation, la sécularisation et la laïcisation de notre société (1).

Des prises de position de l'Église (notamment sur la sexualité et la famille) sont fréquemment caricaturées. Quelques affaires douloureuses de pédophilie impliquant des membres du clergé suscitent des controverses médiatisées à l'excès. De nouveaux courants spirituels (malgré certaines dérives, notamment sectaires) semblent parfois mieux adaptés aux attentes de notre temps. La liberté personnelle (et ses dérivées sémantiques et idéologiques : libéralisation et libéralisme), considérée comme vertu cardinale, a du mal à s'accommoder des exigences de la foi. Entre individualisme de principe et communautarisme de repli, le chemin est bien étroit.

Sur le plan financier, la situation s'avère également difficile. À l'occasion d'une session de formation nationale en mars 2003 rassemblant les économistes diocésains, les résultats d'une étude intégrant les comptes de trente diocèses de France ont été présentés. Cette session s'étant déroulée à Valpré (Écully-69), le diocèse « moyen » incarnant ces trente diocèses (représentant au total environ 19 millions d'habitants) a été surnommé « diocèse de Valpré ».

Les résultats financiers de ce diocèse « moyen » s'avèrent particulièrement éloquentes :

« Valpré » : diocèse moyen (620 560 habitants)	En K €
Résultat d'exploitation	-811
Résultat financier	180
Résultat exceptionnel	554
Résultat de l'exercice	-77

Tableau 1 : La situation financière difficile des diocèses français

Loin de l'image d'une Église riche, les diocèses connaissent généralement un déficit d'exploitation extrêmement significatif. Heureusement, les résultats financiers et les résultats exceptionnels (principalement les legs et donations) parviennent presque à rétablir l'équilibre budgétaire. Mais on comprend la fragilité d'une telle situation dépendante de nombreux aléas, comme une

(1) Ces termes, souvent utilisés comme synonymes, renvoient en fait à des réalités sociologiques différentes. On pourra lire avec profit l'analyse à la fois historique et philosophique du Père VALADIER (1987), dans son livre au titre évocateur : *L'Église en procès : catholicisme et société moderne*. Le chapitre premier, intitulé « Procès de la sécularisation », est particulièrement éclairant.

	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Total d'accord	Pas tellement d'accord	Pas d'accord du tout	Total pas d'accord	Sans opinion
L'Église joue un rôle important auprès des pauvres et des plus démunis	35 %	34 %	69 %	20 %	9 %	29 %	2 %
Dans notre société, l'Église joue un rôle essentiel de lien social entre les personnes	23 %	36 %	59 %	23 %	14 %	37 %	4 %

Tableau 2 : Le rôle social de l'Église est bien perçu

mauvaise conjoncture boursière ou une baisse des legs, ressource par nature aléatoire. La ressource d'exploitation principale d'un diocèse est constituée par le Denier de l'Église, cette grande collecte annuelle destinée essentiellement à couvrir les « frais de personnel » d'un diocèse : traitement des prêtres et rémunération des salariés laïcs. Or, il faut bien constater que 10 % seulement des personnes qui se reconnaissent catholiques participent au Denier de l'Église.

Cependant, ce contexte défavorable est éclairé par des signes d'espérance. Par exemple, une enquête récente (MAYAUX, 2003) montre que les Français perçoivent généralement le rôle important que joue l'Église dans la société (cf. tableau 2).

De nombreux acteurs marquants sur le terrain social et bénéficiant d'une grande popularité dans l'opinion sont d'ailleurs des personnalités religieuses. Il suffit de penser à l'Abbé Pierre, à Soeur Emmanuelle, ou au Père Devert, fondateur d'Habitat et Humanisme.

Des gestes forts, comme le rassemblement de responsables religieux autour du Pape Jean-Paul II à Assise, ou les déclarations de repentance par rapport à certains comportements du passé, ont contribué à donner de l'Église une image plus ouverte et tolérante. Son engagement pour la paix et pour le respect et la dignité de la personne, dans toutes ses dimensions et à toutes les étapes de sa vie, permet à l'Église de disposer d'une parole légitime et écoutée sur les plans social, politique, économique et éthique. Ainsi, le centenaire des Semaines sociales (carrefour de réflexion animé par des chrétiens) a réuni à Lille, en septembre 2004, environ 4 800 participants sur le thème de « L'Europe : une société à inventer », autour de 85 experts ou témoins de renom venant du monde entier. Il est également frappant de constater le succès rencontré par des sessions de réflexion et de discernement organisées par des congrégations et mouvements catholiques auprès de responsables économiques.

Certaines communautés chrétiennes (au niveau de paroisses ou de mouvements) expérimentent une nouvelle vitalité qui interpelle de nombreuses personnes en recherche de sens et de repères. Le dynamisme des

Églises locales en Afrique, en Asie, ou en Amérique du Sud relativise fortement des analyses contingentes à la France et au monde dit occidental.

Depuis la loi de séparation des Églises et de l'État, dont le centenaire a été célébré en 2005, ce sont bien les fidèles qui parviennent à subvenir aux besoins de leur Église. À ce niveau, la France figure parmi les exceptions. En effet, dans les pays riches, les Églises sont souvent soutenues par les États et, dans les pays pauvres, c'est la solidarité internationale et l'appui de Rome qui permettent aux Églises locales d'aller de l'avant. Dans notre pays, les cinq ressources principales d'un diocèse proviennent toutes de la générosité des fidèles : Denier de l'Église, quêtes, offrandes de messe, offrandes pour les grandes cérémonies (le casuel), legs et donations. Cette situation particulière conduit l'Église de France à expérimenter la nécessité, à la fois spirituelle et économique, de devoir toujours solliciter, attendre, demander, et espérer. Elle l'oblige également à améliorer toujours davantage sa communication financière. Elle montre enfin les capacités de mobilisation et de solidarité dont font preuve les catholiques de France. Le « Baromètre de la générosité » de la Fondation de France met d'ailleurs en évidence que la propension à donner est fortement corrélée avec l'appartenance et la pratique religieuse. Ainsi, parmi les 29 % des Français ayant fait un don en mars-avril 2002, 67 % se déclaraient catholiques. Entre mai 2003 et mai 2004, 59 % des catholiques pratiquants réguliers ont réalisé au moins un don (de quelque nature que ce soit) contre 41 % aussi bien pour les catholiques non pratiquants que pour les personnes se déclarant athées.

Cette description du contexte dans lequel évolue l'Église mériterait certes d'être approfondie. Mais elle dessine déjà un bilan nettement plus contrasté qu'il n'y paraissait. Les stratégies diraient que les contraintes et les opportunités de l'environnement ont tendance à s'équilibrer. C'est en tout cas dans ce contexte général exigeant qu'un diocèse doit définir et conduire une stratégie.

PROPOSITION D'UN MODÈLE STRATÉGIQUE

Nous notions dès l'introduction de cet article que l'Église ne doit pas se contenter de copier des méthodes d'entreprises. Il lui faut concevoir des modèles spécifiques adaptés à ses missions, à ses valeurs, et à ses particularités de fonctionnement. Notre contribution dans cet article est la proposition d'un modèle stratégique diocésain, présenté ci-dessous :

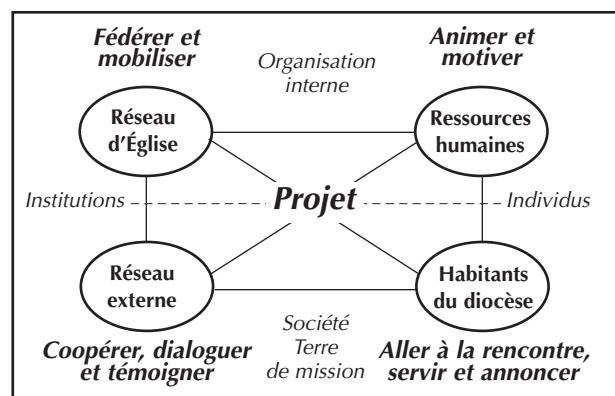


Figure 1 : Modèle stratégique adapté à un diocèse

Ce modèle s'articule autour de deux éléments principaux :

- *Le projet du diocèse* figure au cœur de ce modèle car il est, tout à la fois : le cadre de référence obligé des actions, le gardien de la cohérence, le point de départ précisant le sens et la finalité que doivent servir toutes les initiatives prises. Ce projet est fréquemment plus implicite que formalisé, ce qui ne favorise pas son identification par l'ensemble des acteurs concernés. Plusieurs diocèses ont tenté de l'explicitier davantage, en prenant parfois appui sur des démarches synodales, et en se référant souvent au travail publié par les évêques de France en 1996 : « Lettre aux catholiques de France : proposer la foi dans la société actuelle ». L'élaboration d'un tel projet doit, en tout cas, s'appuyer sur un diagnostic précis et détaillé de la situation du diocèse dans son environnement, afin de pointer les enjeux particuliers.

- La mise en évidence de *quatre enjeux stratégiques majeurs* complète le modèle. Ces enjeux, qui ne sont ni de même nature, ni nécessairement de même importance, se réfèrent à quatre groupes d'acteurs se distinguant selon deux dimensions : institutions versus individus, organisation interne versus société (externe).

Ce sont ces quatre enjeux que nous allons maintenant explorer. Leur ordre de présentation n'est pas le fruit du hasard : un évêque se préoccupe d'abord du Peuple auprès duquel il est envoyé. Nombreux sont d'ailleurs les nouveaux évêques à consacrer la première année de présence dans leur diocèse à rencontrer les communautés, à écouter et à comprendre. Un temps d'imprégnation dont manquent bien souvent les nouveaux managers en entreprise...

Les habitants du diocèse : aller à la rencontre, servir et annoncer

La Bonne Nouvelle doit être annoncée à tous, sans exception. Néanmoins, dans un double souci d'efficacité et de respect des personnes, cette annonce ne s'effectuera pas de la même manière selon les caractéristiques des interlocuteurs visés. À ce niveau, un diocèse peut s'inspirer utilement des méthodes du *marketing*, et notamment des techniques de segmentation et de ciblage. L'utilisation de ce mot, *marketing*, peut sembler choquante dans un contexte ecclésial, du fait de ses connotations mercantiles persistantes. Mais l'élargissement du *marketing* à d'autres champs que celui des entreprises depuis plus de 35 ans (KOTLER et LEVY, 1969) a montré que, dans le respect de leurs valeurs, des organisations à but non lucratif pouvaient s'approprier une démarche leur permettant de mieux concevoir et gérer les relations avec leurs différents publics. Ainsi, la communication et les propositions d'un diocèse pourront tenir compte de différents critères de segmentation :

- Segmentation selon les convictions religieuses : catholiques pratiquants réguliers, catholiques pratiquants occasionnels, catholiques non pratiquants, croyants d'autres religions, personnes de conviction différente,...
- Segmentation selon les variables socio-économiques : âge, sexe, professions et catégories sociales,...
- Segmentation géographique : milieu rural ou urbain, éloignement par rapport à l'évêché,...
- Segmentation selon les états de vie : célibataires, mariés avec ou sans enfants, divorcés, veufs,...
- Segmentation comportementale : donateurs au Denier de l'Église, participants à des mouvements et services d'Église,...

Ce mode de raisonnement favorisera une réflexion stimulante permettant de n'oublier personne, de reconnaître et respecter les différences, d'envisager des démarches innovantes, tout en restant fidèle à la mission de l'Église. Un véritable « *marketing* de responsabilité » se dessine ainsi, facilitant un dialogue responsable et fertile avec tous.

Le réseau externe : coopérer, dialoguer et témoigner

L'Église doit se montrer attentive à son environnement local et entrer toujours davantage en dialogue avec les institutions civiles ou religieuses actives sur son territoire : préfecture, collectivités locales, autres confessions chrétiennes, autres religions et courants spirituels, monde économique et associatif... Sans volonté hégémonique mais dans un réel esprit de coopération et de service, ce dialogue s'avère nécessaire dès lors que des enjeux cruciaux concernant la société ou la personne humaine exigent la collaboration avec tous les hommes



© coll. Ribière/SIPA

Ainsi, même si 66 % des Français se déclarent encore catholiques, moins de 7 % peuvent être considérés comme des pratiquants réguliers, allant à la messe au moins une fois par semaine.

de bonne volonté (comme le rappellent les encycliques depuis *Pacem in Terris*, en 1963).

La parole de l'Église est attendue. Ses pasteurs doivent pouvoir la faire résonner en témoignant concrètement de leur foi. Une étude commanditée en 2006 par la Conférence des Évêques de France montre que nombreux sont les élus et les fonctionnaires à désirer que l'Église catholique s'investisse davantage dans les débats publics et soit plus présente dans le domaine social.

Les engagements de l'Église sont souvent à contretemps des modes ou des opinions dominantes, au-delà des clivages politiques habituels. Ainsi, les déclarations des évêques de France expriment sans équivoque le soutien aux plus faibles (« l'option préférentielle pour les pauvres »). De même, l'enseignement social de l'Église depuis plus de 100 ans (ULRICH, 2000), tout en reconnaissant la légitimité de la propriété privée, souligne avec force les obligations sociales liées à la production de richesse (« la destination universelle des biens »), et rappelle sans cesse les limites du libéralisme à ce niveau (LAURENT, 2003).

Pour faire entendre sa voix, l'Église de France doit encore progresser dans ses relations avec les médias, souvent suspectés de parti pris négatif à son égard. Elle peut aussi compter sur un nombre impressionnant de médias catholiques. La progression du tirage de *La Croix* et de nombreux autres supports presse, la réussite des radios chrétiennes comme Radio Notre-Dame ou le réseau RCF (Radios Chrétiennes en France), le lancement de la chaîne de télévision KTO (malgré ses difficultés de financement), illustrent le dynamisme de ces médias.

L'image d'un évêque enfermé dans son évêché, ou n'en sortant que pour de rares visites paroissiales, semble aujourd'hui totalement dépassée. Personnifiant l'Église dans son diocèse, sa mission de représentation extérieure et d'animation de réseaux devient essentielle. Mais cette mission n'est pas que locale. Grâce à une collaboration accrue entre les différents diocèses au niveau régional et au sein de la Conférence des Évêques de France, les prises de position et les initiatives nationales mais aussi internationales, se font plus nombreuses.

Les ressources humaines : animer et motiver

Ces ressources sont bien sûr spécifiques par rapport à celles d'une entreprise puisqu'elles s'appuient encore majoritairement sur l'engagement de clercs. À ce niveau, le problème principal est celui de la baisse des vocations sacerdotales. Entre 1993 et 2003, le nombre de prêtres en France est passé de 30 199 à 22 855 (soit une diminution d'un quart). Celui des séminaristes est passé de 1 172 en 1993 à 758 en 2004. Une des préoccupations essentielles d'un évêque est donc d'encourager les vocations. Il se doit aussi d'être proche des prêtres de son diocèse, dans un esprit de communion, de soutenir leurs initiatives, mais aussi de comprendre leurs difficultés et leur fatigue face à des tâches et à des responsabilités de plus en plus lourdes.

Avec la diminution du nombre de prêtres, l'Église a fait appel à des salariés, que leur rôle soit essentiellement pastoral (animateurs laïcs en pastorale notamment) ou principalement administratif. Parmi les nombreux enjeux à ce niveau, deux nous semblent devoir être particulièrement soulignés.

Le premier point concerne la professionnalisation. Les missions confiées aux salariés laïcs s'avèrent plus complexes et exigeantes. Il suffit, par exemple, de penser à la fonction d'économiste diocésain qui se situe maintenant à un niveau sensiblement équivalent à celui d'un directeur administratif et financier, voire d'un secrétaire général, dans une entreprise. La formation professionnelle devient ainsi une obligation. Plus généralement, les diocèses doivent mettre en place un véritable management de leur personnel. Cette évolution conduit notamment à s'interroger sur la clarification de la fonction de direction des ressources humaines dans un diocèse. Le nombre croissant de salariés, mais aussi la diversité des structures employeuses (l'évêché, les paroisses, les mouvements et services diocésains...), rendent en effet cette fonction particulièrement diffuse et conduit souvent à un manque de cohérence d'ensemble, voire à un manque de justice.

Le second point concerne la question des salaires, qui fait encore largement débat dans l'Église. Certains considèrent en effet que le salaire doit davantage être considéré comme un dédommagement, les laïcs devant nécessairement accepter des sacrifices financiers lorsqu'ils sont appelés au service de l'Église. D'autres estiment, au contraire, que l'Église doit proposer des salaires décents pour pouvoir recruter et fidéliser des personnes compétentes. Ce débat n'est certes pas réservé à l'Église, puisque de nombreuses autres associations (notamment humanitaires) le rencontrent. Mais il est renforcé par la dimension sacrificielle propre à l'Église et, peut-être, par la difficulté à parler sereinement d'argent dans ce contexte (voir ROUET, 2003).

L'Église se caractérise également par l'importance du bénévolat. Le terme bénévole est d'ailleurs d'origine ecclésiastique. Cette ressource est vitale pour tous les diocèses qui, sans l'apport de milliers de bénévoles, ne

pourraient pas assurer leurs missions. Il reste que l'Église de France se trouve ici confrontée à de grands défis : comment assurer la relève des bénévoles actuels souvent âgés alors que les différentes structures d'Église n'attirent plus qu'environ 7 % des bénévoles en France ? Comment leur proposer des activités valorisantes et utiles ? On pourrait ainsi parler d'une nécessaire professionnalisation du bénévolat, qui implique sans doute la désignation d'un responsable diocésain chargé de stimuler et de coordonner les efforts à ce niveau.

Enfin, comme beaucoup d'associations (voir MAYAUX, 1999), un diocèse rencontre la difficulté de faire travailler ensemble bénévoles et salariés. Un des enjeux essentiels consiste donc, dans le cadre d'une tension dynamique et positive, à faire travailler ensemble des équipes marquées *a priori* par des clivages en termes de statuts et d'engagements : clercs/laïcs, bénévoles/salariés. Ce travail doit s'effectuer dans une véritable recherche d'unité, respectueuse des différences et des diversités. C'est à ce niveau que l'Église devrait être capable de pratiques exemplaires, signes d'un management nouveau marqué par les valeurs évangéliques. Il faut bien reconnaître que le chemin est encore long pour y parvenir.

Le réseau d'Église : fédérer et mobiliser

La réalité de l'Église dans un diocèse ne se résume pas aux différents acteurs engagés au sein des paroisses ou des services diocésains. D'autres organismes ou communautés sont également largement impliqués : établissements catholiques, congrégations, mouvements... À ce niveau, le problème se pose des liens plus ou moins formalisés avec l'évêché. On doit noter ici la différence entre une conception juridique classique (chacune des écoles catholiques est par exemple juridiquement indépendante) et une vision canonique (les écoles catholiques relèvent toutes de la responsabilité canonique de l'évêque). Ce problème du « périmètre canonique » soulève de nombreuses questions pratiques, parfois délicates. Certains diocèses se situent davantage dans une tradition centralisatrice alors que d'autres privilégient décentralisation et autonomie. Nos concitoyens ont du mal à y voir clair sur ce point, comme le montrent les résultats d'une étude réalisée en 2003 pour la Conférence des Évêques de France (cf. tableau 3).

À y regarder de plus près, cette situation n'est pas totalement propre à l'Église. Plusieurs publications récentes en stratégie d'entreprise soulignent en effet la difficulté à définir précisément les frontières d'une organisation (voir, par exemple, FOSS, 2001). Il reste que l'une des missions essentielles de l'évêque consiste à animer (quasiment au sens étymologique du terme : donner une âme) un réseau d'acteurs très divers. Mobiliser et fédérer ce réseau d'Église autour d'axes communs constitue

<i>Je vais vous citer des organismes. Dites-moi si, selon vous, ils appartiennent directement à l'institution de l'Église catholique en France...</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Ne sait pas/sans opinion</i>
Les paroisses et les diocèses	90 %	4 %	6 %
Les associations caritatives comme le Secours Catholique	60 %	35 %	5 %
Les congrégations de religieuses et de religieux	76 %	15 %	9 %
Les établissements scolaires de l'enseignement privé catholique	54 %	42 %	4 %
Les mouvements comme les Scouts de France	48 %	45 %	7 %

Tableau 3 : Un périmètre de l'Église difficile à cerner

un défi difficile à relever. Prenons un exemple concret pour illustrer cette difficulté : la campagne du Denier de l'Église est généralement lancée pendant le Carême, ce qui conduit à une certaine « concurrence » avec le CCFD (Comité catholique contre la faim et pour le développement), qui organise sa propre collecte annuelle pendant la même période. Il s'agit donc de trouver des complémentarités et de susciter des synergies, tout en respectant des identités et des finalités particulières.

OÙ EN EST-ON ?

Le modèle présenté précédemment n'est pas une déclaration d'intention théorique. Il est le fruit d'échanges avec de nombreux évêques et il permet de formaliser les enjeux principaux auxquels ceux-ci se trouvent confrontés. Mais il est légitime de s'interroger sur l'état d'avancement des pratiques ecclésiales en termes de stratégie et de management, afin de mettre en évidence l'écart entre ces pratiques et le modèle.

Nous constaterons tout d'abord que l'adoption de ces méthodes par l'Église n'est pas le fruit d'une rupture, mais d'une révolution que nous qualifierons de tranquille, et qui s'est effectuée en deux étapes successives. Nous pointerons ensuite la difficulté, pour un évêque, de définir des priorités face à des enjeux multiples. Nous terminerons en mettant en évidence les questionnements actuels liés à la décentralisation traditionnelle de l'Église.

Une révolution tranquille en deux étapes

Le titre de ce paragraphe renvoie au constat que l'adoption des méthodes de management dans l'Église n'a pas donné lieu à une rupture brutale entre un « avant » et un « après ». On peut au contraire mettre en évidence une évolution progressive et

relativement sereine, à un rythme qui correspond davantage au temps de l'Église qu'à celui des entreprises !

Comme la plupart des associations, les associations diocésaines ont commencé cette évolution par la mise en place d'outils jugés incontournables : la comptabilité, la gestion, le droit, la fiscalité. Ces problématiques techniques se trouvent d'ailleurs renforcées dans l'Église, compte tenu des particularismes de son organisation et de l'existence de deux « juridictions » – le droit civil français d'une part, et le droit canonique universel de l'autre – parfois difficiles à concilier. Par exemple, les contrats de travail classiques (CDD ou CDI) ne prévoient pas de lettres de mission de 3 ou 5 ans, pourtant fréquentes dans l'Église.

Un autre domaine requiert également un grand professionnalisme. Il s'agit de l'immobilier. La prétendue richesse immobilière de l'Église est, on le sait, une illusion. En effet, un diocèse ne peut durablement, selon ses statuts, posséder d'immeubles de rapport. Il n'a le droit de posséder que les immeubles nécessaires à ses propres activités et ceux-ci génèrent des dépenses très importantes : réfections, mise aux normes, entretiens, impôts... N'oublions pas que plus de 2 000 églises construites depuis 1905 (loi de séparation des Églises et de l'État) sont à la charge des paroisses et des diocèses de France. Les différentes charges liées à l'immobilier représentent, en moyenne, un quart des dépenses d'un diocèse.

Cette complexité de gestion a conduit l'Église à faire appel à des salariés laïcs, compétents et disponibles. Ainsi, la quasi-totalité des économistes diocésains est maintenant des laïcs (dont une douzaine de femmes), souvent anciens cadres d'entreprises (dans l'industrie ou la banque), alors qu'il y a à peine 15 ans, cette fonction centrale était principalement assumée par des prêtres. Les difficultés économiques rencontrées par de nombreux diocèses ont renforcé la nécessité d'avoir recours à des gestionnaires qui, au service de l'Église et sous la responsabilité de l'évêque, administrent avec rigueur.

On peut donc mettre en évidence une première étape du processus d'adoption des techniques de

management par l'Église, consistant en une professionnalisation de sa gestion. Cette première étape est déjà bien avancée, même si beaucoup reste à faire. On peut regretter notamment que l'enseignement dispensé dans les séminaires soit encore peu ouvert à la formation des futurs prêtres (responsables de leurs futures paroisses, y compris sur un plan économique) dans ce domaine de la gestion. Sans vouloir faire d'eux des spécialistes, il conviendrait de leur donner les bases indispensables facilitant un dialogue avec les bénévoles ou salariés laïcs chargés de les épauler. Alors qu'il lui faut achever cette première étape de sa « révolution tranquille du temporel », l'Église en entame actuellement une deuxième où stratégie, conduite de projets et communication, deviennent les maîtres mots.

Cette volonté d'une appropriation clairvoyante des méthodes de management se manifeste notamment par l'apparition de nombreuses sessions de formation à destination des différents acteurs de l'Église : délégués épiscopaux à l'information (DEI), responsables de services, économes de paroisses, de congrégations, de monastères, de maisons d'accueil... Le dialogue entre les deux auteurs de cet article, respectivement responsable en Église et professeur-consultant en management, se situe d'ailleurs dans le prolongement d'une session de formation organisée depuis 2003 par la Conférence des Évêques de France pour les évêques et leurs économes diocésains. Le questionnement qui sert de titre à cette session pilotée par l'Université catholique de Lyon est éloquent : « Comment rendre cohérente l'organisation économique d'un diocèse avec le projet pastoral ecclésial ? ». C'est bien cette recherche de cohérence qui doit constituer le fil rouge et le garde-fou indispensable à toute réflexion dans ce domaine.

Le qualificatif de tranquille utilisé pour décrire cette révolution ne doit pas laisser supposer que tout se fait sans heurt. Le vocabulaire du management (fréquemment anglais qui plus est) inspire encore de la méfiance, et suscite parfois la crainte de voir la mission de l'Église être dévoyée par des considérations trop matérielles. Il n'est pas rare de constater des incompréhensions, au niveau d'une paroisse, entre le conseil pastoral et le conseil économique (2). Quant aux consultants et experts qui accompagnent maintenant régulièrement les diocèses, ils se sentent quelquefois regardés comme « les marchands du temple » chassés par Jésus dans un passage célèbre de l'Évangile de Jean ! Il reste que ces tensions sont bien minimes face à l'ampleur des changements vécus.

(2) Certains exemples intéressants, à ce niveau, sont fournis par Nicolas DE BRÉMOND D'ARS (2000).

Une difficulté à définir des priorités

Si le modèle stratégique proposé précédemment dans cet article permet de bien pointer les enjeux, il conduit à envisager de nombreuses actions et initiatives. Or, d'un point de vue réaliste, il ne sera pas possible de tout faire en même temps. Ses ressources financières et humaines limitées amènent nécessairement un diocèse à effectuer des choix de priorités. Ces choix sont par nature douloureux : pourquoi privilégier la construction d'une maison diocésaine plutôt que le lancement d'un site Internet ? Pourquoi rénover telle église plutôt que telle autre ? Pourquoi mettre des moyens pour organiser un rassemblement de jeunes plutôt que de lancer une grande réflexion pastorale sur la place des personnes âgées ? On comprend bien, à l'aide de ces quelques exemples, que les critères de sélection ne vont pas de soi.

Les choix sont déjà difficiles à effectuer pour une entreprise, qui peut néanmoins retenir des critères objectifs et mesurables (part de marché, niveau de rentabilité). Ils le sont davantage pour une association qui cherche les meilleurs moyens de réaliser son projet social. La tâche sera encore plus ardue dans le cas de l'Église, qui s'efforce d'être fidèle à sa mission et attentive à la volonté de Dieu.

L'Église tend parfois à osciller entre idéalisme inconscient (« La Providence y pourvoira ») et pragmatisme laissant peu de place à la foi (« Ne lançons pas ce projet tant que nous n'avons pas les moyens correspondants »). Le pire restant le cas le plus fréquent : les projets sont sélectionnés sans réelle analyse, sur des coups de cœur personnels, ou en fonction de l'ordre d'arrivée ! Comme pour toute organisation, la définition des priorités constitue sans doute pour l'Église une des étapes stratégiques les plus délicates.

Une décentralisation questionnée

Une comparaison instructive peut être effectuée entre l'Église et les Entreprises de services à réseau (ESR) telles que les banques, les hôtels, les sociétés de travail temporaire... Ces entreprises vivent fréquemment les difficultés du partage des responsabilités et des pouvoirs entre les managers centraux (au niveau du siège) et les managers opérationnels sur le terrain (au niveau des agences locales). On constate globalement un mouvement vers plus de décentralisation stratégique, du fait que chaque entité du réseau se trouve intégrée dans un environnement local bien spécifique et nécessitant donc des adaptations.

L'Église catholique, organisation de service, s'avère particulièrement décentralisée sur le plan économique. Chaque diocèse et, au sein de chaque diocèse, chaque paroisse, dispose d'une autonomie de gestion. Il faut d'ailleurs noter qu'aucune péréquation financière n'est

explicitement prévue ni entre les paroisses ni entre les diocèses. La contribution économique des paroisses au budget de l'évêché et de ses services varie d'un diocèse à l'autre tant en ce qui concerne son montant que ses modalités de calcul, et donne parfois lieu à de vives discussions...

Comparer, comme c'est fréquemment le cas, l'Église catholique à une multinationale est donc totalement infondé. Dans le cadre d'une grande décentralisation, le niveau national (la Conférence des Évêques de France, dans notre pays) constitue simplement une instance de coordination permettant des échanges de vue et d'informations, des consul-

tations réciproques et des collaborations en vue du bien commun de l'Église. Dans le respect de l'autorité de chaque évêque au service de son Église particulière – son diocèse –, il s'agit de contribuer à l'unité entre les Évêques et donc à l'unité de l'Église.

Mais l'Église s'interroge actuellement sur le degré de centralisation et d'homogénéisation nécessaire dans certains domaines : service des vocations, service des migrants, unité des chrétiens, enseignement catholique, questions de société... C'est particulièrement le cas pour la communication. À titre d'illustration, signalons que les diocèses organisent chacun leur propre campagne de communication du Denier de l'Église, ce qui se justifie pleinement – compte tenu de leurs différences de culture, de population ou d'histoire. Par exemple, on ne com-



© Jean-Claude Coutausse/RAPHO
Son engagement pour la paix et pour le respect et la dignité de la personne, dans toutes ses dimensions et à toutes les étapes de sa vie, permet à l'Église de disposer d'une parole légitime et écoutée sur les plans social, politique, économique et éthique (*Jean-Paul II en visite officielle à Lyon, au stade Gerland, le 10 mai 1986*).

muniquera pas de la même manière dans un diocèse rural à forte tradition catholique existant depuis plus de 1 000 ans, et dans un nouveau diocèse urbain de la couronne parisienne créé il y a 40 ans et caractérisé par une grande diversité de cultures et de religions.

Cependant, pour obtenir des retombées médiatiques importantes (reportages dans la presse ou à la télévision), une communication unique sur un plan national aurait davantage d'impact. C'est pourquoi la Conférence des Évêques de France met au point actuellement des opérations communes : date de lancement unifiée et conférence de presse nationale,

qui a eu lieu en février 2006 ; resterait à créer, par exemple, un logo identique.

L'obligation faite aux associations diocésaines (représentant juridiquement les diocèses) de présenter dès l'exercice 2006 des comptes intégrant ceux des paroisses contribue à ce mouvement de centralisation ou, tout au moins, à une meilleure visibilité financière d'ensemble.

De nombreux autres exemples pourraient illustrer cette dialectique national/local dont la gestion se révèle parfois difficile, et entraîne quelques différences de perception entre les évêques. Le niveau régional joue également un rôle plus important, avec la délimitation des nouvelles provinces ecclésiastiques largement calquées sur les régions administratives.

SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES

Cet article ne constitue qu'une première tentative d'envisager les apports possibles de la stratégie et du management à la vie et au fonctionnement d'un diocèse. Chacune des pistes évoquées ici mériterait un développement plus conséquent. Nous appelons donc de nos vœux d'autres contributions permettant d'enrichir la réflexion et de nourrir un débat qui nous semble particulièrement nécessaire pour l'Église de France aujourd'hui. Il faut bien constater que si la stratégie, le management et même le marketing des églises donnent lieu à de nombreuses publications aux États-Unis, notre pays souffre à dans ce domaine d'une insuffisance évidente.

Le management de l'Église ne saurait échapper à la double logique d'une activité qui a une face tournée vers la société dans laquelle elle vit, et l'autre face tournée vers la constitution d'une communauté dont la présence dans le monde souhaite annoncer déjà un autre monde. Il suppose de la part des responsables la prudence en même temps que l'esprit d'initiative : ils doivent gérer « en bons pères de famille », mais en référence à la confiance au Père qui donne à chacun selon ses besoins. Ils doivent utiliser les techniques modernes de gestion, mais ils n'ignorent pas que c'est la générosité de tous qui constitue la première ressource. Ils doivent rechercher l'efficacité, mais ils savent surtout que leur mode de management peut constituer un acte du témoignage évangélique (voir ULRICH, 2004).

En conclusion, nous souhaiterions souligner que, si l'Église accepte le défi de s'exposer au risque de la stratégie et du management (comme Françoise Dolto a su en son temps exposer *L'Évangile au risque de la psychanalyse*), les stratèges et dirigeants d'entreprises pourraient davantage se laisser interpeller par les valeurs et le mode de fonctionnement particulier de l'Église. Il est piquant en effet de constater que certaines théories et pratiques managériales, prétendument récentes et sophistiquées, sont largement expérimentées de longue date par l'Église. Prenons un seul exemple afin d'illustrer ce propos. Ce qu'on appelle aujourd'hui « gouvernance » ou « gouvernement d'entreprise » s'appuie sur certains principes comme la mise en place de différents organismes ou conseils chargés d'éclairer les avis du PDG, de surveiller davantage son action, et de rééquilibrer ainsi les pouvoirs dans l'entreprise. Or, il y a longtemps que le droit canonique conduit l'évêque à s'entourer de différents conseils obligatoires (conseil presbytéral, collège des consultants, conseil diocésain des affaires économiques) ou recommandés (conseil épiscopal, conseil pastoral diocésain) dans le cadre d'un fonctionnement collégial où pouvoir de décision doit rimer avec esprit de

service. Toute décision importante, dans l'Église, doit être largement conseillée, précédée de consultations, d'avis émis explicitement. Elle reste cependant une décision personnelle de celui qui a été placé en position de responsable (l'évêque, dans le cas d'un diocèse). Rappelons également que le Pape Pie XI insistait, dès 1931, sur l'importance du principe de subsidiarité, principe aujourd'hui vanté aussi bien dans les entreprises qu'au niveau politique.

Comme l'indiquait le Pape Jean-Paul II dans son livre où il partageait son expérience d'évêque de Cracovie (2004) : « L'évêque doit servir en gouvernant, et gouverner en servant ».

BIBLIOGRAPHIE

- Conférence des Évêques de France, *Lettre aux catholiques de France : proposer la foi dans la société actuelle*, 1996.
- BREMOND D'ARS N. (de), *L'Argent dans la vie des paroisses catholiques en France*, conférence/débat organisée par les Amis de l'École de Paris du management, 14 décembre 2000.
- Fondation de France, *Baromètre de la générosité en France*, octobre 2002 et septembre 2004.
- FOSS N.J., The Boundary School : a Strategy as a Boundary Decision, in H.W. VOLBERTA et T. ELFRING (eds), *Rethinking Strategy*, London, Sage Publication, 2001.
- JEAN-PAUL II, *Levez-vous ! Allons !*, Paris, Plon/Mame, 2004.
- KOTLER P., LEVY S.J., « Broadening the concept of Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 33, p. 10-15, janvier 1969.
- LAURENT B., *La Doctrine sociale de l'Église : une lecture critique de l'idéologie libérale*, Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université Panthéon-Sorbonne, Paris I, 2003.
- MAYAUX F., Les relations entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés dans les associations, in F. BLOCH-LAINÉ, *Faire société, Les associations au cœur du social*, Paris, Éditions Syros et Uniopss, p. 203-221, 1999.
- MAYAUX F., « L'Église et l'argent : la perception des Français, entre mythes et réalités », *Études*, 643-652, décembre 2003.
- ROUET A. (M^{gr}), *L'argent : 15 questions à l'Église. Un évêque répond*, Paris, Plon/Mame, 2003.
- ULRICH L. (M^{gr}), *L'Enseignement de l'Église sur les questions sociales*, Dijon, Cité Vivante, 2000.
- ULRICH L. (Mgr), *Pour une gestion évangélique des biens d'Église*, Documents Épiscopat, 11, 2004.
- VALADIER P., *L'Église en procès : catholicisme et société moderne*, Paris, Calman-Lévy, 1987.

FAIRE FACE À LA VIOLENCE AU TRAVAIL : LE CAS DE LA PLACARDISATION

RÉALITÉS MÉCONNUES

L'intention avérée de nuire à une victime est un ressort classique du genre policier. C'est aussi un scénario fréquent au sein des entreprises, qui n'hésitent pas à placarder leurs propres employés. Mais comment faire face à une placardisation ? Faut-il rester sur place en organisant sa défense, donc résister, ou partir ? Et d'abord, qu'est-ce qu'un placard, qui ne saurait être confondu avec une bulle ? Le harcèlement va prendre plusieurs formes : les agressions, comme les ripostes, sont graduées. Le lieu de travail devient un champ de souffrance... et un champ d'observation privilégié pour ceux qu'intéressent, partout dans le monde, les pratiques violentes dans les organisations. Et si toutes ces méthodes devenaient, au sein des entreprises, une modalité flexible de l'emploi, moins visible que l'emploi précaire ?

Par **François GRIMA**, MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN GESTION UNIVERSITÉ PARIS 12, IRG (1)
ET **Renaud MULLER**, PROFESSEUR À ESC DIJON, CEREN (2)

L'intérêt pour les pratiques violentes dans l'organisation n'a fait que croître depuis la fin des années 80 (LEYMANN, 1996 ; ROBINSON et BENNETT, 1997 ; HIRIGOYEN, 1998, 2001). La variété culturelle des travaux sur cette thématique atteste de son caractère international et de son ampleur. Se fondant sur des données recueillies en Allemagne et en Scandinavie, ZAPP et GROSS (2001) avancent que de 1 à 4 % des conflits interpersonnels au travail donnent lieu à des agressions physiques ou morales. ANDERSSON et PEARSON (1999) rapportent les résultats d'une étude menée aux États-Unis qui montre que 20 % des directeurs des ressources humaines reconnaissent que leur

organisation a été le théâtre, depuis le début de la décennie, de violences à l'encontre de leurs salariés, et 33 % reconnaissent l'existence de menaces. Cette nouvelle réalité organisationnelle a fait l'objet de multiples théorisations.

Dans une synthèse, ANDERSSON et PEARSON (1999) font émerger un *continuum* allant de l'incivilité à l'agression physique en passant par les comportements déviants, en soulignant l'importance grandissante de l'intention avérée de nuire à la victime. Les conséquences néfastes de cette violence sont documentées, notamment en termes de satisfaction au travail (EINARSEN et RAKNES, 1997) ou de santé au travail (POILPOT-ROCABOY, 1998). Les concepts abondent pour qualifier cette violence. HIRIGOYEN (2001), avec le harcèlement moral, aborde la construction de la violence à partir de la psychologie du harceleur et de sa vic-

(1) Mail : grimaf2000@yahoo.com

(2) Mail : rmuller@escdijon.fr



Analysant le *bullying* comme une escalade de violence dans un conflit interpersonnel, ils [Sapf et Gross] soulignent la grande variété des logiques de résistance déployées par les victimes (*Martyre de Saint Sébastien, fresque du XV^e siècle*).

time, en se focalisant sur la dimension psychologique de la violence. LEYMANN (1996), avec le *mobbing* (3), sans écarter les dommages psychosomatiques de cette violence, s'intéresse en premier lieu à sa construction sociale (phénomène de groupe, élaboration collective d'un mythe autour de la victime). ZAPF (1999), avec la notion de *bullying* (4), propose une grille de lecture plus circonstanciée de la violence au travail, en limitant son intérêt aux situations dans lesquelles la victime est en position de subordination. Plus précisément, ZAPF et GROSS (2001) définissent le *bullying* comme une situation où : « une personne est harcelée, outragée, socialement exclue ou amenée à réaliser des tâches humiliantes, et si la personne concernée est dans une position hiérarchique inférieure. ».

Pour autant, ces approfondissements théoriques restent mouvants, ce qui rend tout travail de cartographie délicat. LEGOFF (1995), comme RAYNER (1999), soulignent qu'ils brouillent la compréhension de la violence au travail. La description du réel peut donc diverger

selon les grilles de lecture. Au gré des ancrages théoriques de chacun, les concepts éclairent certaines dimensions psychologiques ou sociales de la violence au travail et laissent les autres dans l'ombre. Il en est ainsi de l'analyse des capacités de résistance de la victime. À l'image des analyses sur le *stress*, les concepts de harcèlement et de *mobbing* décrivent des interactions centrées autour des logiques de protection, de retrait ou de mimétisme dans la violence. Ces logiques ne s'intéressent pas de manière spécifique aux capacités de résistance active de la victime. À l'inverse, les travaux sur le *bullying* intègrent cette dimension du *coping* (5) (NIEDL, 1996 ; HOGH et DOFRADOTTIR, 2001). C'est sur ce socle des recherches autour du *bullying* et des stratégies de *coping* qu'il engendre que nous fonderons nos analyses.

En France, la reconnaissance juridique de la violence interpersonnelle au travail fut promue par la notion de harcèlement moral, au point de limiter la mobilisation des autres concepts et de leurs problématiques, à

(3) *mobbing* : harcèlement.

(4) *bullying* : persécutions, brimades.

(5) *coping* : capacités de résistance active de la victime, stratégies d'adaptation.

l'image du *coping* dans une situation de *bullying*. Pour autant, l'ancrage dans la langue populaire de la notion de placard consacre depuis longtemps une partie des phénomènes que recouvre le *bullying*. Récemment, le placard est même devenu un objet scientifique, sous la plume de Dominique LHUILIER (2002). Cette dernière souligne le développement de ces situations tant dans l'administration que dans les entreprises privées, situations qu'elle caractérise comme « *à la fois une éviction du travail et le maintien dans l'emploi* ». Elle précise que cet isolement de la victime par rapport au flux du travail de l'organisation est associé d'une part à diverses formes d'outrages, d'humiliations et, d'autre part, à une sous-utilisation du potentiel professionnel du salarié. Elle amorce une description des stratégies des placardisés pour faire face à leur situation.

Face à l'ampleur du phénomène décrit, et au moment où un besoin de recherches contextualisées se fait plus pressant (BALLICO, 2001) afin d'éviter des contresens survalorisant des interprétations culturelles, le but de cet article est d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : « *Comment un individu confronté à une situation de placardisation y fait-il face ? Quelles tactiques d'ajustement met-il en place ?* » Nous nous appuyons sur les résultats d'une enquête auprès de personnes vivant – ou ayant vécu récemment (moins de deux ans) – cette situation. Après avoir rappelé les principaux résultats théoriques regroupés autour du concept de *bullying* et de ses stratégies de *coping* – ce qui nous amènera à positionner la placardisation par rapport au *bullying* –, nous exposerons les caractéristiques du terrain retenu et de notre méthodologie, avant de décrire le processus d'ajustement à cette forme de violence. Pour conclure, nous examinerons l'apport de ce travail au champ spécifique de la violence au travail.

LA PLACARDISATION : UNE FORME PARTIELLE ET SPÉCIFIQUE DE *BULLYING*

Si la définition du *bullying* donnée par ZAPF et GROSS (2001) permet de fixer les contours du phénomène, plusieurs chercheurs, à l'image de LEYMAN (1996), précisent l'analyse. Pour être qualifié de *bullying*, le comportement violent doit s'être produit pendant au moins une demi-année avec une fréquence minimum d'une fois par semaine. EINARSEN (2000) comme KNORZ et ZAPF (1996) soulignent que le *bullying* peut émerger d'une relation de pouvoir équilibrée et évoluer vers un déséquilibre nuisible à la victime. Au-delà des distinctions autour de la durée et de la fréquence de ses manifestations, ZAPF (1999) insiste sur le caractère continu et multiforme de la violence qui a pour cible une personne précise. LEYMAN (1990) dégage six dimensions dans le *bullying* :

Dimensions	Exemples
Mesures organisationnelles vexatoires	Jugement biaisé (volontairement blessant) sur la performance de la victime
Isolement social	Mise à l'écart de la création de valeur dans l'organisation
Attaques à l'égard de la vie privée de la victime	Remise en cause de l'image de la personne auprès de ses proches
Violences verbales	Insultes
Violences physiques	Coups
Propagation de rumeurs	Ragots

Tableau 1 : Les dimensions du *bullying*

La comparaison de cette caractérisation du *bullying* et de la définition donnée par LHUILIER (2002) de la placardisation, nous amène à considérer ce phénomène comme une modalité particulière et partielle du *bullying*. Si les mesures organisationnelles vexatoires, l'isolement social et les violences verbales correspondent à une situation de placard, en revanche cela est moins évident avec les autres axes définissant le *bullying* (atteintes à la vie privée, violence physique et propagation de rumeurs). Par ailleurs, plusieurs études soulignent que les caractéristiques du *bullying* doivent intégrer les stratégies pour y faire face.

Comme le remarquent HOGH et DOFRADOTTIR (2001), bien que le poids de la grille d'analyse du *stress* soit très présent dans la compréhension de la violence au travail, rares sont les travaux à mobiliser le concept de *coping*. LAZARUS et FOLKMAN (1984) le définissent comme : « *des efforts cognitifs et comportementaux du sujet, variables et instables, pour aménager (réduire, minimiser, contrôler, dominer, ou tolérer) la demande interne ou externe (et le conflit entre les deux) faite par la transaction sujet-environnement, évaluée comme dépassant ses propres ressources.* » Cette absence de la mention de *coping* peut s'expliquer dans le cas du *bullying* par le caractère extrême de la situation qui donne peu de marge de manœuvre stratégique à la victime.

LEYMANN (1996) suggère que le processus de stigmatisation croissante du *bullying* débouche sur l'expulsion de la victime sans que cette dernière puisse s'y opposer. Tout au plus, peut-on penser qu'une stratégie de *coping* centrée sur les émotions, c'est-à-dire où l'individu cherche à limiter l'impact douloureux sur lui-même de la situation délicate, peut apparaître comme une option réaliste, tant l'action sur la source du *stress* (qui constitue la seconde possibilité) est impossible dans la configuration du *bullying*. Cette vision unidimensionnelle de la gestion de la violence est questionnée.

Reprenant le cadre du modèle EVLN (6) de WITHEY et COOPER (1989), NIEDL (1996) montre que la gestion d'un *bullying* suit un cheminement complexe. Au démarrage, une majorité de personnes ont recours à des stratégies de *coping* actif (choix de la Voice) qui se révèlent inefficaces. Cet échec les conduit à se rabattre sur des stratégies plus passives (RAYNER, 1997 ; HOGH et DOFRADOTTIR, 2001). KEASHLY *et al.* (1994) précisent que le recours à l'humour noir sur son propre cas est une option développée par les victimes. HOGH et DOFRADOTTIR (2001) mettent en lumière l'importance du support social, qui vient contrebalancer la pression exercée par l'isolement professionnel.

Ces travaux sur le *bullying* témoignent de la complexité des mécanismes de *coping*. L'opposition « combattre ou fuir » laisse place à une analyse plus en profondeur de l'adaptation à la violence. Les travaux de ZAPF et GROSS (2001) s'inscrivent dans cette perspective. Analysant le *bullying* comme une escalade de violence dans un conflit interpersonnel (RAHIM et MAGNER, 1995), ils soulignent la grande variété des logiques de résistance déployées par les victimes. Ils montrent d'une part que les deux options sont compatibles et, d'autre part, ils suggèrent un cheminement sceptique allant du combat à la fuite. Dans aucun des cas examinés la victime ne parvient à prendre le contrôle de la situation par un *coping* actif : la fuite s'avère la solution la plus efficace.

Cette orientation ne se retrouve pas dans le travail de LHUILIER (2002) sur la placardisation en France. L'auteur souligne les coûts personnels liés à la placardisation. S'appuyant sur les apports de DEJOURS (1998) et GAULEJAC (2005), l'auteur souligne l'existence d'une double souffrance liée à cette forme partielle et spécifique de *bullying* : « À la souffrance de la relégation s'ajoute la souffrance imposée à soi-même parce qu'on est rongé par cette idée qu' "on doit bien être puni pour quelque chose" » (p. 72). Cette deuxième souffrance peut déboucher sur des décompensations psychosomatiques, synonymes de déséquilibres mentaux ou physiques.

Néanmoins, la placardisation n'empêche pas les victimes de développer une grande variété de tactiques d'ajustement, qui ne se concluent pas toutes par une sortie de l'organisation. LHUILIER (2002) met en évidence que cette dernière option n'est pas toujours envisageable, voire réalisable. Plusieurs victimes soulignent le coût financier et social du départ d'une organisation qui a été le lieu d'une ascension sociale désormais remise en cause. Au-delà, l'activité de certains salariés les contraint à demeurer dans l'organisation, tant les opportunités externes n'existent pas sur le marché. Pour d'autres, à l'image des plus de 45 ans, le départ ne peut pas être synonyme de construction d'un futur plus harmonieux, tant la situation du marché de l'emploi leur

est défavorable. Enfin, la sévérité de la mise au placard attaque la confiance en soi du salarié, qui ne se perçoit plus comme un acteur de son futur professionnel. Il doute de lui-même et devient prêt à accepter sa situation.

Dans ce contexte, la résistance contre l'agresseur est une voie possible de sortie. La personne ne souhaite pas désertir en partant et donner raison à son adversaire. Elle lutte, non plus seulement pour préserver ses intérêts, mais pour défendre des valeurs qu'elle estime questionnées par sa placardisation. Ces deux fondements donnent à la victime une motivation renouvelée, qui lui permet de demeurer sur cette position. LHUILIER (2002) souligne que ce mécanisme suppose que le placardisé ait trouvé dans son environnement un soutien, au moins passif, à son choix, sans quoi il peut apparaître comme menant une vendetta personnelle. LHUILIER (2002) montre aussi que les victimes entreprennent de réexaminer leur vie privée à la lumière de la placardisation, réinvestissent des champs négligés comme leur corps, avec la pratique du sport, ou leur esprit, en veillant sur leurs connaissances professionnelles par une surconsommation de formation. Cette revalorisation de la capacité d'action peut prendre aussi la forme d'un engagement syndical ou de ce que LHUILIER (2002) appelle une ré-invention du travail. Il s'agira alors de : « ... sortir de l'isolement et de recréer un espace social où trouver sa place. Autrement dit, s'inscrire dans l'échange. » La victime redéfinit son rôle en se trouvant une activité dont, grâce à son positionnement décalé, elle perçoit l'utilité pour l'organisation. Ces marges de liberté demeurent fragiles. Elles sont toujours sujettes à redéfinition, voire à l'accaparement de leurs résultats.

Ce panorama de la littérature témoigne de la richesse sémantique du *bullying* et de la placardisation. Cependant, des zones d'ombre demeurent, notamment dans la compréhension des stratégies de *coping*, de leurs ressources et de leur efficacité. Par ailleurs, la concentration géographique des travaux sur le *bullying*, comme la rareté de travaux sur la placardisation, peuvent introduire un doute sur la validité externe de ces recherches, qui doivent être considérées comme de simples orientations de travail, qu'il reste à confirmer.

CHOIX DU TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE

Les questions de méthodologie soulèvent de nombreuses controverses. Sans entrer dans le détail de ces discussions (7), la faiblesse des connaissances sur le sujet conduit à valoriser les approches qualitatives, par entretien auprès de personnes en situation difficile. La nature exploratoire de cette recherche, la compréhens-

(6) EVLN : le modèle EVLN comprend 4 réactions : *Exit* (sortie), *Voice* (voix), *Loyalty* (loyauté) et *Neglect* (négligence).

(7) Nous renvoyons le lecteur intéressé au travail de RAYNER *et al.* (1999).

sion d'un processus, rendent légitime l'étude de cas (WACHEUX, 1996). Néanmoins, la nature du sujet fait courir au chercheur un double risque. Le premier est celui de la désirabilité sociale de la victime qui peut exagérer les pressions dont elle a fait l'objet pour se valoriser auprès du chercheur. Le second prend la forme d'une empathie non contrôlée de la part du chercheur confronté à des situations humaines délicates. Dans ce

contexte, afin de ne pas produire un discours hagiographique survalorisant les victimes et dégradant les agresseurs, plusieurs précautions ont été prises dans la détermination de l'échantillon et dans les modalités d'accès aux personnes.

Premièrement, contrairement à la majorité des travaux scandinaves, nous n'avons pas eu recours au service d'une association de victimes de violence au travail,

Sexe	Âge	Statut	Durée de la placardisation	Nature de l'entreprise
Féminin	Trentenaire	Employé	1,5 ans, en cours	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	1 an, terminée depuis 6 mois	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	1 an, terminée depuis 3 mois	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	9 mois, terminée depuis 8 mois	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	9 mois, en cours	Privée
Masculin	Quadragénaire	Cadre	14 mois, en cours	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	17 mois, terminée depuis 6 mois	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	2 ans, en cours	Privée
Féminin	Quadragénaire	Cadre supérieur	1,5 ans, terminée depuis 2 mois	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	16 mois, terminée depuis 2 ans	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	16 mois, terminée depuis 6 mois	Privée
Féminin	Quadragénaire	Cadre	14 mois, en cours	Publique
Féminin	Quadragénaire	Employé	16 mois, en cours	Publique
Féminin	Quadragénaire	Cadre Supérieur	1 an, terminée depuis 6 mois	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	2 ans, en cours	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Cadre	13 mois, en cours	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	2,5 ans, terminée depuis 6 mois	Publique
Féminin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	11 mois, terminée depuis 4 mois	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	1,5 ans, en cours	Privée
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	2 ans, en cours	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Cadre supérieur	1 an, terminée depuis 5 mois	Publique
Masculin	Quinquagénaire	Technicien	14 mois, en cours	Publique

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon interrogé

comme il en existe aussi en France. Ce choix s'explique par notre volonté d'avoir un discours neuf de la victime, qu'elle n'ait pas eu l'occasion de structurer dans une association. Deuxièmement, afin de relativiser son propos, nous avons pu, dans la majorité des cas, discuter avec une personne ayant une proximité relationnelle avec la victime et connaissant la placardisation. Ceci nous a permis de triangulariser nos sources d'information sur les formes de violence exercées sur la victime. Troisièmement, afin de limiter le biais de « sur-projection » de la part de la victime, le but de l'entretien a été dissimulé. Le terme de placard ne fut en aucun cas énoncé. La recherche a été présentée comme un travail universitaire ne répondant à aucune commande institutionnelle sur la gestion des transitions de carrière. Enfin, soucieux de limiter l'écart entre les faits rapportés et la réalité des pratiques (GOLDEN, 1992), nous avons concentré nos efforts de mise en contact sur des cas de placardisation en cours, ou ayant cessé depuis moins de deux ans.

Ces exigences ont complexifié la collecte de données, qui s'étale de mai 2005 à janvier 2006. L'accès aux personnes a été déterminé par leur réticence à parler de leur expérience difficile. Le recueil des cas est le résultat d'opportunités saisies lors de rencontres, auprès d'associations professionnelles, ou lors de soutenance de stages ou de recherches parallèles sur le thème de l'emploi après 45 ans. Si le démarrage du processus a été laborieux, du fait de plusieurs refus, par la suite, grâce à la mobilisation de plusieurs « informants-clés » bien introduits dans les organisations tant publiques que privées, nous avons pu obtenir un échantillon de 22 cas. Tout contact avec une victime a été précédé d'une introduction d'un tiers facilitateur incitant la personne à participer à une recherche sur les transitions de carrière.

Le tableau 2 témoigne d'une grande hétérogénéité des profils tant dans les durées de placardisation que dans la pluralité des genres et la nature de l'activité de l'entreprise. Plus de dix secteurs d'activité sont représentés. Les trois fonctions publiques (nationale, territoriale et hospitalière) intègrent ce travail. On doit noter la sur-représentation des profils de cadres de plus de cinquante

ans. Notre échantillon nous apparaît être convenable. L'entretien a été structuré en trois parties. Afin d'entamer le dialogue dans la sérénité, la personne interviewée commence par décrire sa carrière professionnelle depuis sa sortie du système scolaire jusqu'à la période actuelle. Puis, elle aborde la situation présente librement avant que nous ne lui fassions préciser, si nécessaire, les étapes du processus de placardisation et les comportements qu'elle a adoptés. Les ressources qu'elle a mobilisées dans l'adaptation font aussi l'objet d'un questionnement. La personne interviewée est à la fois libre d'approfondir un des aspects qui lui semble important et dirigée car, lors d'une description, le chercheur intervient pour faire préciser les personnes impliquées, les réactions de l'entourage (tant dans l'entreprise qu'en dehors), ainsi que la mise en perspective de la situation par l'acteur.

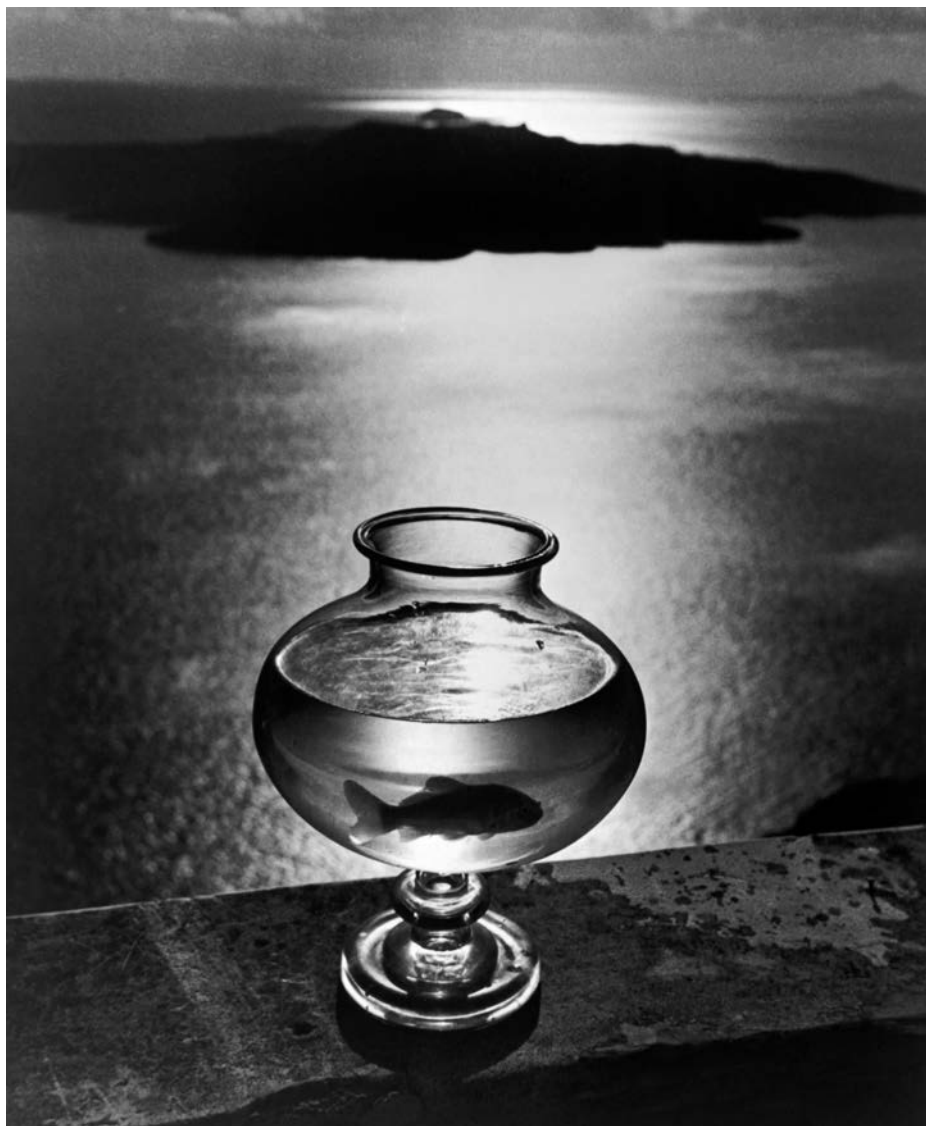
Le codage des entretiens a été réalisé en articulant les méthodes de comparaison constante (STRAUSS et CORBIN, 1990) et de réplique des cas (YIN, 1990). Plus précisément, toute élaboration théorique à partir des entretiens réalisés a été mise à l'épreuve par l'intégration des entretiens supplémentaires. Après retranscription des entretiens, les chercheurs ont procédé à un codage des différents extraits afin d'arriver à un accord sur l'interprétation des données. Pour s'assurer de l'absence de biais, des résultats préliminaires ont été examinés par un troisième chercheur spécialisé en gestion des ressources humaines, sensibilisé à la thématique de la violence dans l'entreprise. Enfin, les résultats de l'analyse ont été communiqués aux personnes interrogées afin d'instaurer un dialogue et de compléter l'analyse.

QUAND LE PLACARD PEUT CACHER UNE BULLE...

Nos données témoignent de la présence de deux catégories de contextes distinctes, qui contribuent à orienter les tactiques d'ajustement :

	Le placard	La bulle
Objectif de la violence perçue par la victime	Intention de nuire à l'individu allant jusqu'à une logique de destruction	Intention purement professionnelle d'écarter ou de resituer l'individu en dehors du cœur de l'activité de l'entreprise
Formes de violence associées perçues par la victime	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de l'environnement physique - Contrôle du corps de la victime - Dégradation verbale de la victime 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution des moyens alloués à l'action - Absence de contrôle du corps de la victime - Absence de dégradation verbale de la victime

Tableau 3 : Caractérisation des situations de placardisation



© Herbert Litz/MAGNUM PHOTOS

La bulle : une suppression de poste, qui rime avec une mise à l'écart professionnelle.

FRANÇOIS GRIMA ET RENAUD MULLER

La bulle : une suppression de poste qui rime avec une mise à l'écart professionnelle

Dans ce cas, la victime ne perçoit pas de volonté de la détruire psychologiquement, de la pousser dehors. Elle se retrouve, non pas dans un placard mais, selon l'expression de plusieurs d'entre elles, dans une bulle. Il y a une mise à l'écart, progressive ou soudaine, dans une activité qui ne crée pas de valeur, sans que, pour autant, la violence prenne la forme d'une contrainte corporelle ou verbale. La stigmatisation, l'humiliation sont remplacées par l'oubli, la mise en périphérie. La limitation des moyens est particulièrement sévère, même si la dénomination du nouveau poste ou de la nouvelle mission confiée au salarié, n'entend pas traduire de régression sociale. Le terme de « placard doré » ne correspond pas à cette situation tant il est synonyme d'absence de travail. Pour la bulle, la victime travaille, avec une

contrainte très souple, à une activité ayant un intérêt secondaire pour la firme, sans que cela ne soit explicité formellement – même si cela est perçu largement par une grande partie des membres de l'organisation.

Les neuf personnes dans cette situation construisent une réponse pluridimensionnelle où le management de l'impression est prégnant. Si en apparence le salarié accepte cette situation de « *stratosphérisation* », selon les termes de l'un d'entre eux, il travaille de manière clandestine à son évolution. Cette dualité s'explique par le contexte de la bulle.

Les victimes se perçoivent comme prisonniers de leur organisation pour plusieurs raisons. Dans sept cas, l'âge, plus de 50 ans, les contraint fortement : « *À cinquante-trois ans, il n'existe pas de marché du travail. Je ne peux pas quitter cette entreprise.* » Le second critère, l'absence de perspectives perçues comme crédibles dans une autre partie de l'organisation, est plus sensible pour les deux personnes ayant la quarantaine : « *Partir c'est*

facile, s'insérer correctement dans un autre établissement l'est beaucoup moins. On sait ce que l'on perd mais on ne sait pas ce que l'on gagne. » En outre, les salariés y voient de nombreux coûts tels qu'un déménagement, et l'obligation de réaliser de nouveaux apprentissages qu'ils ne sont pas prêts à assumer.

Pour autant, l'entreprise et le « poste bulle » proposé sont aussi analysés comme un refuge face à une situation extérieure périlleuse. Si d'un côté, les salariés sont reconnaissants à l'égard de l'entreprise de ne pas les avoir licenciés, de l'autre, la position qui leur est offerte ne correspond pas à leurs souhaits professionnels. Un salarié résume cette posture : « On ne peut pas dire que d'avoir perdu 4 échelons hiérarchiques, avoir un supérieur de 35 ans me satisfassent. Mais il faut savoir relativiser. Quand je vais au dîner des anciens de mon école, je vois qu'à mon âge, être encore en poste constitue un privilège qu'il faut savoir apprécier, et montrer qu'on l'apprécie. » Selon un autre interviewé, le proverbe « faute de grives, on mange des merles » s'adapte parfaitement à sa situation. Il convient de faire bonne figure. Plusieurs personnes parlent ici d'élégance. On rentre ici dans un véritable travail de management de l'image personnelle où le salarié mime son intérêt pour des tâches qui, en réalité, ne le satisfont pas : « Je n'ai rien contre le contenu de mon poste qui est tout à fait adapté pour un début de carrière. Dans mon cas, après plus de 25 ans dans l'entreprise, je vois rapidement les limites des outils. J'envisage des solutions transversales qui ne rentrent pas dans le cadre des procédures. Cependant, il est hors de question que je fasse part de ces remarques à ma hiérarchie qui ne comprendrait pas. Au contraire, je me montre respectueux des règles, je reste dans le domaine de l'application pour ne pas être perçu comme un empêchement de tourner en rond. »

Cette acceptation passive, de façade, cache une adaptation active clandestine visant à rebondir dans l'organisation. Le salarié se vend dans sa firme pour échapper au placard. Il n'y a pas destruction comme c'est le cas avec le choix « Exit » dans le modèle EVLN. Au contraire, il tente de raffermir le lien avec l'entreprise en trouvant une activité plus en adéquation avec ses capacités. Cette orientation suppose la mobilisation d'un capital social important. Tel cadre a recontacté son ancien patron pour lui signifier son désir d'évoluer professionnellement. Tel autre cadre s'est livré à un véritable travail de *marketing* autour de ses réalisations passées, qu'il tente de vendre aux différents responsables de centres de décision. Ce choix peut aussi se traduire par du « travail au noir » : « En plus de la tenue de mon poste, je propose mes services à certains secteurs dont l'activité m'intéresse. C'est l'occasion de me faire repérer pour une éventuelle mobilité. ». Un autre souligne que la latitude horaire dont il bénéficie lui permet facilement de « donner des coups de main » qui sont autant de moments de prouver que l'on existe. L'adaptation peut aussi se faire au sein de la bulle. Les manifestations de cette orientation sont diverses : captation d'une problématique stratégique où personne n'ose s'engager, utili-

sation de ses relations extérieures pour connaître les sujets potentiellement intéressants pour la direction afin de les lui vendre, intensification de ses relations externes avec des écoles, des médias, afin de faire connaître son travail.

Pour autant, ce *coping* actif ne permet pas de sortir du placard. Ceci débouche soit sur une complexification de l'ajustement qui intègre des tactiques passives d'accommodement, soit sur une remise en question du lien avec l'entreprise. Sans délaissier le travail de mobilisation du réseau, ce dernier s'effectue en parallèle d'une certaine acceptation de la situation. Il en va ainsi de Monsieur X, ingénieur, qui, malgré ses efforts pour trouver un nouveau poste, reste coincé dans sa position actuelle de bulle, ce qui le conduit à relativiser son problème : « Le travail n'est pas le cœur de ma vie. Cela l'a été par le passé mais maintenant je suis beaucoup plus philosophe. J'ai pris du recul. J'accepte la situation. Elle n'a pas que des inconvénients. Sans ce poste, je pense que je n'aurais pas autant voyagé ni connu autant de pays. » D'autres mettent en avant l'équilibre travail-famille que le poste bulle a permis, à l'instar de ce cadre commercial de plus de 50 ans : « Avant, j'étais sans cesse en déplacement. Ma famille se plaignait de mes absences. Maintenant, je suis un super-fonctionnaire. Je suis là dès 18 h 30 ! Je me suis rapproché de mes enfants. »

À cette pluridimensionnalité constructive s'oppose une volonté de rupture. On peut s'étonner de ce choix, tant il n'existe pas, dans le contexte de la bulle, de volonté de nuire au salarié. Cependant, la bulle reste synonyme de souffrance. Cette dernière prend la forme d'une culpabilisation à l'égard de l'entreprise qui ne les a pas licenciés, qui leur a même laissé quelques signes de leur ancien statut, signes qu'ils ont du mal à assumer face à leurs nouveaux collègues de travail. C'est le cas de Monsieur Z, ingénieur de plus de 55 ans : « Dans mes précédentes fonctions, j'avais une voiture de fonction et un téléphone portable que la société n'a pas remis en cause dans mon nouveau poste. Il en va de même pour mon salaire. Rien ne l'y obligeait. Je me sens redevable de cet égard à mon endroit et je fais tout pour que cela se passe bien dans ce poste. Il n'empêche, c'est parfois un peu difficile au moment des budgets, lorsque l'on voit mon salaire, qui est de loin le plus élevé, apparaître comme une charge lourde à supporter. » Il en va de même de cet autre cadre qui gare sa voiture de fonction, d'un *standing* élevé, loin de l'entreprise, et finit la route à pied afin de ne pas choquer ses camarades de travail.

Pour éviter ces difficultés, plusieurs personnes s'éloignent de leur travail et privilégient une autre activité. L'exemple de Monsieur K l'illustre : « J'ai pris du recul. Je me passionne pour le bouturage des arbres. Je prends des cours et je fais ensuite des essais dans ma résidence secondaire. » Un autre est passé à mi-temps depuis peu et s'investit pleinement dans le développement de l'entreprise reprise par l'un de ses enfants : « Il a peu de connaissances en gestion. Avec mon épouse, on a pris en charge toute la partie comptable. Je réussis par procura-

tion. » Un autre a développé une activité de brocanteur semi-professionnel. Cette gestion passive de la contrainte semble synonyme d'atténuation de la souffrance. Plusieurs personnes soulignent qu'elles sont devenues plus « philosophes ». L'une d'entre elles souligne que cette expérience professionnelle est une bonne chose car elle a enrichi sa vision de la vie.

À l'opposé, les plus jeunes cherchent à sortir de l'organisation : « *J'ai tenté l'expérience d'aller dans une autre administration, malgré les coûts que cela représente pour moi et ma famille ; je ne pouvais plus tenir.* » Cette option se solde par un échec. En effet, les deux personnes sont revenues dans leur organisation grâce à l'accord signé avec les syndicats. Ce retour n'est pas synonyme de passivité ; c'est une mise sous pression de l'environnement interne pour faire évoluer leur situation dans l'organisation. N'ayant pu faire évoluer seul sa situation par la fuite, le salarié s'oriente vers un conflit plus manifeste : « *Je fais prendre conscience à mon environnement de la difficulté dans laquelle je me trouve. J'envoie des mails à mon N + 2 pour lui décrire le caractère aberrant de ma mission. Je raconte à l'entour ce que l'on me demande de faire, pour mettre ma hiérarchie devant ses responsabilités.* ». Là encore, ce choix ne semble pas améliorer le bien-être du salarié : « *Cette impression d'être oublié est déprimante. Cette lutte me pompe beaucoup d'énergie.* »

Le placard : une volonté de destruction de l'individu

Le second cas se rapproche des analyses de LHUILIER (2002) : la victime y est confrontée à une violence d'une grande intensité perçue visant à lui nuire, afin de la faire craquer. Sans aller jusqu'à des manifestations corporelles, cette violence peut prendre une forme physique. Il s'agira d'abord d'une dévalorisation de l'environnement matériel, avec une diminution des moyens que l'organisation octroie au poste du salarié, comme, par exemple, le non-remplacement des personnes partant à la retraite ou évoluant professionnellement. La violence peut être plus massive avec le vol de matériels, à l'instar d'un micro-ordinateur contenant le travail de la victime sur une longue période, ce qui rend son travail difficile. Le déménagement – surprise du bureau de la victime ou l'isolement physique stigmatisant sont des modalités qui nous ont été mentionnées.

Une volonté de maîtrise du corps de la personne au placard se manifeste aussi ici. Alors que la personne disposait jusqu'alors, de par ses fonctions, d'une grande liberté d'action, elle est ramenée à une observation stricte des règles organisationnelles, notamment le respect des horaires de travail, et la production de documents certifiant à la fois sa présence et son investissement dans une activité de faible intérêt. Le supérieur hiérarchique joue ici un rôle-clé dans l'instauration de cette exacerbation du contrôle. La violence se décline sous une

forme verbale avec une grande variété de possibilités : rumeurs ou propos dénigrants, recadrages verbaux musclés en public, jugements tendancieux sur la qualité du travail, voire rappels continus des erreurs passées, ou travail de recherche de celles-ci. Elle doit aussi subir l'accaparement de sa performance par d'autres.

La lutte active constitue le socle de l'ajustement au départ. En fonction de ses ressources relationnelles et informationnelles, le salarié s'oriente vers des tactiques clandestines ou explicites. La consultation, en dehors de l'entreprise, d'un tiers juriste, ou d'une personne de la fonction Personnel, est une constante. L'intensité de l'assaut subi se traduit par un réflexe de protection et des anticipations sceptiques à l'égard des comportements de l'entreprise et de ses représentants. Ceci conduit les individus à menacer l'entreprise d'une « violence retour », en s'appuyant sur la divulgation de documents ou sur un témoignage de pratiques managériales douteuses : « *J'ai clairement fait comprendre à mon directeur que je disposais d'une liste des commissions occultes versées par l'entreprise en Afrique pendant la dernière décennie et que cela pourrait sortir de l'entreprise, en cas d'intensification de la contrainte.* » Ce cadre financier a fait comprendre au siège que sa fidélité à l'égard de l'entreprise, qui consistait à passer sous silence certains dossiers financiers, commençait à s'émousser devant le traitement dont il était la victime. Un autre a regroupé des témoignages de collègues attestant son implication dans le travail, afin de se préparer à la rupture ; d'autres ont tenté de mobiliser leurs contacts au sein de l'organisation pour préparer une défense. Enfin, certains salariés font un usage passif de ces données sensibles. Ils les conservent dans l'attente d'une intensification de la pression.

En revanche, lorsque ces ressources stratégiques ne sont pas disponibles, la réplique est plus modeste. Elle prend la forme d'un strict respect des normes organisationnelles, notamment en termes d'horaires et de moyens dépensés. Le salarié peut jouer sur l'humour pour créer une pression collective sur ses agresseurs. Ce cadre utilise la cantine, comme la cafétéria, pour souligner aux yeux de tous sa situation difficile : « *Je ne vois pas pourquoi je cacherais ma situation à mes collègues, qui pourraient me croire satisfaits de la situation. Alors, je multiplie les occasions de contact dans l'entreprise et j'expose, par le détail, le traitement qui m'est fait. Ma situation n'évolue pas pour autant, mais je contribue à faire évoluer des représentations sur certaines personnes.* » Le signal peut être encore plus faible, mais répétitif : « *J'envoyais systématiquement un mail à l'ensemble des cadres dirigeants pour expliquer ma situation, tous les quinze jours, en exprimant ma volonté persistante de continuer à travailler pour l'entreprise.* » Une autre personne souligne qu'elle commence systématiquement tous ses mails internes par la mention explicite : « *en provenance du placard.* ». Malgré l'énergie et l'ingéniosité de la riposte, les différentes formes prises par le *coping* se révèlent incapables de faire disparaître la tension née de cette violence. Tout

au plus, elles limitent la progression – perçue comme inéluctable – du conflit avec l'organisation. Devant cet échec, deux orientations opposées sont prises.

Dans un cas, le salarié perçoit que la seule issue possible pour retrouver son bien-être est de partir de l'organisation. Il instrumentalise son placard en ce sens : « *J'ai fait une liste de l'ensemble des personnes pouvant m'aider à trouver un emploi. Parallèlement, j'ai entamé un bilan de compétences pour améliorer mon employabilité. Puis j'ai commencé ma recherche.* » Un autre se décrit comme « *ayant toujours quelque chose sur le feu* ». La personne est à l'écoute du marché. Dans l'autre cas, l'individu ne se conçoit pas comme quittant rapidement l'entreprise. Il s'installe dans sa nouvelle situation, qu'il ne perçoit pas comme pouvant se dégrader. Il est optimiste. Comme le résume l'un d'entre eux : « *Il suffit de se montrer patient.* » En attendant une amélioration de leur situation, ces personnes se prémunissent contre les effets négatifs de leur situation. On retrouve ici une orientation présente dans le cas de la bulle. L'investissement dans la vie personnelle est une option privilégiée : « *J'ai acheté une maison en Normandie, dans mon village d'enfance, où je réside maintenant. Je me redéfinit comme propriétaire, notable de cette localité. Cela soigne mon ego malmené. Cette distance géographique, le train le vendredi soir, créent une véritable coupure entre vie professionnelle et privée. C'est comme un rythme de vacances.* » Dans un autre cas, la personne, en attente de poste se définit comme « *un rebelle assagi qui ne brûle pas les ponts avec son entreprise* », alors qu'une dernière personne profitera de cette inactivité forcée pour écrire un roman ou s'investir dans le monde associatif.

Si ce deuxième axe stratégique semble performant, sa mise en œuvre est malheureusement facilitée, dans bien des cas, par la survenance de problèmes de santé graves. Une distanciation légitime se met en place, qui constitue un sas pour définir autrement sa relation à l'entreprise. Elle maintient à distance les différentes formes de contrôle qui pèsent sur l'individu placardisé. On ne retrouve pas ce coût parmi les salariés ayant choisi de quitter l'organisation. Une majorité d'entre eux manifestent au contraire une certaine fierté d'être allés jusqu'au bout de leur démarche planifiée. En outre, à l'exception d'un cas, les treize autres ont retrouvé un emploi, et ce, malgré leur âge élevé pour le marché du travail. Néanmoins, là encore, des coûts restent à supporter pour ces salariés. Si leur salaire n'a pas été amputé, ils ont dû accepter des mobilités géographiques importantes dans des zones aux climats difficiles. Par ailleurs, l'une de ces personnes, malgré la réussite de sa recherche d'emploi, reste marquée psychologiquement parce qu'elle qualifie de « *trahison de la part de l'entreprise* » : en lui imposant une telle situation, l'entreprise a enfreint les principes de base de sa propre culture, auxquels cette salariée adhère profondément. Un travail de reconstruction est en cours auprès d'un psychologue.

LE PLACARD ET LA BULLE : PEUT-ON RÉSISTER À LA VIOLENCE SUR LE LIEU DE TRAVAIL ?

Les résultats présentés nous permettent de mieux comprendre ici l'adaptation à la violence sur le lieu de travail. Plusieurs constats peuvent être faits, qui confirment les résultats précédemment établis, et les étendent à d'autres contextes.

D'abord, les stratégies mises en œuvre dans le contexte français sont comparables à celles décrites pour des salariés du Nord de l'Europe, pour le *bullying*. L'articulation complexe entre le combat et la fuite, mis en exergue par NIEDL (1996), et ZAPF et GROSS (2001), se trouve validée dans le cadre plus restreint de la placardisation. Plus encore, le cheminement sceptique – contestation de la situation qui débouche sur un échec qui conduit à une plus grande passivité – se retrouve dans de nombreux cas. Ensuite, le même constat peut être réalisé avec les travaux de LHUILIER (2002). Notre enquête révèle les mêmes difficultés de mise en œuvre d'une sortie de situation violente, ainsi que la grande diversité des tactiques de reconstruction – à l'image de l'investissement dans le monde associatif ou de l'entrée en lutte contre l'agresseur, au nom de principes et non plus seulement pour la défense de son intérêt personnel. Il en va de même pour les tactiques de relativisation, telle que l'humour, qui apparaissent aussi dans nos travaux. Pour autant, il convient de dépasser ce premier niveau d'analyse pour dégager plusieurs points rarement mis en exergue dans la littérature sur la gestion de la violence. Le premier est la concomitance des stratégies d'ajustement. Loin d'opter pour une succession de tactiques de *coping* actif ou passif, ou de chercher à maintenir ou à détruire la relation avec l'organisation – comme le suggère le modèle EVLN ou les travaux plus spécifiques sur le stress ou le *bullying* –, cette recherche montre un individu ayant une capacité stratégique plastique. Il ne tranche pas en faveur d'une option mais il en combine plusieurs. Ses orientations sont multiples et contradictoires, en rupture tout en cherchant à maintenir le contact. Si le cas du placard est envisagé par plusieurs travaux (ZAPF et GROSS, 2001 ; LHUILIER, 2002), la bulle est originale sur plusieurs points. Le plus important demeure son articulation entre les dimensions explicites et implicites. Le *fair-play* affiché n'est qu'un leurre. Confronté à la violence de faible intensité perçue, le salarié devient hypocrite en développant un management de l'impression donnée susceptible de prolonger sa présence dans l'entreprise. Plusieurs enseignements se dégagent de cette hypocrisie. Elle suggère l'existence d'une dynamique de réciprocité. Face à une violence perçue aussi comme une chance donnée au salarié, ce dernier ne rentre pas dans une logique d'escalade de la violence (TEPPER, 2000 ; DUFFY *et al.*, 2002). Il adapte sa réponse, sans prendre le risque de s'afficher en désaccord avec la firme. Notre travail confirme que le salarié est capable, en cas de conflit

majeur, de répondre avec une même intensité. La menace est une possibilité envisagée, voire clairement exprimée à l'égard de l'entreprise. Ce résultat élargit la grille d'analyse des comportements déviants, qui, pour la plupart, ne font pas référence à ce type d'action. Ici, un salarié, dans une situation de grande faiblesse institutionnelle, est prêt, s'il en a les moyens, à faire pression directement auprès de son organisation pour que sa situation s'améliore.

Le second apport de ce travail est la différenciation établie entre placard et bulle. Sans remettre en cause un socle commun de violence exercée sur le salarié, cette distinction permet d'échapper à une grille de lecture valorisant un discours sur la victimisation. À l'encontre des analyses de LHUILIER (2002), il existe des situations où l'intention de nuire à la personne n'est pas présente, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il n'y ait pas violence perçue avec son corollaire de souffrance.

Ce nouvel angle de vision valorise le rôle tenu par certaines variables, comme le soutien social. Si, dans le cas de la bulle, il apparaît comme une arme offensive au service du salarié – qui utilise plus sa variété que sa densité pour rebondir professionnellement au sein de son entreprise –, avec le placard, la situation est inverse. Le salarié privilégie la proximité pour préparer sa riposte. Ce travail permet d'identifier à quel moment le support social est utilisé dans l'ajustement. Cet éclairage sur la mobilisation de tiers contribue à relativiser la vision d'un salarié sans réaction devant la violence qui lui est assénée. Le salarié instrumentalise les éléments de son environnement, pour faire face à la situation sans devenir sourd aux conseils prodigués. Dans l'adversité, il garde ce recul réflexif avant l'action. En revanche, cette intégration des facteurs contextuels ne nous a pas permis de dégager l'influence des facteurs de personnalité pouvant jouer un rôle dans l'ajustement, ni d'identifier des styles, des permanences dans les stratégies de *coping*. Au-delà de ces manques, cette distinction bulle-placard enrichit le débat autour de l'efficacité des stratégies de *coping*. Sur la partie de notre échantillon n'étant plus confrontée à cette situation délicate, l'option de quitter l'entreprise est privilégiée. On retrouve ici les conclusions des travaux précédents. En outre, malgré le poids, dans notre échantillon, des personnes de plus de 50 ans, cette rupture s'est accompagnée d'une reconstruction rapide dans une autre organisation, avec un statut quasi équivalent. Dans le cas contraire, c'est-à-dire celui d'une personne ne pouvant compter sur une assise financière stable dans un moment de sa vie où les charges liées à sa famille sont élevées (notamment le remboursement d'un prêt immobilier et la scolarité de ses enfants), la sortie s'avère rimer avec menace de remise en cause du statut social. Si la tension liée à la placardisation disparaît, une autre émerge dans la sphère familiale. L'efficacité de la stratégie Exit ne peut être cernée uniquement en se référant à la source de la tension. Elle doit intégrer ses conséquences sur d'autres plans, à l'image du champ financier.

Le cas des personnes demeurant dans l'organisation montre l'émergence d'addictions dans l'usage des stratégies passives d'ajustement. Pour maintenir leur efficacité, les salariés sont obligés d'augmenter leur fréquence et leur intensité dans le travail, sous peine de ressentir plus nettement la souffrance liée à leur situation. On passe de la pratique d'un sport à l'insertion dans le club pour en devenir président, et on finit par évoluer dans une fonction politique au niveau municipal. Des enchaînements géographiques se font jour : l'achat d'une résidence secondaire conduit à un investissement constant en temps et en moyens financiers, ce qui débouche sur sa transformation en résidence principale, ce qui implique un allongement des temps de transport, voire la nécessité de résider dans un meublé près de l'entreprise. À terme, le salarié choisit de passer à temps partiel.

Ces stratégies de *coping* en situation de *bullying* apparaissent plus clairement dans une compréhension kleinienne qui souligne l'usage d'un de nos mécanismes archaïques de défense de la vie psychique (KLEIN, 1965) : le « clivage » entre « bons » et « mauvais » objets de l'environnement. Une intensification de la situation de la dépendance à l'égard de l'environnement, telle que la perte de reconnaissance en tant que membre du groupe, fait resurgir ces mécanismes sous la forme d'une idéalisation des environnements extra-professionnels et d'une diabolisation de la vie dans le groupe, qui fait l'objet d'une fuite. Les travaux de BION (1965) et de JACQUES (1955), en filiation de ceux de KLEIN (1965), constituent une seconde ouverture de perspectives intéressantes dans la distinction de la gestion de la violence par le groupe et les personnes en situation de bulle ou de placard ; le groupe est en effet pourvoyeur d'identité individuelle : instituant et défendu, ou attaqué comme tel. À l'inverse, dans une situation de placard, la logique d'attaque-fuite fonctionne dans le sens d'une exclusion mutuelle de la personne placardisée et du groupe (critiques réciproques, investissement extra professionnel de la victime,...).

Ces résultats relativisent la capacité d'action mise en exergue précédemment. Le salarié demeure fragile dans la gestion de la violence qui lui est faite. Sa riposte est soumise à des aléas. Elle a aussi des effets qui dépassent sa vie professionnelle. La bulle, comme le placard, sont synonymes de souffrance (LHUILIER, 2002). Enfin, si cette recherche montre la capacité des salariés à adopter des comportements hypocrites, elle souligne aussi cette même duplicité pour les organisations. L'ensemble des structures où « travaillent » les interviewés sont engagées et communiquent, parfois avec emphase, sur le thème de leur engagement citoyen. Cet écart entre le discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise et le vécu des salariés victimes de violence en intensifie sa perception. Dans ce contexte, on pourrait ici approfondir les motivations organisationnelles amenant une entreprise à recourir à la placardisation ou à une

bulle : celle-ci pourrait être comprise comme une modalité de flexibilité de l'emploi coûteuse, mais ayant une faible visibilité sociale par rapport à l'emploi précaire.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSSON L. M. et PEARSON C. M., Tit for tat ? The spiraling effect of incivility in the workplace, *Academy of Management Review*, vol 24, 3, 452-471.
- AQUINO K., Structural and individual determinants of workplace victimization : The effects of hierarchical status and conflict management style, *Journal of Management*, vol 26, 171-193, 2000.
- AQUINO K. et BRADFIELD M., Perceived victimization in the workplace : the role of situational factors and victim characteristics, *Organization Science*, vol 11, 5, 525-537, 2000.
- BALICCO C., *Pour en finir avec le harcèlement psychologique*, Paris, Editions d'Organisation, p231, 2001.
- BION W. R., *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1965.
- DEJOURS C., *La Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.
- DUFFY M., GANSTER D. et PAGON M., Social undermining in the workplace, *Academy of Management Journal*, vol 45, 2, 331-351, 2002.
- EINARSEN S. et RAKNES B., Harassment in the workplace and the victimization of men, *Violence and Victims*, vol 12, 247-263, 1997.
- GAULEJAC V., *La Société malade de la gestion*. Économie Humaine, Paris, Seuil, 2005.
- GOLDEN B. R., The past is the past- or is it ? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy, *Academy of Management Journal*, 35, 848-860, 1992.
- HIRIGOYEN M.F., *Le Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Paris : Syros. 212p, 1998.
- HIRIGOYEN M. F., *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*. Paris : Syros, 2001.
- HOGH A., DOFRADOTTIR A., *Coping with bullying in the workplace*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 10, 4, 485-495, 2001.
- JAQUES E., Social system as a defense against persecutory and depressive anxiety, in M. KLEIN (dir) *New Directions in Psycho-Analysis*, p 478-498.
- KLEIN M., *Contributions to psycho-analysis : 1921-1945*, Londres, Hogarth Press, 1965.
- KEASHLY L., TROTT V. et MACLEAN L. M., Abusive behavior in the workplace : A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341-357, 1994.
- LAZARUS R. S. et FOLKMAN S., *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer, 1984.
- LEYMANN H., Presentation av LIPT-formuläret : Konstruktion, validering, utfall, (Presentation of the LIPT Questionnaire : construction, Validation and Outcome), *Violen inom Praktikertjänst*, Stockholm, 1990.
- LEYMANN H., The content and development of *mobbing* at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 5, 165-84, 1996.
- LHUILIER D., *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil, 2002.
- NIEDL K., *Mobbing and well-being : Economic and personnel development implications*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239-249, 1996.
- POILPOT-ROCABOY G., La fonction GRH comme garant du respect du « contrat psychologique relationnel » dans l'entreprise : le cas du harcèlement professionnel. in ALLOUCHE J., SIRE B. *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*. Paris, Economica, p 273-291.
- PEARLIN L. I. et SCHOOLER C., The structure of coping, *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21, 1978.
- RAHIM M. A. et MAGNER N. R., Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict : First-order factor model and its invariance across groups, *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132, 1995.
- RAYNER C., Theoretical approaches to the study of *bullying* at work, *International Journal of Manpower*, vol 20, 1, 11-15, 1999.
- ROBINSON A. L. et BENNETT R. J., A typology of deviant workplace behaviors : a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, vol 38, 2, 555-572, 1995.
- SALIN D., Prevalence and forms of *bullying* among business professionals : A comparison of two different strategies for measuring *bullying*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 10, 4, 425-441, 2001.
- STRAUSS A. et CORBIN J., *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA, Sage, 1990.
- TEPPER B., Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*, vol 43, 2, 178-190, 2000.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, Collection Gestion, 1996.
- WITHEY M. et COOPER W., Predicting exit, voice, loyalty and neglect, *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539, 1989.
- YIN J., *Case study research, design and methods*, *Applied social research methods series*, 5, Sage Publications, 1990.
- ZAPF D., Organisational, work group related and personal causes of *mobbing/bullying* at work, *International Journal of Manpower*, vol 20, 1, 70-85, 1999.
- ZAPF D. et GROSS C., Conflict escalation and coping with workplace *bullying* : a replication and extension, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 10, 4, 4497-522, 2001.
- ZARTMAN I., TOUVAL S., International mediation : conflict resolution and power politics, *Journal of Social Issues*, 41, 27-45, 1985.

CONSTRUIRE DES INDICATEURS DURABLES À PARTIR D'UN SAVOIR ISSU DE MULTIPLS PRATIQUES : LE CAS DE LA BIODIVERSITÉ

L'ÉPREUVE DES FAITS

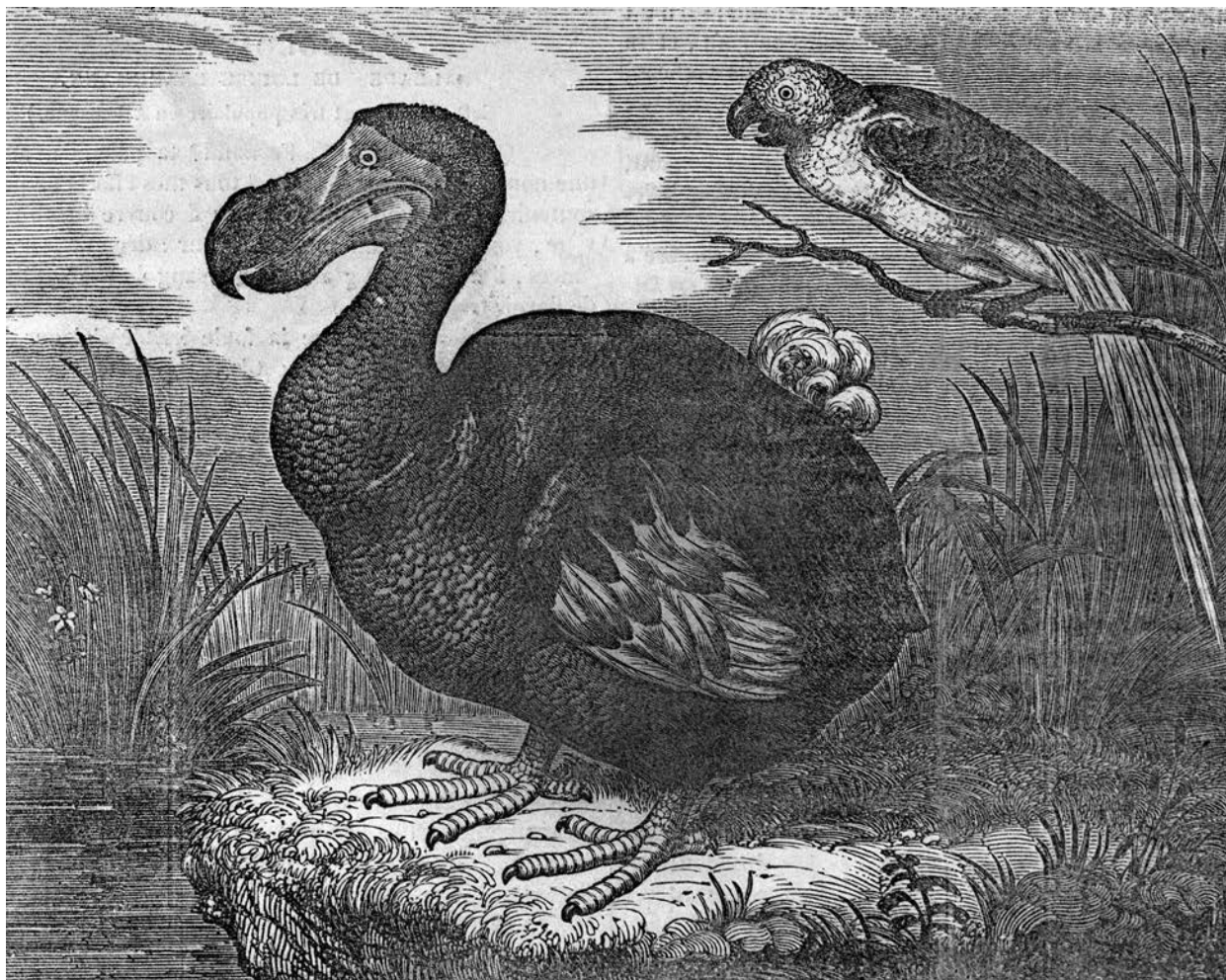
Comment concevoir des indicateurs durables pour un phénomène scientifique difficile à définir, et observé par de très nombreux acteurs ? Une telle entreprise, dans le domaine de la biodiversité, pourrait sembler une gageure. Et pourtant, le Suivi temporel des oiseaux communs (Stoc), mis en place par le Centre de recherche sur la biodiversité des populations d'oiseaux (CRBPO), apparaît comme un système d'indicateurs durables de biodiversité. Construire un tel système, c'est d'abord prendre la mesure des coûts de transaction entre communautés locales d'ornithologues bénévoles ou professionnels, et leur proposer un langage commun pour réduire ces coûts. C'est ensuite s'interroger sur les besoins d'information à satisfaire, de manière à élaborer un outil suffisamment souple et évolutif. C'est enfin s'appuyer sur la confiance des utilisateurs, et prendre le risque d'une concurrence possible avec d'autres systèmes.

Par **Harold LEVREL**, ATTACHÉ TEMPORAIRE D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE À L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE, DOCTORANT À L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SCIENCES SOCIALES, UMR 51-73, MUSÉUM NATIONAL D'HISTOIRE NATURELLE

La biodiversité est un sujet d'actualité comme en témoigne la récente tenue à Paris d'une conférence internationale sur la biodiversité parrainée par le Président de la République (1). En France, la mise en place d'une stratégie nationale pour la biodiversité doit permettre de traduire en actes concrets l'objectif de la

convention internationale sur la diversité biologique : stopper la perte de la biodiversité d'ici 2010. Pour évaluer périodiquement les avancées réalisées, il est avant

(1) Le numéro des *Annales des Mines* d'octobre 2006, série *Responsabilités & Environnement*, contiendra un dossier sur les enjeux actuels de la biodiversité.



© coll. ROGER-VIOLLET

En France, la mise en place d'une stratégie nationale pour la biodiversité doit permettre de traduire en actes concrets l'objectif de la convention internationale sur la diversité biologique : stopper la perte de biodiversité d'ici 2010 (*Le dronte ou « dodo », oiseau de l'île Maurice, disparu au début du XIX^e siècle. Gravure, 1880.*

tout essentiel de disposer d'indicateurs de suivi de la biodiversité (Ministère de l'Écologie et du Développement durable, 2004). Comment construire ces indicateurs de biodiversité et, plus généralement, des indicateurs de suivi en matière de développement durable ? C'est la question à laquelle cet article souhaite offrir quelques éléments de réponse.

Nous proposons de traiter cette question en deux parties. Dans la première partie, nous adoptons une perspective réaliste en insistant sur le coût des informations nécessaires à la mise en place d'un système d'information sur la biodiversité. Une piste possible pour réduire ces coûts d'informations est de valoriser les savoirs locaux sur la biodiversité, tout en sachant que cela soulève le problème des coûts de transactions entre les porteurs de ces savoirs. La seconde partie a pour objectif de proposer une approche épistémologique nous permettant de mieux comprendre comment il est possible de mettre en place des indicateurs de biodiversité à partir d'un système d'information sur cette dernière. Cela nous offre l'opportunité de souligner les arbitrages auxquels doivent faire face tous les concepteurs d'indicateurs.

L'hypothèse que nous défendons au fil de ces deux parties est, premièrement, que la mise en place d'un

système d'information durable sur la biodiversité nécessite de réduire les coûts de transaction entre communautés de pratiques pour réduire finalement les coûts d'informations sur la biodiversité.

Deuxièmement, qu'il est possible de produire des indicateurs durables à partir de ces informations si les arbitrages indispensables à la construction des indicateurs ont conduit à l'adoption de conventions qui fassent sens pour une grande diversité d'utilisateurs potentiels.

Pour illustrer notre propos, nous partons d'une étude de cas spécifique : la mise en place des indicateurs de Suivi temporel des oiseaux communs (Stoc) au Muséum national d'histoire naturelle. Ce choix a été motivé par le fait qu'il s'agit là du principal programme à avoir pu produire des indicateurs de biodiversité opérationnels pour les décideurs nationaux, selon les propres termes du Ministère de l'Écologie et du Développement durable (2). Cette étude a été conduite

(2) Propos d'Olivier Laroussinie (MEDD) recueillis à l'occasion du séminaire « Indicateurs de biodiversité et de développement durable » organisé à l'Auditorium de la Grande galerie de l'évolution du Muséum national d'histoire naturelle, le 5 janvier 2006.

à partir de deux méthodes : des entretiens semi-directifs auprès des chercheurs qui ont travaillé à la mise en place du programme Stoc et auprès de bénévoles locaux participant à ce programme ; la participation au programme de collecte de données et aux réunions du réseau Stoc entre 2002 et 2005.

UNE APPROCHE RÉALISTE POUR CONSTRUIRE DES SYSTÈMES DE SUIVI DE LA BIODIVERSITÉ : LA QUESTION DES COÛTS D'INFORMATION ET DE TRANSACTION

Un point de départ pour lancer une réflexion sur les indicateurs de biodiversité est d'évaluer les coûts d'opportunité (3) qui existent lorsque l'on souhaite développer ce type d'outil. Cette perspective implique d'envisager la construction d'indicateurs selon une succession d'étapes : collecte d'informations, organisation de ces informations et construction des indicateurs.

Il est possible d'analyser les coûts d'opportunité à partir des coûts d'information et de transaction engendrés par la construction d'un système d'information. Les coûts d'information sont directement liés au fait que l'information est une ressource rare qui nécessite d'être produite : le temps et le matériel nécessaires, la main-d'œuvre qualifiée à mobiliser, la collecte des informations à proprement parler, leur traitement... représentent autant d'investissements coûteux. Les coûts de transaction sont ceux liés aux interactions sociales qui apparaissent lorsqu'on souhaite réaliser des tâches collectives (NORTH, 1999). Dans notre cas, il s'agit de mettre en place un système d'information sur la biodiversité. La mise en place d'un tel système nécessite en effet de prendre en compte divers points de vue sur la meilleure manière de mener un tel projet, d'intégrer des informations dispersées, d'organiser les échanges d'informations, de se mettre d'accord sur les moyens et les fins d'un tel système, etc. Tout ceci engendre des coûts liés à des conflits, des méfiances, des processus de négociation, des rigidités administratives, des formalismes scientifiques ou simplement des représentations diverses de problèmes communs.

Les arbitrages concernant les coûts d'opportunité relatifs à la construction d'un système d'information sur la biodiversité plaident en faveur du développement d'un système qui permette une minimisation des coûts d'information et de transaction.

Deux stratégies radicales peuvent alors être distinguées quant à la manière de construire un système

d'information sur la biodiversité : la minimisation des coûts d'information ou la minimisation des coûts de transaction. La première consiste à construire en petit comité son système d'information de manière à ne pas avoir à régler l'épineux problème des coûts de transaction, tout en sachant que cela revient à faire une croix sur de nombreuses sources d'information. C'est l'option la plus souvent retenue. La seconde consiste à admettre ces interactions sociales comme un préalable et à intégrer de nombreux acteurs dans la construction d'un système d'information sur la biodiversité pour bénéficier des connaissances spécifiques de différentes catégories d'acteurs. Mais cela implique de surmonter les coûts de transaction liés à l'organisation d'un tel travail. Mettre en place un système d'information sur la biodiversité implique donc un arbitrage entre ces deux tendances. Cet arbitrage doit cependant être aussi guidé par le fait qu'un système d'information construit par une grande diversité d'acteurs donne beaucoup plus de poids et de légitimité aux indicateurs qui seront tirés d'un tel système, favorise l'utilisation et la notoriété du système d'information et garantit une dynamique endogène qui fait souvent défaut aux systèmes experts développés par les agences spécialisées.

La stratégie « durable » est de réduire les coûts de transaction dans un premier temps pour réduire, dans un second temps, les coûts d'information. Dans ce cadre, le plus important n'est pas de produire de nouvelles informations sur la biodiversité mais de mobiliser et d'organiser celles qui existent déjà, de manière à les valoriser et à pouvoir en tirer des indicateurs opérationnels.

Mobiliser des savoirs hétérogènes – scientifiques et profanes, experts et locaux – dispersés dans des rapports, des pratiques, des institutions, des mémoires, etc. nécessite tout d'abord de faciliter un désenclavement des connaissances – *information disclosure* (DIETZ *et al.*, 2003). Ceci est rendu possible par des méthodes dites de « démocratie technique » (CALLON, LASCOUMES et BARTHE, 2001) ou de « science citoyenne » – *citizen science* (IRWIN 1995). Cette dernière est fondée sur l'organisation scientifique des savoirs tacites du citoyen et repose en grande partie sur le bénévolat.

Pour ce qui concerne la biodiversité, les connaissances relatives à cet objet sont liées à de nombreuses « communautés de pratiques » (4) (ARIAS et FISCHER, 2000) – écologues, généticiens, chasseurs, naturalistes, experts, gestionnaires, agriculteurs... – qui disposent d'informations spécifiques sur cette question. Mais ces acteurs se préoccupent de la biodiversité à travers des objectifs, des représentations, des principes de légitimi-

(3) Les coûts d'opportunité représentent des coûts de renoncement. Ils apparaissent lorsqu'on affecte une ressource – du temps, de l'argent, du travail, etc. – à un emploi, puisqu'on doit renoncer, de fait, à tout autre emploi alternatif.

(4) Une communauté de pratiques est composée de personnes ayant des usages, des histoires et des expériences similaires, formant par là même un monde « fermé ».

mité, des « jargons » et des modalités d'usages très différents, ce qui crée des barrières très difficiles à surmonter lorsqu'il s'agit d'organiser les informations issues de ces communautés de pratiques (5). Ces coûts de transaction seront d'autant plus importants que les communautés se subdivisent en sous-communautés construites autour de spécificités régionales, d'associations, de syndicats, de statuts sociaux particuliers... et qu'il s'agira de construire des outils d'évaluation concernant un concept « mou » comme l'est la biodiversité. Le système d'information aura en effet aussi pour conséquence de « durcir » la réalité du concept en offrant un référent commun et en le formalisant (ZACCAÏ, 2002). Or, cette « réalité » favorisera forcément les stratégies de certaines communautés de pratiques aux dépens d'autres communautés de pratiques. Nous proposons maintenant de décrire, à partir de ces remarques, une expérience de mise en place d'un système d'information sur la biodiversité fondé sur la valorisation de savoirs naturalistes locaux.

LE SUIVI TEMPOREL DES OISEAUX COMMUNS : UN PROGRAMME FONDÉ SUR LA RÉDUCTION DES COÛTS DE TRANSACTION

Les ornithologues, qui représentent une communauté de pratiques très importante en France – même si elle n'est pas comparable avec celle du Royaume-Uni dont la ligue de protection des oiseaux compte un million d'adhérents (soit 80 fois plus qu'en France) – consacrent une large part de leur temps libre à observer et à collecter des informations sur les oiseaux. C'est pourquoi ils détiennent une grande quantité d'informations sur la biodiversité française. Informations difficiles à valoriser tant que les ornithologues n'ont pas envie de les partager et que celles-ci ne sont pas soumises à une certaine standardisation. La mobilisation et l'organisation de ces informations sont un des objectifs que s'est fixé le programme Stoc.

Le Stoc est un programme scientifique lancé en 1989 par le Centre de recherche sur la biologie des populations d'oiseaux (CRBPO) du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN) qui a pour objectif de suivre l'évolution des populations d'oiseaux communs sur le territoire français (environ 120 espèces). Il est composé de deux protocoles : le Stoc-capture basé sur une technique de capture-recapture et le Stoc-EPS fondé sur la technique du point d'écoute (JULLIARD et JIGUET, 2002). La capture et la recapture des oiseaux se font

grâce à l'installation de filets à petites mailles répartis de manière homogène dans un site donné. Les oiseaux capturés sont mesurés et pesés. Les ornithologues identifient le sexe et l'âge approximatif des individus. Ils sont bagués puis relâchés. Ils pourront ensuite être « contrôlés » grâce à de nouvelles captures ou à des observations à la jumelle ou à la lunette. Ce travail permet de suivre l'évolution de l'état de santé des populations et des communautés d'oiseaux communs en France, en mesurant toute une série de paramètres démographiques. La technique du point d'écoute consiste pour les ornithologues à noter tous les contacts sonores et visuels qu'ils ont avec des oiseaux communs pendant cinq minutes sur dix points précis. Ces points se situent sur des sites (4 km²) tirés au sort à proximité (10 km) de la commune de l'ornithologue afin d'avoir une bonne représentativité des habitats (6). Ce suivi doit être réalisé par le même observateur à peu près aux mêmes dates chaque année. Ce travail permet de suivre l'évolution de l'abondance des espèces communes en France. Finalement, le Stoc-EPS permet d'évaluer les dynamiques écologiques à de larges échelles spatiales tandis que le Stoc-capture offre l'opportunité de suivre des tendances démographiques plus fines, qui expliquent ces dynamiques (7).

Construit à partir d'un réseau d'observateurs et de bagueurs passionnés par les oiseaux, le programme Stoc a su organiser les savoirs locaux naturalistes des ornithologues de terrain, grâce à la mise en place de ces deux protocoles standardisés permettant une utilisation scientifique des données ainsi produites. Pour « vendre » ces protocoles aux ornithologues, les inciter à participer à ce réseau d'observateurs et établir une collaboration durable avec ces derniers, le CRBPO a dû réduire ce que nous avons appelé les coûts de transaction.

Ces coûts de transaction ont plusieurs origines. Tout d'abord, pour un ornithologue de terrain adopter un protocole peut impliquer l'abandon de celui qu'il utilisait auparavant, faire en partie une croix sur les suivis qu'il avait réalisés jusque-là et repartir à zéro. Ensuite, en adoptant ce protocole, l'ornithologue perd de sa liberté d'action. En effet, il ne sera plus le seul à intervenir dans le choix du site pour suivre les populations d'oiseaux – il peut notamment être frustré de ne pas pouvoir aller dans un site où il sait pouvoir « contacter » beaucoup plus d'oiseaux. Il peut par ailleurs exister une méfiance à l'égard des scientifiques et d'une organisation centralisée – et parisienne – telle que le CRBPO, qui peut apparaître quelque peu déconnectée de la « réalité du terrain ». D'autre part il existe, comme dans toute communauté de pratiques,

(5) À vrai dire, ces différentes communautés de pratiques vont souvent entretenir, à contrecœur, des interactions à travers des usages alternatifs d'une ressource commune : la biodiversité. C'est pourquoi les relations entre ces différentes communautés de pratiques sont souvent de type conflictuel.

(6) Les sites sont tirés au sort par le CRBPO mais l'ornithologue a la

liberté de choisir ses points d'écoute dès lors qu'ils sont répartis de manière homogène, qu'ils sont séparés au minimum de 300 mètres les uns des autres et que tous les habitats sont représentés en fonction de leur importance sur le site.

(7) Pour plus d'informations sur le protocole, voir : <http://www.mnhn.fr/mnhn/crbpo/>.

de nombreuses subdivisions – régionales par exemple – qui impliquent des pratiques spécifiques, l'existence de « territoires », des comportements « conservateurs », des divergences d'opinions, voire des conflits – entre régions, entre associations, entre personnes – qui viennent toujours compliquer cette entreprise collective. Enfin, pour ne pas arranger les choses, le milieu naturaliste français est un milieu relativement individualiste. Pour réduire ces coûts de transactions, le CRBPO dispose de plusieurs atouts. Le premier est sa position institutionnelle. En effet, le CRBPO est l'organisation responsable, pour la France, de la gestion des bagues – production des bagues, centralisation des bagues trou-

locales et nationales, et si ces tendances s'observent de manière homogène sur le territoire. Le CRBPO proposait de fournir ces informations aux bagueurs et aux observateurs locaux, grâce à l'adoption de protocoles communs. La seconde raison qui a pu inciter les bagueurs à participer au réseau, est que le CRBPO a proposé de fournir gratuitement les filets qui permettent de capturer les oiseaux et d'offrir ainsi un soutien logistique aux bagueurs locaux. Parallèlement, la flexibilité et la relative simplicité du protocole EPS n'ont pas rebuté les nouveaux candidats.

Un élément qui a peut-être été encore plus important dans la réduction des coûts de transaction est le fait que



© D. Nielsen/BIOS/UNEP/Still Pictures

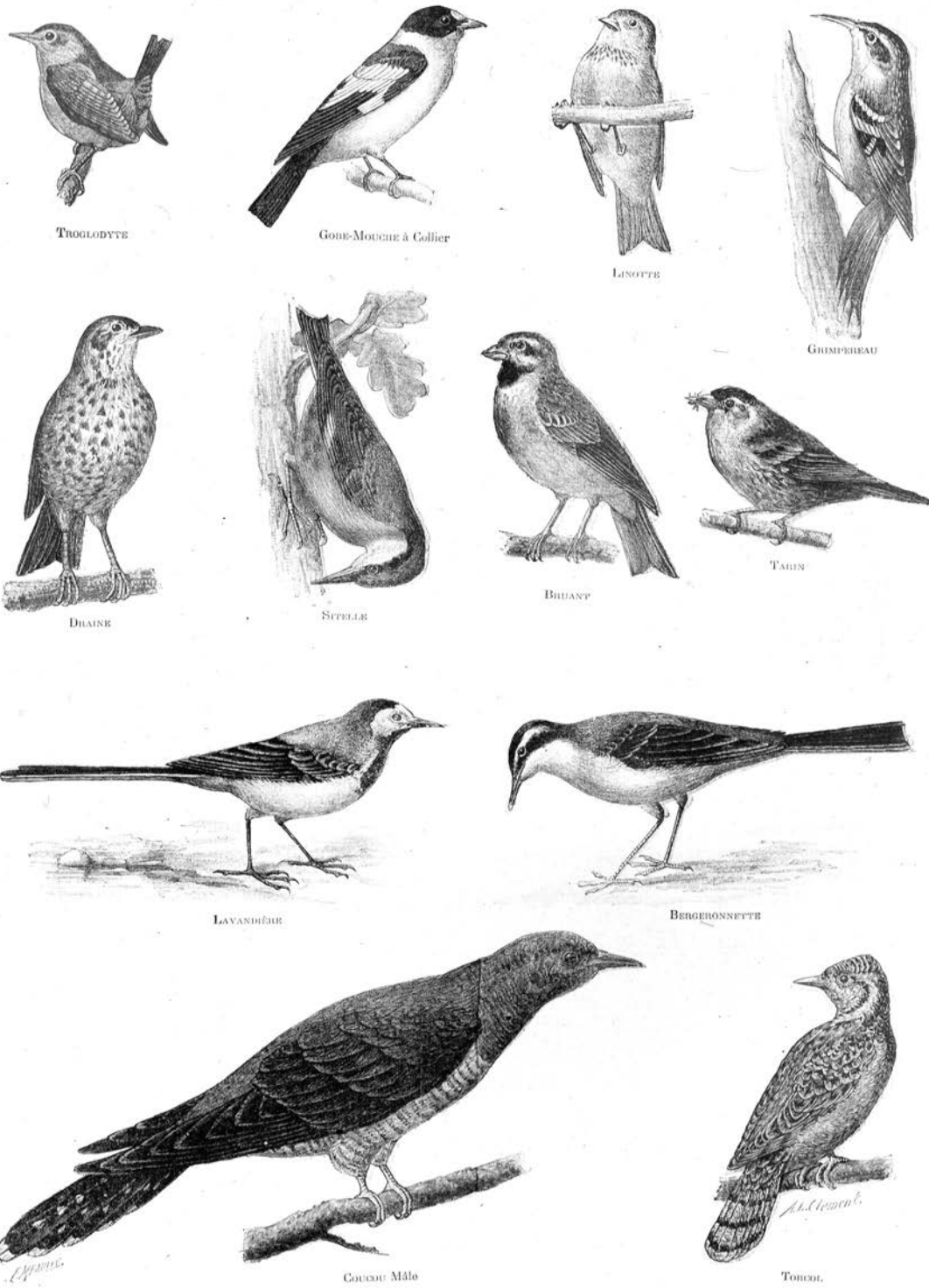
La technique du point d'écoute consiste pour les ornithologues à noter tous les contacts sonores et visuels qu'ils ont avec des oiseaux communs...

vées et restitution des informations – et de l'organisation des activités de bagage – stages de formation au bagage, octroi et gestion des permis de bagage, organisation de réunions nationales de bagueurs. Cette position institutionnelle, qui oblige les bagueurs français à entretenir de nombreuses relations avec le CRBPO, a forcément donné une certaine légitimité à ce dernier pour mettre en place un réseau de suivi de la faune aviaire en France. Au-delà de cette position favorable, deux raisons ont pu pousser les ornithologues à vouloir s'investir dans un réseau national. La première, intellectuelle, est de voir leurs suivis locaux articulés et comparés avec des échelles plus larges. Il peut en effet sembler intéressant, pour un ornithologue de terrain, de savoir si on observe les mêmes tendances aux échelles

ce programme est fondé sur une certaine « démocratie technique » très éloignée des approches « experts » (CALLON, LASCOUMES et BARTHE, 2001). Les ornithologues locaux et les chercheurs du CRBPO semblent en effet former une véritable communauté d'intérêts (8) ayant dépassé les tensions qui existent souvent entre les pratiques locales et les pratiques « experts » – ou scientifiques. Cela est dû à plusieurs éléments.

Tout d'abord, il y a évidemment l'intérêt commun pour la faune aviaire. Ensuite, les chercheurs du CRBPO ont effectué une série de visites auprès des ornithologues

(8) Une communauté d'intérêts représente un groupe composé de différentes communautés de pratiques réunies pour résoudre ensemble un problème commun (ARIAS et FISCHER 2000, p. 2).



CEUX QU'IL FAUT PROTÉGER
 Les oiseaux utiles à l'agriculture (2^e série)

© Coll. ROGER-VIOLLET

On peut ajouter que les oiseaux communs représentent une « faune de proximité » souvent bien connue du grand public (*Oiseaux utiles à l'agriculture, Le Petit Journal*)

locaux pour créer un climat de confiance et rencontrer les personnes qui voulaient s'impliquer dans le réseau. Par ailleurs, les chercheurs du CRBPO sont à la fois naturalistes de terrain et scientifiques, ce qui leur permet d'avoir un langage et des pratiques qui font sens aussi bien pour des scientifiques « académiques » que pour des ornithologues locaux. Cet élément est renforcé par le fait que les chercheurs du CRBPO ont recours à des outils statistiques et à des modèles de dynamiques de populations très fins, mais aussi à des informations statistiques « simples et claires » permettant de transmettre des informations aux acteurs locaux. Le programme Stoc fonctionne ainsi grâce à un processus de *bottom up* pour la remontée des données mais aussi à un processus de *top down* pour la restitution des tendances nationales, qui se traduit notamment par la publication annuelle d'un rapport concernant les résultats du Stoc-EPS et du Stoc-capture dans la revue des ornithologues de terrain – *Ornithos* –, et ce depuis 2000. Cette restitution a aussi lieu grâce à la mise en ligne des bilans de suivi et des cartes d'abondance relative des espèces communes depuis 2002 (9) (JIGUET et JULLIARD, 2003). En parallèle, l'identification de coordinateurs locaux a permis de décentraliser les responsabilités et de donner une véritable dimension locale et/ou régionale au réseau. Enfin, il existe un système de contrôle tacite de la part des ornithologues vis-à-vis du CRBPO : ils fournissent leurs données au programme tant qu'ils sont en accord avec l'usage qui en est fait. Mais il n'existe pas de contrat liant les parties et s'il s'avère que l'usage de ces données ne convient plus aux ornithologues, il est fort probable que les flux d'informations se tariront très vite.

Le résultat de cette démarche participative et transparente a été le développement rapide du réseau, avec 21 stations de capture en 1999 et 100 en 2004, 1 500 points d'écoute en 1999 et 8 500 en 2004. Les réseaux Stoc-capture et Stoc-EPS bénéficient ainsi depuis plusieurs années d'une importante notoriété dans le milieu ornithologique, grâce à un système de réciprocité de services et à une relation étroite entre scientifiques et acteurs locaux. Cette notoriété crée indirectement un phénomène de mimétisme et d'engouement qui se traduit par le fait qu'il vaut mieux être dans le réseau qu'en dehors, aussi bien par intérêt pour le programme que par reconnaissance de la part du « milieu ».

On peut souligner qu'ainsi la base Stoc a pu être construite grâce à deux types de capitaux : le capital humain et le capital social (NORTH, 1999 ; PRETTY, 2003). Le capital humain, car la collecte d'informations est fondée sur des connaissances et des pratiques renvoyant à des compétences spécifiques. Le capital social, car le système fonctionne grâce à un réseau de bénévoles, d'amis, de passionnés, impliquant l'existence d'une organisation sociale au sein de laquelle la

confiance facilite les actions coordonnées et permet d'améliorer la mise en commun d'une ressource, ici : l'information sur les oiseaux communs français.

Ainsi, en passant du temps à créer des liens avec les acteurs locaux, le CRBPO a choisi d'investir dans du capital social et de réduire par là même les coûts de transaction entre les communautés de pratiques, de manière à permettre une valorisation du capital humain dispersé et à diminuer *in fine* les coûts d'information sur la biodiversité. Ceci a permis la mise en place d'un système d'information durable sur la biodiversité. Cependant, il existe une étape importante à franchir pour passer d'un système d'information durable sur la biodiversité à la mise en place d'indicateurs de biodiversité. Cette étape est relative à l'utilité sociale de ce système pour communiquer sur la biodiversité et justifier des prises de décisions.

LA CONSTRUCTION DES INDICATEURS DE BIODIVERSITÉ : UNE PERSPECTIVE CONVENTIONNALISTE

Les indicateurs font partie des outils qui aident l'homme à décrire, comprendre et gérer le monde qui l'entoure en stabilisant des connaissances dans un environnement incertain. La propriété essentielle de l'indicateur, par rapport aux autres mesures, est de disjointre le signifiant (la mesure) et le signifié (l'objet à mesurer) en les reliant par des termes de correspondances variés (DESROSÈRES, 2003, p. 61). C'est pourquoi les indicateurs ont aujourd'hui beaucoup de succès. Il n'existe pas de mesure du développement durable ou de la biodiversité, mais il est admis qu'il existe des indicateurs de développement durable ou de la biodiversité. En effet, l'indicateur respecte les espaces d'incertitudes que la mesure n'admet pas.

La dimension approximative des indicateurs implique l'existence d'erreurs, qui peuvent être plus ou moins importantes et de différentes natures. À partir de ces erreurs, nous identifions trois catégories d'indicateurs : – les indicateurs environnementaux renvoient à des erreurs de perception : ils répondent à un besoin d'informations simplifiées sur le milieu biophysique et social environnant. Il s'agit des indicateurs que l'homme utilise, souvent de manière inconsciente, pour prendre des décisions routinières. Les indicateurs environnementaux peuvent être le clocher d'une église ou les étoiles dans le ciel qui permettent de s'orienter, l'architecture ou le type de végétation qui indiquent l'arrivée dans une région, les attitudes d'un interlocuteur qui permettent d'orienter la conversation, etc. ; – les indicateurs mécaniques renvoient à des erreurs de mesure : ils ont la particularité d'offrir une mesure reconnue comme exacte. Ils répondent mécaniquement à des stimuli physiques. Ces indicateurs peuvent être une montre, un baromètre, un clignotant, un

(9) À ce titre, on peut noter que le développement d'Internet a offert les moyens techniques d'échanger et de diffuser rapidement, et de manière fiable, les informations intéressant les différentes parties.

niveau de batterie, un feu de circulation, une réaction chimique, etc. ;

– les indicateurs myopes renvoient à des erreurs de mesure et de perception : ils ont la particularité d'être relatifs à des objets complexes dont ils offrent un résumé, à partir d'un critère conventionnel partiel et partial. Ils sont par ailleurs dématérialisés. Ces indicateurs peuvent être le seuil de pauvreté monétaire d'un pays, le quotient intellectuel d'une personne, un indice de développement, etc., c'est-à-dire des indicateurs dont la mesure est discutable aussi bien pour des raisons quantitatives que qualitatives. Ils permettent aux hommes de coordonner leurs représentations tout autant que leurs actions, et de mesurer des phénomènes aux frontières incertaines.

Les indicateurs de biodiversité appartiennent à cette dernière catégorie car la biodiversité est un concept pluriel qui renvoie à une grande variété de paramètres (KREBS, 2001 ; BARBAULT, 2003). Il est possible de définir un indicateur myope – concernant ici la biodiversité – à partir de sa fonction, de l'outil qu'il représente et/ou de la méthode de construction qui a conduit à son élaboration :

– *l'aspect fonctionnel* : un indicateur a pour fonction de fournir une information synthétique sur un phénomène donné – ici la biodiversité – de manière à pouvoir communiquer sur ce phénomène ou prendre des décisions. Ainsi, un indicateur de biodiversité représente un objet de médiation entre l'homme et la biodiversité mais surtout entre les hommes à propos de la biodiversité ;

– *l'aspect instrumental* : un indicateur est un instrument composé d'un mécanisme de synthétisation – agrégation, moyenne, pondération... – permettant de résumer un grand nombre d'informations, et d'une interface – indice, carte, couleur... – permettant l'émission de signaux, au sein desquels se trouve l'information synthétisée. Pour être un outil efficace, l'indicateur doit avoir une forme adaptée à sa fonction, comme n'importe quel autre outil. Cette forme doit par ailleurs être adaptée aux capacités et aux représentations des utilisateurs potentiels, de manière à ce que l'information synthétique contenue dans le signal puisse être facilement extraite ;

– *l'aspect constructiviste* : un indicateur est un outil construit à partir d'une méthode impliquant une division sociale du travail (collecteurs de données, spécialistes de la biodiversité, statisticiens...) et d'un processus de décision (négociation, médiation, concertation, validation...). C'est la combinaison de ces deux éléments qui conduit à l'adoption de conventions concernant l'indicateur – unité de mesure, échelle spatiale de référence, mécanisme de synthétisation... Ces conventions seront à la fois partielles et partiales mais elles pourront néanmoins apparaître comme légitimes si la méthode est en adéquation avec les fonctions attendues de l'indicateur ainsi produit.

Mettre en place un « bon » indicateur nécessite avant tout une certaine cohérence entre la fonction, la forme de l'instrument et la méthode de construction. À titre d'exemple, si la fonction de l'indicateur de biodiversité est de fournir un moyen de communication avec la population sur l'évolution des habitats à l'échelle de la France, le mécanisme de synthétisation devra prendre en compte de nombreux paramètres biophysiques. Il sera intéressant d'utiliser une interface spatialisée, et la division sociale du travail impliquera de nombreuses communautés de pratiques : cartographes, modélisateurs, spécialistes de l'aménagement du territoire, de l'agriculture et de l'écologie du paysage. Inversement, s'il s'agit de fournir à un conseil municipal des indicateurs permettant de prendre des décisions concernant l'évolution de la population d'hirondelles rustiques dans leur région, il conviendra de développer des indicateurs permettant de souligner les mécanismes qui expliquent la dynamique de cette population. La division sociale du travail peut alors se limiter à un spécialiste de la dynamique des populations d'oiseaux maîtrisant les méthodes de collecte et de modélisation nécessaires à la construction de tels indicateurs.

Les dimensions fonctionnelles, formelles et méthodologiques d'un indicateur sont donc interconnectées et habitées par trois tensions que notre exemple a permis d'introduire :

– une première source de tension est l'échelle de réalisme – d'application – de l'indicateur. En effet, la réalité de la biodiversité n'est pas la même à une échelle locale ou globale, à court terme ou à long terme, pour un écologue ou un chasseur. Ainsi, chercher à développer un indicateur de biodiversité réaliste – applicable – à l'échelle de la biosphère à destination d'organisations internationales, c'est admettre que cet indicateur sera vraisemblablement irréaliste à une échelle locale, puisqu'il ne sera pas représentatif de la biodiversité locale, ni sensible aux évolutions qu'elle subit ou en adéquation avec les représentations des acteurs qui l'utilisent. Inversement, un indicateur adapté à une réalité locale sera difficilement transposable à une échelle globale. Or, un indicateur renvoie toujours à une *dimension universelle* lui permettant de comparer différentes situations – spatiales, temporelles ou symboliques – et à une *dimension contextuelle* liée au fait que l'indicateur a été « pensé » à des échelles spatiales, temporelles et symboliques spécifiques ;

– une seconde source de tension est que les indicateurs ont toujours une double *dimension politique et scientifique*. La dimension politique implique une grande lisibilité pour un large public, c'est-à-dire de pouvoir tirer une information simple d'un indicateur simple. La dimension scientifique implique des contraintes de construction fortes (10) qui garantissent que l'indica-

(10) Il doit en particulier exister une séparation des pouvoirs entre producteurs et usagers des indicateurs afin que ces derniers bénéficient d'une certaine « extériorité ». Il suffit pour s'en convaincre de penser aux

manipulations réalisées lorsque les producteurs d'informations en étaient aussi les utilisateurs et justifiaient leurs politiques par rapport à ces informations, comme ce fut notamment le cas en URSS avec les indicateurs économiques.

teur fournira bien un outil de preuve, mais aussi une grande prudence dans l'interprétation des informations transmises par les indicateurs, ce qui limite forcément la simplicité et l'efficacité du discours qui peut être tiré de l'indicateur ;

– la dernière source de tension provient du caractère *conventionnel* (ou *subjectif*) et *réel* (ou *objectif*) des indicateurs (DESROSIÈRES, 2003). Les indicateurs sont des instruments approximatifs, ce qui fait d'eux des outils d'information partiels et partiels. Cela explique pourquoi ils sont souvent vivement critiqués, en particulier par les scientifiques. Pourtant, les indicateurs fournissent aussi des objets intermédiaires qui permettent à des acteurs hétérogènes de discuter sur un sujet donné (11). S'en priver, c'est se priver d'outils qui favorisent les débats publics.

Au cœur de ces tensions apparaît le problème de la confiance dans les indicateurs. Celle-ci ne pourra émerger que si les indicateurs sont le fruit d'arbitrages cohérents. Pour illustrer notre exposé, prenons un exemple. L'indicateur de biodiversité le plus emblématique et le plus controversé aujourd'hui est le taux d'extinction global des espèces que compte la Terre (BALMFORD *et al.*, 2003 ; THOMAS, CAMERON, GREEN *et al.*, 2004). Ce taux serait entre 50 et 560 fois supérieur au taux d'extinction « naturel » (TEYSSÈDRE, 2004, p. 27). Cet indicateur est très imparfait. Il existe de fortes incertitudes sur les méthodes de calcul et sur les taux réels d'extinction. Par ailleurs, ils sont peu sensibles à des évolutions de court terme et ils ne permettent pas de faire aisément le lien avec des questions sociales (BALMFORD *et al.*, 2003). En fait, le succès de cet indicateur se justifie par un besoin pressant, selon les scientifiques qui travaillent sur la biodiversité, de tirer la sonnette d'alarme. Cet indicateur n'a pas pour objectif de fournir un outil de suivi efficace de la biodiversité, mais de mobiliser l'opinion publique. Sa fonction première est d'informer un large public sur les menaces que subit la biodiversité. Les arbitrages concernant l'indicateur ont donc pesé en faveur de sa dimension universelle, objective (l'extinction) et politique. Mais revenons-en maintenant aux indicateurs de suivi temporel des oiseaux communs.

LES INDICATEURS DE BIODIVERSITÉ DU PROGRAMME STOC : UNE RENCONTRE ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE D'INDICATEURS DE BIODIVERSITÉ

Les indicateurs « oiseaux communs », en tant qu'indicateurs de suivi de la biodiversité, ont de nom-

(11) Un objet intermédiaire – ou objet frontière – permet à des acteurs hétérogènes de communiquer et de coordonner leurs représentations à propos d'un phénomène donné (ARIAS et FISCHER, 2000). Les indicateurs liés au chômage offrent par exemple, malgré leurs défauts, des outils de discussion essentiels pour lancer et stimuler les débats publics autour de la question de l'emploi. Ils offrent un langage commun pour parler de cette question.

breux avantages (HEATH et RAYMENT, 2001 ; SEKERCIOGLU, DAILY et EHRLICH, 2004 ; BALMFORD *et al.*, 2003, 2005).

Tout d'abord, les oiseaux communs occupent une large gamme d'écosystèmes, y compris les écosystèmes urbains, et les indicateurs ont donc pour intérêt d'être construits à partir d'une source d'informations facilement accessible. Les populations d'oiseaux communs fournissent par ailleurs de grandes quantités d'individus – à l'inverse des espèces rares caractérisées par une faible abondance – et sont donc les populations qui contribuent le plus au fonctionnement des écosystèmes et à leurs évolutions. D'autre part, en étant situées à un niveau élevé dans la chaîne alimentaire, les populations d'oiseaux communs sont indirectement sensibles aux perturbations que subit l'ensemble des composants de l'écosystème. L'évolution de ces populations permet donc de mesurer l'état de santé des écosystèmes. Enfin, la biologie des oiseaux communs, le rôle de ces derniers dans le fonctionnement des écosystèmes et les causes de leur déclin sont relativement bien connus, à la différence de la plupart des autres éléments de la biodiversité. Mais l'avantage décisif de ces indicateurs est qu'ils sont fondés sur le suivi de populations dont la taille est très sensible aux changements environnementaux, ce qui permet des suivis à relativement court terme.

On peut ajouter que les oiseaux communs représentent une « faune de proximité » souvent bien connue du grand public. Ils mobilisent fortement les représentations sociales comme en témoignent les classifications traditionnelles concernant les oiseaux nuisibles – la corneille ou la pie –, les oiseaux de malheur – la chouette effraie ou le grand corbeau –, les oiseaux parasites – le coucou ou le labbe –, sans parler de toutes les expressions qui se rattachent aux noms d'oiseaux communs – « tête de linotte » ou « faute de grive, on mange des merles ». Enfin, la faune aviaire fournit d'importants services culturels tels que la chasse, le « *bird-watching* » ou simplement l'annonce du printemps. C'est pourquoi les oiseaux communs représentent quelque chose de concret pour de nombreuses communautés de pratiques et peuvent servir d'objet intermédiaire pour des débats ou des « combats » à propos de la biodiversité (12).

Les premiers indicateurs qu'il est possible de tirer du Stoc sont les indicateurs de diversité spécifique, d'abondance relative, de survie, de production de jeunes... qui vont permettre de suivre l'évolution de l'état de la biodiversité (13). Mais l'organisation des données Stoc permet aussi de développer des indicateurs d'interactions entre l'état structurel de la biodi-

(12) Comme ceux qui opposent chaque année écologistes et chasseurs à propos de la chasse à la palombe dans le sud-ouest et qui représentent une sorte d'événement médiatique annuel.

(13) L'évolution de ces indicateurs est consultable sur <http://www.mnhn.fr/mnhn/crbpo/>.

versité et d'autres paramètres « environnements ».

Une piste, en particulier, a été d'utiliser la base oiseaux communs pour développer des indicateurs qui permettent de mesurer l'impact du réchauffement climatique sur la biodiversité. En effet, des indicateurs concernant l'évolution des aires de répartition des oiseaux communs (glissement vers le nord) ou la productivité des populations (période de reproduction plus tôt dans la saison) offrent des informations très importantes sur la réalité de l'évolution climatique, sur les réponses fonctionnelles des espèces et sur l'impact du changement climatique sur la biodiversité dans son ensemble (JULLIARD *et al.*, 2004).

Une deuxième piste étudiée a été l'utilisation de la base oiseaux communs pour développer des indicateurs permettant de suivre l'évolution de l'état des habitats. Pour cela, les espèces communes ont été regroupées en fonction de leur degré de spécialisation vis-à-vis de certains habitats – espèces forestières et agricoles en particulier. Ces indicateurs permettent de fournir une information sur la réalité de l'évolution des habitats, sur l'impact de cette évolution sur la faune aviaire ou encore sur la vulnérabilité de certaines espèces vis-à-vis de changements tels que l'intensification agricole (JULLIARD *et al.*, 2004).

Pour approfondir la question des indicateurs d'habitats, un indicateur synthétique d'hétérogénéité du paysage est en cours de construction. Il offre un ratio du nombre d'individus issus d'espèces dites spécialistes par rapport au nombre d'individus issus d'espèces dites généralistes. Si le nombre d'espèces généralistes augmente aux dépens des espèces spécialistes, il est probable que l'on se trouve dans une situation d'homogénéisation fonctionnelle (OLDEN *et al.* 2004) qui peut avoir de forts impacts sur la biodiversité dans son ensemble.

Il est important de noter que les premiers indicateurs issus du programme Stoc ne sont pas des indicateurs « potentiels » mais des indicateurs effectivement utilisés comme outils de communication et d'aide à la décision. En tant qu'outil de communication, ces indicateurs ont été largement repris par les médias. Des articles sur l'évolution de l'abondance relative des oiseaux communs en France paraissent ainsi tour à tour dans *Le Figaro* (samedi 20 – dimanche 21 avril 2002), dans *Libération* (samedi 27 avril 2002), dans *Ouest-France* (mercredi 8 mai 2002), dans *Le Monde* (mercredi 8 mai 2002, samedi 10 avril 2004). Cela s'accompagne de publications dans des revues d'ornithologie de terrain (*Ornithos*), de gestion de la nature (*Espaces naturels*) et évidemment des revues scientifiques (*Global Change*). Cette diversité des publics témoigne de l'intérêt que suscite la publication d'indicateurs sur l'évolution des populations d'oiseaux en France.

Par ailleurs, s'il est difficile de dire que les indicateurs issus du programme Stoc représentent de véritables outils d'aide à la décision, ils sont néanmoins

utilisés en tant que principaux indicateurs de biodiversité dans les rapports à destination des décideurs, que ce soit à l'échelle de la France (Ifen, 2003) ou à l'échelle de l'Europe (EEA, 2003). Ainsi, l'indicateur de variation d'abondance des oiseaux communs représente le seul indicateur de biodiversité parmi la liste des 45 indicateurs de développement durable de la France (Ifen, 2003). Au Royaume-Uni, la variation relative des oiseaux communs – détaillée à travers les espèces agricoles, les espèces forestières et l'ensemble des espèces – représente l'un des quinze indicateurs-clés de développement durable du pays (DEFRA, 2004). Enfin, cet indicateur est aussi l'un des 15 indicateurs clés de développement durable de l'Union européenne (Commission des Communautés européennes, 2005).

Ces publications, destinées à la fois au grand public, aux acteurs locaux, aux scientifiques ou aux décideurs nationaux et internationaux témoignent du fait que l'offre et la demande d'indicateurs de biodiversité se sont rencontrées à travers les indicateurs d'abondance relative des oiseaux communs.

POURQUOI L'OFFRE D'INDICATEURS A RENCONTRÉ LA DEMANDE D'INFORMATIONS SUR LA BIODIVERSITÉ : QUELQUES HYPOTHÈSES

La rencontre de l'offre d'indicateurs « oiseaux communs » avec la demande d'indicateurs de biodiversité a, selon nous, deux origines.

La première est l'émergence d'une organisation sociale construite à partir d'un investissement en capital social et fondée sur un principe de réciprocité de services, avec pour objectif de développer un système de suivi des populations d'oiseaux communs en France. Cette organisation a permis, comme nous l'avons montré, de décloisonner les savoirs naturalistes locaux et de produire des données standardisées à un coût extrêmement faible si l'on considère les moyens humains mobilisés – en temps et en connaissances spécifiques. La réduction des coûts de transaction a ainsi bien permis de réduire les coûts d'information et de créer un système durable de production d'informations sur la biodiversité.

Le programme Stoc a réussi à articuler les pratiques locales d'inventaire naturaliste avec des objectifs généraux de recherche intéressant l'écologie, mais aussi l'opinion publique et les décideurs politiques. Cette collaboration « d'échelles » a offert l'opportunité de convertir des « indicateurs environnementaux » locaux, utilisés par les naturalistes, en « indicateurs myopes » standardisés, fondés sur des grands nombres, et utilisés à des échelles larges, dans le but de mieux comprendre le fonctionnement de la biosphère.

La seconde origine de cette rencontre est que les indicateurs Stoc, en tant qu'indicateurs de biodiversité, ont réussi à répondre à une demande hétérogène grâce à un

arbitrage réussi entre les tensions que nous avons évoquées plus haut :

- concernant l'échelle de réalisme, les indicateurs Stoc permettent de produire des indicateurs locaux, nationaux et/ou européens à destination des scientifiques – indices composites complexes – ou d'un large public – données statistiques simples ;
- concernant la tension entre les dimensions scientifique et politique, les indicateurs Stoc offrent un outil de preuve efficace, du fait de la standardisation du protocole, d'une division sociale du travail claire et de la grande quantité de données traitées. Mais ce sont aussi des outils de communication très lisibles, à partir desquels il est possible de tirer un discours clair sur la biodiversité, dans ses différentes dimensions ;
- enfin les indicateurs Stoc sont des indicateurs objectifs lorsqu'ils concernent, par exemple, des populations d'oiseaux spécifiques, et des indicateurs conventionnels – subjectifs – en tant qu'indicateurs de suivi de la biodiversité.

Ainsi, les indicateurs de biodiversité issus du Stoc semblent assez flexibles pour s'adapter aux besoins informationnels d'une grande diversité de communautés de pratiques et assez robustes pour fournir à ces dernières des référents communs leur permettant de communiquer sur la question de la biodiversité. À ce titre, ces indicateurs représentent bien un objet intermédiaire concernant la biodiversité.

Ce programme doit cependant faire face à un certain nombre de risques :

- tout d'abord, il est fondé sur la confiance qui existe entre les différentes parties prenantes, ce qui le rend extrêmement vulnérable aux comportements opportunistes. Ainsi, l'usage des indicateurs Stoc dans un sens qui ne conviendrait pas aux ornithologues locaux pourrait très vite conduire à un tarissement de la source de données qui permet de faire vivre ce système ;
- de manière plus précise, il existe un premier risque relatif à un projet de développement d'indicateurs de biodiversité locaux à partir de la base Stoc. Les ornithologues qui ont fourni les données permettant de construire les indicateurs veulent en effet avoir la primauté de leur utilisation à l'échelle locale. Le problème est qu'alors les fournisseurs de données et les utilisateurs des indicateurs seraient les mêmes personnes, ce qui ne permet pas de garantir la neutralité des indicateurs aux yeux d'autres acteurs locaux. Inversement, si les indicateurs locaux produits à partir des données des ornithologues ne sont pas en partie gérés par ces derniers, il est probable que cela conduise à une perte de confiance entre les ornithologues et le CRBPO. Cela nécessite un arbitrage : d'un côté, le besoin de toucher un grand nombre d'acteurs locaux et de donner le plus d'extériorité possible aux indicateurs ; de l'autre, le besoin de considérer les ornithologues locaux comme des interlocuteurs privilégiés pour maintenir une collaboration fructueuse. Il sera sans doute nécessaire, pour dépasser

cette tension, de lancer un débat sur les fonctions que doivent remplir les indicateurs Stoc à l'échelle locale, de manière à créer une organisation spécifique à cette échelle ;

- un autre risque concerne la professionnalisation des activités de suivi. En effet, si des organisations locales ou régionales, privées ou publiques, commencent à vouloir rémunérer les ornithologues de terrain pour disposer de données privées sur l'évolution de la faune aviaire, cela risque d'entraîner un effondrement du système de collecte, qui fonctionne jusqu'à présent sur la base d'un principe de bénévolat et de réciprocité de services ;
- enfin, si le développement d'Internet a offert de nombreuses opportunités pour la mise en place du réseau, il peut aussi être une source de problèmes pour un organisme centralisé tel que le CRBPO, en rendant obsolètes certaines de ses fonctions – concernant notamment la circulation d'informations sur les bagues. En effet, le développement de forums sur Internet offre la possibilité aux ornithologues de terrain d'échanger des informations sans avoir besoin d'en passer par un organisme qui fasse circuler les informations, ce qui le rend indirectement moins utile pour cette communauté de pratiques.

Remerciements

Merci à l'équipe du CRBPO et aux animateurs du réseau Stoc.

BIBLIOGRAPHIE

- ARIAS E.G., FISCHER G., (2000), « Boundary Objects : Their Role in Articulating the Task at Hand and Making Information Relevant to It », *International ICSP Symposium on Interactive and Collaborative Computing*, December 2000, 8p.
- BALMFORD A., GREEN R.E. et JENKINS M., (2003), « Measuring the changing state of nature », *TRENDS in Ecology and Evolution*, vol.18, n°7, pp.326-330.
- BALMFORD A. *et al.*, (2005), « The 2010 challenge : data availability, information needs and extraterrestrial insights », *Philosophical Transactions of the Royal Society B.*, n°360, pp. 221-228.
- BARBAULT R., (2003), « Les grands enjeux de l'interdisciplinarité dans les recherches en biodiversité », *Actes des Journées de l'Institut Français de la Biodiversité, Biodiversité : quels enjeux pour les sociétés ?*, Tours, 18-20 déc. 2002.
- CALLON M., LASCOUMES P. et BARTHE Y., (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, collection La couleur des idées, 357p.

- CHEVASSUS-AU-LOUIS B., (2002), « Éléments de cahier des charges pour une stratégie nationale sur la biodiversité », *Actes des Journées de l'Institut Français de la Biodiversité, Biodiversité : quels enjeux pour les sociétés ?*, Tours, 18-20 déc. 2002, pp.35-39.
- Commission des Communautés Européennes, (2005), *Indicateurs de développement durable pour suivre la mise en œuvre de la stratégie de développement durable de l'Union Européenne, Communication de l'Almunia aux membres de la Commission*, 9 février 2005, Bruxelles, 20p.
- Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA), (2004), *Sustainable development indicators in your pocket 2004*. A selection of the UK's Government's indicators of sustainable development, DEFRA Publications, 73p.
- DESROSÈRES A., (2003), « Les qualités des quantités », *Courrier des statistiques*, n°105-106.
- DIETZ T., OSTROM E., STERN P.C., (2003), « The Struggle to Govern the Commons », *Science*, vol.302, number 5652, Issue of 12 Dec 2003, pp. 1907-1912.
- EEA, (2003), *Europe's environment : the third assessment*, Copenhagen, EEA, 343p.
- HEATH M. et RAYMENT M., (2001), « Using bird data to develop biodiversity indicators for agriculture », *OECD Expert Meeting on Agri-Biodiversity Indicators*, 5-8 nov. 2001, Zürich, Switzerland.
- IFEN, (2003), 45 indicateurs de développement durable : une contribution de l'Ifen, Orléans, Ifen, coll. *Études et travaux* n°41, 144p.
- IRWIN A., (1995), *Citizen science*, London, Routledge, 198 p.
- JIQUET F., JULLIARD R., (2003), « Suivi Temporel des Oiseaux Communs : Bilan des réseaux nationaux pour la France », *Ornithos*, n°10, p.2-11.
- JULLIARD R., JIQUET F., (2002), « Un suivi intégré des populations d'oiseaux communs en France », *Alauda*, vol. 70 (1), pp.137-147.
- JULLIARD R., JIQUET F. et COUVENT D., (2004), « Common birds facing global changes : what makes a species at risk ? », *Global Change Biology*, vol. 10, issue 1, pp.148-154.
- KREBS C.J., (2001), *Ecology*, San Francisco, Benjamin Cummings, 695 p.
- Ministère de l'Écologie et du Développement Durable, (2004), *Stratégie Nationale pour la Biodiversité : enjeux, finalités, orientations*, MEDD, 49 p.
- NORTH D., (1999), *Understanding the Process of Economic Change*, Institute of Economic Affairs.
- OLDEB J.D. et al., (2004), « Ecological and evolutionary consequences of biotic homogenisation », *Trends in Ecology and Evolution*, n° 19, pp. 18-24.
- PRETTY J., (2003), « Social Capital and Collective Management of Resources », *Science*, vol. 302, number 5652, Issue of 12 Dec 2003, pp. 1912-1916.
- SEKERCIOGLU Ç.H., DAILY G.C. and EHRLICH R., (2004), « Ecosystem consequences of bird declines », *PNAS*, December 28, vol.101, n°52, pp.18042-18047.
- TEYSSÈDRE A., (2004), « Vers une sixième grande crise d'extinctions ? », in BARBAULT R. et CHEVASSUS-AU-LOUIS B., (eds.), *Biodiversité et changements globaux. Enjeux de société et défis pour la recherche*, édition adpf, pp. 24-36.
- THOMAS C.D., CAMERON A., GREEN R.E. et al. (2004), « Extinction risk from climate change », *Nature*, n°427, 8 January 2004, pp.145-148.
- ZACCAÏ E., (2002), *Le Développement durable : dynamique et constitution d'un projet*, Bruxelles, Éditions Peter Lange, 358p.



© Coll. ROGER-VIOLLET

VOUS AVEZ DIT : « CAPITAL HUMAIN » ?

EN QUÊTE DE THÉORIES

Le capital humain n'est pas encore un terme familier pour les salariés. Et pourtant, les directions générales pourraient avoir besoin, dans un proche avenir, de reconsidérer tout le gouvernement de l'entreprise, en fonction de ce capital là. Largement immatériel et inséparable de son détenteur, le capital humain va bouleverser les politiques de ressources humaines et le contrôle de l'entreprise. Devenu aussi vital que le capital financier, le capital humain pourrait faire l'objet de programmes d'investissements, de frais d'entretien, d'amortissement... On peut même imaginer des politiques d'embauche, et une économie du savoir, uniquement fondées sur ce critère. Les entreprises pourraient se partager de plus en plus entre celles qui tentent de minimiser le capital humain, et celles qui acceptent de le rémunérer à sa juste valeur.

Par **Fabienne AUTIER**, PROFESSEUR ASSOCIÉ GRH ET ORGANISATION, CHERCHEUR INSTITUT FRANÇAIS DE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES EM LYON (*)

UNE ANALOGIE SÉDUISANTE

Chercheurs et praticiens en gestion ont de plus en plus souvent recours à l'analogie du « capital humain » pour désigner les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise.

Les promoteurs de cette analogie postulent que « capital humain » capture, mieux que « ressource humaine », l'idée que les compétences des salariés constituent un capital clé pour le développement et la différenciation de l'entreprise. Ils indiquent aux directions des entreprises que désormais tout doit être fait pour attirer, développer et retenir cette forme vitale de capital. Ils anticipent qu'elle sera valorisante et qu'elle devrait être perçue comme telle par les salariés, qui se voient ainsi élevés au rang de capital vital, au même titre que le capital financier.

(*) autier@em-lyon.fr

(1) Enquête par questionnaire menée par l'auteur auprès de participants MBA, entre novembre 2004 et septembre 2005. 62 individus de 16 nationalités différentes (79 % d'hommes ; 21 % de femmes) ont répon-

Les acteurs qui promeuvent cette analogie proviennent tour à tour : du monde académique, qui publie des ouvrages spécialisés sur le thème (DAVENPORT, 1999 ; FITZ-ENZ, 2000) ; des entreprises de conseil, qui diffusent des mesures standardisées de ce capital (par exemple, le *Human Capital Index*TM du cabinet Watson Wyatt ou le *Human Capital Benchmarking Report* du cabinet Saratoga) ; enfin, des entreprises elles-mêmes, qui créent, par exemple, des départements du capital humain en substitution aux départements de ressources humaines. Tous ces acteurs semblent trouver leur compte dans cette analogie qui aborde la question de la gestion des hommes selon une logique économique bien connue et maîtrisée dans le monde de l'entreprise. Pourtant, ce terme ne semble pas trouver l'écho favorable attendu auprès des salariés. Ainsi, une enquête récente, menée auprès d'un échantillon de managers français et internationaux (1) révèle que les destina-

du à ce questionnaire. Les répondants étaient en position de management intermédiaire dans des entreprises moyennes à très grandes (multinationales). L'âge moyen des répondants était de 34 ans ; leur expérience moyenne en entreprise de 8 ans et ils avaient travaillé, en moyenne, pour 2,6 entreprises au cours leur carrière.

taires sont assez largement défiants par rapport à cette notion. Interrogés sur la perception qu'ils ont des entreprises qui la mobilisent, 34 % des répondants considèrent que c'est « *une annonce destinée à être plus attractif* » et 38 % que « c'est un concept à la mode, sans fondement ni impact sur la façon dont les hommes sont effectivement gérés ».

Une grande majorité y voit un acte de communication... les mettant particulièrement mal à l'aise. Comme si cette notion, *a priori* valorisante pour les hommes et les femmes qu'ils sont, était mobilisée à un moment où leur vécu, était à l'opposé, celui d'être traités comme des commodités, des ressources aisément remplaçables, voire jetables.

POURQUOI TANT DE DÉFIANCE ?

Un détour par la généalogie du concept s'avère très utile pour expliquer l'incompréhension et la défiance qu'il génère.

Deux économistes américains de premier rang, Théodore Schultz (1902-1998) et Gary Becker (né en 1930), sont à l'origine de ce concept.

Théodore Schultz, économiste du développement (lauréat du prix Nobel d'Économie en 1979, avec Arthur Lewis), justifie, dès 1961, l'utilisation de ce concept en ces termes : « *alors qu'il paraît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital [ni] que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré* » (1961, p. 1, traduction libre de l'auteur).

Le savoir, l'expérience, les talents mais aussi l'aptitude des individus à résister aux maladies peuvent, selon lui, être considérés comme un capital, en ce sens que les investissements opérés par les individus donnent lieu à un retour sur investissement (reconstitution et accroissement du capital initial) qui peut être mesuré.

Ce concept sera précisé et largement diffusé par Gary Becker (1975, 1993), connu pour ses travaux visant à élargir le champ de l'analyse micro-économique à de nombreux comportements humains. Gary Becker recevra, en 1992, le prix Nobel d'économie pour son développement de la théorie du capital humain.

L'originalité de cette théorie est d'étendre le raisonnement micro-économique, déjà éprouvé à propos du capital financier ou physique, au capital humain, c'est à dire aux connaissances et aptitudes des individus.

Tout comme le capital financier ou physique, le capital humain est considéré comme un capital pouvant s'acquérir (par l'éducation), se préserver et se développer (par la formation continue, la médecine et la prévention) et donner des dividendes (sous la forme d'une augmentation de la productivité du détenteur). Comme toute autre forme de capital, il peut faire l'objet de programmes d'investissements, avec mises de

fonds initiales, frais d'entretien et amortissement.

Ce concept va s'avérer central pour l'économie du développement, l'économie de l'éducation et plus largement, l'économie du savoir.

Il va également influencer la recherche en gestion.

Deux chercheurs en gestion, Flamholtz et Lacey, présentent, dès le début des années 1980, la fécondité de ce concept pour analyser les politiques de gestion des ressources humaines (GRH) des entreprises. Ils ne sont pas, à cette époque, suivis par leur communauté professionnelle. Il faudra attendre la fin des années 1990, période où l'on commence à reconnaître l'importance cruciale des hommes dans la constitution d'avantages concurrentiels durables, pour que le concept se diffuse largement en gestion.

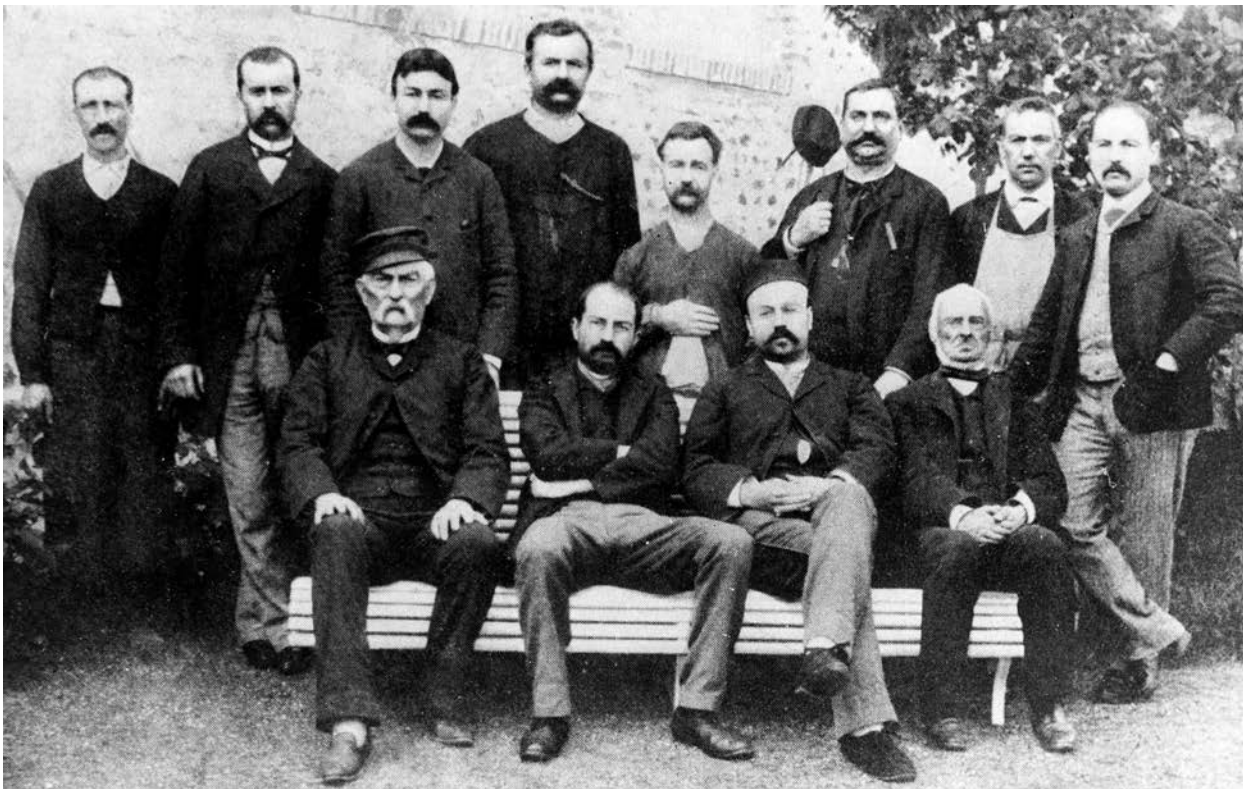
Le concept de capital humain est mobilisé pour désigner les compétences des individus (savoirs, savoir-faire, savoir être). Il englobe aussi bien le diplôme universitaire que la maîtrise d'un outil, le tour de main d'un potier, ou l'autorité du *manager*. Il s'agit d'un capital que les individus peuvent constituer, accumuler, utiliser, et qui possède deux caractéristiques essentielles : largement immatériel (car composé avant tout d'acquis mentaux) et inséparable de la personne de son détenteur.

Le capital humain peut être développé par trois types d'acteurs : les individus eux-mêmes (et/ou leur famille), les entreprises, les États.

Il existe une distinction importante entre le capital humain *générique*, qui désigne les compétences transférables, réutilisables d'une entreprise à l'autre (par exemple, la maîtrise des méthodes *marketing* de lancement d'un nouveau produit, la connaissance d'un logiciel grand public), et le capital humain *spécifique*, qui désigne les compétences non transférables, propres à une entreprise donnée (par exemple, la connaissance des réseaux internes d'influence, des « façons de faire maison »).

Ce concept intéresse particulièrement des chercheurs tels Anderson, Galunic, Lepak ou Snell, spécialisés dans l'analyse et la compréhension des *stratégies* de gestion des ressources humaines (SGRH). Ils voient dans ce concept une façon nouvelle d'appréhender et de guider les entreprises dans leurs arbitrages de gestion des ressources humaines.

Sur un registre académique, ce concept permet de rendre compte des politiques de gestion des ressources humaines des entreprises sous un angle nouveau : celui de l'accumulation/optimisation d'un capital de compétences (LEPAK et SNELL, 1999). Les salariés sont vus comme des détenteurs de portefeuille de compétences, l'entreprise comme une agrégation de ces portefeuilles. Les directions des ressources humaines ont pour enjeu de développer ces portefeuilles individuels, et d'optimiser leur utilisation, c'est-à-dire de s'assurer que les investissements qu'elles réalisent (par exemple les programmes d'investissement-formation), sont bien



© Coll. ROGER-VIOLET

Les salariés, en tant qu'apporteur de capital humain, sont des contributeurs de premier plan au succès de l'entreprise (*Édouard Michelin (1859-1940), industriel français du pneumatique, au milieu de son personnel, en 1889*).

cohérents avec les activités et les priorités stratégiques de l'entreprise.

Cet angle d'approche permet également d'expliquer théoriquement le développement de marchés internes du travail permettant aux individus dont les entreprises développent le capital humain spécifique de valoriser l'acquisition de ce capital et de construire des carrières en interne (2). Ces marchés internes sont la contrepartie, à l'intérieur de l'entreprise, de l'existence de marchés du travail externes, sur lesquels les individus valorisent leur capital humain générique.

Sur un registre plus pratique, les directions d'entreprises sont incitées à évaluer la valeur économique de leurs salariés (en fonction de leurs compétences détenues, de leur productivité) et le retour sur investissement qui peut être attendu lorsqu'un investissement est opéré (par exemple, un investissement-formation ou de carrière). Elles sont également incitées à mettre en œuvre des raisonnements de type coût/bénéfice pour trancher des questions telles que garder ou laisser partir un salarié, investir ou ne pas investir en formation par exemple, promouvoir un investissement générique ou spécifique.

(2) DOERINGER et PIRE (1971) ont montré que l'investissement des entreprises dans des programmes de formation spécifiques les incitait à mettre en place des arrangements institutionnels (marchés internes du travail) visant à stabiliser les salariés et à réduire le turnover.

QUI DÉTIENT LE CAPITAL HUMAIN ?

Des voix s'élèvent néanmoins pour dénoncer les limites de cette analogie entre capital financier et capital humain. Elles sont portées par deux courants de recherche : des chercheurs en gestion d'une part, des chercheurs économistes, spécialistes des droits de propriété, d'autre part. Ces deux courants présentent la particularité de pousser jusqu'au bout l'analogie, pour en faire émerger les limites. Leur critique se focalise sur le même point central : la question de la propriété du capital humain.

Selon Coff (3), le fait, pour une entreprise, de détenir du capital humain pose un certain nombre de problèmes en comparaison avec les autres formes de capital mobilisable (financier, matériel). D'une part, les entreprises ne possèdent pas les individus travaillant pour elles. Ceux-ci peuvent ainsi partir, s'ils sont mécontents. D'autre part, les individus peuvent être présents, mais ne pas contribuer au maximum de leurs capacités (problèmes de démotivation, d'apathie) (COFF, 1997).

Cet état de fait fragilise très fortement, selon lui, l'analogie entre capital humain et capital financier. Il

(3) Chercheur en gestion stratégique des ressources humaines.

met en lumière le fait que les individus sont des acteurs et qu'à ce titre, ils ne peuvent précisément être traités comme un capital à optimiser. Détenir du capital humain pose dès lors aux entreprises un certain nombre de problèmes de management : comment fidéliser les salariés ? Comment les motiver ? Ces problèmes vont jusqu'à saper les bases même d'une possible propriété du capital humain par les entreprises, et se posent en ces termes : à quoi bon « acheter » des gens, s'ils ne contribuent pas ? À quoi bon investir dans le développement de leurs compétences, s'ils ne restent pas ?

Afin de tirer les leçons de ce constat, Davenport (1999) propose que les firmes considèrent désormais les salariés comme des propriétaires, investisseurs en capital humain : « *les individus ne sont ni des coûts, ni des facteurs de production ou des ressources. Ce sont des investisseurs dans un business, contribuant en capital humain et attendant un retour sur investissement* » (DAVENPORT, 1999, p. XII, traduction libre de l'auteur).

Le courant de recherche sur les nouveaux droits de propriété prolonge cette critique (BLAIR et ROE, 1999 ; BLAIR et KOCHAN, 2000). Blair et Kochan rappellent ainsi que les individus sont bien les détenteurs du capital humain et qu'en conséquence, ils doivent être considérés par les entreprises comme des apporteurs de capitaux, au même titre que les apporteurs de capitaux financiers.

Or, ils identifient, dans les entreprises, une asymétrie fondamentale entre la façon dont les contributeurs en capital financier sont rémunérés (dividendes + votes) et la façon dont les contributeurs en capital humain le sont (salaires). Cette asymétrie n'a, selon eux, pas de justification logique. Les salariés, en tant qu'apporteurs de capital humain, sont des contributeurs de premier plan au succès de l'entreprise. À ce titre, ils devraient bénéficier des mêmes *droits de contrôle* sur l'entreprise que les apporteurs de capital financier : droits de contrôle sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, son exécution et les décisions d'allocation de ressources, etc.

Cette asymétrie, non fondée logiquement, est encore plus problématique lorsque l'on considère la préférence avérée des entreprises pour le développement d'un capital humain spécifique.

Alors que l'intérêt des individus est de développer leur capital humain générique, augmentant ainsi leur employabilité sur le marché du travail, les entreprises ont un intérêt majeur à développer un capital humain spécifique, leur permettant de se différencier par rapport à leurs concurrents, de limiter le risque d'évasion de leurs salariés vers d'autres entreprises, et de développer du capital collectif (capacités des salariés à travailler ensemble et à coopérer).

Cette préférence des entreprises pour le capital humain spécifique crée une situation très délicate

pour les apporteurs de capital humain. De nombreuses études empiriques montrent en effet que, plus les salariés restent dans l'entreprise, et donc développent du capital humain spécifique, plus ils auront des difficultés à trouver un nouvel emploi dans une autre entreprise, et plus ils subiront une perte de salaire entre l'emploi quitté et le nouvel emploi (4).

La question de la propriété du capital humain et des droits qui lui sont associés est donc non seulement largement sous-estimée, mais particulièrement problématique quand l'enjeu est de développer du capital humain spécifique. Comment peut-on demander aux salariés de risquer leur capital sans contrepartie ? La préférence des entreprises pour le capital humain spécifique pose au premier plan la question de l'accès des salariés à un « droit à la parole » en matière de management et de gouvernement des entreprises. Comme le résume Margaret Blair : « *comment pouvez-vous risquer votre capital humain spécifique lorsque vous n'avez aucun « droit de parole » dans l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?* » (5) (1999 – traduction libre de l'auteur).

UN RETOURNEMENT NON ANTICIPÉ

Les inventeurs du concept de capital humain ont, dès le départ, spécifié que ce capital était bien la propriété de chaque individu. Pourtant, les directions d'entreprises se sont emparées du concept en postulant qu'elles en avaient la maîtrise. Le concept les a ainsi aidées à envisager des arbitrages d'acquisition (recrutement ou sous-traitance), d'allocation (organisation du travail et gestion des carrières), de développement (investissements-formation), et/ou de cession (démission, licenciements) de capital humain.

Les enjeux sont pourtant tout autres dès lors que l'on pose que ce sont les individus qui sont propriétaires de leur capital humain et que, à ce titre, ils se comportent comme des investisseurs vis-à-vis de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Ainsi, l'adoption par les directions d'entreprises du concept de capital humain, qui justifiait initialement une approche économique et optimisatrice de la gestion des salariés, ouvre, par un retournement non anticipé, un questionnement nouveau sur le

(4) Des études empiriques menées par des économistes américains du travail montrent, par exemple, que les salariés ayant une ancienneté élevée, licenciés pour cause économique, gagnent dans leur nouvel emploi, en moyenne de 15 à 25 % de moins que dans leur emploi précédent (TOPEL, 1990 ; JACOBSON, LALONDE et SULLIVAN, 1993).

(5) Texte original « How can you put your specific human capital at risk if you don't have a « say » in the firm you work for ? » – Margaret BLAIR, 1999.

statut des salariés dans l'entreprise et sur la relation d'emploi.

Si les individus sont bien propriétaires de leur capital humain, alors cela implique pour les entreprises d'ajuster le statut qu'elle leur propose et les modes de relation qu'elles développent avec eux.

Nous avançons que trois grandes options s'offrent, à ce jour, aux entreprises pour relever ce défi.

Option 1 – Développer des relations commerciales avec le capital humain

Le développement de relations commerciales (vs d'une relation d'emploi) entre les entreprises et les individus, est une première option.

Les individus, propriétaires de leur capital humain, passent des contrats de prestation d'activité avec les entreprises et négocient les termes de ce contrat à la fois en termes monétaire (ils prennent part à l'évaluation de « ce que cela vaut ») et qualitatif (ils décident de leur engagement dans une mission en fonction de ce qu'ils ont à y gagner en terme de développement de leur propre capital humain). Cette logique a été très bien décrite par l'économiste du travail Bernard Gazier (2003) sous le terme de retour des « sublimes », ces ouvriers très qualifiés de la fin du XIX^e siècle, qui choisissaient les patrons pour lesquels ils allaient travailler, la durée de leur contribution et la valeur monétaire de leur prestation. Les statuts de free lance ou de travailleurs indépendants sont les formes concrètes de ce type de relations.

Nous pouvons anticiper que ces formes de relations seront de plus en plus fréquemment choisies par les individus, particulièrement ceux détenteurs d'un capital humain élevé et rare.

Le développement actuel du statut de travailleur indépendant ainsi que celui de l'intérim choisi, chez les cadres notamment, indiquent que cette tendance est d'ores et déjà à l'œuvre.

Pour les entreprises, le développement de ce type de relations (commerciales) avec les détenteurs du capital humain présente plusieurs avantages. Ce type de relations leur permet de mobiliser les compétences d'individus pour mener à bien leurs activités, tout en s'évitant les difficultés liées au management de ces individus (nécessité de les motiver durablement, de contrôler l'exécution de leur travail). Ces relations présentent également un avantage de flexibilité : les individus mobilisés dans le cadre de contrats commerciaux ne le sont que dans la limite des besoins de l'entreprise. Si l'activité augmente, l'entreprise a le loisir de multiplier et d'intensifier ces relations ; si l'activité décroît, l'entreprise limite ou cesse ses relations avec les individus en question.

Option 2 – Déprécier le capital humain

Une deuxième option s'offre aujourd'hui aux entreprises lorsqu'elles décident de maintenir une relation salariale avec les individus qu'elles mobilisent pour leurs activités.

Elle consiste à éviter de « payer le prix » d'un investissement en capital humain spécifique, en favorisant le développement d'un capital humain générique.

Le vecteur de cette dépréciation est une organisation du travail extrêmement formalisée et standardisée, favorisant la polyvalence des salariés. Ce type d'organisation du travail permet aux entreprises de recruter des individus peu qualifiés, rapidement opérationnels et largement interchangeables.

Cette logique est déjà observable dans bon nombre d'activités, notamment dans des activités de services de masse (hôtellerie, restauration, centre d'appels, par exemple). La standardisation et la formalisation de l'organisation du travail dans ces activités est digne des préceptes tayloriens (6).

L'enjeu, pour les entreprises choisissant cette option, est de parvenir à attirer des individus détenteurs d'un capital humain peu élevé, de les rémunérer en conséquence faiblement, et d'amoindrir leur pouvoir de négociation, en posant comme principe de fonctionnement une polyvalence et une interchangeabilité élevée des individus.

Le registre prioritaire de la relation développée avec ces individus est d'ordre pécuniaire (offrir un salaire acceptable), l'investissement en formation et en gestion des carrières n'est pas à l'ordre du jour, sauf pour une minorité d'entre eux, appelés à prendre des rôles d'encadrement.

Les entreprises engagées dans ce type de stratégie peuvent aller jusqu'à choisir systématiquement, pour leurs implantations, des bassins d'emplois sinistrés leur assurant la disponibilité d'une main-d'œuvre abondante, prompte à accepter un emploi peu valorisant en terme de contenu, et offrant un niveau minimal de rémunération.

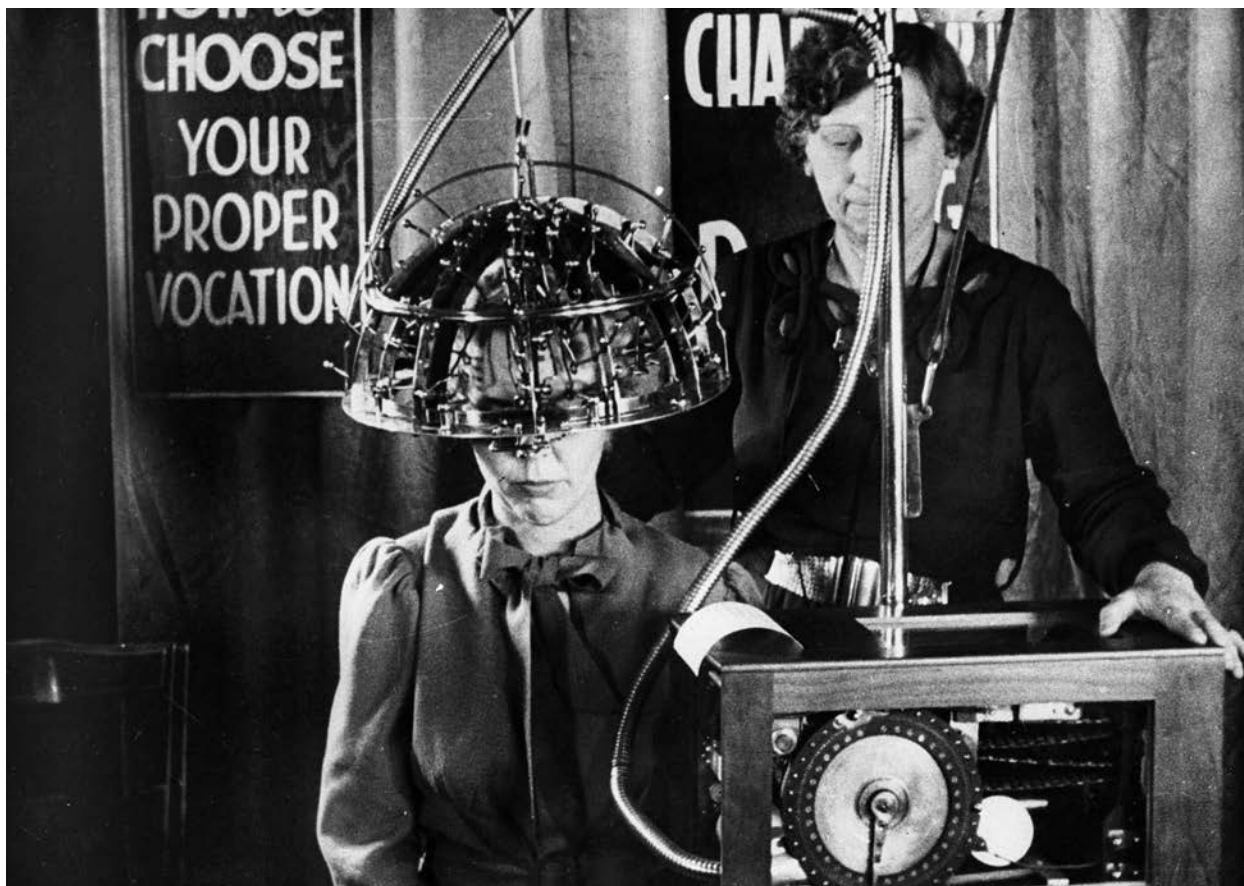
Option 3 – Valoriser le capital humain

Une dernière option s'offre aujourd'hui aux entreprises qui choisissent de maintenir une relation salariale avec les individus qu'elles mobilisent pour leurs activités.

Elle consiste à tirer pleinement parti d'un capital humain élevé et spécifique, en reconsidérant le statut qu'elles offrent aux détenteurs de ce capital humain.

Les individus sont considérés ici comme des investisseurs en capital humain, et en conséquence comme des

(6) Pour une description précise de cette standardisation moderne de l'organisation du travail, voir DUVAL G., *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's*, Paris, La Découverte, 1998.



© Coll. ROGER-VIOLLET

...les entreprises doivent s'attendre au fait que les salariés vont, de façon croissante, demander un droit de « contrôle » sur les entreprises dans lesquelles ils investissent et « risquent » leur capital humain (*Appareil pour tester les aptitudes professionnelles, États-Unis, vers 1935*).

actionnaires de l'entreprise (au même titre que les investisseurs en capital financier).

L'objectif est de leur offrir une symétrie de droit avec les détenteurs du capital financier, tant en terme de rémunération que de contrôle (accès, direct ou indirect, aux instances de gouvernement de l'entreprise).

Cela implique concrètement, pour les entreprises, de reconsidérer la façon dont les salariés sont rétribués, tout en requalifiant l'accès aux dispositifs de contrôle et de gouvernement qui leur est offert.

Dès la fin des années 1990, des chercheurs en gestion tels que Davenport ou Bartlett & Ghoshal ont invité les entreprises à faire évoluer les modes de rétribution qu'elles offrent à leurs salariés. Pour Davenport (1999), la relation d'emploi va devoir être de plus en plus considérée comme un échange réciproque de valeur, et non comme l'exploitation d'une ressource (le salarié) par un propriétaire (la direction d'entreprise). Un salarié qui agit comme un investisseur en capital humain va placer son capital à investir dans l'entreprise où il peut obtenir le retour sur investissement le plus élevé, donc la rémunération la plus élevée. Selon lui, la « loyauté aveugle » des salariés n'est plus de mise.

Dans le même sens, Bartlett & Ghoshal (2002) recommandent aux entreprises de se départir de cette idée que les actionnaires traditionnels, en tant que contributeurs

en capital financier, ont un droit prioritaire sur la distribution de la valeur. Les salariés vont devoir être rémunérés, comme les autres investisseurs le sont, c'est-à-dire non exclusivement sous forme de salaire.

Le développement rapide de modes de rémunération des salariés basés sur une distribution de profits réalisés par l'entreprise (« *profit sharing* », participation aux bénéfices et intéressement, en France), et sur une distribution d'options d'achat d'actions (« *stock option* ») ou d'actions (plan d'actionariat salarié) montre que les entreprises ont commencé à reconnaître le fait que les salariés pouvaient avoir des attentes légitimes dans ce domaine. Elles leur reconnaissent ainsi un droit d'accès nouveau au partage de la valeur créée par l'entreprise.

Cette dernière option de valorisation du capital humain implique un autre volet d'action qui est, lui, largement sous-estimé par les entreprises : la nécessité de reconsidérer l'accès offert aux salariés à leurs instances de gouvernement.

Selon Blair et Roe (1999), les entreprises doivent s'attendre au fait que les salariés vont, de façon croissante, demander un droit de « contrôle » sur les entreprises dans lesquelles ils investissent et « risquent » leur capital humain. Cette attente dépasse, assez largement, les dispositifs de participation des salariés déjà institution-

nalisés dans certains pays européens (notamment en France, en Suède et en Allemagne).

La satisfaction de cette attente pourrait, selon Kochan (2002) consister en l'octroi d'un rôle direct aux représentants du capital humain dans les conseils d'administration, et/ou en l'octroi à ces acteurs d'un rôle indirect *via* des droits de vote en Assemblée générale, et/ou en l'octroi d'un accès accru à l'information stratégique.

L'octroi de tels droits permettrait aux investisseurs en capital humain d'avoir une « voix » dans les décisions stratégiques qui vont directement les affecter, et permettrait d'augmenter le nombre des parties prenantes consultées pour orienter et contrôler les décisions stratégiques.

Cette dernière option est la seule logiquement recevable pour les entreprises qui ont besoin, pour mener à bien leurs activités, de salariés mobilisés, qualifiés et loyaux. Elle seule met les salariés en position de développer du capital humain spécifique et collectif, forme de capital humain largement sous-estimée par la théorie originelle, et néanmoins déterminante pour délivrer des prestations complexes de qualité.

Cette option est encore aujourd'hui largement en friche ou limitée à des sous-populations dans l'entreprise – par exemple, réservée aux cadres supérieurs.

Il est intéressant de noter, avec Kochan (2002), que les initiatives marquantes en la matière, sont souvent prises en temps de crise majeure des entreprises. Ainsi, telle entreprise de transport, où les représentants du capital humain sont invités à siéger au Conseil d'administration en échange de concessions majeures sur la relation d'emploi (baisse de rémunération, plan de licenciements) ; ainsi, telle autre entreprise de transport aérien où les salariés sont consultés par référendum pour ratifier le plan de sauvetage de la compagnie proposé par la direction générale, etc. Ceci amène à poser, avec cet auteur, la question suivante : pourquoi les détenteurs du capital humain ne sont-ils invités à avoir une voix institutionnalisée que dans le gouvernement d'entreprises défaillantes ?

Logiquement, les dispositifs les plus aboutis d'accès des salariés au partage de la valeur créée et au gouvernement de l'entreprise sont aujourd'hui empiriquement observables dans des entreprises qui confondent salariat et propriété du capital financier, c'est-à-dire dans les entreprises où les salariés sont également juridiquement actionnaires (7).

Il est cependant important de noter que l'option 3 (valoriser le capital humain) doit pouvoir opérer, même en l'absence d'une réforme aussi radicale de la structure de propriété.

(7) Cela recouvre plusieurs configurations, pouvant aller d'entreprises où les salariés sont actionnaires majoritaires (et détiennent des droits de vote en proportion des actions détenues) jusqu'à des entreprises détenues à 100 % par les salariés, selon le principe coopératif ou partenarial « un homme, une voix ».

CONCLUSION

Inventé et porté par un courant économique libéral et individualiste, le concept de capital humain soulève, de façon inattendue, une question précisément éludée par ce courant : celle du statut des salariés et de leur accès au gouvernement des organisations productives modernes.

Cette question est loin d'être nouvelle en soi : elle a été posée de façon récurrente tout au long des XIX^e et XX^e siècles par différents courants sociologiques, philosophiques et même gestionnaires.

La nouveauté, c'est que la question émerge, cette fois-ci, de façon interne : le concept de capital humain, poussé jusqu'à son terme, débouche sur une impasse logique, et requiert, pour en sortir, de reconsidérer la question des droits de contrôle offerts aux individus salariés dans les organisations productives modernes.

Sur le registre des pratiques de gestion, l'analogie du capital humain, qui s'était invitée dans l'entreprise pour prolonger et renforcer la notion de « ressources humaines », vient, par un retournement inattendu, défier les directions générales sur un tout nouveau registre : celui du statut et de la place faite aux salariés dans le gouvernement de ces entreprises. Nous avançons que ce potentiel de retournement est certainement à l'origine du malaise des salariés, rapporté dans l'introduction.

Cette analogie pose ainsi, sous un jour nouveau, la question de la propriété des compétences des salariés et elle invite les directions générales à en tirer les conséquences. Puisque les salariés sont bien *in fine* les propriétaires de leurs compétences, ils sont fondés à attendre des droits en contrepartie des investissements qu'ils opèrent et des risques qu'ils prennent à mettre leur capital humain, *générique* et *a fortiori spécifique*, à la disposition de l'entreprise. En symétrie des droits offerts aux investisseurs en capital financier (dividendes et droits de contrôle), la question posée aux entreprises est celle des droits d'expression et de contrôle offerts aux investisseurs en capital humain.

Face à cette question, deux possibilités s'offrent aujourd'hui aux entreprises : soit elles décident de relever le défi, soit, au contraire, elles décident de l'éviter.

Lorsque les entreprises décident de relever le défi du capital humain, elles peuvent le faire, soit en changeant le mode de relation qu'elles développent avec les détenteurs de compétences élevées et spécifiques – c'est-à-dire en substituant une relation commerciale à la relation salariale (option 1) –, soit en offrant des conditions d'emploi différentes à leurs salariés en terme de rémunération (accès au partage de la valeur créée) et de participation aux dispositifs de gouvernement de l'entreprise (option 3).

Lorsque les entreprises choisissent au contraire d'éviter de relever le défi, l'enjeu consiste à mettre en œuvre une organisation du travail qui, pour opérer, requiert des

compétences *génériques* et peu élevées. Il s'agit de construire un avantage concurrentiel différenciant, au moyen d'une organisation du travail hautement standardisée et formalisée, tolérant des taux de rotation des effectifs élevés, et permettant de faire l'économie de revendications des salariés en termes d'accès au partage de la valeur et d'accès au gouvernement (option 2).

Il est à noter que, dans les faits, les entreprises procèdent souvent à des arbitrages plus fins par rapport à cette alternative et aux trois options décrites. Elles choisissent de relever ou de ne pas relever le défi par sous-population : par exemple, *managers* ou non *managers* ; population des métiers centraux vs populations des métiers périphériques. Telle entreprise va ainsi décider d'offrir des plans d'achat d'actions à ses 200 premiers cadres ; telle autre va proposer à un ou deux salariés représentant le cœur de métier, une représentation en conseil d'administration etc.

Ce qui est certain, c'est que la réponse apportée à cette alternative n'est pas neutre, pour les individus et la société. Autant les entreprises décidant de relever le défi du capital humain contribuent au développement des compétences des individus et à la mise en œuvre d'une relation constructive entre les organisations productives et les individus, autant les entreprises évitant de relever ce défi génèrent des effets négatifs pour les individus, et partant pour la société : *stress*, perte de sens, dégradation de l'employabilité des individus et amplification de la crise autour du « travail ».

ANNEXE 1

Ludo

Créée en 1992, Ludo est une entreprise du secteur du jeu vidéo, qui compte 200 personnes (8). Elle a effectué récemment un virage stratégique important en passant d'une activité de studio de création de jeux, au métier d'éditeur de jeux. Son activité est ainsi passée d'un mode artisanal à un mode industriel : l'enjeu n'est plus la sortie ponctuelle de projets uniques et originaux, mais la capacité à assurer une production régulière de nouveaux jeux dans la durée. Le discours stratégique de la direction insiste désormais sur le fait que : « nous sommes une entreprise comme les autres, qui a une activité à gérer, des flux à réguler, une rentabilité à assurer » (un membre de l'équipe de direction).

Le processus de développement des jeux est de plus en plus formalisé, séquencé et hiérarchisé.

À côté des métiers initiaux (scénaristes, graphistes, programmeurs), spécifiques au secteur du jeu vidéo, apparaissent de nouveaux métiers, plus génériques (tests, marke-

(8) Nota : pour des motifs de confidentialité, le nom de cette entreprise est fictif.

Pour une description plus détaillée des logiques à l'œuvre dans cette entreprise et dans le secteur du jeu vidéo, cf. AUTIER F. & PICQ T., Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu

ting, commercial, gestion de la production, qualité).

L'évolution de son activité confronte l'entreprise à une nécessaire évolution de sa politique de gestion des ressources humaines.

La cohabitation entre les activités créatives (scénaristes, graphistes, programmeurs) et les activités gestionnaires, rendue nécessaire par la diversification des activités, devient de plus en plus problématique en termes de cohérence et d'équité interne.

En outre, la spécificité et la rareté extrême de certaines ressources humaines « créatives » (surnommées les « divas » en interne) pose des problèmes de management croissants.

Ces « divas » ont en effet des attentes de plus en plus élevées en termes d'autonomie, de participation à la prise de décision stratégique et de rémunération (elles demandent, par exemple, à être rémunérées non seulement en salaire, mais également en *royalties* sur les futures ventes du jeu auquel elles participent).

La direction de l'entreprise, souvent en accord avec les individus concernés, préfère alors arbitrer en externalisant les individus détenteurs des compétences créatives les plus remarquables, c'est-à-dire en développant avec eux des relations commerciales. L'entreprise pourra ainsi continuer à bénéficier de leurs compétences élevées et spécifiques, dans le cadre d'un cahier des charges précis, et s'éviter la difficulté de gérer la relation d'emploi avec ces « divas » (principe de subordination difficile à faire accepter, contrôle de ces individus difficile à mettre en œuvre, surenchère salariale, etc.).

L'entreprise décide, en revanche, de réserver le développement d'une relation d'emploi aux individus détenteurs de compétences plus génériques et moins élevées.

ANNEXE 2

BTC, entreprise centre d'appels

BTC (9) est une entreprise positionnée parmi les 15 premiers centres d'appel français. Il s'agit, comme ses concurrents, d'un sous-traitant agissant pour le compte d'entreprises donneuses d'ordres. Son activité consiste à mettre en place des plateaux techniques et à gérer les ressources humaines associées (les Téléconseillers), pour prendre en charge des activités de réception d'appels téléphoniques. Selon les donneurs d'ordres, la réception d'appels consiste à renseigner des clients (sur un contrat, des conditions de facturation par exemple), à les aider à résoudre des problèmes techniques (pour un fournisseur d'accès Internet, par exemple), à réaliser des opérations bancaires simples (pour une banque par exemple).

BTC compte, en 2005, 3 000 salariés ; 70 % des effectifs sont en CDI contre 30 % en CDD ou Intérim ; 80 % sont des femmes. L'ancienneté moyenne est de 3 ans.

vidéo : une situation paradoxale ? *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 45, juillet-août-septembre 2002.

(9) Nota : pour des motifs de confidentialité, le nom de cette entreprise est fictif.

L'optimisation de la gestion des ressources humaines constitue le facteur clé de succès de cette activité : « *pour être rentable, un Téléconseiller doit générer de 26 à 30 € de CA/heure [...], nos salariés sont des machines... humaines, avec un temps de réglage, un temps de production optimale, et un temps d'usure* » (un responsable ressources humaines).

Pour mener à bien cette activité de sous-traitance, l'entreprise a mis en place une organisation du travail hautement standardisée (le Téléconseiller s'appuie sur un schéma de réponse prédéfini, à suivre sur ordinateur pendant que se déroule l'appel). La polyvalence des salariés est également un impératif : chaque Téléconseiller doit être opérationnel pour plusieurs donneurs d'ordre, ce qui permet d'optimiser la gestion des effectifs en fonction des variations de niveau d'activité par donneur d'ordre.

Les compétences requises pour être employé chez BTC sont génériques (bien parler français, sans accent, savoir se présenter et interagir au téléphone, savoir utiliser un ordinateur).

Le processus de recrutement est simple et opère en deux à trois heures maximum. Le niveau minimum requis de qualification est le Bac.

Le Contrat à durée indéterminée est la forme de contrat privilégiée car « *c'est pour nous, à la fois, la forme la moins chère en comparaison avec les CDD et l'Intérim, et la forme la plus flexible : le salarié partira en effet de lui-même quand il en aura marre ou bien il sera licencié en cas d'insuffisance professionnelle avérée* » (un responsable ressources humaines).

La rémunération est minimale : « *Tout le monde au Smic, quelle que soit la qualification* » Il n'existe aucun principe de progression de la rémunération fixe autre que les revalorisations du Smic. Des primes de performance sont offertes mais s'avèrent marginales par rapport à la rémunération totale.

L'effort de formation est limité au maximum : trois semaines de formation pour les nouveaux entrants (pour les familiariser aux techniques de réponse par téléphone et à l'utilisation des systèmes d'information), puis de quelques jours à une semaine maximum pour toute nouvelle mission client.

Les relations Direction – salariés sont tendues « *il y a toujours un feu qui couvre quelque part* » (un responsable ressources humaines) : elles sont régulées par la nécessité, pour les salariés, de garder leur emploi et par la pression des cadences.

Les niveaux d'absentéisme et de rotation des effectifs sont élevés, mais la Direction de l'entreprise n'en fait pas cas : « *les salariés ne sont pas nos otages, on ne les retient pas. Ils partent s'ils le veulent, mais il vaut quand même mieux un job au rabais que rien...* »

Il est intéressant de noter que, dans ce secteur d'activité, le critère retenu par les entreprises donneuses d'ordre pour décider d'externaliser (c'est-à-dire de recourir à des prestataires tels BTC) ou d'internaliser leur centre d'appels (c'est-à-dire de salarier, en interne, les individus qui vont prendre en charge l'activité de réception d'appels) est bien lié à la nature du capital humain à mobiliser.

Celle-ci se décline autour de deux critères :

– la longueur de la formation nécessaire pour être capable de répondre au client (c'est-à-dire, le temps d'acquisition des compétences) ;

– la spécificité des compétences requises (c'est-à-dire, la particularité des savoirs à mobiliser, pour les Téléconseillers).

C'est sur la base de tels critères qu'une grande entreprise de cosmétiques a, par exemple, décidé de garder en interne son centre d'appels sur les fonds de teint !

ANNEXE 3

John Lewis

John Lewis Partnership est une entreprise de distribution britannique qui compte 27 grands magasins John Lewis et 173 supermarchés Waitrose.

Avec un chiffre d'affaires de près de 8 milliards d'Euros en 2004, l'entreprise se situe dans les dix premières de la vente de détail en Grande-Bretagne.

Fondée en 1929, cette entreprise a la particularité d'être détenue par ses 63 000 salariés permanents. En effet, John Spedan Lewis, fils du fondateur initial de l'entreprise Lewis, décide en 1929, lorsqu'il prend le contrôle de l'entreprise familiale, de créer une entreprise détenue à 100 % par ses salariés. Il pense que « *les avantages de la propriété doivent aller à ceux qui donnent leur temps et leur travail à une affaire plutôt qu'à ceux qui lui apportent du capital* » (rapport annuel John Lewis). Les avantages de la propriété, ne sont pas, pour lui, seulement financiers : ils résident plus largement dans « *le partage du profit, du savoir et du pouvoir* ». Les salariés deviennent « partenaires » le jour où ils entrent dans le groupe et cessent de l'être le jour où ils le quittent.

Les modes de rétribution des salariés et leur accès au gouvernement de l'entreprise sont les deux caractéristiques distinctives de ce partenariat.

Outre leur salaire et des périphériques de rémunération au-dessus des standards du secteur et du pays (complémentaires retraites et santé), les salariés-partenaires reçoivent une part des profits de l'année. Le principe de répartition, exprimé en pourcentage du salaire de base, est identique pour les membres des directions et les salariés de premier niveau. Selon les années, cette prime de distribution des profits représente entre 8 et 22 % du salaire annuel. « *C'est la même prime pour tout le monde et il n'y a pas de bonus pour la direction, comme cela existe dans d'autres sociétés* » (Stuart Hampson, Président du Groupe depuis douze ans).

L'accès des salariés à la « prise de parole » est assuré par des groupes d'expression, en local, sur chacun des sites de l'entreprise. Il est nourri par un effort de diffusion de l'information auprès de l'ensemble des salariés-partenaires : « *les informations financières et opérationnelles ne doivent pas être limitées aux seuls yeux des managers... les partenaires doivent savoir comment vont leur entreprise, leur département et leur unité de travail* » (Stuart Hampson).

Les salariés-partenaires ont également la possibilité d'exercer un droit de contrôle sur la stratégie et sur son exécution, soit de façon directe, en se présentant aux élections pour siéger aux instances de gouvernement de l'entreprise, soit de façon

indirecte, en votant pour les salariés qui vont les représenter dans ces instances.

Le partenariat est en effet gouverné par deux instances principales :

– le « *partnership council* » : constitué de membres élus par les partenaires, il constitue en quelque sorte le parlement de l'entreprise ;

– le « *partnership board* » : constitué pour moitié de membres en position de management désignés par le Président, et pour moitié de membres élus par le « *partnership council* », il est comparable à un conseil des ministres. Dirigé par le Président de l'entreprise, il a pour mission de piloter, diriger et mettre en œuvre les activités du partenariat.

Le « *chairman* » ou Président, est l'autorité suprême du partenariat. Il veille à la bonne articulation entre la logique représentative des partenaires (via les corps élus) et la logique managériale (via les corps désignés). Il peut être démis de ses fonctions par le « *partnership council* ».

Ce dispositif salarial et d'accès au gouvernement est considéré par la direction comme un atout pour attirer et recruter des salariés, y compris des cadres dirigeants. L'entreprise a, à titre d'exemple, débauché en 2005 deux cadres dirigeants venant d'entreprises concurrentes : Woolworth et Kingfisher. Il est également considéré comme un vecteur très fort d'implication et de fidélisation des salariés (le taux de « *turnover* » de l'entreprise est faible par rapport à la concurrence).

Cette faculté d'attraction et de fidélisation étant posée, tout l'enjeu de la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise est de valoriser et de développer au mieux les compétences des salariés présents. On observe ici, comme dans d'autres structures de ce type, un inversement de la logique de développement de l'entreprise. Il s'agit non pas de partir de la stratégie de développement économique afin d'en inférer les compétences à développer (ou à supprimer), mais au contraire de « *partir des compétences détenues par les salariés pour développer le business* ». La formation et la gestion des carrières sont, en conséquence, deux axes prioritaires de la stratégie de GRH. La réussite économique de ce modèle d'organisation est avérée : l'entreprise est profitable et en croissance, modérée (« *nous voulons croître à notre rythme* », Stuart Hampson) mais régulière depuis plus de 70 ans.

Les clients trouvent également leur compte dans ce modèle. À titre d'indication, en 2005, John Lewis et Waitrose ont été respectivement désignés n° 1 et 2 du Top 10 anglais de « l'index national de la satisfaction client », devant des acteurs mondialement reconnus pour leur qualité de service, comme IKEA.

BIBLIOGRAPHIE

AUTIER F. et PICQ T., Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ? *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 45, juillet-août-septembre 2002

BARLETT et GHOSHAL, Building competitive advantage through people, *MIT Sloan Management Review*, Winter 2002

BECKER G., *Human Capital*. University of Chicago Press, Chicago, 1975

BECKER G. S., *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, University of Chicago Press, 1993

BLAIR M., *Ownership and control – Rethinking corporate governance for the twenty-first century*, Washington DC, Brookings Institution Press, 1995

BLAIR M. M. et ROE M. J., Editors, *Employees and corporate governance*, Washington DC, Brookings Institution Press, 1999

BLAIR M. M. et KOCHAN T. A. Editors, *The new relationship – Human capital in the American Corporation*, Washington DC, Brookings Institution Press, 395 p., 2000

CASCIO W. F., *Costing human resources: the financial impact of behaviour in organizations*, PWS Kent, 1991

COFF R., Human assets and management dilemmas : coping with hazards on the road to resource-based theory, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 2 : 374-402, 1997

DAVENPORT T. O., *Human capital – What is it and why people invest in it*, Jossey-Bass, 1999

FITZ-ENZ, *The ROI of Human Capital, Measuring the economic value of employee performance*, Amacom, 2000

FLAMHOLTZ E.G. et LACEY J., *Human capital theory and human resources*. Personal management Series, Los Angeles, University of California, 112 p., 1981

GALUNIC C. et ANDERSON E., From security to mobility : Generalized investments in *Human Capital*. *Organization Science*. 11 (1) : 1-20, 2000

GAZIER B., *Économie du travail et de l'emploi*, Paris, Dalloz, 1991

GAZIER B., *Tous « Sublimes » – Vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion, 2003

KOCHAN T. A. et OSTERMAN P. *The mutual gains enterprise – forging a winning partnership among labor, management and government*, Harvard Business School, 1994

KOCHAN T. A., *Addressing the crisis in confidence in corporations: root causes, victims, and strategies for reform*, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, n°3, 2002

LEPAK D.P et SNELL S.A., The human resource architecture : toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1) : 31-48, 1999

SCHULTZ T.W., Investment in human capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, Number 1 :1-17, March 1961

STROBBER M.H., Human capital theory : Implications for HR Managers. *Industrial Relations*, 29 (2) : 214-239, 1990

VAN MARREWIKJ M. et TIMMERS J., Human Capital Management : New possibilities in People Management, *Journal of Business Ethics*, 44 : 171-184, 2003

WALKER J., Human capital : Beyond HR ? *Human Resource Planning*, Vol. 24, n°2, 2001

CHANGER DE REGARD SUR LE CHÔMAGE

À propos du livre de Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG, *Le chômage, fatalité ou nécessité?*, Paris, Flammarion, 2004

Parmi ses multiples apports, l'école de Palo Alto nous a laissé la notion de « recadrage ». Un recadrage consiste à « modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue (1). » Exemple : le verre d'eau à moitié vide ou à moitié plein. La « réalité » (le verre d'eau) est rigoureusement la même dans les deux cas, mais sa perception change du tout au tout. Le recadrage permet à un individu, ou à un groupe, de prendre conscience des avantages d'une situation, là où, auparavant, il voyait plutôt un dysfonctionnement, un inconvénient, un problème.

C'est à un recadrage de cette sorte que nous invitent Pierre Cahuc et André Zylberberg, deux spécialistes des questions d'emploi. Leur présentation des plus récentes recherches en économie déstabilise beaucoup d'idées reçues sur le chômage, la croissance et le fonctionnement des marchés de l'emploi. Examinons quelques-uns de leurs résultats.

Le chômage n'est pas un dysfonctionnement : il est au cœur de la croissance

Les entreprises consacrent beaucoup d'énergie à essayer de gagner en compétitivité. Ce faisant, elles suppriment de façon incessante des emplois, pour en développer de nouveaux, plus efficaces : ainsi, en France, il se crée et se détruit, *chaque jour*, 10 000 emplois ! Ce

(1) MARC E., PICARD E., *L'école de Palo Alto*, Paris, éd. Retz, 1984, p. 100.

processus de « destruction créatrice », dont un Schumpeter avait déjà l'intuition dans les années 1940, génère à la fois du chômage, puisqu'il supprime des emplois, et de la croissance, puisqu'il en crée d'autres, plus « compétitifs ». Le chômage n'est donc pas un « défaut » de l'économie de marché : il est la base même de la croissance.

Ce qui rend ce fonctionnement si difficile à supporter, c'est son *imprévisibilité*. Le capitalisme, par opposition à l'économie planifiée, se caractérise par la liberté des acteurs économiques. Ceux-ci entreprennent, investissent, essaient. Certains réussissent, d'autres échouent. L'économie de marché est un chaudron en ébullition, où essais et erreurs s'enchaînent à grande vitesse. « Un progrès ininterrompu, sans l'incertitude du lendemain, serait préférable. » Malheureusement, « l'économie de marché n'est pas capable d'offrir ces deux plats au menu. »

Le volume de la population active n'influe pas sur le nombre de chômeurs.

Ce processus de destruction créatrice n'est pas propre à un pays : il est observé dans tout le monde industrialisé. En revanche, les résultats en matière de chômage sont, eux, très spécifiques. En 2001, par exemple, excellent « cru », la France affichait un taux de chômage de 8,8 %, la Suède de 5,1 % et les Pays-Bas de 2,7 %. Comment expliquer de tels écarts ? Certaines analyses évoquent la démographie : les pays disposant d'une population active en croissance (comme la France) seraient « désavantagés » : trop de gens, pas assez de travail (d'où la fausse bonne idée du partage du travail). Les études présentées dans le livre infirment cette idée : « ce sont les pays industrialisés où l'accroissement de la population active est le plus soutenu qui ont les taux de chômage les plus faibles. »

Le constat vaut aussi en sens inverse. Ainsi, il est plus que probable que la décrue de la population active, attendue avec le départ à la retraite de la génération du *baby boom*, n'aura aucun effet significatif sur la courbe du chômage : ces départs, non seulement ont toutes les chances d'être « digérés » par la recherche de productivité, mais, de surcroît, ils vont faire baisser le nombre de consommateurs « actifs », accroître le nombre de retraités et déséquilibrer un peu plus le ratio actifs/inactifs.

Les résultats en matière de lutte contre le chômage ont des ressorts essentiellement nationaux

Tout cela est bel et bien, mais nous n'avons toujours pas identifié les raisons des maigres résultats obtenus par la France. La réponse est simple : *les résultats dépendent de la façon dont chaque pays gère le processus de destruction créatrice !* « Si les pays diffèrent durablement en termes de croissance et de chômage, c'est que leurs marchés du travail sont organisés différemment. Le coût du travail, la protection sociale, la conception d'ensemble de l'assurance-chômage et des services publics de l'emploi, les procédures d'embauche et de licenciement, les dépenses publiques pour l'emploi et le système de formation ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre. Les conséquences de ces différences ont fait l'objet d'un grand nombre d'études au cours de la dernière décennie. Ces études convergent vers une conclusion qui gagne chaque jour en robustesse : les écarts de taux de chômage observés entre pays de l'OCDE proviennent, en grande partie, de diffé-

rences d'organisation des marchés du travail.»

Que nous proposent les auteurs pour sortir de l'impasse? Parmi les pistes qu'ils ont identifiées, nous en retiendrons trois:

• *Prioritairement, changer de regard sur le chômage et les chômeurs*

La recherche d'emploi étant le principal rouage de la croissance, les chercheurs d'emploi doivent être considérés comme des acteurs économiquement et socialement utiles. La société française doit donc modifier la relation qu'elle entretient avec eux, et rentrer dans une logique d'«engagement mutuel», à savoir:

– du côté de la société: un engagement financier significatif, sous la forme d'un revenu correct attribué aux chômeurs, et de moyens substantiels d'accompagnement à la recherche d'emploi;

– du côté des chômeurs: l'engagement dans une recherche d'emploi active et contrôlée.

Les études menées dans les pays qui ont déployé cette logique montrent des résultats très encourageants.

• *Protéger le travail autrement*

Les modes de protection actuels sont contre-productifs, et vérifient une des principales «lois» de la systémique: plus on pousse dans un sens (législation plus contraignante, coût élevé des plans sociaux,...), plus le système pousse dans l'autre (frilosité dans les embauches, délocalisations, arbitrages en faveur des machines...). «Une protection de l'emploi plus rigoureuse ne contribue pas à diminuer le taux de chômage [...], [elle] accroît la durée du chômage [...], diminue le taux d'emploi», en particulier «des personnes dont l'insertion dans le marché du travail est la plus difficile, comme les jeunes, les femmes et les plus âgés.» La protection de l'emploi «consiste finalement à répartir les risques de façon très inégalitaire [...] [Elle] améliore le bien-être des travailleurs protégés, mais dégrade celui des autres.» Les chercheurs de Palo Alto ont une formule saisissante pour expliquer ce genre de

paradoxes: «le problème, c'est la solution». Plus on protège, moins on protège.

Les auteurs plaident en faveur du passage d'une culture du contrôle à une culture de l'incitation. «La fiscalité est l'instrument adéquat pour y parvenir [...] Il ne s'agit pas de moins protéger l'emploi, mais de mieux le protéger.»

• *Évaluer, évaluer, évaluer*

«En France, la résistance à une évaluation comparative rigoureuse des politiques d'emploi est encore forte.» Il n'y a donc aucun effet d'apprentissage d'un gouvernement à l'autre. Année après année, les dispositifs s'enchaînent («plus de 80 dispositifs depuis la fin des années 1970»), sans savoir si les précédents ont eu une quelconque efficacité.

Dans ce livre, le chômage est abordé sous un angle économique. D'autres interprétations existent, tout aussi intéressantes: ainsi, en 1990, déjà, un Philippe d'Iribarne avait posé sa grille de lecture «culturaliste» sur le phénomène, et contribué à l'éclairer d'un jour nouveau (2). Mais ici, paradoxalement, c'est cette stricte lecture économique qui a retenu notre attention. En effet, à force de vouloir confirmer des paradigmes plutôt qu'observer et comprendre, une certaine science économique s'était, ces dernières années, éloignée du réel. Ce livre montre qu'une science attachée à faire honnêtement son métier a, au contraire, beaucoup à apporter.

Sur le fond du sujet, il a aussi un côté rassurant. Le retour lancinant des mêmes arguments avait presque fini par nous convaincre qu'il n'y avait plus rien à apprendre sur le fonctionnement du marché de l'emploi et que, finalement, cette question relevait dorénavant davantage des options politiques ou philosophiques de tel ou tel camp, que du choix entre des solutions effi-

caces et des solutions inefficaces.

De ce point de vue, il faudrait s'interroger sur notre penchant à privilégier les secondes. Quelques éléments d'explication se dégagent de cette lecture:

– La question des *moyens*, très présente dans l'espace public, semble être l'arbre qui cache la forêt du manque de ciblage et d'évaluation. Nous semblons avoir collectivement du mal à prendre conscience du fait que le pays dispose – ni plus ni moins que les autres – de moyens, mais que nous manquons du souci d'en contrôler la bonne utilisation et de corriger notre action en fonction des études et des évaluations.

– Notre goût pour l'*égalité formelle* produit de très importants effets pervers, qui aboutissent, en fin de chaîne, à davantage d'inégalités. Ce décalage entre intentions originelles et résultats finaux n'est sans doute pas pour rien dans le désarroi que connaît le pays, auditeur perplexe de discours politiques volontaristes prononcés avec d'autant plus de conviction que leurs auteurs semblent chaque jour plus conscients de perdre pied par rapport au fonctionnement réel de la société.

– Ce dernier point aboutit à une question qui nous est familière, en tant que conseil: celle de la *conduite du changement* et de la compétence des pouvoirs publics. En la matière, les meilleures intentions ne suffisent pas. La maigreur des résultats obtenus par tous les gouvernements sur ce dossier, pourtant classé «prioritaire» à chaque renouvellement gouvernemental, nous incite à penser que le problème est davantage lié à un défaut de savoir-faire qu'à la couleur politique (3). Les sociétés sont devenues trop complexes et les effets pervers trop systématiques pour que l'État puisse se passer indéfiniment d'une expertise éclairant l'action publique sur la nature du changement et la façon

(3) D'autres auteurs confirment cette hypothèse. Cf. Claude GOT, *Comment tuer l'État – Précis de malfaçons et de malfaisances*, Paris, Bayard, 2005; Nicolas TENZER, *France, la réforme impossible?*, Paris, Flammarion, 2004.

(2) Philippe d'IRIBARNE, *Le Chômage paradoxal*, Paris, PUF, 1990.

de conduire les réformes. À ce titre, on pourra regretter que le récent Centre d'analyse stratégique (4), pourtant censé «éclairer le Gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques (5)», n'ait pas cru bon de consacrer un seul de ses programmes à ce thème. La «résistance au changement» a encore de beaux jours devant elle... au sommet de l'État.

**Par Arnaud TONNELÉ,
Responsable Développement des
organisations, Blédina**

À PROPOS
DE DÉMOCRATIE
TECHNIQUE

**À propos du livre de Nicolas
CHEVASSUS-AU-LOUIS, *Les
Briseurs de machines. De Ned
Ludd à José Bové*, Paris, Éditions
de Seuil, coll. Science ouverte,
2006**

La thèse de ce livre peut se résumer en une formule: la technologie est politique. Cela est vrai, non seulement parce qu'il y a bien une politique publique de projets technologiques relatifs à l'aménagement du territoire ou au génie industriel, mais aussi parce que les innovations en question contribuent à reconfigurer le pouvoir des groupes humains concernés. Partant de ce constat, le livre entend interroger notre incapacité à faire de ces choix le résultat d'un arbitrage authentiquement démocratique. Pour cela, il s'applique à parcourir l'histoire moderne de ces innovations depuis une scène décisive: celle du travail. Et il développe trois arguments.

Le premier concerne les origines de la mécanisation, qui bute sur une forme radicale de résistance ouvrière trop souvent minorée: la

destruction des machines. Celles-ci, en pénétrant progressivement dans les ateliers des manufactures du textile, ont régulièrement suscité des émeutes. Ces troubles, qui jalonnent toute l'histoire industrielle du XVIII^e siècle anglais, prennent toutefois une forme inédite par leur ampleur en 1811 et 1812: c'est le soulèvement des luddites. Au cours de ces deux années, l'Angleterre est en proie à des destructions de machines perpétrées de sang-froid, après avertissements, par des groupes armés et organisés répondant aux appels d'un mystérieux général Ludd. Loin d'être une spécificité anglaise, les bris de machines constituent tout au long de la première moitié du XIX^e siècle un phénomène constant: faute de pouvoir en imposer l'interdiction, ouvriers et artisans en viennent à les briser. Cela est vrai en 1830 des révoltes des *labourers* anglais contre les batteuses, des drapiers de la vallée de l'Isère contre les tondeuses hélicoïdales, tout comme des typographes parisiens qui, à la même époque, s'opposent à l'introduction des presses mécaniques. Certes, ces résistances n'ont jamais eu dans les autres nations européennes l'éclat ni l'importance qu'a connus le luddisme anglais. Il n'empêche: les bris des machines ont constitué un élément de la résistance des professions, indissociable de l'histoire de l'automatisation.

Le deuxième argument avancé par l'auteur porte sur un autre aspect de cette résistance: sa disparition progressive, dans les faits et dans les mémoires, à partir de la seconde moitié du XIX^e siècle. L'explication tient dans l'intense travail d'interprétation dont la mécanisation fait l'objet, qui concourt à faire des bris des machines une lutte aussi inutile qu'inefficace. Discutée par les économistes classiques de l'époque, en particulier Say et Ricardo, la mécanisation paraît inéluctable: porteuse de troubles à court terme, elle est promesse d'une prospérité

à venir. De même, confrontés à la misère ouvrière, les socialistes débattent du statut des machines – on pense à l'idée d'aliénation du travailleur par la machine chez Engels – et de leurs conséquences, largement décrites par Marx: suppressions d'emploi, déqualification, enrôlement des femmes et des enfants, intensification du travail, etc. Mais, en même temps, la cible du combat à mener se modifie: il s'agit moins de lutter contre le pouvoir des machines que de remettre en cause celui de ceux à qui elles appartiennent. Utilisées pour diminuer la pénibilité du travail, les machines pourraient même servir parfaitement les intérêts des classes laborieuses. Ainsi, leur destruction est vaine, et les machines s'imposent dans les débats de l'époque comme l'indéfectible signe du progrès. De fait, le bris de machines, conçu comme une lutte politique destinée à faire valoir la cause des ouvriers, disparaît progressivement, jusqu'à s'effacer complètement après la Première guerre mondiale. L'absence de résistance ouvrière au taylorisme et la timidité des critiques à l'encontre du machinisme en témoignent. Quant aux luddites, leur mouvement devient synonyme d'obscurantisme ou de sabotage – pratique dont il convient de s'écarter à mesure que la grève s'impose comme forme légitime de contestation du pouvoir patronal. Le troisième argument porte, enfin, sur la période actuelle, caractérisée, selon l'auteur, par un retour du luddisme. En effet, après une éclipse de plus d'un siècle, le débat sur le statut du progrès technique et ses conséquences réapparaît au cours des années 1970, réveillé par la contestation antinucléaire et la critique de l'automatisation du travail et de l'informatisation de la société. À la manière des luddites, la vieille question du lien entre machines, chômage et conditions de vie est donc reposée. Et elle donne lieu aux mêmes mouvements de résistance. C'est, en tout cas, un tel rapprochement

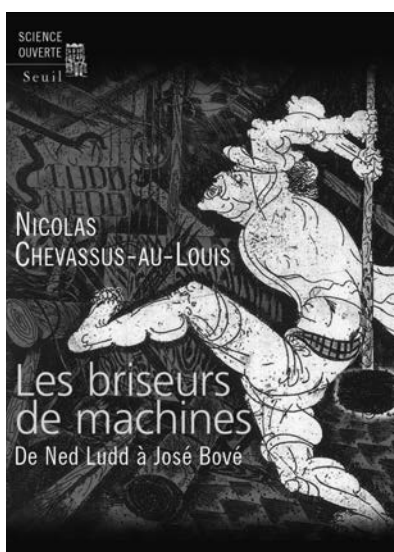
(4) Il remplace le défunt Commissariat général du Plan.

(5) www.strategie.gouv.fr. C'est nous qui mettons en italique.

que Nicolas Chevassus-au-Louis propose, faisant des faucheurs volontaires de champs de maïs transgénique les luddites d'aujourd'hui. L'argument tient moins, évidemment, à la nature des machines qui sont en jeu qu'aux conséquences des OGM sur les conditions de vie des agriculteurs. Le sous-titre de l'ouvrage – qui fait de José Bové une figure contemporaine du général Ludd – ne doit pas non plus conduire à faire de ce mouvement l'expression d'une opposition radicale à tout progrès technique. Au contraire, et c'est là l'argument central de l'ouvrage, ces manifestations n'ont d'autre intérêt que de rappeler l'enjeu d'un débat démocratique sur les usages des nouvelles technologies, débat qu'il reste à instaurer.

Les Briseurs de machines est un ouvrage brillant. Il mêle astucieusement le récit d'anecdotes et l'analyse, il invite le lecteur à circuler de romans en controverses savantes, de rapports administratifs en ouvrages théoriques, suscitant inmanquablement la curiosité. L'essentiel du travail de l'auteur demeure toutefois celui d'un historien : c'est aux multiples épisodes de la mécanisation et des formes de résistance ouvrière qui lui sont associées que sont consacrées les deux cents premières pages du livre. Quant aux cinquante dernières, dédiées à la période contemporaine, l'analyse proposée y est indiscutablement séduisante. Elle appelle toutefois deux remarques, qui sont moins des limites que des pistes de réflexion à creuser, restées inexploitées par l'ouvrage, et qui sont susceptibles d'en prolonger l'intérêt. La première porte sur les technologies abordées qui vont, rappelons-le, de la machine à vapeur aux semences transgéniques en passant par le microprocesseur. Ma question est simple : s'agit-il bien de la même chose ? D'un côté, on répondra avec l'auteur que oui, notamment parce que toutes ces innovations sont abordées depuis une, et une seule, scène : celle du travail. En effet, si les machines-outils du texti-

le anglais du XVIII^e siècle posent les mêmes problèmes que les cultures génétiquement modifiées, c'est parce qu'elles remettent en cause l'autonomie des travailleurs et la pleine maîtrise de leur savoir. Il en va ainsi du tondeur de drap désormais dépendant du rythme et des découpes imposés par sa machine, comme du paysan de la pampa argentine cultivant un soja transgénique à forts rendements, dépendant des semenciers qui l'ont breveté. Les deux ne sont pas hostiles au progrès technique en soi. À propos des ouvriers, l'histoire montre



très largement le contraire. Et il en est de même des agriculteurs, dont on sait qu'ils représentent un des secteurs de l'économie à avoir fait l'objet, au nom de la science, d'une rationalisation exceptionnelle au cours des cinquante dernières années. Nicolas Chevassus-au-Louis a donc raison : leur récalcitrance aux machines doit s'entendre depuis leurs propres raisons à s'y opposer de la sorte, précisément parce que ces innovations les contraignent à une subordination inédite et à une perte indéfectible de leur identité. Mais, d'un autre côté, on pourra trouver cette analyse incomplète. Les plantes génétiquement modifiées soulèvent bien des questions que la mécanisation ne pose pas, ou en tout cas pas de la même façon : des questions sanitaires liées à leur

dangerosité possible, des questions réglementaires relatives à la protection de la filière bio menacée par la contamination possible des parcelles, des questions institutionnelles sur les modes d'autorisation de mise sur le marché des semences, etc. Bref, autant de problèmes spécifiques que n'épuise pas la scène du travail, la seule observée par l'auteur. Dès lors, l'on pourra se demander jusqu'à quel point l'éleveur aveyronnais ou le céréalier picard ressemblent bel et bien au typographe parisien des années 1830, ou même aux *labourers* anglais ; et constater que si José Bové rappelle, à bien des égards, la figure tutélaire d'un Ned Ludd, il ne s'y réduit pas.

Une autre perspective de réflexion dessinée par l'ouvrage concerne la réinvention du jeu démocratique que l'auteur appelle de ses vœux pour débattre des choix technologiques. Car, si la complexité des rapports de force soulevés par la mécanisation est minutieusement décrite, la manière dont a pu s'élaborer, au cours du XIX^e siècle, un espace démocratique de régulation pour la seule scène du travail est simplement esquissée. Les formes de protestation collective ont non seulement supposé une reconnaissance de la grève comme conduite légitime, mais aussi la création de formes juridiques de regroupement des personnes (comme l'invention du syndicat étudiée par Francine Soubiran-Paillet), ou la constitution d'espaces publics de négociation et de voies de recours judiciaire (dont témoigne, par exemple, l'histoire des prud'hommes décrite par Alain Cottereau). Ces seuls éléments, qui sortent du cadre de l'ouvrage, soulignent l'ampleur de ce qui reste à inventer pour faire des choix technologiques l'objet de débats authentiquement démocratiques. Ceux-ci inspirent aujourd'hui des discussions complexes sur les formes que pourraient prendre ces débats, les manières de les organiser et d'y associer les multiples acteurs concernés. On pense ici aux « forums hybrides », associant professionnels et profanes autour de

controverses sociotechniques (*), mais aussi à la manière de représenter les intéressés – ce qui implique, par exemple, une relecture du statut juridique du consommateur et la reconnaissance de voies collectives de contestation, comme les *class actions*, encore inédites en droit français.

On le mesure, les briseurs de machines étudiés par Nicolas Chevassus-au-Louis n'en finissent pas d'interroger. D'une étrange façon, ils font écho à une autre figure actuelle de contestation, non évoquée par l'auteur, mais néanmoins intéressante: celle des pirates informatiques. Car ce n'est plus en détruisant les machines, mais en en détournant les usages, que les hackers contestent leur toute-puissance. Et parfois, au nom du général Ludd lui-même.

Par Jean-Marc WELLER,
LATTS — ENPC

LES TRAVAILLEURS IDÉAUX DE L'ORGANISATION IDÉALE

À propos du livre de Marie-Anne DUJARIER *L'idéal au travail*, Paris, PUF, collection Partage du Savoir, 2006, 238 p.

Un bon gestionnaire identifie immédiatement un grand nombre de raisons de distinguer la gériatrie publique de la restauration: histoire, secteur d'activité, statut des personnels... Quel intérêt y aurait-il à tenir, malgré tout et sur la longueur d'un ouvrage, une comparaison si peu évidente? C'est le pari de Marie-Anne Dujarier que de mener cette «démarche sociologique comparative originale» (p. 4), dont on discutera la construction puis le

contenu même du propos, visant à mieux comprendre les caractéristiques du travail contemporain et son rapport à l'idéal (p. 7).

Une stratégie d'argumentation efficace

Lorsqu'il parcourt *L'idéal au travail*, le lecteur n'a pas sous les yeux les résultats d'une enquête à destination des seuls sociologues du travail. D'une part, les références témoignent d'une inspiration et d'une armature théorique pluridisciplinaires à la croisée de la sociologie du travail, de celle des organisations, de la psychologie du travail et des sciences de gestion. D'autre part, la problématisation de l'objet de la réflexion interroge le rapport au travail, dans une perspective résolument organisationnelle.

L'approche clinique, par étude de cas, ne doit d'ailleurs pas masquer la portée du propos. En choisissant deux cas *apparemment* éloignés l'un de l'autre, Marie-Anne Dujarier peut souligner avec force ce qui les rapproche. Elle entraîne alors le lecteur vers une compréhension *générique* de ces évolutions du travail, appuyée sur un rappel des transformations contemporaines des services de masse, et notamment de la généralisation, depuis les années 90, d'une nouvelle «configuration stratégique et organisationnelle des services» visant la satisfaction des demandes de *chaque* client.

En naviguant entre plusieurs niveaux d'analyse, l'auteur entend inscrire ses observations singulières en tension avec un problème plus général. Les portraits introductifs de Mme B. et de Véronique (respectivement chef de rang chez C'Bon et infirmière en gériatrie) ne sont pas seulement destinés à rendre compte avec précision de deux activités: ils font surtout résonner la difficile question de l'organisation de ces activités de production.

Cette stratégie d'argumentation à plusieurs niveaux est tenue, de

façon ferme et convaincante, grâce à un outillage conceptuel délaissant une conception mécanique de l'application des prescriptions et centré au contraire sur le «travail d'organisation», défini (à la suite de Reynaud (1992) et Maggi (2003), notamment) comme la fabrication ou la transformation de la prescription afin de la rendre utile à la production finale du service (p. 53). Ce concept de travail d'organisation, véritable fil conducteur de l'argumentation, permet de donner à voir ensemble tant les différents niveaux hiérarchiques que l'intérieur et l'extérieur de l'organisation (tutelles, clients, salariés...).

Il faut tout de même souligner une difficulté inhérente à cette stratégie, difficulté que l'auteur ne résout pas de façon également convaincante tout au long du livre: cette stratégie s'avère très exigeante dans l'administration de la preuve. Manifestement, de nombreux acteurs ont été rencontrés, et l'auteur a une connaissance fine du «terrain», mais le lecteur hésite parfois à accepter ses conclusions, notamment lorsqu'elle procède à une généralisation des comportements observés sans travail statistique préalable.

L'idéalisation, mal-être organisationnel?

À quel constat Marie-Anne Dujarier cherche-t-elle à amener le lecteur? Elle entreprend de montrer comment la normalisation de l'idéal devient, dans ces organisations de service de masse, une technique de pouvoir qui stimule les salariés, mais laisse les sujets sans soutien – de l'organisation ou du collectif de travail – face à leurs limites.

La première étape consiste à «planter le décor», en rappelant quelques vérités sur les services de masse. Ces derniers occupent une place prépondérante dans l'économie des sociétés actuelles. Leur organisation s'avère problématique, dans la mesure où elle demande d'appré-

(*) Voir à ce propos Michel CALLON, Pierre LASCOURMES et Yannick BARTHE, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001.

hender la complexité inhérente à la production de masse d'une relation. Cette complexité, logée « dans la singularité d'une rencontre, dans l'incertitude du déroulement de l'interaction et de l'intersubjectivité » (p. 36), apporte son lot de contradictions, qui sont le plus souvent à arbitrer au moment même de la production du service. L'argumentation débute véritablement lorsque sont soulignées la prolifération des règles et l'importance des évaluations externes. C'est ce paradoxe des services de masse actuels qui sert à l'auteur de point de départ: loin d'une diminution ou d'un détachement des prescriptions – qu'on pourrait comprendre étant donné les difficultés d'organisation – on observe au contraire un foisonnement des prescriptions. Qu'il s'agisse de la santé ou de la restauration, il faut « toujours plus », dans toutes les directions, ce qui mène rapidement à des contradictions, parfois flagrantes. Un exemple suffit, développé p. 88: dans le service de gériatrie étudié, les documents de formation demandent à la fois de respecter la personne âgée en tant que personne, sans l'infantiliser, et de l'inciter à « bouger » et à « participer volontairement » aux animations. Si l'on tient compte de la divergence probable des appréciations des familles, du personnel soignant, des médecins et de la personne elle-même, on comprend la difficulté à assumer en même temps, au cours de la production du service, ces diverses injonctions qui, loin d'être pensées ensemble, ne sont que juxtaposées.

À partir de là, l'enquête consiste à essayer de tirer le fil de ces injonctions. Le lecteur découvre progressivement comment le travail d'organisation permet (ou non) de matérialiser des prescriptions fondées sur des hypothèses que l'auteur qualifie de « fausses ». Or, le problème réside peut-être d'avantage dans le fait qu'elles ne sont ni fausses, ni vraies, puisque idéales: les acteurs font comme si prescripteurs, clients, salariés et outils de gestion étaient parfaits. Comment travaillent les différents acteurs

pour produire les services malgré tout, malgré le déni des limites et la croyance folle en la « toute puissance » d'une organisation censée satisfaire *en même temps* aux différentes prescriptions ?

Il serait trop long de rendre compte dans le détail de la progression de l'auteur dans sa découverte d'une réalité du travail très dense. On peut noter toutefois les résultats les plus saillants, ceux qui interpellent le plus le gestionnaire. Dans le chapitre 4, Marie-Anne Dujarier piste le travail d'organisation, tout au long de la chaîne hiérarchique. Elle constate une délégation des contradictions, depuis les conseils d'administrations jusqu'aux « premières lignes », laissant l'agent de base seul pour arbitrer – comme le notent de nombreux auteurs – face à un client qui s'en trouve parfois maltraité ! Ainsi, le travail d'organisation est évité par la plupart des acteurs, qui vont parfois, selon l'auteur, jusqu'à le simuler. Le terme, particulièrement fort, demanderait des preuves supplémentaires (par exemple des verbatim) pour s'assurer que ces acteurs qui ne posent pas la question du travail réel et font « comme si » tout était possible, ont conscience de ce qui peut sembler une mascarade à l'auteur ? Néanmoins, le constat reste fort : ce sont les premières lignes qui doivent assumer les apories organisationnelles. Cette division du travail est assurée au moyen de plusieurs outils (contractualisation, injonction à l'autonomie et plaidoyer pour la compétence individuelle) et du rejet du collectif de travail en tant que *lieu* du travail d'organisation (auquel l'encadrement semble préférer la psyché individuelle). On passe alors de la toute-puissance *organisationnelle* à l'injonction à la toute-puissance *individuelle*.

Le chapitre suivant part d'une surprise: cette injonction n'est remise en cause par personne ! En éliminant une à une les possibilités de remise en cause de l'idéal (qu'il s'agisse de parole ou d'action), la prescription idéale n'offre aucune prise à une éventuelle résistance. Au contraire, l'auteur sug-

gère un auto-contrôle et une intériorisation de l'idéal, sans véritablement les démontrer. Cet idéal est alors conceptualisé (assez tard dans le livre) comme une norme sociale, qui se veut projet à atteindre, mais laisse les sujets dans l'incertitude sur les moyens, favorisant la montée chez eux de ce que la psychanalyse appelle des « états limites » (p. 183).

Ayant tiré le fil de son enquête jusqu'au sujet, Marie-Anne Dujarier rend alors compte, de façon systématique, des réactions individuelles à la normalisation de l'idéal. Son dernier chapitre s'ouvre sur quatre types de réactions (les héroïques, les pratiques, les enchanteurs et les résistants) qui ne sont pas à comprendre comme des groupes étanches, mais qui sont à combiner pour comprendre comment la normalisation de l'idéal est construite socialement et s'impose comme une « solution managériale pratique » (p. 205) face aux difficultés d'organisation.

L'auteur avance ensuite vers sa conclusion en mettant en lumière les « fonctions » mais aussi les « dysfonctions » de la normalisation. D'un côté « faire faire des choses » et éviter les conflits, mais au prix de la simulation et de la dissimulation des acteurs qui « prennent sur eux ». De l'autre, constater un malaise subjectif (lié à un travail « sans fin » et non reconnu), un épuisement des acteurs et, paradoxalement, une moindre maîtrise du travail par la direction.

Au final, on choisira cependant une autre ouverture que celle de l'auteur. Non que l'interrogation des évolutions sociétales ne soit pertinente, mais il semble que ce livre invite avant tout le gestionnaire à interroger ses pratiques et ses modèles, pour les mettre en conformité avec une éthique organisationnelle. Or celle-ci, d'évitement en idée facile, demeure finalement le grand impensé des services de masse. C'est ce qui donne à ce livre toute sa portée.

Par Jean-Baptiste SUQUET,
docteur au Centre
de recherche en gestion
de l'École polytechnique

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

TESTIFYING

SEE FAR, ACT FAST*Xavier FONTANET, president of Essilor International, interviewed by Frédérique PALLEZ and Francis PAVÉ*

How to head a company formed out of a merger between a workers' cooperative and a family business? How to manage a world group with a single product whose executive staff has national roots? This is the story of Essilor. Negotiating with stockholders, selecting the best, managing different "cultures"... its leaders do not hesitate to be present on all fronts. Since time is now as precious as gold, the key strategic weapons for Essilor's top officials are: the agenda for executive meetings, permanent anticipation and speedy reactions.

OTHER TIMES,
OTHER PLACES**LOGAN IN THE TRACKS OF THE 2 CV ?***Jean-Louis LOUBET*

Why design a "cheap" car when automakers are dreaming of manufacturing luxury vehicles? What marketing studies led Citroën to bring out the 2 CV; and, sixty years later, Renault, to bring out the Logan? Who was bold enough, during each period, to design a product that would change habits and shake up certitudes? The road was long from an ambient scepticism to the excitement of actually making a low-budget car. Engineers pulled out all stops to find ways to manufacture at a lower cost. However Citroën hardly believed that the 2 CV would be a success; nor did Renault think that the west European market would show any interest in the Logan. Is success a divine surprise?

DEBATES

THE VALUE OF INCOMPETENCE: FROM THE CRIMINAL TO THE ACADEMIC MAFIA — A METHODOLOGICAL APPROACH*Diego GAMBETTA (a debated transcribed by Hervé DUMEZ)*

For the mafia, regulating criminal marketplaces through violence is not a satisfying economic choice; it is better to do this through ties of dependence. Does the university mafia apply the same principle? Since a person owes even more to the extent that he is incompetent, the temptation is strong for a "mandarin" to choose only the incompetent so as to maintain his own control. Fidelity comes to count more than merit. Woe betide whoever is nearing retirement! They do not have enough time left to return favors, since they are on the way out and will soon be powerless. But what if someone is only feigning incompetence?

TESTIFYING

THE CATHOLIC CHURCH AND ITS BISHOPS DURING AN ERA OF STRATEGY AND MANAGEMENT*François MAYAUX and Laurent ULRICH*

Can a diocese be run like a firm? No, since a bishop has a spiritual role to fill. Beyond his temporal duties, he has to be accountable... to God! But how to revive a "business" that has experienced a drop in the number of baptisms, church marriages, practising Catholics and priestly callings? How can a bishop balance the books when church offerings are drying up and when a quarter of the diocese's budget is devoted to expenditures related to real estate? The Church is going to have to make choices and professionalize operations. Is it going to sell its soul?

OVER
LOOKED...**COPING WITH VIOLENCE IN THE WORKPLACE: THE SHELF***François GRIMA and Renaud MULLER*

The avowed intention to harm — a classical motive in detective movies — is also frequently part of the scenario in firms,

OVERLOOKED...

which have no qualms about shelving employees. How to cope with this? Should the person remain and organize his defense so as to put up a fight, or should he leave? A shelf is not a cocoon. Harassment takes several forms; violence is graduated. The workplace becomes a place of suffering... and a vantage point for observers interested in violent practices inside organizations. What if all these methods were a flexible modality of employment that is less visible than the contingent workforce?

TRIAL BY FACT

DESIGNING INDICATORS OUT OF KNOWLEDGE STEMMING FROM MULTIPLE PRACTICES: THE CASE OF BIODIVERSITY*Harold LEVREL*

How to design indicators for a hard-to-define scientific phenomenon that very few scientists have observed? Doing this in the case of biodiversity is a wager. Nonetheless, CRBPO (Centre de Recherche sur la Biodiversité des Populations d'Oiseaux) has designed a system of indicators (Stoc, Suivi Temporel des Oiseaux Communs) for following up on the dynamics of bird populations. Developing this system meant, first of all, reckoning with the costs of transactions between local organizations of ornithologists, volunteer or professional, and proposing a common language for reducing these costs. It then entailed an inquiry into information needs in order to develop a sufficiently flexible tool that can evolve. Finally, it called for trusting users and taking the risk of entering into competition with other systems.

IN QUEST OF THEORIES

DID YOU SAY "HUMAN CAPITAL"?*Fabienne AUTIER*

Wage-earners are not yet familiar with the phrase "human capital". In the near future however, head offices might need to reconsider everything having to do with the firm's "government" in relation to this sort of capital. Mostly immaterial and inseparable from its holder, human capital is going to shake up both human resource policies and control. Now as vital as financial capital, it should be the focus of investment programs and be reckoned with in terms of overhead and amortization. We might even imagine recruitment policies and a "knowledge economics" based solely on this criterion. Firms could be increasingly distinguished between the ones that try to minimize human capital and those that accept to pay a fair price for it.

MOSAICS

Jean-Baptiste SUQUET: IDEAL WORKERS IN AN IDEAL ORGANIZATION

On Marie-Anne DUJARIER's *L'idéal au travail* (Paris: Presses Universitaires de France, 2006).

Jean-Marc WELLER: TECHNICAL DEMOCRACY
On Nicolas CHEVASSUS-AU-LOUIS's *Les briseurs de machines: De Ned Ludd à José Bové* (Paris: Seuil, 2006).

Arnaud TONNELÉ: CHANGING THE WAY OF LOOKING AT UNEMPLOYMENT

On Pierre CAHUC and André ZYLBERBERG's *Le chômage, fatalité ou nécessité?* (Paris: Flammarion, 2004).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

ZEITZEUGEN

VORAUSSCHAUEN UND SCHNELL REAGIEREN*Mit Xavier FONTANET, Président von Essilor International, sprachen Frédérique PALLEZ und Francis PAVÉ*

Wie führt man ein Unternehmen, das aus dem Zusammenschluss zwischen einer Produktivgenossenschaft und einer Unternehmerfamilie hervorgegangen ist ? Wie leitet man einen einzigartigen Weltkonzern dessen Führungsriege im Wesentlichen französischer Herkunft ist ? Dies ist die außergewöhnliche Geschichte von Essilor : Verhandlungen mit den Aktionären, die Auswahl der Besten, die Integration verschiedener Kulturen, und Führungskräfte, die nicht zögern, überall Präsenz zu zeigen. Die Zeit wird zum kostbarsten Gut. So werden anstehende Entscheidungen des Exekutivausschusses, vorausschauendes Planen und schnelles Reagieren zu wichtigen strategischen Waffen der Führungskräfte.

ANDERE ZEITEN, ANDERE ORTE

LOGAN AUF DEN SPUREN DES 2 CV*Jean-Louis LOUBET*

Warum ein sehr billiges Auto herstellen, wenn die Führungsstäbe der Autohersteller davon träumen, Luxuswagen zu produzieren. Welche Marktstudien haben Citroën zum 2 CV und 60 Jahre später Renault zum Logan bewegen können ? Wer hat in den verschiedenen Epochen die Kühnheit besessen, ein Produkt auf den Markt zu bringen, das die Gewohnheiten und Gewissheiten des jeweiligen Unternehmens tiefgreifend veränderte ? Es war ein langer Weg von der allgemeinen Skepsis bis zur Begeisterung über die Verwirklichung des sparsamen Autos. Industriedesigner und Ingenieure setzten alles daran, wirtschaftlich zu produzieren. Doch Citroën glaubte nicht wirklich an einen Erfolg des 2 CV, ebenso wenig wie Renault an das Interesse für den Logan auf dem westeuropäischen Markt. Wäre der Erfolg letzten Endes nur eine freudige Überraschung ?

DEBATTE

DER WERT DER INKOMPETENZ : MAFIAMETHODEN UND UNIVERSITÄRE MAFIA. EINE METHODOLOGISCHE DEBATTE*Diego GAMBETTA (Übertragung des Protokolls der Debatte von Hervé DUMEZ)*

Für die Mafia ist die Regulierung der kriminellen Märkte durch Gewalt keine befriedigende Wirtschaftsform. Lohnender ist es, Abhängigkeitsbeziehungen herzustellen. Funktioniert die universitäre Mafia nicht nach demselben Prinzip ? Da man jemandem um so mehr verpflichtet ist, als man inkompetent ist, ist die Versuchung für einen Mandarin sehr groß, sich nur mit inkompetenten Personen zu umgeben, um alle Fäden der Spiels in der Hand zu behalten. Die Treue wird dann wichtiger als das Verdienst. In einem solchen System wird es für diejenigen sehr schwierig, die bald in den Ruhestand versetzt werden ; sie werden keine Zeit mehr haben, sich durch Gefälligkeiten erkenntlich zu zeigen, denn sie stellen nichts mehr dar, sie haben keine Macht mehr. Es stellt sich jedoch eine letzte Frage : was geschieht, wenn man so tut, als wäre man inkompetent ?

ZEITZEUGEN

DIE KATHOLISCHE KIRCHE UND IHRE BISCHÖFE IN DER KONFRONTATION MIT STRATEGIE UND MANAGEMENT*François MAYAUX und Monsignore Laurent ULRICH*

Lässt sich eine Diözese führen, wie man ein Unternehmen führt ? Nein, denn ein Bischof hat eine spirituelle Mission zu erfüllen, die sein zeitliches Amt übersteigt, und außerdem muss er auch Gott Rechenschaft ablegen ! Aber wie schafft man es, einen „Sektor“ zu beleben, in dem die Zahl der Taufen, der kirchlichen Trauungen, der praktizierenden Gläubigen und der priesterlichen Berufungen stark zurückgeht ? Wie kann ein Bischof seine Konten ins Gleichgewicht bringen, wenn auf der einen Seite die Abgaben an die Kirche sinken und auf der anderen die immobilienbedingten Ausgaben fast ein Viertel des Budgets einer Diözese ausmachen. Die Kirche ist dazu gezwungen, wichtige Entscheidungen zu treffen und ihre Funktionsweise zu professionalisieren. Nur, wird sie dabei ihre Seele verlieren ?

VERKANNT REALITÄTEN

GEWALT AM ARBEITSPLATZ VERHINDERN : ZUM PROBLEM DER ÖFFENTLICHEN BELEIDIGUNG*François GRIMA und Renaud MULLER*

Die erwiesene Absicht, einem Opfer zu schaden, ist ein klassisches Motiv des Krimis. Dieses Handlungsschema ist aber auch häufig in Unternehmen anzutreffen, in denen man sich nicht davor scheut, eigene Mitarbeiter per Aushang zu beleidigen. Aber wie soll man solchen Methoden begegnen ? Sollte man bleiben und sich wehren, also die Angriffe ertragen, oder kündigen ? Und was bedeutet ein Aushang im Verhältnis zu anderen Formen der Gewalt ? Belästigungen können verschiedene Formen annehmen : die Aggressionen und Gegenreaktionen steigern sich von Mal zu Mal. Der Arbeitsplatz wird zu einem Ort leidvoller Erfahrungen ... und zum privilegierten Beobachtungsfeld für alle, die weltweit die Ausübung von Gewalt in Organisationen beklagen. Und wenn diese Methoden in den Betrieben zu flexiblen Beschäftigungsmodalitäten würden, die nur nicht so offensichtlich wären wie prekäre Arbeitsverhältnisse ?

VERKANNT REALITÄTEN

DIE ENTWICKLUNG NACHHALTIGER INDIKATOREN AUF DER BASIS VON ERKENNTNISSEN UNTERSCHIEDLICHER HERKUNFT : DER FALL DER ARTENVIELFALT*Harold LEVREL*

Wie sollen nachhaltige Indikatoren für ein wissenschaftliches Phänomen entwickelt werden, das schwer zu definieren ist und zudem von zahlreichen Akteuren beobachtet wird ? Ein solches Unterfangen auf dem Gebiet der Artenvielfalt könnte aussichtslos erscheinen. Doch die systematische Beobachtung der gemeinen Vögel, wie sie das Forschungszentrum zur Artenvielfalt der Vogelpopulationen durchführt, darf als System nachhaltiger Indikatoren der Artenvielfalt gewertet werden. Ein solches System zu entwickeln, bedeutet zunächst, die Verteilung der Kosten zwischen den lokalen ehrenamtlichen oder professionellen Ornithologengemeinschaften festzulegen und ihnen

VERKÄNNT
REALITÄTEN

eine gemeinsame Sprache vorzuschlagen, um diese Kosten zu reduzieren. Dann ist es entscheidend, den Informationsbedarf zu ermitteln, um ein hinreichend flexibles und entwicklungsfähiges Beobachtungssystem zu erarbeiten. Wichtig ist schließlich das Vertrauen der Anwender, und auch das Risiko einer möglichen Konkurrenz zu anderen Systemen muss eingegangen werden.

AUF DER SUCHE...

SAGTEN SIE „HUMANKAPITAL“

Fabienne AUTIER

„Humankapital“ ist den Arbeitnehmern noch kein vertrauter Begriff. Doch obere französische Staatsbehörden könnten sich in naher Zukunft dazu veranlasst sehen, die gesamte Betriebslenkung unter Berücksichtigung dieses Kapitals neu zu konzipieren. Weitgehend immateriell und untrennbar an den Besitzer gebunden, wird das Humankapital die Personalpolitik und die Kontrolle der Unternehmen verändern. Da es ebenso bedeutsam wie das Finanzkapital geworden ist, könnte das Humankapital Gegenstand von Investitionsprogrammen, Unterhaltskosten und Amortisationsplänen werden ... Es ließe sich sogar eine Beschäftigungspolitik und eine

...NACH
THEORIEN

Wissensökonomie vorstellen, die einzig und allein auf diesem Kriterium beruhen würden. Die Unternehmen könnten sich immer mehr in jene aufteilen, die dieses Humankapital zu minimieren versuchen, und in jene, die dazu bereit sind, es nach seinem wahren Wert zu entlohnen.

MOSAİK

Jean-Baptiste SUQUET : DIE IDEALEN ARBEITER IN DER IDEALEN ORGANISATION

Zum Buch *L'idéal au travail* von Marie-Anne DUJARIER, PUF, coll. Partage du monde, Paris, 2006.

Jean-Marc WELLER : ZUR TECHNISCHEM DEMOKRATIE

Zum Buch *Les briseurs de Machines. De Ned Ludd à José Bové* von Nicolas CHEVASSUS-AU-LOUIS, Seuil, coll. Science ouverte, Paris, 2006.

Arnaud TONNELE : EIN ANDERER BLICK AUF DIE ARBEITSLOSIGKEIT

Zum Buch *Le chômage, fatalité ou nécessité ?* von Pierre CAHUC und André ZYLBERBERG, Flammarion, Paris, 2004.

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

OPINIÓN

VER LEJOS Y REACCIONAR RÁPIDAMENTE

Entrevista con Xavier FONTANET, Presidente de Essilor International, realizada por Frédérique PALLEZ y Francis PAVÉ

¿Cómo se dirige una empresa fruto de la fusión de una cooperativa obrera y una familia de emprendedores? ¿Cómo se administra un grupo mundial monoproducción cuyo equipo dirigente es principalmente nacional? Esta es la historia, muy especial de Essilor. Ya sea en las negociaciones con el accionariado, en la selección de los mejores o en la gestión de las diferentes culturas, sus dirigentes no dudan en estar presentes en todos los lados. El tiempo se vuelve tan precioso como el oro. No es sorprendente que el orden del día del comité ejecutivo, la anticipación permanente y la rapidez de reacción se conviertan en armas estratégicas, esenciales para los dirigentes.

OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

EL RENAULT LOGAN, ¿LE ESTÁ SIGUIENDO LOS PASOS AL CITROËN 2 CABALLOS

Jean-Louis LOUBET

¿Por qué diseñar un coche barato cuando las direcciones de las empresas de automóviles sueñan con construir coches de lujo? ¿Cuáles fueron los estudios de mercado que incitaron a Citroën a lanzar el 2 caballos y a Renault el Logan sesenta años más tarde? ¿Quién tuvo la audacia de diseñar, en cada época, un producto que cambiara las costumbres y las certezas de cada empresa? El camino fue largo para pasar el escepticismo reinante a la emoción de la realización efectiva del coche económico. Los diseñadores e ingenieros se esforzaron en buscar todos los medios de producir más barato. No obstante, Citroën no creía en el éxito del 2 caballos, ni Renault en el interés del mercado de Europa Occidental por el Logan. ¿Acaso el éxito es sólo una divina sorpresa?

DEBATE

EL VALOR DE LA INCOMPETENCIA: DE LA MAFIA SIMPLE A LA MAFIA UNIVERSITARIA. UN ENFOQUE METODOLÓGICO

Diego GAMBETTA (texto de un debate transcrito por Hervé DUMEZ)

Para la mafia, la regulación de los mercados criminales por medio de la violencia no es una elección económica satisfactoria. Más vale regular por un vínculo de dependencia. ¿La mafia universitaria no es regida por el mismo principio? Ya que se debe aún más a alguien cuando se es incompetente, la tentación de un “mandarín” por escoger solamente personas incompetentes es bastante fuerte, sobre todo para seguir siendo amo del juego. La fidelidad se vuelve entonces más importante que el mérito. En dicho sistema, ay de quienes se acercan a la pensión; ya no tendrán tiempo de devolver el favor, ya no serán nada ni tendrán ningún poder. Sin embargo, subsiste una pregunta: ¿qué sucede cuando fingimos ser incompetentes?

OPINIÓN

LA IGLESIA CATÓLICA Y SUS OBISPOS A LA HORA DE LA ESTRATEGIA Y DE LA GESTIÓN

François MAYAUX y Monseñor Laurent ULRICH

¿Se puede administrar una diócesis como si fuese una empresa? No, puesto que un obispo debe cumplir una misión espiritual, más allá de la gestión temporal, y que además debe rendir cuentas... a Dios. Ahora bien, ¿qué hacer para reforzar un “negocio” que sufre de la baja del número de bautizos, de matrimonios religiosos, de feligreses y de vocaciones sacerdotales? ¿Cómo puede equilibrar un obispo sus cuentas, cuando de un lado los recursos del culto disminuyen y del otro los gastos inmobiliarios representan hasta un cuarto del presupuesto de una diócesis? La iglesia tendrá que tomar decisiones y profesionalizar su funcionamiento. Pero por ello, ¿perderá su vocación?

**ENFRENTAR LA VIOLENCIA EN EL TRABAJO:
CUANDO LOS EMPLEADOS SE DEJAN DE
LADO***François GRIMA y Renaud MULLER*

La intención abierta de hacer daño a una víctima es un tema clásico de las novelas policíacas. Desafortunadamente, también es un tema frecuente en las empresas, que no dudan en dar tareas inútiles o degradantes a sus empleados cuando quieren deshacerse de ellos. ¿Cómo enfrentar este tipo de acoso? ¿Se debe permanecer en la empresa y organizar su defensa, resistir o, por el contrario, renunciar? En realidad esta forma de acoso consiste en aislar al empleado, ponerlo en una "burbuja". El acoso puede tomar diversas formas: tanto las agresiones como las respuestas son graduadas. El lugar de trabajo se convierte así en un campo de sufrimiento... y en campo de observación privilegiada para quienes se interesan, en todo el mundo, en las prácticas violentas en las organizaciones. ¿Y si todos estos métodos se convirtiesen, dentro de las empresas, una modalidad flexible del empleo, menos visible que el empleo precario?

**CONSTRUIR INDICADORES DURADEROS A
PARTIR DE UN SABER FRUTO DE MÚLTIPLES
PRÁCTICAS: EL CASO DE LA BIODIVERSIDAD***Harold LEVREL*

¿Cómo crear indicadores duraderos para un fenómeno científico difícil de definir y observado por numerosos actores? Una empresa de esta magnitud en el campo de la biodiversidad podría parecer un trabajo colosal. No obstante, el seguimiento temporal de los pájaros comunes (Stoc), puesto en marcha por el Centro de investigación sobre la biodiversidad de las poblaciones de pájaros (CRBPO), aparece como un sistema de indicadores duraderos de biodiversidad. Construir dicho sistema, exige primeramente calcular los costes de las transacciones entre las comunidades locales de ornitólogos voluntarios o profesionales, y proponerles un idioma común para reducir los costes. Luego interrogarse sobre las necesidades de información por satisfacer, de forma que se elabore una herramienta lo suficientemente flexible y evolu-

tiva. Finalmente, apoyarse en la confianza de los usuarios y correr el riesgo de una competencia posible con otros sistemas.

¿QUIÉN DIJO "CAPITAL HUMANO"?*Fabienne AUTIER*

El capital humano todavía no es término familiar para los empleados. No obstante, en un futuro cercano, es posible que las direcciones generales tengan que reconsiderar toda la administración de la empresa en función de este capital. El capital humano, ampliamente inmaterial e inseparable de su poseedor, revolucionará las políticas de recursos humanos y el control de la empresa. Tan vital como el capital financiero, el capital humano podría ser objeto de programas de inversión, de costes de mantenimiento, de amortización... Incluso se pueden imaginar políticas de contratación y una economía del saber únicamente basadas en este criterio. Las empresas podrían dividirse cada vez más entre las que tratan de reducir el capital humano y las que aceptan remunerarlo a su precio justo.

**Jean-Baptiste SUQUET: LOS TRABAJADORES
IDEALES DE LA ORGANIZACIÓN IDEAL**

Comentarios sobre el libro *L'idéal au travail* de Marie-Anne DUJARIER, PUF, coll. Partage du monde, París, 2006.

**Jean-Marc WELLER: SOBRE LA DEMOCRACIA
TÉCNICA**

Comentarios sobre el libro *Les briseurs de Machines. De Ned Ludd à José Bové* de Nicolas CHEVASSUS-AU-LOUIS, Seuil, coll. Science ouverte, París, 2006.

**Arnaud TONNELE : CAMBIAR LA MIRADA
SOBRE EL DESEMPLEO**

Comentarios sobre el libro *Le chômage, fatalité ou nécessité ?* de Pierre CAHUC y André ZYLBERBERG, Flammarion, París, 2004.

Нашим читателям, говорящим по-русски

СВИДЕТЕЛЬСТВО

Смотреть далеко вперед и быстро реагировать
Беседа с **Ксавье Фонтане**, Президентом Эссилор Интернасьональ. Провели Фредерик Паллез и Франсис Паве

Как управляется предприятие, возникшее из слияния рабочего кооператива и семьи предпринимателей? Как управляется мировая группа с национальной руководящей командой, специализирующаяся на изготовлении линз? Это – особая история Эссилор. Переговоры с акционерами, отбор самых лучших, принятие в расчет различных культур – руководители фирмы стараются быть повсюду. Время становится дороже золота. И выбор повестки дня исполнительного комитета, постоянное предвидение и быстрота реакции становятся для руководителей основным стратегическим оружием.

ИНЫЕ ВРЕМЕНА, ИНЫЕ СТРАНЫ

Логан – по следам Ситроена 2 СВ
Жан-Луи Лубе

Зачем разрабатывать очень дешевую машину, когда в штаб-квартирах автомобильных фирм мечтают создавать роскошные авто? Какое исследование рынка подвигнуло Ситроен на запуск 2 СВ, а фирму Рено – шестьдесят лет спустя – на проект Логан? У кого хватает отваги разрабатывать продукт, опрокидывающий укоренившиеся привычки предприятия? От царящего скептицизма до эйфории выпуска экономичного автомобиля путь был долог. Разработчики и инженеры полностью выложились в поисках методов более дешевого производства. Однако Ситроен не верил в успех своего 2 СВ, и Рено сомневался в интересе западноевропейского рынка к автомобилю Логан. Похоже, успех является чудесным сюрпризом.

ДЕБАТЫ

Цена некомпетентности: от мафии обычной к мафии университетской. Методологический подход

Диего Гамбетта (текст дебатов записал Эрве Дюмез)

Для мафии регулирование преступных рынков при помощи насилия не является удовлетворительным экономическим выбором. Лучше управлять, создавая связи зависимости и подчинения. Вдохновляется ли университетская мафия этим же принципом? Чем ниже компетенция, тем выше зависимость: для университетского «манدارина» велик соблазн окружать себя некомпетентными сотрудниками, чтобы контролировать игру. Преданность становится важнее заслуг. При такой системе горе тем, кто подходит к пенсионному возрасту: у них не остается времени «ответить любезностью», они становятся ничем, у них не остается никакой власти. Можно задать последний

вопрос: что происходит с теми, кто только делает вид, что некомпетентен?

СВИДЕТЕЛЬСТВО

Католическая церковь и епископы в эпоху стратегии и менеджмента
Франсуа Майо и Его Преосвященство Лоран Ульрих

Можно ли управлять епархией как предприятием? Нет, поскольку кроме текущего управления епископ должен выполнять духовную миссию, и должен отдавать отчет также и Богу! Но как быть, если необходимо дать новый импульс предприятию, в котором число крестин, венчаний, верующих и священнических призваний резко упало? Как епископ должен сводить баланс, если с одной стороны уменьшаются пожертвования, а с другой стороны расходы, связанные с недвижимостью, составляют почти четверть бюджета епархии? Церковь должна сделать выбор и встать на путь профессионального функционирования. Но не потеряет ли она при этом свою душу?

МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

Противостоять насилию на работе: случай вытеснения с должности
Франсуа Грима и Рено Мюллер

Злостное намерение повредить жертве является классическим приемом полицейского жанра. Этот сценарий часто встречается на предприятиях, которые не колеблясь вытесняют с должности собственных служащих. Но как противостоять этому? И прежде всего, что такое вытеснение? Преследование может принимать разные формы: агрессия, как и отпор, может иметь разные степени. Рабочее место становится местом страдания... и опытным полем для тех, кто во всем мире интересуется практикой насилия на предприятиях и учреждениях. А если все эти методы стали на предприятиях гибкой формой управления занятостью, менее видимой, нежели ненадежность работы?

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Создавать долгосрочные индикаторы на основе знания, накопленного благодаря многообразному практическому опыту: случай биоразнообразия
Гарольд Леврель

Как создать долгосрочные индикаторы для научного феномена, трудно поддающегося определению, но наблюдаемому многими учеными? Такая задача кажется невозможной в области биоразнообразия. Тем не менее, Временное наблюдение за обычными птицами (STOC), установленное Центром изучения биоразнообразия популяций птиц (CRBPO) представляется как система долгосрочных индикаторов биоразнообразия. Создание подобной

системы предполагает во-первых оценить стоимость обменов между местными обществами добровольных или профессиональных орнитологов, и предложить им общий язык для сокращения этих расходов. Затем следует задаться вопросом о потребностях в необходимой информации, чтобы разработать достаточно гибкий и эволютивный инструмент. И наконец, следует опираться на доверие пользователей, и учесть риск возможной конкуренции с другими системами.

В ПОИСКАХ ТЕОРИЙ

Вы сказали – человеческий капитал?

Фабьен Отье

Человеческий капитал еще не стал привычным термином для работников. Однако, генеральные дирекции могут в ближайшем будущем столкнуться с необходимостью пересмотреть управление предприятиями в соответствии с этим капиталом. Нематериальный и неотделимый от своего носителя, человеческий капитал произведет переворот в политике людских ресурсов и в контроле предприятия. Такой же жизненно важный, как и финансовый, человеческий капитал может стать предметом программ инвестиций,

расходов на обслуживание, амортизацию... Можно даже представить политику найма и экономию знаний, основанные исключительно на этом критерии. Предприятия будут все более разделяться на те, которые пытаются минимизировать человеческий капитал, и на те, которые соглашаются оплачивать его по истинной стоимости.

МОЗАИКА

Жан-Батист Сюке

Идеальные работники идеальной организации

О книге *Идеал на работе* Мари-Анн Дюжарье, PUF, серия

Раздел мира, Париж, 2006.

Жан-Марк Велле

О технической демократии

О книге *Разрушители машин*. От Неда Лудда до Жозе Бове Никола Шевассю-о-Луи, Seuil, серия Открытая наука, Париж, 2006.

Арно Тоннель

Изменить взгляд на безработицу

О книге *Безработица – фатальность или необходимость?* Пьера Каюк и Андре Зильберберга, Flammarion, Париж, 2004.

revue
semestrielle

 de boeck

Négociations

N°5 - Printemps 2006

Varia

Ronald J. Fischer

Coordination entre diplomaties officielle et parallèle

Régine Bercot

Négociations, territoires et dynamiques professionnelles

Fathi Ben Mrad

À propos des principes de la médiation

Forum

Hubert Touzard

Consultation, concertation, négociation

Laurent Mermet

La « concertation » : un terme flottant pour un domaine mouvant ?

Philippe Moncourrier

« La négociation est une démarche... »

Grand Entretien

Christophe Dupont

Coopérer pour s'entendre ou s'affronter pour vaincre ?

Pédagogie / Formation

Arlette Donnay

Exercice de négociation bilatérale entre diplomates allemands et argentins

Bonnes feuilles

Anselm Strauss

Comment les compromis se négocient selon les contextes d'ordres sociaux

Pratiques de...

Jean-Paul Peulet

Récit d'une négociation sociale interprofessionnelle en France

Recensions / (Re)lectures

Au sommaire du n° 4 :

C. Defélix, M. Mousli, C. Boemare, J.-Cb. Péreau et T. Tazdaït ;

J. Elster, B. Hauray, P. Urfalino, M. Callon et Y. Barthe ;

G.-L. Rayssac, M. Brudigou, I. Dubien et A. Jobert

« Grand Entretien » : Jean-Daniel Reynaud

Négociations est disponible en texte intégral

sur WWW.CAIRN.INFO

Négociations. Une nouvelle revue en langue française, dont l'ambition est d'instruire la question de la négociation dans la diversité de ses dimensions, en favorisant la confrontation interdisciplinaire et en faisant se rejoindre plusieurs traditions d'étude.

Éditorial et conditions d'abonnement sur le site de la revue :

<http://universite.deboeck.com/revues/negotiations/>

Négociations. CRIS, Département de sciences sociales.

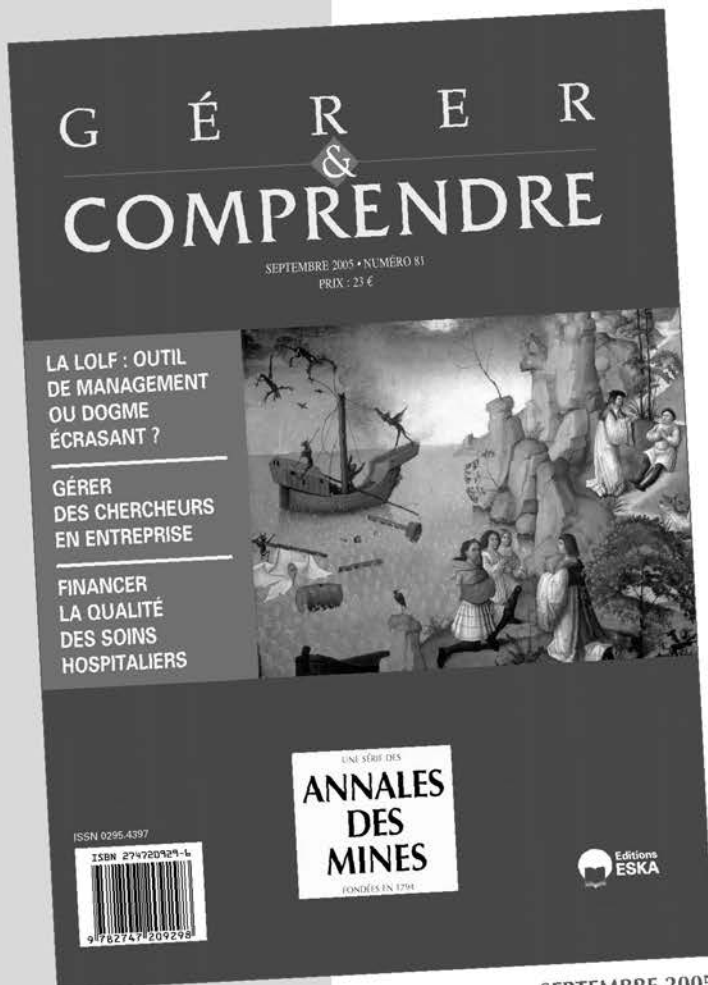
Faculté d'Économie, de gestion et de sciences sociales, bd du Rectorat, 7, B-4000 Liège

Directeurs de la publication : Olgierd KUTY (Université de Liège), Christian THUDEROZ (INSA de Lyon)

G É R E R & C O M P R E N D R E

SOMMAIRE

- LA LOLF : SIMPLE OUTIL DE MANAGEMENT OU DOGME ÉCRASANT ?
Par Arnaud LACAZE
- GÉRER DES CHERCHEURS EN ENTREPRISE
Carrières, affectation aux projets et pilotage des compétences
Par François FORT et Daniel FIXARI
- LA VITRINE OU L'ARRIÈRE BOUTIQUE !
Le rôle des Contrats Territoriaux d'Exploitation en Guadeloupe
Par Eduardo CHIA et Michel DULCIRE
- LA SOCIALISATION DES PROFESSIONNELS COMPTABLES DANS LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES
Par Marie-Andrée CARON
- ÊTRE UN « MAUDIT FRANÇAIS » EN GESTION AU QUÉBEC
Par Jean-Pierre DUPUIS
- LA RÉUSSITE, ENTRE MÉRITE ET NÉGOCIATION ?
Par François VALÉRIAN
- LA GOUVERNANCE... AUTREMENT ?
Par Blanche SEGRESTIN
- LA GESTION DU SOI EN ENTREPRISE
Par Sébastien GAND
- COMPRENDRE L'INNOVATION : Le chaînon manquant
Par Hervé DUMEZ
- FINANCER LA QUALITÉ DES SOINS HOSPITALIERS
Jusqu'où aller ?
Par le Dr. Étienne MINVIELLE
- AH, LA QUALITÉ ! NOUS VOULONS DES BARBIERS... DE QUALITÉ !
Par Francis PAVÉ
- RÉPONSE À FRANCIS PAVÉ
Par le Dr. Étienne MINVIELLE



SEPTEMBRE 2005
ISSN 0295.4397
ISBN 2-7472-0929-6

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de **Gérer & Comprendre septembre 2005 - numéro 81** (ISBN 2-7472-0929-6) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville