

# G É R E R & COMPRENDRE

JUIN 2011 • NUMÉRO 104

PRIX : 23 €

**L'investissement socialement responsable en France : opportunité de « niche » ou placement « *mainstream* » ?**

**Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes**

**Crise de la motivation : pour un renouvellement de l'approche gestionnaire**



UNE SÉRIE DES

**ANNALES  
DES  
MINES**

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

ISBN 978-2-7472-1835-1



9 782747 218351

*Publiées avec le soutien  
du ministère de l'Économie,  
des Finances et de l'Industrie*

 Editions  
**ESKA**

Ainsi va notre monde, qui met à mal, sans relâche, nos maigres certitudes... De catastrophes en catastrophes, notre avenir vacille, renâcle à se soumettre à nos désirs et se révèle incertain, inquiétant, angoissant parfois. Les événements des mois récents ne nous ont guère ménagé sur ce point.

Au Japon, la terre a tremblé. Qui l'eût cru ? Certes pas les financiers de Telco, à l'évidence plus soucieux du cours de leur action que du service public. Après Lehman Brothers dont la faillite manqua de faire tomber le château de cartes de la finance mondiale, l'implosion des centrales nippones jette un peu plus le discrédit sur les maîtres de l'énergie, déjà bien à la peine pour nous convaincre que nous pouvons leur conserver toute notre confiance, qu'il s'agisse de pétrole, de gaz ou d'atome. Un homme, au faite de la puissance, trébuche. Il y en a eu d'autres, il y en aura encore d'autres. Mais cette fois, chacun d'entre nous est touché, qu'il le déplore ou s'en gausse. Et par delà la sidération initiale, nous réalisons que, non seulement la vie politique de notre pays en est affectée, mais que les grands équilibres du monde sont d'ores et déjà secoués par les répliques de ce séisme : l'Europe n'a-t-elle pas été construite sur des fondations trop fragiles, qu'une crise locale risque d'ébranler ? Et la Chine, aux aguets, ne peut-elle, déjà, devenir l'arbitre des équilibres financiers mondiaux ? Nombreux sont ceux qui espèrent quand bien même nous refusons un seul instant de l'envisager. Il y a six mois, un jeune Tunisien s'immolait, poussé à bout par les violences d'un régime corrompu. Ian Palach, à Prague, en fit de même jadis, ébranlant le colosse soviétique. Aujourd'hui, c'est le monde méditerranéen dans son entier qui bascule dans l'inconnu. Qu'un autre homme, qui porta les coups les plus durs que l'Amérique connût sur son sol, gise désormais au fond de l'Océan indien ne nous apporte guère de réponse.

Des réponses, certains pourtant en trouvent : Michel Villette nous dit que face à la complexité des options stratégiques, nombre d'investisseurs choisissent désormais de vendre leur entreprise. Nœud gordien du pauvre, cette non stratégie fait pourtant instantanément la fortune de ces chantres du court terme, les érige en référence et fait de leur irresponsabilité un modèle à suivre. Sommes-nous donc irrémédiablement condamnés à la myopie ?

Investissement responsable, culture du droit à l'erreur, crise de la motivation, compréhension des différences culturelles, prudence du décisionnaire face à l'apparente rationalité des modèles, méfiance du consommateur face aux promesses de la pub : tous ces thèmes qu'abordent les auteurs de ce numéro de *Gérer & Comprendre* vont, une fois de plus, à l'encontre de l'*hubris* vulgaire et court-termiste qui nous assaille. Ils exigent du temps et de la réflexion, une humilité devant les faits, une défiance devant les évidences.

« Les dieux rendent fous ceux qu'ils veulent perdre » disait Sophocle. À ce qu'il semble, les dieux doivent décidément être d'humeur joueuse, ces derniers temps.

Pascal LEFEBVRE

GÉRER & COMPRENDRE est une série des Annales des Mines Créée à l'initiative de l'Amicale des ingénieurs du Corps des Mines Réalisée avec le concours du Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique

**RÉDACTION  
DES ANNALES DES MINES**  
Conseil Général de l'Industrie,  
de l'Énergie et des Technologies  
www.annales.org  
**Pierre COUVEINHES,**  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY,**  
Secrétaire général  
**Marline HUET,**  
Assistante de la rédaction  
**Marcel CHARBONNIER,**  
Lecteur

**GÉRER & COMPRENDRE  
RÉALISATION**  
**Manne HERON** (†),  
Maquette intérieure  
**Hervé LAURIOT DIT 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 65  
Fax : 01 42 60 45 35

**TARIFS**  
Voir encart p. 123-124

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

**COUVERTURE**  
Peinture de Percy Andersson  
(1851-1928)  
*L'Esprit du nouveau siècle*  
Coll privée Ph. © Superstock/LEEMAGE

**PUBLICITÉ**  
Espace Conseil et Communication,  
2, rue Pierre de Ronsard  
78200 Mantes-la-Jolie  
Tél. : 01 30 33 93 57  
Fax : 01 30 33 93 58

**TABLE DES ANNONCEURS**  
Annales des Mines : 2-3-4 de couverture  
et pages 112, 121 et 122

**GÉRER & COMPRENDRE  
COMITÉ DE RÉDACTION**  
Tél. : 01 42 79 40 84  
**Gilles ARNAUD**  
ESC Toulouse  
**Rachel BEAUJOLIN BELLET**  
Reims Management School  
**Michel BERRY**  
Président  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**Hamid BOUCHIKHI**  
ESSEC  
**Thierry BOUDÈS**  
ESCP Europe  
**Françoise CHEVALIER**  
Groupe HEC  
**Bernard COLASSE**  
Université de Paris-Dauphine  
**Caroline ELISSEFF**  
Secrétaire de rédaction  
**Pierre COUVEINHES,**  
Rédacteur en chef  
des Annales des Mines  
**Hervé DUMEZ**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**Daniel FIXARI**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**Dominique**  
Université Paris X Nanterre  
**Pascal LEFEBVRE**  
Université d'Évry-Val d'Essonne,  
Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*

**Christian MOREL**  
Renault  
**Frédérique PALLEZ**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**Francis PAVÉ**  
Centre de sociologie  
des organisations  
**Jérôme TUBIANA**  
Danone  
**Michel VILLETTE**  
Agro Paris Tech  
**Jean-Marc WELLER**  
LATTS - École Nationale  
des Ponts et Chaussées

**GÉRER & COMPRENDRE  
RELECTEURS HORS COMITÉ**  
**Aurélien ACQUIER**  
ESCP Europe  
**Jean-Yves BARBIER**  
ESSCA  
**Pierre-Jean BENGHOZI**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**Claire CHAMPENOIS**  
Audencia Nantes  
**Florence CHARUE DUBOC**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**François ENGEL**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**Gilles GAREL**  
Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
**Francis GINSBOURGER**  
Cabinet ATEFO  
**Benoît HEILLBRUNN**  
ESCP Europe  
**Alain JEUNEMAITRE**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**Sihem JOUINI BEN MAHMOUD**  
Groupe HEC  
**Benoît JOURNE**  
Université de Nantes  
**Mireille LAPOIRE**  
Université de Bourgogne  
**Pascal LE MASSON**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**Sylvain LENFLE**  
Université de Cergy-Pontoise  
**Philippe LORINO**  
Groupe ESSEC  
**Jean-Louis LOUBET**  
Université d'Évry-Val d'Essonne  
**Etienne MINVIELLE**  
INSERM  
**Jean-Claude MOISDON**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**Philippe MONIN**  
EMLYON Business School  
**Nicolas MOTTIS**  
Groupe ESSEC  
**Séverin MULLER**  
Université de Lille 1  
**Michel NAKHLA**  
AgroParisTech  
**Jean-Louis PEAUCELLE**  
IAE - Université de la Réunion  
**Estelle PELLEGRIN-BOUCHER**  
Université Montpellier 1 - ISEM  
**François PICHAULT**  
Université de Liège  
**Nathalie RAULET-CROZET**  
IAE de Paris & Centre de recherche  
en gestion de l'École polytechnique  
**Claude RIVELINE**  
École des mines de Paris  
**François ROUSSEAU**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
**Jean-Claude SARDAS**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**Blanche SEGRESTIN**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**François SERAIDARIAN**  
Wight Consulting, chercheur associé  
au PREG-CRG École Polytechnique  
**Dominique TONNEAU**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris  
**Thierry WEIL**  
Mines ParisTech

### LE CHOIX DES RAPORTEURS

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 ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

### LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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* déborde 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, lesquelles 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](mailto:mberry@paris.ensmp.fr)

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.

RÉALITÉS MÉCONNUES

**4**  
 LES TRENTE ANS DE  
 MYRIAM, OU LES FABULEUX  
 DESSOUS DU *TEASING*  
 PUBLICITAIRE  
 Par Franck COCHOY

**14**  
 L'INVESTISSEMENT  
 SOCIALEMENT  
 RESPONSABLE EN FRANCE :  
 OPPORTUNITÉ DE  
 « NICHE » OU PLACEMENT  
 « *MAINSTREAM* » ?  
 Par Patricia CRIFO et Nicolas MOTTIS`

**26**  
 LA TENTATION  
 DE LA SCIENCE :  
 QUANTIFIER LES RISQUES  
 DES TUNNELS ROUTIERS  
 Par Daniel FIXARI

L'ÉPREUVE  
 DES FAITS

**36**  
 VERS L'INSTAURATION  
 D'UNE CULTURE  
 DU « DROIT À L'ERREUR »  
 DANS LES ENTREPRISES  
 INNOVANTES  
 Par Julien CUSIN

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

**48**  
 LES TRADUCTIONS  
 VIETNAMIENNES  
 D'UN CODE D'ÉTHIQUE  
 FRANÇAIS  
 Par Alain HENRY

**61**  
 COMMERCE DES  
 ENTREPRISES, TERRITOIRES  
 ET INSÉCURITÉ SOCIALE  
 Notes sur les investissements  
 européens dans le secteur  
 du bioéthanol au Brésil  
 Par Michel VILLETTE

DÉBATS

**73**  
 CRISE DE LA MOTIVATION :  
 POUR UN RENOUVELLEMENT  
 DE L'APPROCHE  
 GESTIONNAIRE  
 Par Fabienne AUTIER  
 et Sanjy RAMBOATIANA

EN QUÊTE  
 DE THÉORIE

**85**  
 LA DIFFUSION DE LA  
 FRAUDE EN ENTRE-  
 PRISE : LE CAS DE LA  
 COLLUSION TACITE  
 Par Philippe JACQUINOT,  
 Arnaud PELLISSIER-TANON et  
 Stéphane STRTAK

NOUS AVONS  
 LU

**95**  
 UNE NOUVELLE  
 « *MODERN CORPO-  
 RATION* » : RELEC-  
 TURE GESTIONNAIRE  
 DE L'OUVRAGE DE  
 BERLE ET MEANS  
 Par Blanche SEGRESTIN

MOSAÏQUE

**101**  
 Jean-Claude THOENIG  
 À propos du livre de Danny  
 Miller et Isabelle Le Breton-Miller,  
*Réussir dans la durée. Leçons sur  
 l'avantage concurrentiel des  
 grandes entreprises familiales*, Les  
 Presses de l'Université Laval, 2010

Cécile CHAMARET  
 À propos du livre de Richard A.  
 D'Aveni, *Beating the commodity  
 trap*, Cambridge (MA), Harvard  
 Business Press, 2010

Thierry BOUDÈS  
 À propos du livre de Francis  
 Ginsbourger, *Ce qui tue le travail*,  
 Éd. Michalon, 2010

Rachel BEAUJOLIN-BELLET  
 À propos de l'ouvrage de Sophie  
 Béroud, Jean-Michel Denis,  
 Guillaume Desage, Baptiste Giraud  
 & Jérôme Pélisse, *La lutte conti-  
 nue ? Les conflits du travail dans la  
 France contemporaine*,  
 Éditions du Croquant, 2008

AUTEURS

**109**  
 BIOGRAPHIES  
 DES AUTEURS

RÉSUMÉS  
 ÉTRANGERS

**113**  
 ANGLAIS, ALLEMAND,  
 ET ESPAGNOL

# LES TRENTE ANS DE MYRIAM, OU LES FABULEUX DESSOUS DU *TEASING* PUBLICITAIRE

Cet article entend célébrer les trente ans de Myriam, cette étonnante campagne publicitaire qui émut la France tranquille de 1981 en révélant les dessous du modèle éponyme, au gré de promesses de plus en plus osées : « Le 2 septembre, j'enlève le haut », « Le 4 septembre, j'enlève le bas »... En rejouant avec attention et passion le strip-tease de Myriam, l'article montrera que, trente ans après, ce geste est éternel puisqu'avec Myriam, il y a toujours des dessous aux dessous. Cet étonnant millefeuille publicitaire nous permet ainsi d'approcher (mais non de connaître) les ressorts cachés du *teasing* publicitaire et des séductions de la curiosité commerciale.

Par **Franck COCHOY\*** (1)

**D**ans ce vaste millefeuille que sont les médiations marchandes (vitrines, *merchandising*, *packaging*...), la publicité se présente comme une première enveloppe virtuelle, comme un premier appel (appât ? *appeal*?) à l'intention du consommateur. Le premier voile levé de la publicité est censé inciter les consommateurs à écarter, une à une, toutes les couches qui les séparent du produit qu'ils convoitent, ou qu'on leur fait convoiter. Or, ce jeu atteint une intensité maximale lorsque la publicité elle-même, avant même de désigner les enveloppes ultérieures vers lesquelles elle fait profession de pointer, mime en son sein le jeu à suivre sous la forme d'un *strip-tease* littéral. C'est à la présentation de cette forme spectaculaire d'excitation de la curiosité que je voudrais m'attacher ici en entreprenant une petite célébration analytique des trente ans de Myriam, une publicité qui fait figure (tout au moins, en France) de chef-d'œuvre archétypal du *teasing* publicitaire.

Cette publicité, que tous ceux qui ont vécu le début des années 1980 gardent encore en mémoire, s'est présentée sous la forme d'une série d'affiches énigmatiques apparues fin août 1981 sur 900 panneaux publicitaires de Paris et de six autres villes françaises. Une première affiche présente une jolie jeune femme en bikini vert avec, pour fond, un paysage de plage, entre mer et ciel bleus. Cette personne anonyme annonce, dans un encadré qui fait office de bulle : « Le 2 septembre, j'enlève le haut ». Aucune autre indication n'est donnée sur l'affiche. Le 2 septembre, on retrouve la jeune femme exactement à la même place et dans la même position, à ceci près qu'elle a effectivement ôté le soutien-gorge de son maillot de

\* Professeur de sociologie à Université de Toulouse/CERTOP (UMR CNRS 5044) ; Professeur de sociologie invité à l'Université de Göteborg, School of Business, Economics and Law, Suède.

(1) Je remercie vivement Roland Canu et deux lecteurs anonymes pour leur lecture d'une version antérieure de ce texte.

bain, et donc dévoilé sa poitrine. Ce nouveau cliché annonce : « Le 4 septembre, j'enlève le bas ». L'engagement de ce « feuilleton » au ralenti et l'anticipation incrédule de la nudité intégrale que laisse présager le respect de la promesse initiale ne manquent pas de susciter de vives interrogations tant privées que publiques, dont les médias se font l'écho, dans l'attente fébrile du surlendemain. Le 4 septembre, Myriam enlève effectivement le bas. Mais cette fois,

C'est ici qu'intervient la mobilisation de la logique. L'enchaînement des messages m'« engage » dans la coproduction du sens au gré d'une véritable expérimentation qui consiste à alterner propositions des affiches successives et hypothèses (puis vérifications) du spectateur. Lorsque je vois une suite d'images dont chacune représente un corps paré d'un ensemble d'articles vestimentaires, mais dépouillé de l'un d'entre eux par rapport à l'occurrence précédente, je suis logi-



elle est photographiée de dos, avec la mention : « Avenir, l'afficheur qui tient ses promesses ».

La notoriété singulière dont jouit cette campagne tient sans doute à son extraordinaire capacité à rassembler, dans un seul espace et avec une étonnante économie de moyens, un nombre impressionnant de ressources propres à soutenir son efficacité. Comme nous allons le voir, ces



Photographies de Jean-François JONVELLE réalisées à la demande de l'Agence CLM/BBDO

ressources, qui fondent une véritable grammaire de la curiosité, sont à la fois ludiques, logiques, linguistiques, sociologiques, anthropologiques... et même physiologiques, mécaniques, pragmatiques, humoristiques et magiques !

Le jeu proposé articule charade et inférence logique. Comme on le sait, une charade consiste à enchâsser deux jeux de devinettes, l'un qui porte sur le tout, l'autre sur chacun des éléments censés y mener. Ici, le mécanisme est analogue : le cadre de l'affichage urbain invite les passants à lui donner un sens global (« s'il s'agit d'une campagne publicitaire, c'est que l'on doit bien chercher à nous vendre quelque chose... mais quoi ? ») et invite donc à prendre chacune des affiches comme un indice du tout qu'il s'agit donc de deviner.

quement conduit à anticiper, au moins à titre d'hypothèse mentale, l'évidence de la troisième étape, à savoir le corps nu, lorsqu'il ne restera plus qu'un seul élément disponible. Et je suis d'autant plus conduit à le faire que chaque image me donne non seulement la succession des valeurs, mais aussi la règle de calcul qui permet de prévoir leur succession : « tous les deux jours, l'image sera la

même que la précédente, mais avec un vêtement en moins ».

Ce ressort logique est renforcé par un autre, linguistique cette fois. Cette publicité repose sur une succession de promesses dont chacune est suivie ou accompagnée par la réalisation de la précédente. En linguistique, la promesse est une pure figure de ce que l'on nomme un énoncé performatif, par opposition aux énoncés dits constatifs (AUSTIN, 1961). Tandis que ces derniers établissent un rapport vrai ou faux entre eux-mêmes et le monde (par exemple, « Je suis vêtue d'un bikini »), l'énoncé performatif renvoie à un état du monde ni vrai ni faux, mais qu'il contribue à faire advenir (« Je promets que le 2 septembre, j'enlèverai le haut de mon bikini »). Les énoncés de ce type, dénommés « actes de langage » en raison de leur capa-

citée à faire impression sur le monde plutôt qu'à le décrire, possèdent une double dimension. La première, dite « illocutoire », est tournée vers l'énoncé lui-même, dont elle précise l'intention (ici, une promesse ; dans d'autres cas, un ordre, une menace, etc.). La seconde, dite « perlocutoire », s'oriente au contraire vers l'effet que produit l'énonciation (par exemple, la croyance en la promesse, ou sa réalisation concrète). Ce qu'il y a de particulier, dans le schéma de Myriam, c'est qu'à partir de la seconde affiche, chaque promesse s'accompagne de la réalisation de la précédente : si, pour chaque promesse  $P_n$  de rang  $n$ , on note \* une promesse réalisée, on a la suite :  $P_1, P_1+P_2, P_2+P_3$ , c'est-à-dire une séquence qui renvoie à une structure plus générale, que l'on peut noter  $P_{(n-1)*}+P_n$ . Roland Canu notait, en conclusion d'une enquête montrant l'importance des décisions et des contraintes préalables à la mise au point d'un dispositif d'étiquetage environnemental, que « certes, *dire c'est faire*, mais c'est également souvent *avoir fait* » (CANU, 2011a). Dans notre cas, dire c'est, à chaque fois, avoir fait, mais c'est aussi faire, et c'est faire d'autant plus certainement que l'on montre qu'on l'a déjà fait. Autrement dit, avec Myriam, ce qui a été dit joue un rôle dans ce qui est dit : pour chaque occurrence de la suite de promesses, la performance de la promesse passée vient accroître la performativité de la suivante. Le procédé est d'autant plus efficace que l'énonciation s'appuie à la fois sur la répétition anaphorique d'une structure rigoureusement identique : « le (jour X), j'enlève le (vêtement Y) », renforcée par l'anaphore visuelle d'une mise en scène inchangée et sur la variation de son référent (à chaque fois, la date et le vêtement sont renouvelés). On retrouve ici deux conditions essentielles de la performativité de certains actes de langage. La première est leur réitération continue qui permet aux mots de « prendre corps » et aux « corps » d'exister à travers ces mots, sans lesquels ils sont peu de chose (BUTLER, 1988) ; la seconde est la faculté du langage à jouer comme « ventriloque » du monde, à le faire parler et donc à exprimer sa force non seulement à travers des mots (COOREN, 2010), mais aussi par l'entremise de « mobjets », c'est-à-dire d'objets que l'on articule comme des mots (COCHOY, 2010).

Toutefois, la pratique du jeu, l'exercice de la logique et la réception du langage performatif produisent un résultat troublant puisqu'au lieu de nous rapprocher du produit, ces gestes nous conduisent plutôt de façon convergente à anticiper la mise à nu complète du modèle, sans que l'on puisse en percevoir l'intention ou en croire l'occurrence possible, « toutes bonnes mœurs/toute logique publicitaire étant égales par ailleurs ». En effet, au fur et à mesure qu'avance la campagne, les conventions sociales, les règles qui régissent la publicité et, plus généralement, le droit qui réprime les attentats à la pudeur rendent chaque promesse moins probable que la précédente. Sans doute l'occur-

rence des seins nus n'est pas loin du scandale, mais justement, on semble avoir atteint avec eux le paroxysme de la licence possible, au point de rendre une transgression ultérieure tout bonnement impensable. Nous sommes en effet en 1981, c'est-à-dire au moment où la mode des seins nus est certes très répandue (KAUFMANN, 1998), mais bien en-deçà du « porno chic » qui suivra (HEILBRUNN, 2002), à une époque où la critique féministe s'empare de la publicité et où le droit qui l'encadre connaît une importante évolution (PARASIE, 2010).

Par ailleurs, celui qui assume le coût de cette campagne a bien un nom à promouvoir et un produit à vendre, de sorte que l'exhibition d'une nudité anonyme et gratuite semble peu compatible avec la rationalité publicitaire inhérente à l'affichage urbain. Certes, les trois stades du déshabillage sont compensés par trois autres couches qui viennent en amoindrir le scandale : d'abord, l'époque des seins nus vient soutenir la tolérance publique envers ce genre d'exhibition ; ensuite, le lieu (la plage figurée en arrière plan) replace le premier (les seins nus) dans son contexte ordinaire d'acceptation (KAUFMANN, 1998) ; enfin, le cadre de l'affiche publicitaire isole le message dans un espace d'expression qui, pour apparaître dans l'espace public de la rue, jouit de la licence que revendiquent les professionnels de la création publicitaire. Toutefois, une telle licence reste subordonnée à un ordre de régulation juridique toujours très incertain et instable et largement tributaire de l'occurrence des plaintes et de la jurisprudence (COCHOY & CANU, 2006). En cela, pour l'époque, pour le lieu et pour le cadre considérés, chacun comprend que la seconde affiche porte l'exhibition du corps à son point limite d'acceptabilité ; au-delà, le risque est grand de basculer dans le scandale et la faute, surtout pour une personne qui s'obstine à camper devant nous de face et, qui plus est, les jambes légèrement écartées (2), conformément à une mise en scène millimétrée :

« C'était très très précis [...], il y avait un dessin qui avait été fait à l'avance, et on avait juste à le reproduire de façon fidèle » (entretien de l'auteur avec Myriam). En d'autres termes, ce qui est logique à l'intérieur du cadre ne l'est ni au dehors ni à l'étape suivante : les vertus performatives des énoncés successifs se frottent, au moins à partir de la deuxième affiche, aux « conditions d'infélicité » qui les entourent et viennent semer le doute sur la performance à venir. C'est précisément ce brouillage entre logique mathématique, performativité linguistique et logique sociale qui fait tout le charme (ou tout le caractère trouble) de cette campagne en portant la curiosité à son comble. La dissonance cognitive entre la logique performative et les conditions socio-juridico-économiques qui viennent

(2) Le scandale surviendra, comme on le verra plus loin, mais localement, sans parvenir à affecter la campagne dans son ensemble ni à renverser la logique dont elle est porteuse.

contraindre la campagne plongeant le passant dans un tourbillon de supputations : ils ne vont tout de même pas oser ? Qui sont-ils ? Que cherchent-ils ? À quoi rime tout cela ? Où va-t-on ? Est-ce tolérable ? « Il doit y avoir un truc », mais lequel ? Chemin faisant, la curiosité se fait intrigue, au double sens de récit et d'énigme. Au détour de cette intrigue germe l'hypothèse salvatrice de l'humour, ce petit geste de connivence teinté d'inquiétude et de plaisir, fréquemment associé à la communication publicitaire (PARASIE, 2010), qui consiste à entrer dans le jeu de la coproduction du message à la fois pour le comprendre et pour se rassurer (COCHOY, 2011).

Un des points remarquables de l'intrigue réside dans son caractère particulièrement distendu et discontinu. Avec le renouvellement de chaque affiche à deux jours d'intervalle, tout se passe comme si la campagne était découpée en autant de séquences livrées sous la forme d'un feuilleton en plusieurs épisodes. Cette façon de faire introduit une alternance radicale entre énonciation et réception. Le procédé sollicite d'abord un engagement personnel et émotionnel. La « mise en pause », deux jours durant, des affiches successives permet aux passants de croiser chacune d'entre elles en plusieurs lieux, de passer devant à plusieurs reprises, et donc d'en éprouver le message, de s'en émouvoir et/ou d'y réfléchir, avant la découverte de la suivante. Surtout, cette « mise en pause » permet d'aller au-delà de la relation bilatérale entre émetteur et récepteur, qui est propre à la communication publicitaire. La séquence et la charge émotionnelle, doublées par la suspension du temps, donnent sa chance à l'engagement d'une relation multilatérale : chacun, confronté à sa propre perplexité et à ses propres sentiments (curiosité, mais aussi rejet, incrédulité, réprobation, amusement, excitation...), a la possibilité de partager ces derniers avec ses proches et de s'engager ainsi dans l'élaboration d'une interprétation et d'un jugement collectifs, au gré d'une curiosité partagée. Plus encore, peut-être, que d'autres pratiques de consommation (GAGLIO, 2008), la publicité possède une étonnante capacité de mise à l'épreuve à grande échelle des normes collectives ; elle permet d'en explorer les limites, d'exprimer à quoi tiennent ces dernières, d'expérimenter la possibilité d'évolutions à venir. En créant les conditions favorables à l'engagement d'un débat tant en termes de contenu que de temps disponible, le feuilleton de Myriam préfigure les ressorts du « buzz » et du « marketing viral » d'aujourd'hui (MELLET, 2009). En effet, le caractère scandaleux et mystérieux de cette campagne (qui laissait, à chaque fois, deux jours non seulement au public, mais aussi aux médias, pour s'émouvoir) ne manqua pas de susciter une importante couverture journalistique propre à démultiplier gratuitement le message et à maximiser l'attention du public, sur le registre d'une externalité positive et d'une chambre d'écho qui fini-

rent par transformer la curiosité privée et singulière de chacun en une curiosité publique et collective.

« Ironie de l'histoire, la campagne n'a été diffusée que pendant dix jours. Chacun s'est persuadé de l'avoir vue..., alors que la plupart des gens n'en ont pris connaissance qu'en voyant les visuels, dans les journaux ! » (MANTOUX, 2010).

D'aucuns discerneraient derrière l'accession de Myriam au rang de « fait de société » la prétention ou la capacité de la publicité à s'ériger en phénomène culturel. Pourtant, la « culture pub » est aussi à entendre au sens que les sciences du vivant donnent à ce terme : la dimension « culturelle » de Myriam, loin d'être une cause qui produirait un effet, est plutôt le résultat d'une « mise en culture » du public, analogue à la « mise en culture » des levures dans une boîte de Pétri (BRIVES, 2010) ; la publicité est une affaire de pailleasse ; les agences sont des « laboratoires » où se cultivent les « désirs » (HENNION & MÉADEL, 1988). Plus exactement, dans le cas qui nous préoccupe, cette mise en culture consiste à immerger les récepteurs du message dans l'une de ces bonnes vieilles boucles *stimulus-réponse-renforcement* chères au behaviorisme de jadis – des boucles que le behavioriste Daniel Berlyne présentait comme l'un des moteurs essentiels de la curiosité humaine.

« Nous sommes ainsi arrivés à l'hypothèse que la curiosité est éveillée chez un sujet lorsqu'une question lui est adressée, que ce soit par lui-même ou par un agent extérieur. Un élément ( $S_{mD}$ ) de la réponse-stimulation produite qui résulte de la signification de la question ( $r_m$ ) est considéré comme agissant en tant que motivation [*drive*]-*stimulus*. Et nous pouvons voir que l'intensité de cette motivation-*stimulus*, qui dépendra à son tour de l'amplitude de la réponse ( $r_{mH}$ ) qui la produit, sera l'une des variables les plus importantes affectant la force motivante de la curiosité » (BERLYNE, 1954, p. 184).

Que font, en effet, les promesses successives de Myriam, sinon mettre en œuvre l'alternance entre le *stimulus* des questions et les réponses du sujet, que Berlyne s'attache à décrire dans le plus pur style du behaviorisme pavlovio-skinnerien ? Il s'agit de proposer une série de promesses énigmatiques, de solliciter l'anticipation d'une réponse et d'encourager cette dernière par l'occurrence d'une confirmation, de sorte qu'après chaque *stimulus* et à chaque réponse juste, le désir de céder au vertige de la curiosité se trouve accru. Ce n'est sans doute pas un hasard si la mise en œuvre de ce B.A-BA du behaviorisme garde toute son actualité et toute sa vigueur dans le monde publicitaire (HUNG, 2001 ; MENON & SOMAN, 2002), en dépit de la désuétude académique qui a pourtant frappé depuis longtemps cette tradition disciplinaire. À ce stade de mon exposé, j'ai déjà déplié bien des ressorts de cette campagne, et pourtant, je n'ai pas encore abordé l'essentiel, le plus important, le plus profond. S'agit-il du ressort érotique de l'affiche, qui a frappé



(séduit ? choqué ?) chacun (ou chacune), dès le début ? Oui et non. Certes, la dimension érotique est dans cette campagne aussi prégnante qu'évidente puisque la série des affiches, loin de se contenter de la figuration d'un corps féminin, la multiplie et la met en mouvement sur le registre d'un *strip-tease* et d'une excitation des sens qui va *crescendo*. En cela, il s'agit d'une campagne que d'aucuns jugeraient banale et même décevante car un rien « facile », démagogique, voire déplacée. La tendance à jouer sur la métonymie des désirs, à mettre en

scène un corps pour vendre un produit, à faire un détour par les affects pour s'attacher le consommateur fait depuis longtemps partie des figures les plus basiques du langage publicitaire. D'ailleurs, la capacité de cette campagne à atteindre l'extrême limite de l'acceptable sans basculer dans le scandale (que j'ai évoquée plus haut) est à nuancer. Comme nous le rappelle Aymeric Mantoux dans le passionnant billet qu'il a consacré à l'histoire de cette publicité, l'émoi collectif provoqué par les promesses de Myriam ne se limita pas uniquement à une curiosité incrédule face à tant d'audace, comme je l'ai suggéré plus haut ; elle provoqua aussi, chez certain(e)s, une très violente indignation. À Lille, l'association *Du côté des femmes* déposa plainte en référé pour « outrage aux bonnes mœurs », « atteinte à la dignité des femmes » et « incitation au voyeurisme ». Le 5 septembre, le tribunal lillois donna une suite favorable à cette plainte. Au nom des articles 283 à 290 de l'ancien Code pénal relatifs à « l'outrage aux bonnes mœurs commis notamment par la voie de la presse et du livre », il condamna l'afficheur à cacher « partiellement ou totalement » ce postérieur que l'on ne saurait voir (en dépit du référé, il était manifestement déjà trop tard pour s'en prendre aux seins chers au Tartuffe de jadis, tant en

termes d'évolution des mœurs que de calendrier !). À Paris, l'association Choisir, dirigée à l'époque par la députée socialiste engagée dans la promotion du droit des femmes, Gisèle Halimi, a tenté de saisir l'Assemblée nationale pour obtenir le vote d'une loi antisexiste. Enfin, Yvette Roudy, alors ministre socialiste des Droits de la femme, est intervenue dans la presse contre ce qu'elle estimait constituer une instrumentalisation du corps féminin et une atteinte à la dignité des femmes (MANTOUX, 2010).

Cela dit, avec le recul et en dépit des censeurs, il semble que Myriam ait davantage contribué à légitimer qu'à réprimer la représentation commerciale décomplexée des modèles féminins. L'impudeur de Myriam est à la fois « passée » et « restée » et c'est en cela que l'on peut dire qu'en dépit d'une condamnation ponctuelle qui n'a pas excédé un cadre local, elle est plutôt parvenue à mobiliser une norme d'acceptabilité implicite :

« Que penser [...] de Myriam, qui, en 1981, s'afficha dans la France entière en enlevant le haut avant de promettre le bas ? Les mouvements féministes s'insurgèrent, croyant déceler une image de la femme dans son rôle traditionnel d'objet sexuel [...]. Les personnes interrogées par sondage mirent plutôt en avant la banalisation de la nudité féminine. Le succès de la campagne résultait justement de son ambiguïté » (KAUFMANN, 1998, p. 60).

En portant l'excitation et la curiosité à leur comble, en jouant sur les trois figures de la promesse, de la volonté de savoir et de la révélation d'une intimité, cette publicité, loin de se limiter à l'usage talentueux du sexisme commercial, nouait aussi un rapport très troublant avec les fondements anthropologiques de la curiosité. Le plus important est donc ailleurs que dans le jeu sur le corps. Je voudrais maintenant reprendre à mon compte, cette



« La tendance à jouer sur la métonymie des désirs, à mettre en scène un corps pour vendre un produit, à faire un détour par les affects pour s'attacher un consommateur fait depuis longtemps partie des figures les plus basiques du langage publicitaire. » *Carte postale publicitaire vantant les mérites des automobiles produites par la société française Stabilia, vers 1925.*

© COIL IMKHARBINE-TAPABOR

fois-ci, le « jusqu'ou peut-on aller ? » et tenter une exégèse quelque peu scandaleuse, à laquelle je ne me risquerai que parce qu'elle sied bien à une publicité dont c'est finalement le registre assumé. Comme nous allons le voir, Myriam fait écho à la charge intellectuelle et sexuelle de la *Genèse*, dont elle reprend toutes les composantes, mais, bien sûr, pour les monter autrement et à une tout autre fin.

Myriam opère d'abord une double réversion du Récit sacré, dont on connaît la trame :

« 3.1 Le serpent était le plus rusé de tous les animaux des champs que l'Éternel Dieu avait faits. Il dit à la femme : "Dieu a-t-il réellement dit : "Vous ne mangerez pas de tous les arbres du jardin ?" 3.2 La femme répondit au serpent : "Nous mangeons du fruit des arbres du jardin." 3.3 Mais quant au fruit de l'arbre qui est au milieu du jardin, Dieu a dit : "Vous n'en mangerez point et vous n'y toucherez point, de peur que vous ne mouriez." 3.4 Alors le serpent dit à la femme : "Vous ne mourrez point, 3.5 mais Dieu sait que, le jour où vous en mangerez, vos yeux s'ouvriront et que vous serez comme des dieux, connaissant le bien et le mal". 3.6 La femme vit que l'arbre était bon à manger et agréable à la vue, et qu'il était précieux pour ouvrir l'intelligence ; elle prit de son fruit et en mangea ; elle en donna aussi à son mari qui était auprès d'elle, et il en mangea. 3.7 Les yeux de l'un et de l'autre s'ouvrirent, ils connurent qu'ils étaient nus, et ayant cousu des feuilles de figuier, ils s'en firent des ceintures ». (*La Bible, Genèse*, version Louis SEGOND, 1910).

Dans la Bible, tenir ses promesses et se montrer curieux sont deux attitudes complètement antinomiques : au jardin d'Eden, la trahison de la parole donnée est durement sanctionnée. Dieu punit les trois protagonistes : il

condamne le serpent à ramper et à manger de la poussière, la femme à enfanter dans la douleur et à vivre sous la domination de son époux, et Adam à cultiver le sol pour, finalement, y retourner lui-même, à sa mort. Avec Myriam, au contraire, la curiosité est nécessaire pour l'accomplissement des promesses et conduit, de surcroît, à leur respect : contrairement à Ève, Myriam tient doublement ses engagements. D'une part, elle maintient l'engagement du consommateur dans le jeu ; d'autre part, elle honore la parole du publicitaire. Chaque fois,

la promesse de disparition d'un vêtement est scrupuleusement tenue.

La seconde réversion concerne plus particulièrement la *Genèse*.

Exciter la curiosité est un péché lié à la Chute ; *strip-tease* et curiosité sont indissociables. Dans la *Genèse*, le *strip* (la séquence) est celui de l'habillage : on part d'un état de nudité innocent pour en venir à la conscience de la pudeur, comme l'a bien noté Saint Augustin :

« Augustin ajoute un détail [...] (3). Il soutient, en somme, qu'Adam et Ève s'aperçurent non seulement qu'ils étaient nus, mais qu'ils remarquèrent aussi que la luxure, dont ils n'avaient pas la moindre notion avant le péché, provoquait dans leur corps une certaine pagaille. Et ce fut justement pour cela qu'ils se préparèrent rapidement (mais,

tout de même, en retard) un cache-sexe (*De civ. Dei*, XIV, 17). Or, pendant que cette "révolte de la chair" avait lieu, c'est-à-dire avant la dissimulation pudique, Adam et Ève, continue imperturbablement Augustin, commencèrent à regarder leurs propres et respectives



« Au jardin d'Eden, la curiosité provoquée par les fruits défendus entraîne une autre, spontanée cette fois : la curiosité pour les corps. » « *La Chute* », peinture sur bois de Lucas Müller, dit Lucas Cranach l'Ancien (1472-1553), (après 1537).

(3) Par égard pour l'auteur cité et par respect pour Saint Augustin, j'ai pris la liberté de couper la précision « que nous cherchions [...] en vain dans le texte de la *Genèse* », car cette remarque, valide pour certaines versions de la *Bible*, ne l'est pas pour la *Vulgate*, c'est-à-dire la version latine de la *Bible* dont le philosophe était familier.

parties honteuses *curiosius* (XIII, 24, 7). Et il y a dans *curiosius* un mélange aussi bien d'attention particulièrement éveillée (n'oublions pas cette forme de comparatif) que d'auroral embarras, et aussi, dans la persistance du regard, avant que ne survienne la pudeur, d'impudicité ouverte [...] À partir de la chute d'Adam et Ève et, plus particulièrement, dès qu'ils regardèrent *curiosius* leur nudité, la vie des hommes sur la Terre allait devenir une tentation continuelle. Les hommes, en somme, auraient toujours un penchant naturel pour la *curiositas* (*Conf.*, XIII, 20-28). » (TASITANO, 1989, pp. 31-32).

Ce que dit Maria Tasitano (et surtout, à travers elle, Saint Augustin) mérite de retenir notre attention, dans la mesure où son propos nous rappelle que les feuilles de vigne sont là pour pallier la naissance de la pudeur, l'éveil de la concupiscence, la culpabilité inhérente à la perte de l'innocence originelle. Au jardin d'Eden, la curiosité provoquée par les fruits défendus entraîne une autre, spontanée cette fois : la curiosité pour les corps. On comprend mieux, alors, le renversement opéré par Myriam, mais aussi sa formidable et troublante ambiguïté. D'un côté, son *strip-tease* est scandaleux, car il va au rebours de la *Genèse*. En activant la curiosité pour le corps caché, le déshabillage de Myriam ruine l'effort qu'avaient entrepris Adam et Ève pour minimiser les conséquences de leur Chute : il dénude à nouveau ces parties désormais honteuses qu'ils s'efforçaient de masquer. La campagne publicitaire de Myriam est, de ce point de vue, du côté de la faute et l'on comprend qu'elle ait suscité la critique. Mais, d'un autre côté, le *strip-tease* de Myriam peut tout aussi bien être lu comme un retour en arrière, comme si, au lieu d'aggraver la Chute et ses conséquences néfastes en ôtant une à une et lascivement ces feuilles de vigne que nos ancêtres sacrés avaient tant bien que mal mobilisées pour contrecarrer leur coupable curiosité sexuelle, on rembobinait au contraire le film de la *Genèse* étape par étape, pour revenir à l'innocente nudité des origines, au moment d'avant la Chute, à une époque où Adam et Ève étaient nus, où ils tenaient leurs promesses, comme l'afficheur Avenir (à venir) et n'avaient pas conscience de leur sensualité, comme ne manquèrent pas de le souligner les protagonistes :

« [La polémique] était une hérésie. Myriam était un pur produit de 1968, elle avait une relation parfaitement saine avec son corps, la nature, un rapport totalement *déculpabilisé* à la nudité » (témoignage de Pierre Berville, concepteur de l'affiche, cité in MANTOUX, 2010, c'est moi qui souligne). « J'avais une apparence assez naturelle, et j'avais aussi un rapport à mon corps qui était très naturel, et lui [Pierre Berville], il ne voulait pas trop partir dans la femme vamp, dans la femme aguicheuse, ce n'était pas tellement dans l'esprit, et je pense qu'ils avaient envie de quelqu'un de frais » (Restitution de l'entretien de l'auteur avec Myriam).

D'un côté, tel Jupiter revêtant l'apparence d'Amphitryon pour séduire Alcène, le publicitaire emprunte le corps et la voix de Myriam pour capter son public. De l'autre côté, le discours de Myriam renoue très malicieusement avec les deux faces indissociables de la vertu : les promesses tenues et l'innocence primitive du corps dévêtu. Ces éléments vertueux sont redoublés par la simplicité et le *dépouillement* extrêmes de la mise en scène. « Grâce à l'Ève nue à venir, AVENIR est venu » : ce calembour subliminal, même involontaire et un tantinet potache, possède au moins l'avantage de replier en un chiasme spectaculaire tout l'arrière-fond anthropologique qui sous-tend, qu'on le veuille ou non, cette belle histoire. Bien sûr, la mobilisation du mythe est pour Myriam un moyen, et non une fin. L'arrière-fond anthropologique de la publicité est tout entier tourné vers une efficacité pragmatique que l'on découvre dans la révélation finale : « Avenir, l'afficheur qui tient ses promesses ». La surprise est, au moins pour partie, celle de l'absence de surprise, puisque « le bas » a bien été enlevé et le corps dévoilé, à la rotation à 180° du modèle près. La chute (de reins) (la vue « de fesses », bien plus acceptable que la représentation du pubis attendue (ou redoutée), la vue « de face »), mais aussi la révélation surprise du sens du message (consistant à promouvoir, au gré d'une étourdissante réflexivité, la fiabilité et le savoir-faire des professionnels de la publicité) sont l'occasion d'un éclaircissement, d'une détente et même d'une communion, sous la forme d'un dialogue implicite entre les partenaires de l'échange : le « avouez que vous n'aviez pas deviné l'enjeu et que je vous ai fait bien peur ! » amusé du publicitaire est suivi du « ah, c'était donc cela ; je comprends maintenant ! » qu'ont sans doute éprouvé la plupart des passants sur le registre de l'admiration, de la connivence et du soulagement (teinté d'une petite déception, pour certains, ou d'une franche indignation, pour d'autres ?), un sourire entendu (ou crispé) au coin des lèvres. La promesse a été parfaitement respectée moyennant une petite pointe de hasard moral (4) subtilement joué du côté de la vertu : s'il a scrupuleusement conservé la pose initiale et accompli le retrait du bas, le publicitaire était en effet fondé à profiter de l'absence de tout engagement préalable sur l'angle de vue pour tenir sa promesse au prix d'un parfum de scandale, sans pour autant risquer un tollé. Surtout, cette « pirouette » finale, au sens propre, offre au publicitaire la possibilité de faire partager à son public le point de vue de Myriam, de regarder avec elle (et, si possible, avec lui) l'horizon à conquérir de l'action publicitaire.

(4) Rappelons qu'en économie, depuis Kenneth ARROW (1963), on appelle « hasard moral » le geste opportuniste qui consiste à tirer le meilleur avantage de l'incomplétude d'un contrat, par exemple en augmentant sa prise de risque une fois que l'on est couvert par une assurance.

La structure  $P_{n-1}+P_n$  se poursuit en effet au moins jusqu'au rang 3, avec le secret espoir de garder sa validité jusqu'au rang  $n$ , à l'infini. Le respect de la promesse  $P_2$  s'accompagne d'une nouvelle promesse,  $P_3$ . Bien qu'implicite, cette dernière est paradoxalement la plus lisible, la plus importante et la plus prégnante des trois puisque c'est vers son potentiel performatif que tend toute la campagne : « à partir de maintenant et pour toujours, "ça va décoiffer" : si vous contractez avec moi, je promets d'enlever pour vous tous les obstacles que vous n'auriez jamais pensé possible d'écartier de votre route ; j'exaucerai vos vœux les plus insensés ». Roland CANU (2011b) a magnifiquement montré à quel point l'efficacité de la publicité repose peut-être moins sur la force mystérieuse qu'on lui prête que sur des stratagèmes analogues à ceux du magicien d'Oz, ce personnage légendaire qui parvenait à exaucer les vœux de ses partenaires au moyen de subterfuges en fait très prosaïques. La campagne d'Avenir met en œuvre au moins quatre astuces de ce type.

La première repose sur une confusion linguistique. D'ordinaire, « tenir ses promesses », cela veut dire « réaliser les objectifs annoncés ». Avec Myriam, ce sens ordinaire est mis en avant, alors que le sens de la promesse est en réalité plus littéral, voire littéraire, puisque le respect des engagements est limité au lieu linguistique de l'énonciation : on dit ce que l'on va faire et l'on fait ce que l'on a dit, mais on ne le dit et on ne le fait que dans l'espace étroitement circonscrit du même panneau d'affichage, à l'exclusion de tout autre lieu. Ce faisant, la campagne opère une double substitution de l'efficacité que l'on prête aux médias publicitaires. D'une part, la réalisation (discursive) d'une séquence de promesses (toujours discursives) est présentée comme démonstration (illusoire) de l'efficacité commerciale visée ; d'autre part, faire parler de soi est donné comme une (fausse) preuve de pouvoir commercial tant il y a loin de la notoriété aux ventes effectives. Le second tour du magicien d'Oz repose sur une « illusion publique », pour paraphraser le titre et l'esprit de la célèbre pièce de Corneille. Dans celle-ci, Clindor captive son père Pridamant en lui faisant croire qu'il peut désormais, grâce aux tours d'un magicien, voir la vie de son fils qu'il croyait disparu. En réalité, Clindor et ses partenaires jouent eux-mêmes cette vie devant Pridamant afin de le convaincre du pouvoir du théâtre et de la noblesse du métier de comédien qu'ils ont embrassé. De même, Myriam organise le spectacle de la captation du grand public afin de captiver les capteurs et de les enchaîner ainsi à leur propre piège, au point de les faire, littéralement, « tomber dans le panneau ».

Mais il y a plus subtil encore. Le troisième tour du magicien d'Oz consiste à mobiliser puis à retourner un jeu de masques. La campagne de Myriam n'est pas n'importe quelle campagne pour n'importe quel bien. C'est une publicité, mais c'est surtout une publicité sur et pour la publicité. En cela, cette série d'affiches

possède un vertigineux pouvoir réflexif : elle se présente à la fois comme une pratique publicitaire magistrale et comme une théorisation virtuose de cette même pratique ; elle explore jusqu'où il est possible de pousser sa propre logique, elle théorise et énonce une manière de faire et met simultanément à l'épreuve cette exploration et ce mode opératoire. Pour reprendre une figure chère à Roland Barthes (1972), la publicité d'Avenir adopte la conduite du « *larvatus prodeo* » : elle avance masquée en prenant les traits de Myriam et montre, presque en même temps, ce masque du doigt. Son message consiste à dire : « éprouvez le pouvoir du masque et découvrez le ressort de ce pouvoir ». À bien y regarder, en effet, le dernier vêtement que l'on enlève dans cette affiche est moins le slip que le corps de Myriam lui-même, pour révéler, par effet de contraste, toute la force de l'habillement publicitaire dont elle se trouve parée depuis le début et jusqu'au bout. Avec Myriam, le magicien d'Oz n'est plus découvert par surprise ; au contraire, tout se passe comme si l'illusionniste entendait tirer avantage de la révélation publique de son astuce en montrant qu'elle est plus extraordinaire et puissante encore que la magie qu'elle était censée simuler.

Mais qui est le magicien, ici ? Qui se cache derrière le masque de Myriam ? Avenir, bien sûr : au final, l'exposition de l'identité du bénéficiaire de la campagne n'est que trop évidente. Mais, derrière Avenir, n'y a-t-il pas quelqu'un d'autre de caché ? Répondre positivement à cette question, c'est pointer vers le dernier jeu de masque et quatrième tour le plus étourdissant du magicien. Ce tour consiste à jouer de la confusion, éminemment probable dans l'esprit du grand public, entre « afficheur » et « faiseur d'affiche », entre services chargés d'assurer la logistique urbaine des messages (gestion des panneaux et collage des affiches) et agences de création publicitaire. De même que, dans la *Genèse*, il y a un partage du « travail de tentation » entre le Créateur, qui scénarise le jardin d'Eden, et le serpent, qui attire l'attention sur le fruit défendu, il y a dans l'univers de la communication commerciale une division des tâches d'éveil de la curiosité marchande entre créateurs et montreurs de publicité. Avenir relève de la seconde catégorie : il s'agit d'un « afficheur » racheté en 1999 par l'entreprise de mobilier urbain Jean-Claude Decaux, mais dont le nom et l'identité ont été conservés, sans doute en raison du capital de notoriété dont bénéficie toujours cette marque, depuis Myriam et, bien sûr, grâce à elle. Mais Avenir est étroitement lié à un autre acteur qui relève, pour sa part, de la première catégorie des spécialistes de la création publicitaire : dans les affiches de Myriam, derrière le masque d'Avenir se cachait aussi l'agence CLM/BBDO dont l'afficheur était le client. C'est cela qui est extraordinaire : le magicien publicitaire n'a pas qu'une seule doublure, mais deux ; CLM/BBDO porte le masque d'Avenir..., qui porte le masque de Myriam.

Ce jeu de masques, dont le millefeuille redouble l'effeuillage des vêtements, joue d'une enivrante ambiguïté qui concerne le public biface de la publicité : d'un côté, celle-ci est offerte au public ; de l'autre, elle est vendue à (ou achetée par) des professionnels (presse et annonceurs) (CHESSEL, 1998). Jusqu'ici, j'ai adopté le point de vue du public : j'ai lu la série des affiches avec les yeux de tout un chacun, c'est-à-dire avec les seules compétences et savoirs du quidam dont le regard a un jour croisé la série des affiches de Myriam. Mais si je change de focale, si j'adopte le point de vue des professionnels de l'offre publicitaire, la même campagne revêt un tout autre sens, qui s'apparente, cette fois-ci, à un dernier coup de théâtre accessible uniquement à ceux qui disposent de l'expertise nécessaire pour saisir, en quelque sorte, « les dessous des dessous ».

« Il n'y avait pas du tout l'idée ou la volonté de choquer. Nous voulions provoquer une prise de conscience. Le *brief* délivré à l'agence par le président d'Avenir venait d'un problème *business to business* : à l'époque, l'affichage était jugé comme un média peu fiable, car les dates de pose n'étaient pas garanties. Il était difficile à promouvoir. Avenir avait été le premier à développer un système de garantie des dates de pose. Pour le démontrer, nous leur avons suggéré de le prouver naturellement par voie d'affichage, en donnant des rendez-vous réguliers ! » (témoignage de Pierre Berville, cité in MANTOUX, 2010).

Voilà donc quelle était la véritable mission de Myriam ! Derrière sa double promesse de mise à nu (faite au public) se cachait un autre double engagement (pris cette fois-ci envers son commanditaire) portant sur le *tempo* du *strip-tease*. Myriam avait pour mandat (« le *brief* délivré à l'agence par le président d'Avenir ») de promouvoir par la preuve la fiabilité d'Avenir en matière d'affichage. De ce point de vue, la performativité du message n'est pas qu'autoréférentielle (comme je l'ai signalé plus haut), elle relève d'une « performance » bel et bien matérielle, c'est-à-dire indexée sur le monde réel, comme chacun a pu le vérifier en rapprochant les promesses de l'affiche du calendrier public effectif. Inversement, le signifié est un prétexte qui ne renvoie vers rien de réel, sinon vers le temps de son exposition : le corps de Myriam est un corps phatique ; il n'est là que pour dire qu'il n'y a rien à vendre et à communiquer si ce n'est un message codé à destination des professionnels. Les véritables promesses exaucées portent en effet moins sur la révélation du corps que sur le respect des dates et des intervalles qui en assurent la scansion ! Le sens originel et professionnel des messages est en fait le suivant : « C'est bien le 2 septembre, et non plus tôt ou plus tard, qu'Avenir collera pour vous la seconde affiche ; c'est bien le 4 septembre, et non plus tôt ou plus tard, qu'Avenir collera pour vous la troisième... quel qu'en puisse être le contenu, qu'il s'agisse du

meilleur... ou du pire (une femme, des seins, des fesses, un produit... peu importe : à chacun son métier) ». L'essentiel est là : « contrairement à ses concurrents, Avenir est un afficheur qui tient ses promesses, et ces promesses sont nécessairement limitées à la gestion logistique des opérations d'affichage, indépendamment de ce que ce dernier véhicule ». Ainsi, derrière la campagne grand public « générique » de Myriam se dissimulait, en fait, une extraordinaire *private joke* entre professionnels de la publicité, c'est-à-dire un message d'autant plus jouissif pour ses destinataires privés qu'il était à double sens, l'un à l'intention exclusive des initiés (ici les professionnels de la publicité et de l'affichage) et l'autre à l'intention du public général, incapable de percevoir le premier.

À l'ambiguïté du public biface s'ajoute l'ambivalence morale de la campagne. L'histoire de la fille au bikini vert se prête à une double lecture, puisqu'elle nous porte à conclure soit au pouvoir inquiétant des faiseurs de curiosité, soit à leur radicale innocuité. D'un côté, l'ensemble impressionnant des leviers d'action fourbis dans l'affiche nous conduit à penser qu'on ne se méfiera jamais assez de la publicité : « gardez vous de la curiosité commerciale et plus encore du *teasing* publicitaire : vous vous faites avoir. Regardez comme tout cela est duplice, comme ce dispositif est efficace, comment les promesses publicitaires parviennent à leur fin, comment la surface publicitaire recèle bien des couches profondes, bien des tours dont vous serez, tôt ou tard, les victimes ! ». Mais le fait même que nous puissions éprouver cette défiance pointe paradoxalement vers une autre morale. Si nous avons le sentiment d'une certaine emprise de la publicité, c'est parce que Myriam, Avenir (et finalement l'agence CLM/BBDO) montrent leur masque du doigt et, ce faisant, en éventent les pouvoirs autant qu'ils les vantent. « Désormais nous vous donnons toutes les clés et tous les accès ; il n'y a rien à cacher : ni sur le corps de Myriam ni dans sa profondeur. Vous n'avez donc rien à craindre ; vous ne pourrez plus vous plaindre de la coulisse ; tout cela est complètement transparent. Les exciteurs de curiosité ne sont plus si terribles... Ne vous méfiez donc pas de la publicité : c'est de l'humour, c'est sans risque, c'est inoffensif, personne ne vous oblige à acheter quoi que ce soit (d'ailleurs, voyez : aujourd'hui, nous vous donnons même le spectacle gratuit de publicités fort réjouissantes qui n'ont rien à vous vendre, sinon l'exhibition jouissive du savoir-faire publicitaire) ». Encore une fois, la publicité n'est pas forcément efficace là où on l'attend ; sa contribution sociale est peut-être plus forte que sa contribution marchande... même si, bien sûr, toute l'astuce des publicitaires consiste à vendre l'une comme la preuve de l'autre. L'ultime manipulation réside peut-être dans ce dégageant : montrer à

chacun, y compris aux professionnels, qu'il n'est pas contraint serait le meilleur moyen de le séduire ; « Ils doivent savoir inventer bien d'autres tours, se dit le passant soudain curieux, s'ils nous livrent le secret d'un tour aussi impressionnant que celui-là... » ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ARROW (K.J.), "Uncertainty and the welfare economics of medical care", *American Economic Review*, 53, December, pp. 941-973, 1973.
- AUSTIN (J. L.), *Philosophical Papers*, London, Oxford University Press, 1961.
- BARTHES (R.), *Le degré zéro de l'écriture*, Paris, Seuil, 1972.
- BERLYNE (D.E.), "A theory of human curiosity", *British Journal of Psychology*, vol. 45, pp. 256-265, 1954.
- BRIVES (Ch.), *Des levures et des hommes, Anthropologie des relations entre humains et non humains au sein d'un laboratoire de biologie*, thèse pour le doctorat d'ethnologie, Université de Bordeaux II, 5 mai, 2010.
- BUTLER (J.), "Performative acts and gender constitution: an essay in phenomenology and feminist theory", *Theatre Journal*, vol. 40, n°4 (December), pp. 519-531, 1988.
- CANU (R.), « Publiciser l'écologie sur les marchés. Ce que la dénomination d'un indice marchand nous dit des coulisses de sa conception », *Sciences de la société* (à paraître), 2011a.
- CANU (R.), *La magie publicitaire. De l'enrobage des marchés à leur incarnation* (à paraître), 2011b.
- CHESSEL (M.), *La publicité. Naissance d'une profession (1900-1940)*, Paris, CNRS Éditions, 1998.
- COCHOY (F.), « Comment (faire) faire des affaires avec des mots-choses : politique de la performativité et presse commerciale (*Progressive Grocer*, 1929-1946) », *Réseaux*, n°163, août-septembre 2010, pp. 75-103.
- COCHOY (F.), "Modernizing the grocery trade with cartoons in wartimes: humor as a marketing weapon (*Progressive Grocer*, 1939-1945)", in MC LEAN (C.), PUYOU (F.-R.), QUATTRONE (P.) & THRIFT (N.) (eds.), *Imagining organizations*, London, Routledge (à paraître), 2011.
- COCHOY (F.) & CANU (R.), « La publicité comparative ou comment se faire justice à soi-même en passant par le droit », *Revue Française de Sociologie*, vol. 47, n°1, pp. 81-115, 2006.
- COOREN (F.), *Action and agency in dialogue*, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Co, 2010.
- DEVILLERS (S.), « Avec Myriam, la pub a tenu ses promesses », *Le Figaro*, 20 août, 2001.
- GAGLIO (G.), « La dynamique des normes de consommation : le cas de l'avènement de la téléphonie mobile en France », *Revue française de socio-économie*, n°2, pp. 181-198, 2008.
- HEILBRUNN (B.), « Porno chic ou addiction choc ? », *Libération*, 25 octobre, 2002.
- HENNION (A.) & MÉADEL (C.), « Dans les laboratoires du désir : le travail des gens de publicité », *Réseaux*, n°28, pp. 7-54, 1988.
- HUNG (K.), "Framing Meaning Perceptions with Music: The Case of Teaser Ads", *Journal of Advertising*, vol. 30, n°3 (Autumn), pp. 39-49, 2001.
- KAUFMANN (J.-C.), *Corps de femmes, regards d'hommes*, Paris, Nathan, 1998.
- « Étoiles des murs », *Le Monde*, 28 septembre, 1988.
- MANTOUX (A. ), « Myriam : quand la publicité tient ses promesses », *Les échos.fr*, 3 août, 2010. (<http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/020662466960-myriam-quand-la-publicite-tient-ses-promesses.htm>).
- MELLET (K.) (2009), « Aux sources du marketing viral », *Réseaux*, n°157-158, pp. 268-292, 2009.
- MENON (S.) & SOMAN (D.), "Managing the power of curiosity for effective web advertising strategies", *Journal of Advertising*, vol. 31, n°3, (Autumn), pp. 1-14, 2002.
- PARASIE (S.), *Et maintenant une page de pub ! Une histoire morale de la publicité à la télévision française (1968-2008)*, Paris, INA, 2010.
- TASITANO (Maria), *La Curiosité, Apulée et Augustin*, Lagrasse, Verdier, 1989.

# L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE EN FRANCE : OPPORTUNITÉ « DE NICHE », OU PLACEMENT « MAINSTREAM » ?

Cet article porte sur les activités actuelles et futures des équipes d'analyse Investissement Socialement Responsable (ISR) de la gestion d'actifs en France. L'objectif de cet article est d'étudier une éventuelle convergence entre la gestion d'actifs classique et la gestion ISR, notamment au travers d'une étude détaillée des tâches réalisées par ces équipes et de leur positionnement dans l'industrie de la gestion d'actifs. Les résultats d'une enquête réalisée en France en 2009 auprès des principaux acteurs du domaine y sont présentés. Ces résultats semblent indiquer une convergence en cours entre l'ISR et la gestion classique (*mainstream*), même s'il semble encore y avoir une grande hétérogénéité de pratiques qui traduit une phase de transition, dans un domaine encore très fragmenté.

Par **Patricia CRIFO\*** et **Nicolas MOTTIS\*\***

**Q**ue ce soit aux États-Unis ou en Europe, près d'un dollar investi sur neuf l'est aujourd'hui, au moins partiellement, dans une perspective d'investissement socialement responsable (ISR), c'est-à-dire en tenant compte à la fois d'anticipations financières et de critères extra-financiers (portant par exemple sur la performance sociale ou environnementale) (Euro SIF 2008, US SIF 2008, EFAMA 2008).

L'impact de l'ISR sur le pilotage par les entreprises cotées des aspects extra-financiers de leur performance est donc potentiellement très élevé, ce qui pourrait conduire à influencer profondément les pratiques de

---

\* Université Paris Ouest, École Polytechnique et Université Catholique de Louvain. Adresse courriel : [patricia.crifo@polytechnique.edu](mailto:patricia.crifo@polytechnique.edu)

\*\* ESSEC Business School.  
Adresse courriel : [mottis@essec.fr](mailto:mottis@essec.fr)

management. L'évolution du marché de l'ISR représente donc un enjeu considérable pour ce qui touche à la responsabilité sociale des entreprises (SCHOLTENS, 2006). En particulier, ce que l'on qualifie dans la littérature de processus de *mainstreaming*, qui recouvre la question de la convergence éventuelle entre la gestion d'actifs classique (*mainstream*) et la gestion d'actifs ISR (souvent aussi qualifiée de « finance durable »), est au cœur de notre problématique.

Cet article entend contribuer au débat sur cette finance durable à partir d'une étude détaillée des activités passées, actuelles et futures des équipes d'analystes ISR des principaux gestionnaires d'actifs français. Il repose sur une enquête de terrain réalisée en 2009 avec l'appui de l'Association Française de Gestion (AFG), l'association professionnelle de référence du secteur.

L'exploration de la convergence entre la gestion d'actifs classique et l'ISR a fait l'objet de nombreux travaux dans le domaine de l'éthique des affaires. En effet, dans la plupart des pays développés, l'ISR est progressivement sorti d'un marché de niche réservé à des investisseurs individuels militants (ce qui a été qualifié « d'ISR éthique ») pour finir par intégrer les pratiques d'acteurs plus classiques, comme les grands fonds de pension (cela représente, à titre d'exemple, aujourd'hui, des montants gérés de l'ordre de 764 milliards de livres, au Royaume-Uni (EURO SIF 2008, LEWIS & JURAVLE, 2010)). Cette croissance constitue un fort levier de *mainstreaming* (1) de l'ISR et pourrait conduire la finance traditionnelle à s'engager plus directement en faveur d'activités ayant de meilleures performances sociales et environnementales.

Depuis les années 1990, les fonds d'investissement orientés développement durable offrent un éclairage intéressant sur ce processus de convergence vers la gestion d'actifs classique. Ces fonds diffèrent des « fonds éthiques » apparus aux États-Unis dans les années 1920, qui traduisaient la vision morale de leurs promoteurs (pour l'essentiel, des congrégations religieuses) qui leur interdisait tout investissement dans les industries du « péché » : alcool, jeux d'argent, pornographie... Ils diffèrent également des « fonds socialement responsables » qui se sont développés, quant à eux, dans les années 1960 à partir de valeurs morales (pas forcément religieuses) propres à des organisations non gouvernementales, à des associations consuméristes ou à des syndicats et appliquant en matière de choix d'investissement des critères liés aux droits de l'Homme, à l'environnement ou à la qualité des produits. Les fonds de développement durable combi-

ent l'analyse de la performance à long terme et la dimension soutenable de la création de valeur correspondante. Ils utilisent des critères de sélection des investissements comportant un objectif de performance à long terme couplée à une volatilité réduite (2). Ils s'adressent notamment à des fonds de pension et comportent, pour certains d'entre eux, parfois, une dimension non négligeable d'activisme actionnarial (action volontariste de l'investisseur auprès des dirigeants des entreprises sélectionnées pour infléchir le cours des choses dans le sens des performances financières et extra-financières espérées), ce qui pourrait être de nature à renforcer l'hypothèse selon laquelle la convergence ISR/gestion d'actifs classique pourrait devenir un outil majeur de promotion d'objectifs de croissance durable sur les marchés financiers.

Cette croissance rapide des fonds ISR et leur transition de la marge du secteur financier vers ce qui en est le cœur ont déjà été documentées (voir, par exemple, SPARKES & COWTON, 2004 ; SCHUETH, 2003). Le marché européen mérite une attention particulière, car non seulement les actifs strictement ISR y représentent plusieurs dizaines de milliards d'euros, mais, surtout, les fonds classiques mobilisant explicitement des critères ISR dans leur gestion y connaissent également un développement rapide (NOVETHIC, 2009a). Plus fondamentalement, contrairement aux pays anglo-saxons qui ont développé, historiquement, l'ISR sur des bases éthiques, l'Europe continentale se caractérise d'abord par son approche financière de sélection positive (dite « *best in class* ») qui vise à retenir en priorité les firmes qui ont les meilleurs niveaux de performance sur les aspects sociaux, environnementaux et de gouvernance (DEJEAN, 2006).

Le marché ISR français étudié ici est le plus dynamique d'Europe, avec une croissance des fonds concernés de plus de 600 % entre 2005 et 2007 (Euro SIF 2008), qui se poursuit actuellement (NOVETHIC, 2010). L'approche dominante y est celle du « *best in class* » mettant en valeur les sociétés socialement les plus responsables, quel que soit le secteur concerné (ARJALIES, 2009b), avec l'objectif clair de diffuser vers la gestion d'actifs classique (EUROPLACE, 2008). De nombreux signaux y montrent une propension croissante des investisseurs classiques à intégrer des critères ISR non seulement dans leurs fonds catalogués ISR, mais aussi dans leurs fonds plus conventionnels (3) (ARJALIES, 2009a). Toutefois, cette tendance est assez récente et reste à être confirmée.

Cet article vise donc à apporter une contribution nouvelle à la question de la diffusion de l'ISR à la gestion

(1) Dans la suite de l'article, nous utiliserons l'expression « convergence vers la gestion d'actif classique » pour désigner ce processus de *mainstreaming*.

(2) C'est sur cet objectif que nombre de fonds ISR sont évalués, comme en témoigne, par exemple, la dernière étude d'Oddo consacrée à cette question (voir ODDO, 2010).

(3) En 2009, 63 % des actifs gérés dans les fonds classiques français incorporent au moins un critère ISR. Par comparaison, les fonds ISR, au sens strict, ne représentaient que 2 % des actifs sous gestion (NOVETHIC, 2009b).



d'actifs classique en s'appuyant sur les réponses aux questions que des analystes ISR se posent eux-mêmes sur la nature de leurs activités, sur leur évolution et sur la manière dont est perçu leur positionnement dans le secteur de la gestion d'actifs.

Du point de vue théorique, l'étude du processus de convergence ISR/gestion d'actifs classique renvoie à l'abondante littérature sur les liens entre performance financière et responsabilité sociale de l'entreprise (voir, par exemple, MARGOLIS, ELFENBEIN et WALSH, 2007 ; MERCER, 2009 ; UNEP-Fi et MERCER, 2007 ; CAPELLE-BLANCARD et MONJON, 2010), des travaux qui se concentrent sur les arbitrages entre différents types de performance : par exemple, la performance sociale ou environnementale est-elle obtenue au détriment de la performance financière (que mesure l'accroissement de la valeur actionnariale) ? Ou bien ces types de performance sont-ils corrélés, sinon sur le court terme, tout au moins sur le long terme ?

En dépit des efforts considérables consacrés à la résolution de cette question au cours des décennies passées, aucun consensus n'a encore émergé, à ce stade. C'est aussi pourquoi son traitement sous l'angle de la convergence de l'ISR peut aider à renouveler le débat. S'il y a convergence, c'est que la prise en compte des critères extra-financiers (qui constituent la base de l'ISR) est susceptible d'améliorer la performance financière elle-même (AZOULAY et ZELLER, 2006). En d'autres termes, une convergence entre gestion d'actifs classique et ISR signifierait, en pratique, que les critères ISR seraient compris par les investisseurs comme conduisant à une plus forte performance financière et qu'il y aurait donc une réelle corrélation entre ces deux dimensions.

Mais comment l'ISR peut-il apporter ce surcroît de performance par rapport aux autres investissements (non ISR) ?

Le principal argument économique expliquant cette corrélation entre performance financière et performance extra-financière repose sur les bénéfices en termes de meilleure gestion des risques à long terme inhérents aux stratégies d'ISR. En effet, en réduisant les effets des pressions court-termistes sur les marchés, l'ISR permet de diminuer :

- les risques judiciaires (comme, la baisse du risque environnemental) ;
- les risques concernant la demande (baisse du risque de boycott ou de campagnes médiatiques hostiles orchestrées par des ONG, par exemple) ;
- les risques réglementaires, avec, par exemple, des comportements de préemption de la réglementation (réduction du risque d'une réglementation future plus contraignante) ;
- enfin, les risques concurrentiels, avec la mise en œuvre de stratégies de contestabilité sociale et environnementale (sécurisation de la position sur les marchés et hausse des coûts sociaux et environnementaux

pour les concurrents, et donc une baisse des risques concurrentiels).

Dans cette vision de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), l'ISR se révèle une stratégie « gagnant-gagnant » grâce à la meilleure gestion des risques à long terme sur les marchés qu'il permet (4) (BENABOU et TIROLE, 2010). Notons toutefois que pour LANDIER et NAIR (2008), il s'agit là d'un effet d'aubaine temporaire. Les fonds ISR précurseurs permettent, en effet, tout au moins dans un premier temps, aux entreprises responsables de bénéficier d'un meilleur accès au marché des capitaux et ils renchérissent le coût du capital des entreprises jugées irresponsables, ce qui fait augmenter le cours boursier des premières. Mais, dans un second temps, à mesure que l'ISR se diffuse, cet effet de surperformance va s'atténuer, puis finir par disparaître, car en régime permanent, le coût du capital des entreprises responsables est égal à la rentabilité du capital prêté par les investisseurs socialement responsables, et l'ISR devra accepter une rentabilité inférieure. Sur le plan empirique, l'absence de consensus clair sur le lien entre performance financière et performance extra-financière peut ainsi s'expliquer par la difficulté à isoler les effets de court terme et de long terme, tout comme le sens de la relation de causalité entre les deux types de performance.

Mais, au-delà de ce lien, ambigu, entre la performance financière et la performance extra-financière des investissements, la convergence entre l'ISR et la gestion d'actifs classique soulève un autre élément de débat important autour du coût de la RSE et du conflit d'intérêt entre actionnaires et managers : dit simplement, à quel niveau les politiques RSE doivent-elles être mises en œuvre, et qui doit en supporter le coût ? Cela doit-il être à l'initiative des dirigeants, ou à celle des actionnaires ? Quel est le meilleur acteur pour porter cette responsabilité ?

Pour Friedman (1970), la réponse est sans ambiguïté : la responsabilité sociale des entreprises est d'agir au nom de ses propriétaires (les actionnaires) afin de leur garantir une profitabilité (« utiliser ses ressources en s'engageant dans des activités destinées à maximiser ses profits, tout en respectant les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ou fraude »). Autrement dit, si le dirigeant engage les ressources de l'entreprise d'une façon qui ne maximise pas les intérêts de l'actionnaire, il lui impose *de facto* une taxe et prend des décisions sur l'allocation de cette taxe sans avoir la légitimité nécessaire pour ce faire, car aucune entité n'a la légitimité d'imposer une taxe ou de se substituer à un gouvernement élu afin d'administrer un bien public. Dans cette vision des choses, dirigeants et actionnaires sont dans une relation d'agence : le prin-

(4) Dans cette vision, la RSE est une démarche « gagnant-gagnant » (« win-win », pour BENABOU et TIROLE, 2010). Cet argument renvoie à l'hypothèse de Porter « *doing well by doing good* », selon laquelle les entreprises responsables sont les plus performantes (voir PORTER et KRAMER, 2002 ; PORTER et VAN DER LINDE, 1995).

principal (les actionnaires) possède le capital de la firme, dont il délègue la gestion à un agent (les dirigeants) dont la mission est d'agir dans l'intérêt du principal. Si les actionnaires souhaitent poursuivre des objectifs sociaux, ils doivent alors le faire en utilisant leurs propres revenus, plutôt qu'en passant par les objectifs RSE de leur entreprise. Dans cette vision de la RSE, les dirigeants sont là, d'abord et avant tout, pour maximiser la valeur de la firme en respectant les règles du contexte dans lequel elle évolue, et non pas pour poursuivre de multiples objectifs de performance, des objectifs trop nombreux équivalant, au final, à l'absence de tout objectif (BENABOU et TIROLE, 2010) (5).

Soulignant ce problème de conflits d'intérêts entre actionnaires et managers dans les choix de RSE, Cespa et Cestone (2007) montrent ainsi que le fait de mettre la politique RSE dans les mains des dirigeants peut favoriser l'émergence de logiques d'enracinement pour les moins performants d'entre eux. L'argument clé de leur article est que la mobilisation de critères de performance RSE permettrait de justifier n'importe quel type de décision, même au prix d'une moindre performance financière. Afin d'accroître la valeur de la firme correspondante, l'actionnaire aurait avantage à assumer la responsabilité directe des performances RSE, par exemple, en investissant dans des fonds ISR. C'est, selon ces auteurs, le meilleur moyen de favoriser la convergence de l'ISR. Dans un autre article, Baron (2006) montre que le goût des consommateurs pour le don à des causes sociales nobles peut permettre de réconcilier les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Cela peut encourager les managers à adopter des démarches RSE sans que les actionnaires aient à en supporter le coût. La RSE stratégique ne serait alors pas incompatible avec la maximisation de la valeur actionnariale. Dans cette vision, la RSE est déléguée à l'entreprise par ses parties prenantes (BENABOU et TIROLE, 2010) (6) et l'ISR peut alors exister en tant que marché de niche s'adressant à des consommateurs sensibles à des causes sociales.

Compte tenu de ces questions qui se posent au niveau des entreprises elles-mêmes, mesurer les enjeux de la RSE pour l'industrie de la gestion d'actifs devient un vrai défi : les critères de performance RSE s'adressent-ils uniquement à des fonds spécialisés destinés à des marchés de niche (SICAV, fonds de pension ayant des objectifs sociaux particuliers) ou bien peuvent-ils améliorer également les performances de fonds classiques, grâce à la meilleure gestion des risques qu'ils permettent ? En d'autres termes, l'ISR va-t-il converger avec la gestion d'actifs classique, ou bien ces deux types de gestion

vont-ils continuer à coexister sur des segments de marché clairement différenciés ?

Notre étude tend à prouver que la convergence entre l'ISR et la gestion d'actifs classique est en cours, sur le marché français. La deuxième partie de notre article exposera la méthodologie utilisée. Quant à la troisième, elle détaillera les principaux résultats. La quatrième conclura sur les tendances clés observables sur le marché français de l'ISR.

## MÉTHODOLOGIE ET QUESTIONNAIRE

Cet article est fondé sur les résultats d'une enquête réalisée par questionnaire auprès de dix-neuf gestionnaires d'actifs ISR (Dexia AM, Natixis AM, Macif Gestion, Ecofi, Banque Postale AM, CAAM, Groupama, Federis AM, LFR, Alcyone Finance, Financière de Champlain et Oddo Securities) et de deux investisseurs institutionnels (le Fonds de Réserve des Retraites et la Caisse des Dépôts et Consignations). Cette enquête a été réalisée avec le soutien de l'Association Française de Gestion (AFG), la principale association professionnelle du secteur, de la Chaire Finance Durable et Investissement Responsable et de l'ESSEC.

Le questionnaire s'adressait aux équipes d'analyse ISR de ces organisations. Les répondants représentent à la fois le côté *sell-side* (travaillant pour un *broker* ou une firme gérant des comptes particuliers et amenés à formuler des recommandations d'investissement à leurs clients) et le côté *buy-side* (travaillant directement pour un fonds de pension ou un gérant de fonds).

L'élaboration du questionnaire a donné lieu à de nombreuses discussions avec différents acteurs du domaine de l'ISR au sens large. Une première version a ensuite été testée, fin 2008, auprès de deux acteurs (un des plus grands gestionnaires d'actifs et un acteur spécialisé). Cela a permis de l'ajuster et de le valider. Les réponses ont été collectées entre décembre 2008 et mars 2009. Quinze questionnaires complets ont pu être traités, ce qui correspond à un taux de réponse de 66 %.

Le marché français de l'ISR était estimé à 30 milliards d'euros fin 2008, dont 22,5 milliards pour les seuls investisseurs institutionnels (NOVETHIC, 2009a). Le nombre de questionnaires reçus correspond à environ un quart des gestionnaires d'actifs de la place de Paris (d'après l'étude NOVETHIC, 2009a), ce qui ne permet donc pas de réaliser des études économétriques poussées, mais conduit à de simples descriptions statistiques. Cependant, les leaders européens opérant en France sont présents dans notre base de réponses et les actifs

(5) Dans cette vision, la RSE s'apparente à de la philanthropie managériale (« *insider initiated philanthropy* », pour BENABOU et TIROLE, 2010) : les intérêts des dirigeants (objectifs de RSE et performance extra-financière) et ceux des actionnaires (objectifs de performance financière) sont incompatibles.

(6) Dans cette vision, la RSE s'apparente à de la philanthropie déléguée (« *delegated philanthropy* », pour BENABOU et TIROLE, 2010) parfaitement compatible avec l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale, dans la mesure où le coût de la RSE et le sacrifice de profits qui en découle sont supportés par les parties prenantes (consommateurs, salariés, épargnants) autres que les actionnaires de l'entreprise.

gérés correspondants représentent environ 17 milliards d'euros, soit 77 % de la gestion collective ISR. De plus, la diversité des répondants couvre la majorité des profils des acteurs de l'ISR.

Les réponses ont été traitées anonymement. Le questionnaire comprend vingt questions, regroupées en trois rubriques : 1) la composition de l'équipe d'analyse ISR, 2) la nature de ses activités et, enfin, 3) la diffusion de ses travaux et l'utilisation qui en est faite.

Ces trois rubriques permettent d'explorer la question de la convergence de l'ISR autour des réflexions suivantes :

- La composition de l'équipe ISR : la convergence passerait par une croissance des effectifs et un plus grand niveau d'expertise des profils ;
- La nature des activités de l'équipe d'analyse ISR : la convergence s'appuierait sur l'émergence de quelques leaders d'opinion (comme on peut le constater dans l'analyse financière classique), une professionnalisation de la collecte des données et une plus grande diffusion des facteurs ESG (Environnement Social Gouvernance) ;
- La diffusion et l'usage des travaux d'analyse ISR : la convergence supposerait une utilisation plus systématique des travaux par les analystes financiers (ou par les gérants classiques).

## LES RÉSULTATS ACQUIS SUR LA CONVERGENCE DES PROCESSUS ISR

La conviction des analystes ISR : la convergence est en cours

Le premier résultat frappant de cette étude repose sur l'opinion qu'ont les analystes ISR du devenir de leur

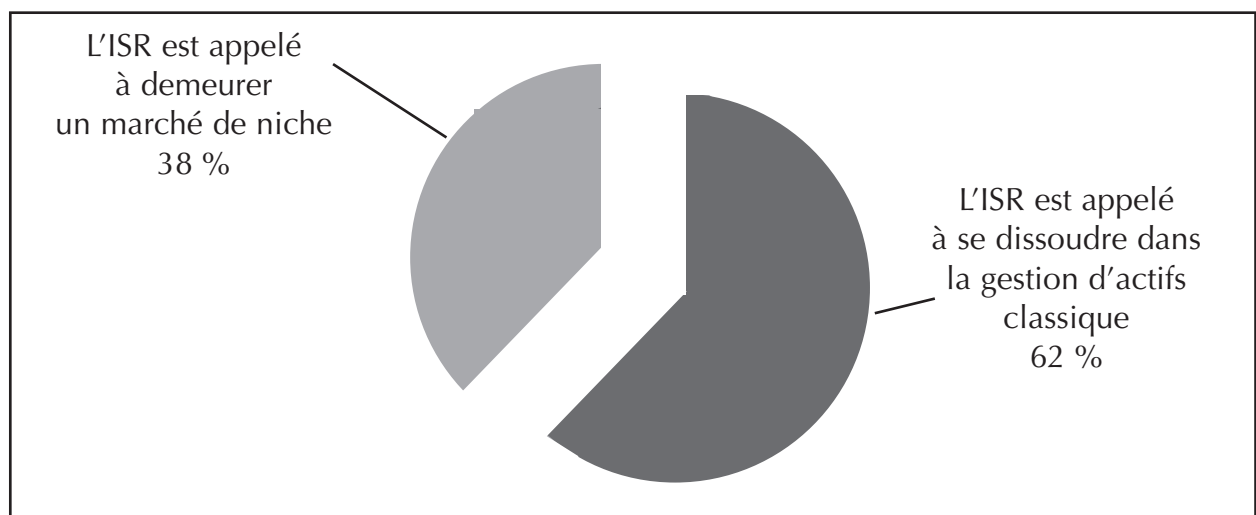
domaine et des principaux avantages des approches ISR. Plus de 60 % des répondants considèrent que l'ISR a de fortes chances de se dissoudre dans la gestion d'actifs classique (voir le graphique 1). Quelques-uns d'entre eux estiment cependant que les deux phénomènes vont se produire, c'est-à-dire à la fois une dissolution de l'ISR actuel dans la gestion *mainstream* et le maintien de marchés de niche.

L'évolution anticipée vers la convergence se comprend facilement lorsque l'on constate que, pour près des trois quarts des répondants, la principale valeur ajoutée de l'ISR réside dans la meilleure gestion des risques des investissements réalisés en intégrant ces critères (voir le graphique 2). Cela renvoie à un paramètre classique de la performance financière : toute information qui permet de réduire le risque d'un portefeuille contribue à en augmenter la valeur.

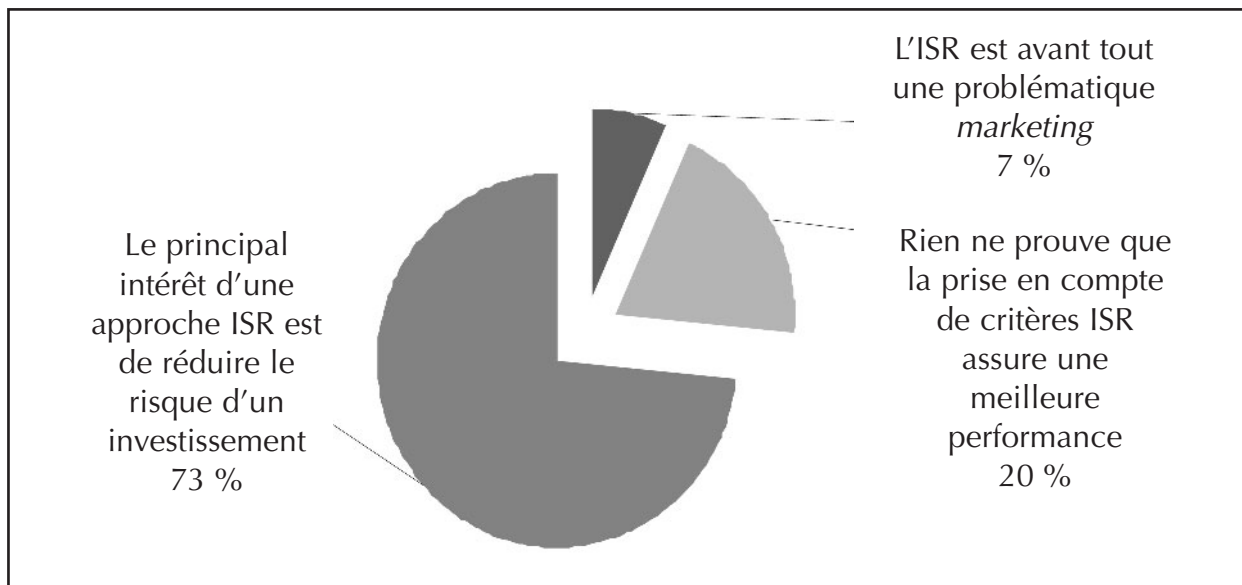
Compte tenu du fait que pour la plupart des analystes ISR interrogés la convergence est en cours, on peut alors se demander si cette conviction trouve son reflet dans le profil des équipes, dans la nature de leurs activités et dans l'usage qui est fait de leurs travaux.

L'organisation des équipes ISR : une professionnalisation en marche et une convergence à la marge ?

Une première dimension de la convergence apparaît dans la professionnalisation des équipes d'analyse ISR. Au début des années 2000, le marché français de l'ISR se caractérisait par une forte demande institutionnelle d'ISR, sous l'impulsion de grands fonds de pension publics qui, en rendant impérative la prise en compte de cette dimension, ont poussé les acteurs du domaine à s'organiser et à monter en puissance pour y répondre (ARJALIES, 2009b). Dans ce cadre, observe-t-on une professionnalisation du domaine ?



Graphique 1 : L'avenir de l'ISR



Graphique 2 : Le principal avantage de l'approche ISR

Si cela était le cas, on en verrait des signes dans la taille des équipes, dans leur positionnement dans l'organisation et dans l'affectation de leur temps de travail.

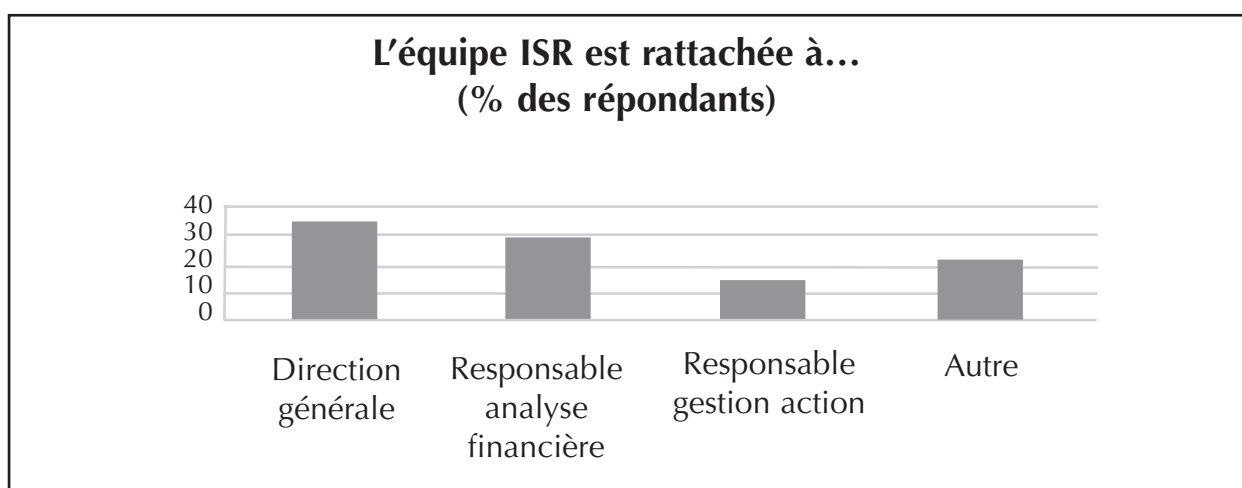
- *Le positionnement organisationnel des équipes d'analyse ISR : la convergence se réalise à la marge*

L'étude du positionnement organisationnel des équipes d'analyse ISR révèle que dans 60 % des cas, elles se trouvent en dehors des structures d'analyse financière classique (voir le graphique 3). Si l'on suppose que la convergence est en cours, une telle configuration laisse à penser que les choses se passent encore à la marge. Une alternative aurait pu consister à développer des compétences ISR directement au sein des équipes d'analyse financière classiques, mais tel n'a pas été le cas.

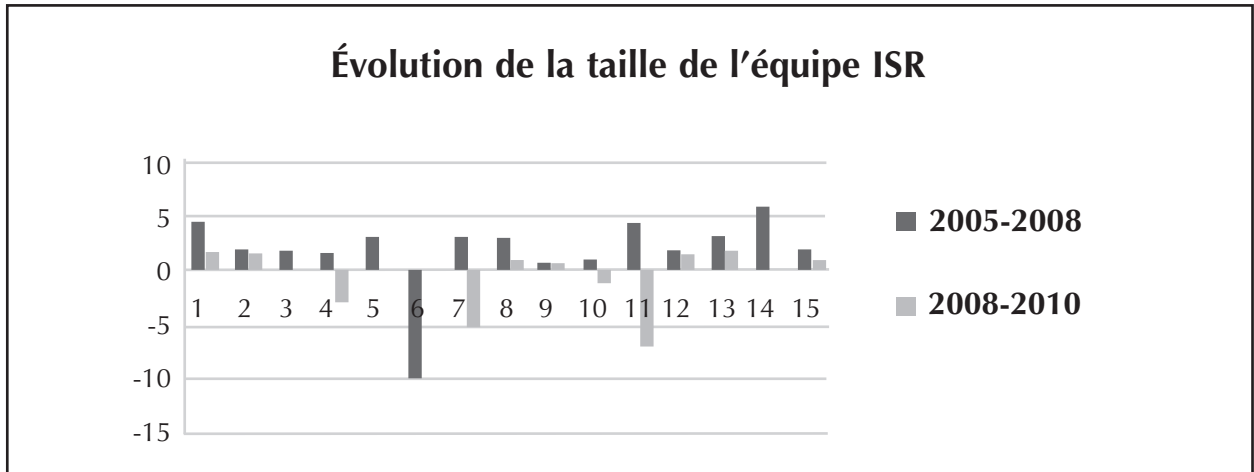
Pour ce qui est du mode d'organisation du travail, deux approches dominant : soit une approche par

thème ISR (les fameux ESG), ce qui correspond à 39 % de l'échantillon, soit une approche par secteur économique, pour 39 % également. En termes de spécialisation, pratiquement les trois quarts des répondants doivent effectuer des études *ad hoc* portant, par exemple, sur les biocarburants, sur les OGM, sur les marchés émergents, sur l'environnement ou la santé, et illustrant la largeur du spectre des thèmes à couvrir par l'ISR.

Ces éléments reflètent la complexité du travail d'analyse ISR et la difficulté de mesurer la matérialité de facteurs sociaux, environnementaux ou de gouvernance. De plus, une caractéristique clé de la sélection positive « *best in class* » (par opposition aux approches basées sur l'exclusion) est l'obligation de disposer de l'expertise permettant d'identifier les bons critères de performance extra-financière, secteur par secteur, ce qui, en pratique, est loin d'être évident (BENCHEMAM et CHAMBOST, 2009).



Graphique 3 : Le rattachement fonctionnel de l'analyse ISR



Graphique 4 : Évolution anticipée des effectifs des équipes ISR

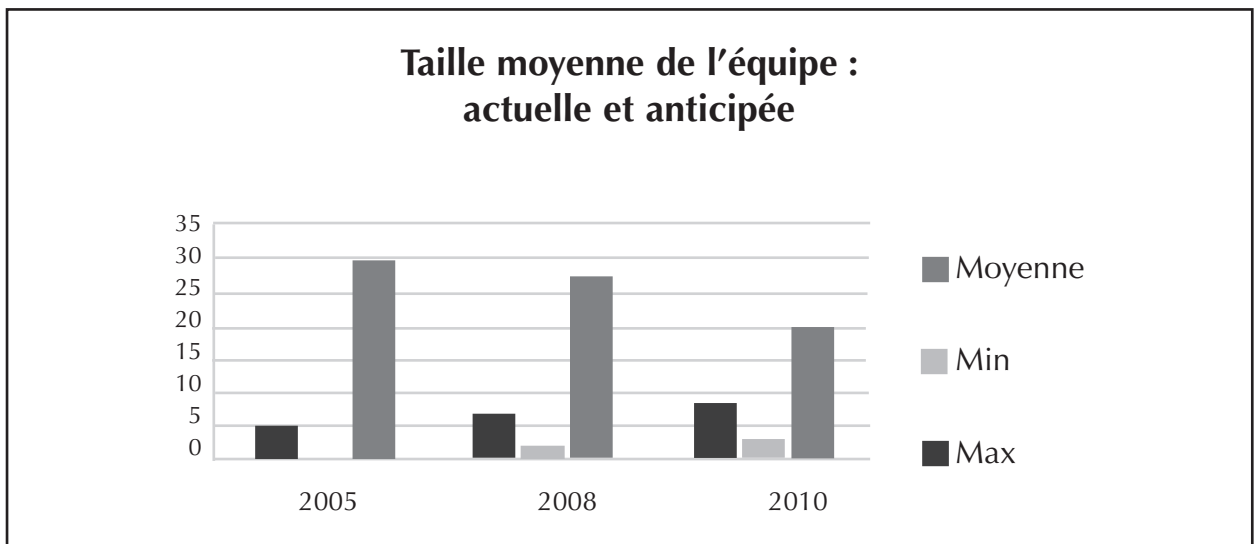
- *Taille de l'équipe et contenu des travaux : une professionnalisation en marche*

L'évolution de la taille des équipes ISR sur la période 2005-2010 montre clairement que la phase étudiée correspond à un moment clé de l'analyse ISR (voir les graphiques 4 et 5).

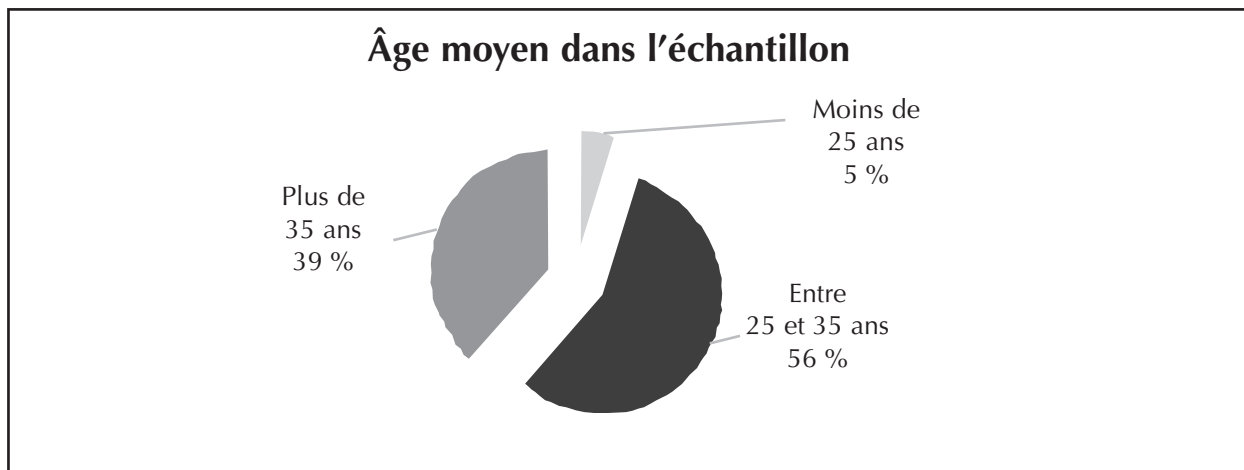
La taille des équipes augmente, pour tous les répondants, entre 2005 et 2010, mais sur un rythme moins rapide durant la deuxième moitié de la période (2008-2010). Il semblerait que l'on observe ici une phase de construction du domaine (taille moyenne des équipes de 5 personnes en 2005, une taille qui passe à 7 personnes en 2008 et à 8, en 2010). On peut faire le rapprochement avec ce qui s'est passé dans le domaine des relations investisseurs, à la fin des années 1990 et au début des années 2000 : afin de répondre aux attentes d'actionnaires de plus en plus exigeants sur la transparence des données et sur les résultats en matière de création de valeur, de nombreux groupes

cotés ont sur cette période constitué (ou renforcé) leurs équipes de relations investisseurs (MOTTIS et ZARLOWSKI, 2003 ; MOTTIS et PONSSARD, 2002). La croissance des équipes d'analyse ISR peut alors être interprétée comme le signe d'une importance accrue de ces thèmes aux yeux des marchés financiers.

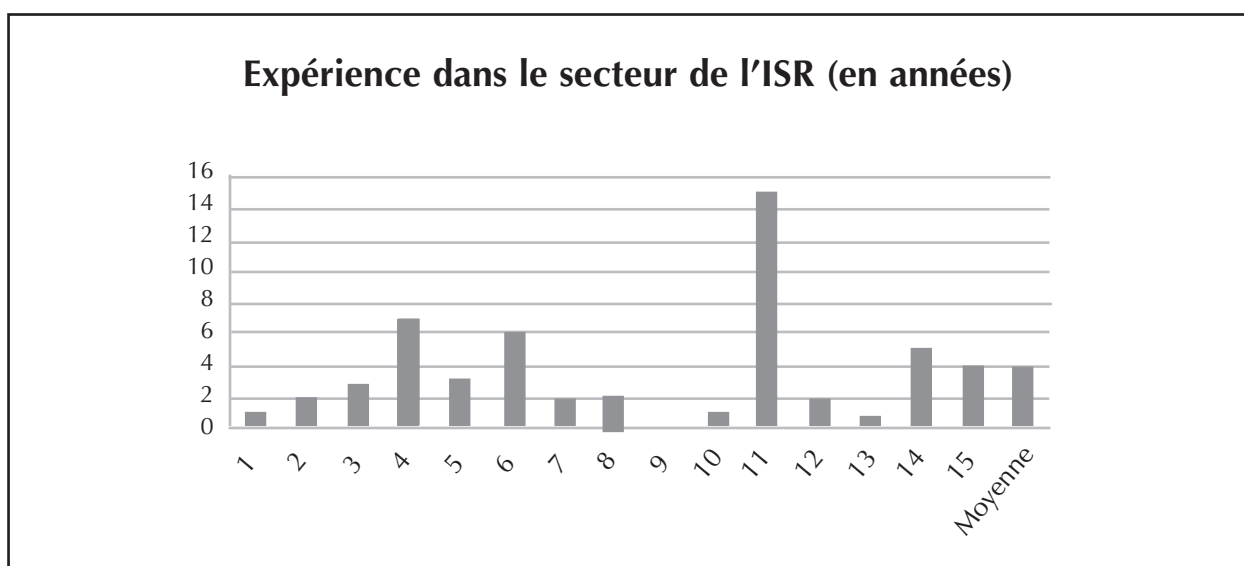
Les membres des équipes ISR semblent relativement jeunes, en termes à la fois d'âge et d'expérience dans le domaine. Notre échantillon a un âge moyen de 40 ans, avec plus de la moitié des analystes ayant entre 25 et 35 ans (voir le graphique 6), et il a une expérience relativement courte dans l'ISR (voir le graphique 7). Cette caractéristique est intéressante, car elle suggère que les emplois d'analystes ISR auraient été créés (ou occupés) par des individus ayant développé une expertise préalable dans d'autres champs. Seule une toute petite minorité a plus de 7 ans d'expérience dans l'ISR, ce qui, là encore, illustre le caractère récent de l'émergence de ces thématiques (voir le graphique 8).



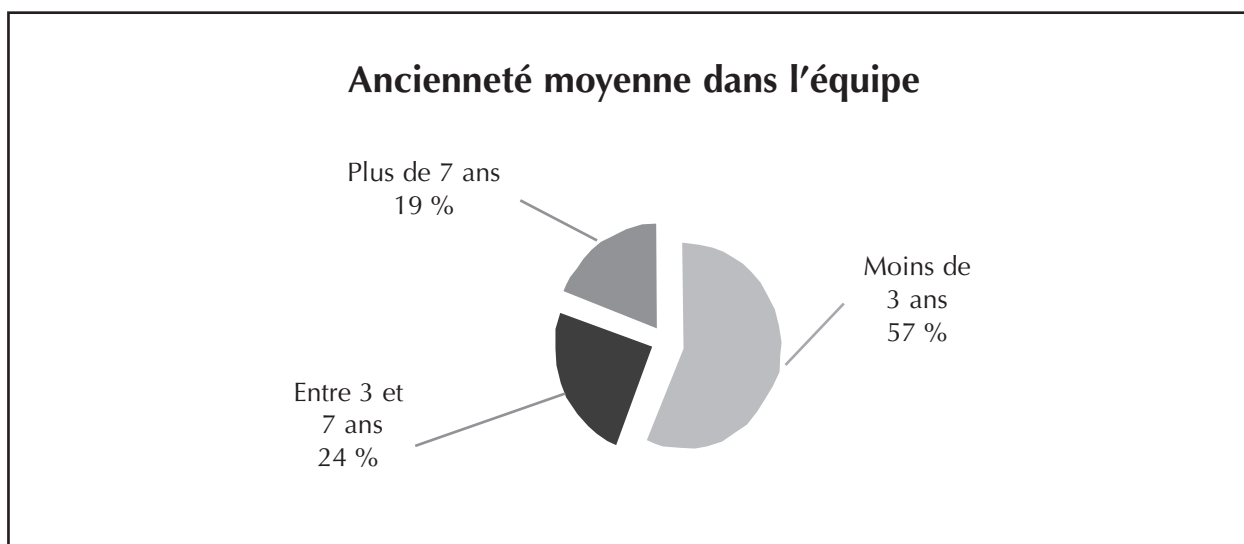
Graphique 5 : Taille moyenne des équipes ISR



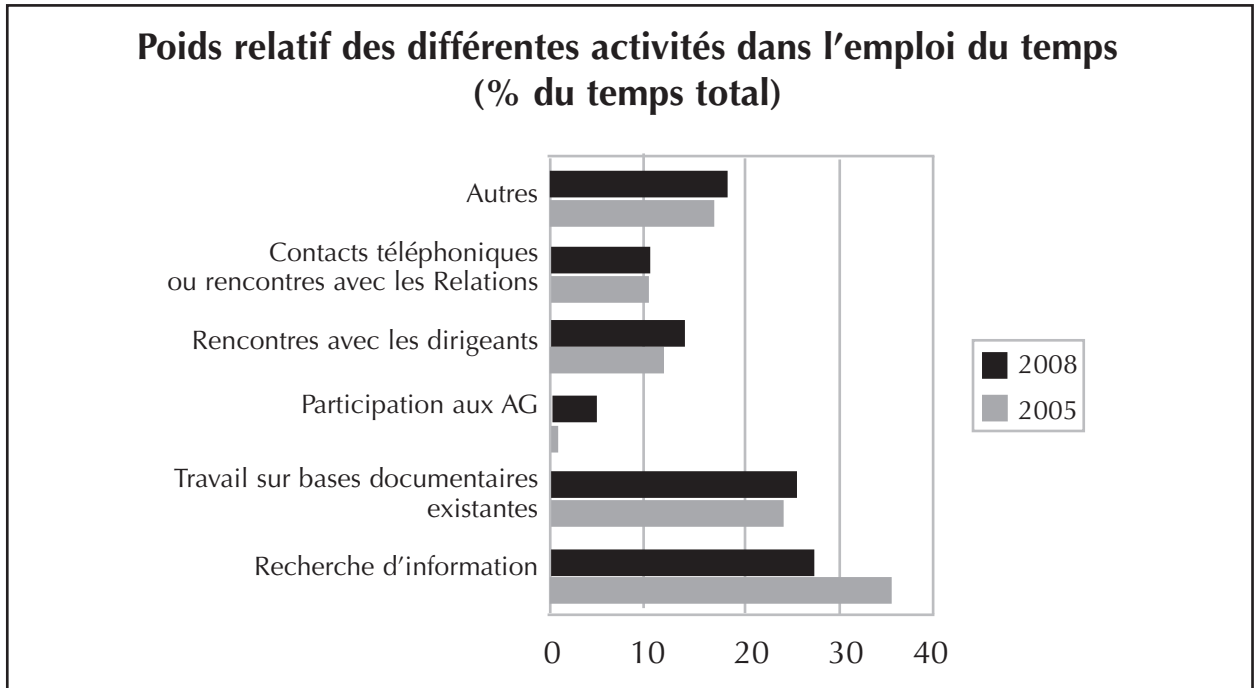
Graphique 6 : Age moyen des équipes ISR



Graphique 7 : Expérience dans le domaine ISR (années)



Graphique 8 : Profil des équipes ISR

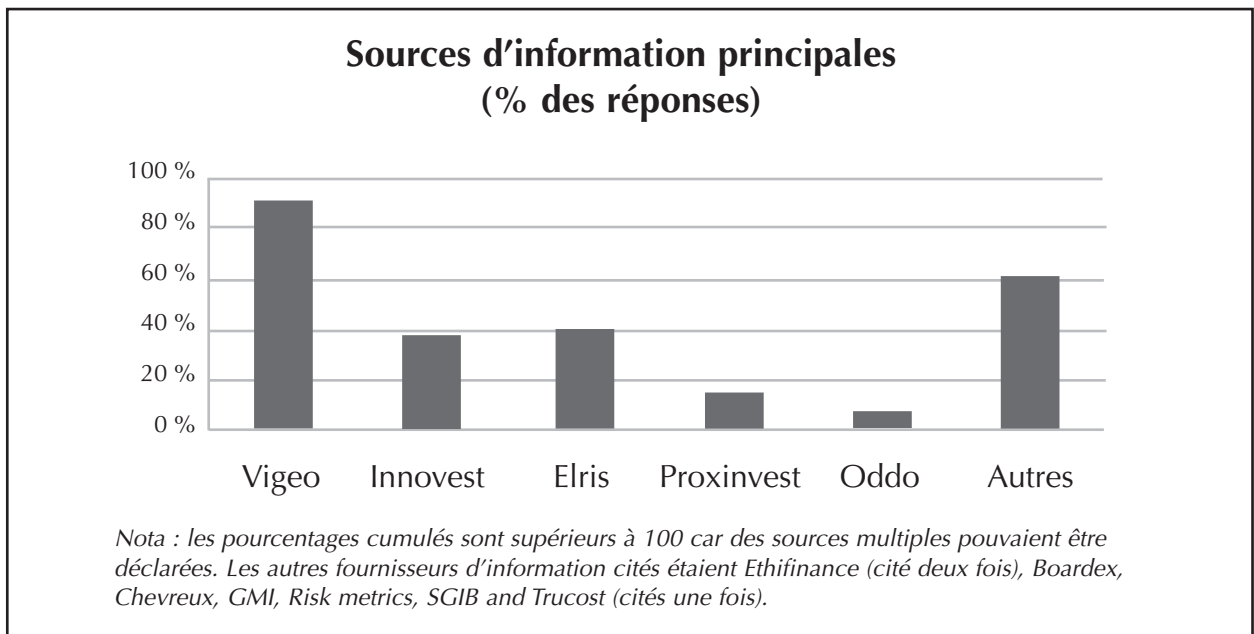


Graphique 9 : Temps consacré aux différentes activités

L'analyse du temps consacré aux différentes activités et de son évolution révèle des points intéressants (voir le graphique 9). Alors que la collecte de données reste la tâche principale, le temps qui lui est consacré a considérablement diminué, ce qui s'explique probablement par la professionnalisation du domaine, l'apparition de fournisseurs de données spécialisés et également par une communication plus large des entreprises sur la question, facilitant ainsi l'accès aux sources. Le temps passé en réunions avec des dirigeants d'entreprises a, quant à lui, augmenté de façon significa-

tive, ce qui traduit probablement une plus grande sensibilité et une plus grande disponibilité de ceux-ci pour ces questions. Enfin, si l'engagement de l'actionnariat (en particulier, la participation aux assemblées générales d'actionnaires) a fortement augmenté sur la période 2005-2008 (temps multiplié par 10), il demeure une activité marginale dans le contexte ISR français (moins de 5 % du temps global y étant consacrés).

L'examen des principaux fournisseurs d'informations ISR (et en particulier de ceux perçus comme les plus



Graphique 10 : Principaux fournisseurs d'informations ISR

innovants) permet de saisir un autre aspect du processus de convergence : la recherche de légitimité, dans un cadre émergent.

Source d'informations et acteurs innovants : un champ émergent en quête de légitimité ?

La principale source d'information est l'agence de notation leader en France, Vigeo, qui maintient une avance significative sur les acteurs suivants d'origine anglo-saxonne, Innovest (qui a été racheté par Riskmetrics en 2009) et Eiris (voir le graphique 10). D'autres acteurs (comme la banque Oddo ou la société Proxinvest spécialisée dans les questions de la gouvernance) font aussi partie des acteurs de référence du paysage ; cela correspond bien à ce qui déjà été écrit à propos du cas français (ZARLOWSKI, 2007).

D'après les répondants, les acteurs les plus innovants en France sont la Société Générale et Goldman Sachs, suivis de Vigeo, Innovest et Oddo Securities (voir le tableau 1). Si l'on considère que Vigeo est l'agence de notation extra-financière leader en France et que ses analyses sont utilisées par presque tous les acteurs, sa notoriété apparaît en définitive assez faible. Une explication pourrait être que ses notes sont payantes et qu'elles ne répondent pas complètement aux besoins des acheteurs. Certains analystes ISR pourraient aussi vouloir renforcer leur crédibilité vis-à-vis de la gestion *mainstream* en s'appuyant sur des *brokers* ou des banques d'investissement *mainstream* justifiant d'une solide réputation.

Globalement, ces réponses ne donnent finalement pas l'image d'un paysage très structuré, avec quelques leaders d'opinion unanimement reconnus (une explication pourrait résider dans le caractère encore dispersé et émergent du domaine).

On notera que dans le même domaine, lorsque l'on interroge les analystes *mainstream* à propos de l'existence de leaders d'opinion, un nombre limité de noms ressort systématiquement secteur par secteur. En pra-

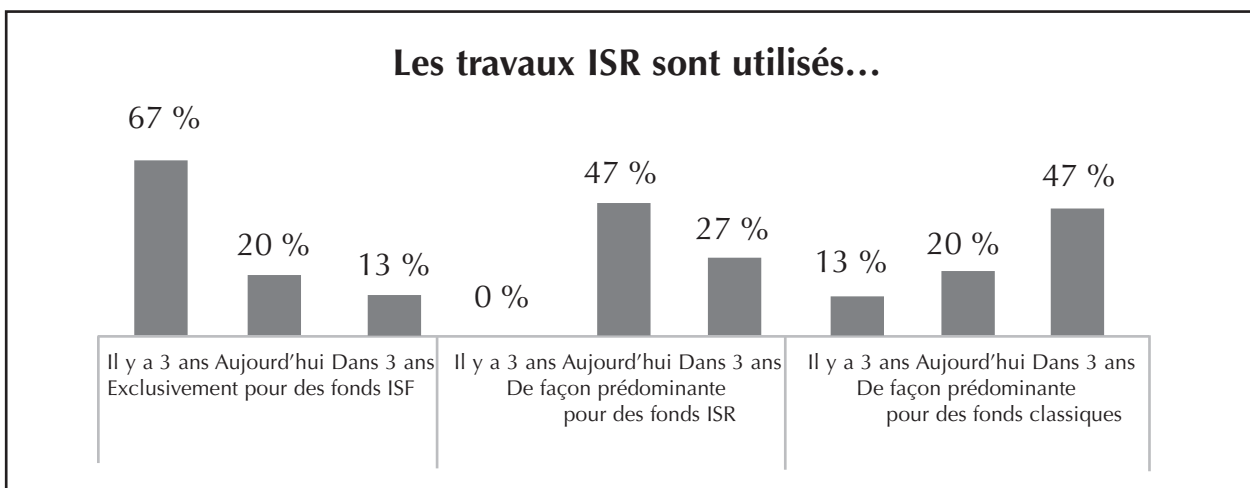
Rang		Score
1	Société générale	10
2	Goldman Sachs	8
3	Vigeo	6
3	Innovest	6
3	Oddo	6
4	Asset4	5
4	Natixis	5
5	CA Chevreux	4
6	Ethifinance	3
6	Fonds de Réserve des Retraites	3
6	LFR	3
6	ORSE	3
7	Citi	2
7	Ethos	2
7	Sarasin	2
8	Dexia	1
8	Groupama	1
8	UNEP Fi	1

Explication sur le mode de classement : les répondants devaient se prononcer sur les acteurs qu'ils percevaient comme les plus innovants en termes d'analyse ISR en Europe. Les acteurs classés en premier ont eu 3 points, ceux classés en deuxième 2 points et ceux classés en troisième 1 point. Le score final est la somme de ces points.

Tableau 1 : Acteurs perçus comme les plus innovants

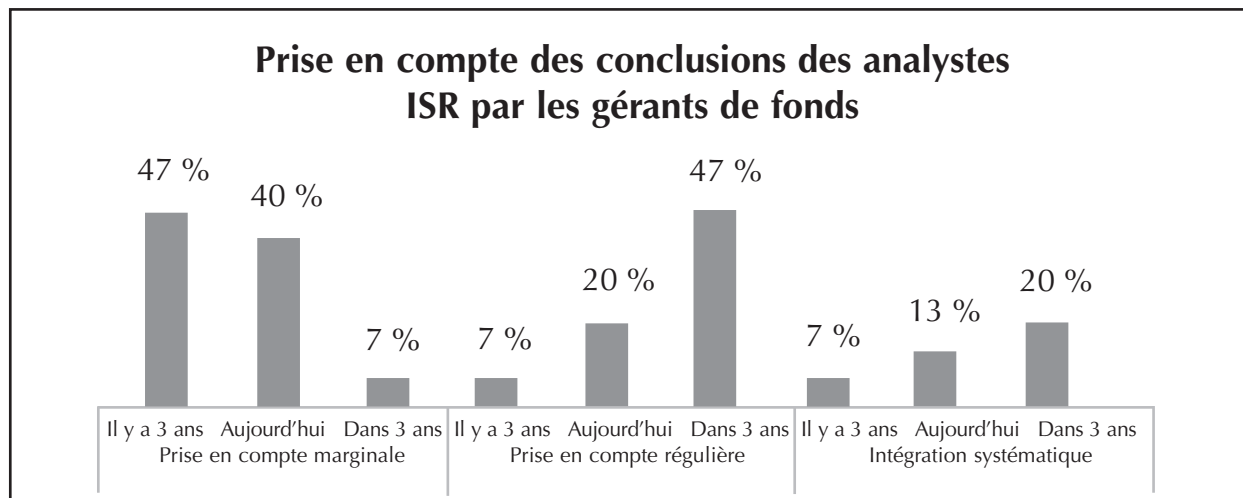
tique, la position du marché est forgée par quelques acteurs dont les décisions sont analysées et suivies par tous les autres (MOTTIS et ZARLOWSKI, 2003).

La concentration en cours dans le domaine de la notation extra-financière (en 2009, le Groupe RiskMetrics



Graphique 11 : Utilisation des analyses ISR par les fonds classiques





Graphique 12 : ISR et Gestion d'actif

Group a racheté deux acteurs clés : KLD Research & Analytics et Innovest Strategic Value Advisors) va dans le sens de cette constitution progressive de leaders d'opinion.

La diffusion et l'usage des travaux des analystes ISR : un signe clair de convergence

Une des dimensions les plus importantes pour laquelle la convergence semble en cours est liée à l'usage des travaux des analystes ISR.

Sur une période de six ans, on passe d'un usage quasi exclusif de ces études pour des fonds de marché de niche ISR (67 %, il y a trois ans) à un cas marginal (13 % dans trois ans) (voir le graphique 11). Pour presque la moitié des répondants, ces études seront à l'avenir utilisées de façon prédominante pour la gestion de fonds classique. Si convergence entre ISR et *mainstream* il y a, c'est ici qu'elle se manifeste : les critères ESG sont de plus en plus intégrés dans les processus de gestion d'actifs classique (quant à leur matérialité, elle semblerait renvoyer à une certaine réalité en termes de performance financière).

Cette tendance est confirmée par le fait que les gérants d'actifs classiques auraient tendance à réellement intégrer les analyses ISR dans leurs décisions d'investissement : la tendance générale est la disparition des situations où ces critères ne seraient pris en compte que de façon marginale, qui passent de 47 % à 7 % en six ans (voir le graphique 12).

## DISCUSSION ET CONCLUSION

La diffusion des critères ISR vers la gestion d'actifs classique est complexe, mais elle pourrait *in fine* conduire la finance traditionnelle à avoir un impact majeur dans la promotion d'activités offrant de meilleures performances sociales et environnementales.

En générant un surcroît de performance économique et

financière grâce à cette meilleure gestion des risques, et donc en jouant sur l'appât du profit, les investisseurs socialement responsables peuvent, en effet, influencer l'ensemble des entreprises pour les rendre plus responsables et pour rendre, du même coup, la société plus efficace (GOLLIER, 2010).

Pourtant, des recherches récentes sur le comportement des analystes financiers ont montré leur difficulté à dépasser leurs modèles financiers classiques et à utiliser des critères non financiers dans leurs jugements (SAGHROUN et EGLEM, 2008). L'objectif de cet article était donc de partir de l'autre extrémité du spectre, en demandant aux analystes ISR eux-mêmes comment leur travail avait évolué et comment ils percevaient leur positionnement dans l'industrie de la gestion d'actifs.

Cette étude tend à montrer que la convergence de l'ISR avec le *mainstream* de la gestion d'actifs semble clairement engagée. Les travaux et les thèmes couverts par les approches ISR sont de plus en plus mobilisés par les gérants d'actifs classiques et sont de plus en plus considérés comme ayant un impact grandissant sur leurs décisions. Dans les études les plus récentes portant sur les pratiques d'intégration de critères ESG (NOVETHIC, 2010), la dimension conviction personnelle des acteurs du domaine semble de plus en plus être complétée par les aspects plus classiques de maximisation des performances financières et de réduction des risques (en particulier dans des pays comme le Royaume-Uni, aussi connu pour un réel pragmatisme).

Pourtant, il apparaît également évident que l'ISR est encore un domaine émergent et très fragmenté, ce qui se manifeste par une grande hétérogénéité aussi bien dans le profil de ses acteurs que dans leurs pratiques ou leur positionnement dans leurs organisations respectives. Nous interprétons cela comme le signe d'une phase de profonde transition. L'hypothèse que nous formulons, à ce stade, est que le cantonnement de l'ISR à des marchés de niche est d'ores et déjà dépassé.

Mais jusqu'où le phénomène de convergence ira-t-il ? Il est encore trop tôt pour pouvoir le dire... ■

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] ARJALIES (D.L.), "Explaining organizational diversity when faced with institutional change, the example of Socially Responsible Investment", Working paper, 2009a.
- [2] ARJALIES (D.L.), "A social movement perspective on finance: how Socially Responsible Investment mattered", *Journal of Business Ethics*, à paraître, 2009b.
- [3] AZOULAY (O.) & ZELLER (V.), « ISR : stratégie de "niche" ou "mainstream" ? », *Revue d'économie financière*, septembre, 85, pp. 191-208, 2006.
- [4] BARON (D.), "A Positive Theory of Moral Management, Social Pressure and Corporate Social Performance", *Stanford University Graduate School of Business Research Paper*, n°1940, 2006.
- [5] BENABOU (R.) & TIROLE (J.), "Individual and Corporate Social Responsibility", *Economica*, 77(305), pp. 1-19, 2010.
- [6] BENCHEMAM (F.) & CHAMBOST (I.), *La RSE : une nouvelle régulation du capitalisme ?*, Conférence RIODD Lille, Juin 2009.
- [7] CAPELLE-BLANCARD (G.) & MONJON (S.), *The performance of socially responsible funds: does the screening process matter?*, Working paper Cepii, October 2010.
- [8] CESPA (G.) & CESTONE (G.), (2007), "Corporate Social Responsibility and Managerial Entrenchment", *Journal of Economics and Management Strategy*, 16, pp. 741-77, 2007.
- [9] DEJEAN (F.) (2006), « La création du marché de l'ISR en France : logique d'offre et stratégie de communication », *Revue d'économie financière*, septembre 85, pp. 273-284, 2006.
- [10] EFAMA, *Annual asset management report: facts and figures*, European Fund Asset Management Association, July 2008.
- [11] EUROPLACE, *Rapport de la Commission Europlace : Investissement Socialement Responsable*, 2008.
- [12] EUROSIF, *European SRI study, SRI studies*, 2008.
- [13] FRIEDMAN (M.), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- [14] GOLLIER (C.), « Finance Durable et Investissement Responsable », in *Le financement de la Croissance Verte*, Rapport du Conseil Economique pour le Développement Durable, 2010.
- [15] LANDIER (A.) & NAIR (V.), *Investing for change: Profit from responsible investment*, Oxford University Press, 2008.
- [16] LEWIS (A.) & JURAVLE (C.), "Morals, Markets and Sustainable Investments: A Qualitative Study of Champions", *Journal of Business Ethics*, 93(3), pp. 483-494, 2010.
- [17] MARGOLIS (J.), ELFENBEIN (H.) & WALSH (J.), *Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*, Harvard University working paper, 2007.
- [18] MERCER, *Shedding light on responsible investment: approaches, returns and impacts*, Report, 58 p., 2009.
- [19] MOTTIS (N.) & PONSSARD (J.-P.), « L'influence des investisseurs institutionnels sur le pilotage des entreprises », *Revue Française de Gestion*, Janvier 2003.
- [20] MOTTIS (N.) & ZARLOWSKI (P.), « Relations investisseurs et contrôle des marchés financiers », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°147, Novembre /Décembre 2003.
- [21] NOVETHIC, *L'essentiel de l'ISR*, n°13, janvier/février 2008.
- [22] NOVETHIC, *Chiffres 2008 et analyse du marché français de l'ISR*, 2009a.
- [23] NOVETHIC, *L'essentiel de l'ISR*, n°17, janvier/février 2009b.
- [24] NOVETHIC, *Perception et pratiques d'intégration ESG*, décembre 2010.
- [25] ODDO, *Convictions ISR 2010*, Oddo Securities, Janvier, 31 p., 2010.
- [26] PORTER (M.) & KRAMER (M.), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, 80 (9), pp. 48-58, 2002.
- [27] PORTER (M.) & VAN DER LINDE (C.), "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship", *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), pp. 97-118, 1995.
- [28] SAGHROUN (J.) & EGLEM (J.Y.), « Performance globale et développement durable : la perception des analystes financiers », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 14(1), 2008.
- [29] SCHOLTENS (B.), "Finance as a Driver of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 68(1), pp. 19-33, 2006.
- [30] SPARKES (R.) & COWTON (C.), "The Maturing of Socially Responsible Investment: A Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 52(1), pp. 45-57, 2004.
- [31] UNEP-Fi & MERCER, *Demystifying responsible investment performance. A review of key academic and border research on ESG factors*, 2007.
- [32] US SIF (2008), 2007, *Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*, Social Investment Forum.
- [33] ZARLOWSKI (P.), *Marketing corporate social responsibility in a national context : The case of social rating agencies in France*, in DEN HOND (F.), DE BAKER (F.) & NEERGAARD (P.) (eds), *Managing corporate social responsibility in action : talking, doing and measuring*, Ashgate Publishing, pp. 167-186, 20 p., 2007.

# LA TENTATION DE LA SCIENCE : QUANTIFIER LES RISQUES DES TUNNELS ROUTIERS

Suite à l'incendie survenu dans le tunnel du Mont Blanc, une nouvelle réglementation a été adoptée imposant pour chaque tunnel routier la réalisation d'une étude de ses risques spécifiques et, pour le transit des marchandises dangereuses, une comparaison avec les risques présentés par les itinéraires alternatifs. Dans la mise en œuvre pratique de ces nouvelles études, la tentation a été grande de multiplier et de sophistication les modélisations d'incendies, les analyses de scénarios, les calculs de probabilité, les critères permettant d'effectuer des choix rationnels... Le groupe de travail chargé de définir de bonnes pratiques en la matière, qui avait à la fois une grande expérience du terrain et des outils scientifiques, a convergé progressivement vers une doctrine concrète d'« usage raisonné » de la science faisant leur place aux raisonnements traditionnels fondés sur des règles simples, mais robustes. On décrira ici la complexité des arbitrages faits entre deux logiques, la logique « hyper-rationnelle » et la logique pragmatique, qui sont toujours plus ou moins en tension dans la réglementation relative aux risques.

Par **Daniel FIXARI\***

**L**e 24 mars 1999 s'est produite dans le tunnel du Mont Blanc la terrible catastrophe que l'on sait, ce qui déclencha immédiatement, comme toujours en pareil cas, des initiatives de réformes. Fut ainsi créé un Comité d'évaluation de la sécurité des tunnels routiers présidé par un ingénieur général des Ponts-et-Chaussées, qui fut chargé de procéder rapidement à un diagnostic des tunnels routiers français d'une longueur supérieure à un kilomètre et de faire

des recommandations en vue de leur amélioration en matière de sécurité. La circulaire interministérielle de 1981 réglementant les tunnels vit sa refonte, alors en cours, accélérée. La nouvelle circulaire du 25 août 2000 confia en particulier au Comité d'évaluation une mission permanente d'avis sur la sécurité de tous

---

\* Professeur à Mines-ParisTech.

les tunnels existants (une centaine environ) ou en projet, un avis devant être transmis au préfet décisionnaire en la matière (1).

Il existait certes déjà la garantie de sécurité apportée par le fait qu'un tunnel neuf devait respecter des spécifications détaillées, objets d'une « Instruction Technique » (d'une soixantaine de pages) annexée à la circulaire et reflétant l'état de l'art le plus récent. Mais cette garantie a paru insuffisante car, entre autres, elle ne couvrait pas les tunnels en exploitation, dont certains, très anciens, sont parfois loin de respecter les spécifications particulièrement exigeantes de l'Instruction Technique, et loin aussi de pouvoir se mettre à niveau pour un coût raisonnable.

La circulaire imposa donc la constitution d'un « Dossier de Sécurité » (soumis au Comité, pour chaque tunnel) qui, outre la description du trafic, des équipements et des mesures de sécurité, du Plan d'intervention et de secours, des modalités de retour d'expérience et de mise en œuvre d'exercices obligatoires, comporterait (nouveau important) une « Étude Spécifique des Dangers » (ESD). Nous allons voir qu'avec cette ESD, la circulaire ouvrait en fait une boîte de Pandore aux effets imprévisibles. Une deuxième boîte de Pandore allait d'ailleurs être ensuite ouverte avec la parution (le 30 novembre 2000) d'une circulaire complémentaire qui, traitant spécifiquement du cas du transport des marchandises dangereuses, instaura, quant à elle, l'obligation nouvelle de procéder à une « Analyse Comparative des Risques » (ACR) entre le trajet de ces marchandises par le tunnel considéré et par des itinéraires alternatifs. Ce sont ces deux nouveaux outils dont notre article va explorer la nature et les usages.

Le problème était que la définition de l'ESD restait floue et ne faisait l'objet, dans la circulaire, que de quatre lignes, très générales (2). Quant à l'ACR, la circulaire avait au contraire précisé qu'il fallait utiliser un modèle quantitatif sophistiqué, traduit dans un logiciel dit « EQR » (Évaluation Quantitative des Risques), intégrant des calculs probabilistes qui venait d'être mis au point, pour l'OCDE et pour l'AICPR (Association mondiale de la route), en particulier par l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS).

Pour les « maîtres d'ouvrage » exploitants responsables de tunnels (directions départementales de l'Équipement, sociétés d'autoroutes...) devant faire réaliser l'ESD et l'ACR par un des rares bureaux d'études spécialisés dans ce domaine, le cahier des charges ESD tiré de la circulaire était évidemment trop mince et

celui de l'ACR trop précis, avec notamment l'obligation d'utiliser le lourd logiciel EQR. De fait, les premières ESD réalisées, très volumineuses, se révélèrent fort hétéroclites et, bien que de qualité, peu adaptées aux attentes du Comité d'évaluation. Du côté des ACR, les résultats fournis par le logiciel furent contestés par des maîtres d'ouvrage ou des élus locaux, en particulier lorsque ces résultats concluaient à l'interdiction de l'accès du tunnel aux marchandises dangereuses...

Le Comité d'évaluation demanda alors au Centre d'Étude des Tunnels (CETU) du ministère en charge des Transports, qui assurait le secrétariat du Comité, de rédiger un premier guide méthodologique des ESD, puis un second pour les ACR. À cette fin, le CETU constitua fin 2000 un groupe de travail composé, outre de membres du CETU, du Comité d'évaluation et de la Direction des Transports Terrestres, d'exploitants maîtres d'ouvrage, de bureaux d'études, de spécialistes de l'INERIS et de chercheurs (3) (dont l'auteur de cet article). Le travail de ce groupe s'est étalé sur près de deux années.

En fait, comme nous le verrons en conclusion, au-delà des points qui apparaissaient *a priori* les plus « durs », ESD et ACR, c'est l'ensemble de la démarche du dossier de sécurité que le groupe a finalement interrogée et recadrée (4) *via* les guides successivement élaborés, puis validés par le Comité d'évaluation. Il s'agissait non pas d'une simple contrainte administrative, mais d'une volonté d'en faire à l'intention des parties prenantes un véritable outil d'apprentissage collectif du « système » tunnel.

Des débats du groupe, à la fois pratiques et de principe, a fini par se dégager une philosophie consensuelle que l'on pourrait qualifier, pour faire simple, « d'usage raisonné » de la science. *A contrario*, les « Études Spécifiques des Dangers » et les « Analyses Comparatives des Risques » introduites par la réglementation pouvaient pousser, chacune de leur côté, à un usage excessif de la science, des modélisations de la mécanique des fluides aux statistiques. C'est de cette aventure collective dont nous allons tenter, avec le recul, de rendre compte, avant d'en tirer des leçons générales sur la réglementation des risques et sur celle des études de risques.

Pour cela, nous devons au préalable donner aux non spécialistes les rudiments de ce qui constitue les dangers d'un tunnel, les problèmes posés par la quantification de leur gravité et les façons dont on cherche à y parer. Cela nous permettra ensuite de comparer, sans trop esquiver la technicité de certains points, les

(1) En fait, seuls les tunnels du réseau routier « national » sont réglementés par la circulaire. La cinquantaine de tunnels du réseau des collectivités locales n'a été intégrée au système que par un décret de 2005.

(2) L'ESD doit « décrire les accidents, quelle que soit leur origine, susceptibles de se produire [...] Cette étude précise et justifie les mesures propres à réduire la probabilité que ces accidents surviennent et leurs conséquences ».

(3) Ils étaient chargés d'aider le directeur du CETU pour l'animation du groupe : préparation des séances, rédaction de comptes rendus, de synthèses thématiques et de projets de guides méthodologiques, interviews d'experts et analyses critiques des études existantes...

(4) Les guides méthodologiques des dossiers de sécurité sont disponibles sur le site [www.cetu@equipement.gouv.fr](http://www.cetu@equipement.gouv.fr)

différents modes d'approche, contrastés, de la gestion des risques propres à l'Instruction Technique, d'une part, et au logiciel EQR et aux ESD, à base de scénarios plus ou moins probabilisés, d'autre part. Puis nous verrons que sans un minimum de précautions, l'utilisation du logiciel pour comparer des itinéraires peut conduire à des paradoxes logiques. Enfin, après avoir exploré la façon dont les résultats de l'ACR peuvent ou non « dicter » la décision, en s'inspirant de la théorie de la décision dans l'incertain, nous testerons la solidité des probabilités utilisées tant dans les ACR que dans les ESD. À chacune de ces étapes seront indiquées les conclusions auxquelles le groupe de travail est parvenu progressivement.

### LES RISQUES INHÉRENTS AUX TUNNELS, LEUR PRÉVENTION ET LEUR QUANTIFICATION

Même si ce ne n'est pas le seul risque présenté par les tunnels, nous nous limiterons ici, pour les non spécialistes, à celui, emblématique, lié aux incendies de véhicules. Un élément essentiel en la matière est de savoir si le courant d'air dans le tunnel est suffisant (« vitesse critique ») pour pouvoir pousser les fumées vers l'aval de l'incendie, où les véhicules peuvent s'échapper vers la sortie, épargnant ainsi les véhicules bloqués à l'amont. Mais ce raisonnement n'est évidemment valable qu'en l'absence de bouchons à la sortie et pour des tunnels unidirectionnels (à sens unique de circulation) qui sont de ce fait moins dangereux que les tunnels bidirectionnels. Pour ces derniers, l'enjeu est de savoir si les fumées à l'aval vont rester stratifiées au plafond, préservant au moins la visibilité, ce qui requiert, cette fois, que le courant d'air d'aération ne soit pas trop puissant.

Le courant d'air longitudinal amont/aval dépend tout d'abord, outre évidemment de l'évolution temporelle de la puissance de l'incendie, du système de ventilation de désenfumage installé dans le tunnel, du temps nécessaire pour que ce dernier atteigne sa pleine efficacité, de la diminution de cette efficacité avec la température de l'air et de la possible destruction partielle du système par l'incendie. Mais certains tunnels ne peuvent compter que sur la ventilation naturelle et d'autres ont une ventilation non pas longitudinale, mais transversale (injection d'air frais sur les côtés), ou d'autres encore ont une ventilation mixte.

Le courant d'air dépend aussi de la pente du tunnel (qui induit un « effet cheminée »), de son gabarit, des échanges thermiques avec les parois, de la différence de pression atmosphérique extérieure entre les deux têtes du tunnel, qui dépend de la météorologie (rose des vents), de l'obstacle constitué par les véhicules arrêtés et de l'effet de « pistonage » généré par les véhicules en mouvement dans la galerie.

On conçoit aisément que la modélisation précise de phénomènes aussi nombreux et complexes représente un véritable défi, que des spécialistes ont voulu relever. Il faut en principe pour cela une modélisation en trois dimensions qui ne se contente pas d'hypothèses de régimes permanents ou isothermes, ce qui n'est pas à la portée du premier venu : un outil à ne pas mettre entre des mains inexpertes ! Il existe, en concurrence, un certain nombre de modèles simplifiés monodimensionnels et un certain nombre de formules de calcul de la vitesse critique (ce sont des formules semi-empiriques, comme celles que les ingénieurs-concepteurs d'équipements ont l'habitude d'utiliser pour dégrossir les problèmes avant de se ménager des marges de sécurité par rapport aux résultats obtenus). La gravité des conséquences de l'incendie n'est évidemment pas la même selon qu'il s'agit d'un véhicule léger ou d'un camion-citerne d'hydrocarbures. Elle dépend aussi du nombre de personnes présentes dans le tunnel, en aval et en amont de l'incendie. Cela dépend de l'état du trafic routier, congestionné ou non, de sa composition en voitures, camions ou cars, de la vitesse des véhicules, du respect des distances de sécurité, de la vitesse du phénomène de remontée de bouchon, du temps nécessaire pour que l'alarme soit donnée, qui dépend du niveau de surveillance du tunnel (présence humaine en permanence ou non, ou encore par détecteurs automatiques d'incidents et d'incendies), du délai de fermeture effective du tunnel... Ces conséquences sont évidemment limitées si les personnes ont eu le temps de se mettre à l'abri et ont eu les bons réflexes : présence d'abris et de sorties de secours, efficacité de leur signalisation, temps nécessaire pour y accéder, compte tenu de leur emplacement par rapport à l'incendie et de la présence de fumées...

Le temps minimal nécessaire pour l'arrivée des secours et des pompiers, variable selon les tunnels (certains étant très isolés), joue pour pouvoir aller aider rapidement les personnes qui se sont mises à l'abri, mais il est en général trop long par rapport à la vitesse du phénomène : en au plus une demi-heure, tout est déjà joué pour les personnes, et les efforts des pompiers pour maîtriser l'incendie (très difficiles à soutenir à partir d'une certaine puissance) ne servent alors guère qu'à limiter les dégâts occasionnés au tunnel lui-même.

### LA LOGIQUE DE L'« INSTRUCTION TECHNIQUE »

Pour moduler le degré d'exigence des prescriptions selon la dangerosité d'un tunnel et les adapter à ses spécificités, l'« Instruction Technique » réglementant les tunnels neufs fait appel à trois critères : la longueur du tunnel, son caractère uni ou bidirectionnel et son « type de trafic ». Ce dernier critère est lui-même

déterminé à partir de la combinaison de deux paramètres, « urbain ou non » et « à trafic faible ou non ». Ces deux paramètres se voient attribuer une définition très précise, assez complexe et composite :

– « Tunnel à trafic faible » : le trafic mesuré sur dix ans de chaque sens de circulation est inférieur à la fois à 2 000 véhicules/jour en moyenne annuelle et à 400 véhicules à l'heure de pointe (correspondant à la trentième heure de trafic le plus chargé de l'année), les poids lourds comptant pour cinq véhicules dans ce calcul.

– « Tunnel Urbain » : tunnel situé à l'intérieur d'une unité urbaine (au sens de l'INSEE) de plus de 20 000 habitants (ou un tunnel qui présente des risques de congestion fréquente) et qui enregistre un trafic mesuré sur dix ans supérieur à 1 000 véhicules par voie de circulation à l'heure de pointe quotidienne, ou qui comporte un risque de remontée de queue en tunnel, ou encore dans lequel il existe des échangeurs, des aménagements destinés aux piétons, aux deux roues, aux transports en commun...

La circulaire, après avoir exempté les tunnels de moins de 300 m de longueur de ses préconisations, jongle ainsi avec la combinatoire de situations telles que « tunnel bidirectionnel non urbain de trafic non faible de plus de 500 m », etc. (voir les quelques exemples donnés dans l'encadré ci-contre).

Il est certes intuitif qu'un tunnel sera d'autant plus dangereux qu'il sera long, bidirectionnel, fréquenté notamment par beaucoup de poids lourds, susceptible de bouchonner car proche d'une agglomération. Il faut bien en tenir compte dans la sévérité de la réglementation, car, par exemple, le trafic moyen journalier peut aller, pour les tunnels de 1 à 13 kilomètres de longueur, de 1 000 à 200 000 véhicules par jour, et de 200 à 30 000 véhicules pour les seuls poids lourds. Même s'ils ne sont pas arbitraires, les seuils de longueur et de trafic édictés par la circulaire peuvent évidemment être jugés assez conventionnels, mais peu de réglementations peuvent se passer de faire usage de seuils (et donc, éviter les effets de seuil...).

Cela dit, si certaines règles sont présentées comme intangibles (largeur et hauteur des trottoirs...), d'autres sont présentées comme semi-flexibles (modes de ventilation...). De plus, il est indiqué que l'on peut déroger à certaines prescriptions si l'on propose des mesures compensatoires en démontrant que l'on aboutit au même niveau de sécurité (par exemple, en prévoyant plus d'issues de secours pour compenser des difficultés de ventilation). La question est alors évidemment de savoir comment apporter cette démonstration.

La logique de règles « garde-fous », condensés de l'expérience accumulée qui est celle de l'Instruction Technique, a été considérée par le groupe de travail comme un fil rouge utile pour analyser les tunnels existants. Avant toute chose, l'ESD devait lister tous leurs écarts avec les prescriptions de l'Instruction

## EXEMPLES DE MODULATION DES PRESCRIPTIONS

« Les tunnels seront à deux tubes unidirectionnels pour pouvoir admettre un trafic poids lourd moyen supérieur à 4 000 véhicules/jour dans les deux sens. Abris et sorties de secours sont à installer environ tous les 200 m pour un tunnel urbain, tous les 400 m pour les tunnels non urbains de plus de 500 m.



© Wilfried Miasy/REA

« Abris et sorties de secours sont à installer environ tous les 200 m pour un tunnel urbain, tous les 400 m pour les tunnels non urbains de plus de 500 m. » *Issue de secours dans un tunnel routier.*

Une installation de désenfumage est obligatoire pour les tunnels urbains, les tunnels non urbains de plus de 500 m qui ne sont pas à faible trafic et les tunnels à faible trafic de plus de 1 000 m.

La ventilation longitudinale est préférable dans les tunnels non urbains, déconseillée pour les urbains de plus de 500 m. Pour les bidirectionnels, elle est à proscrire en urbain et est possible en non urbain jusqu'à 1 000 m pour un trafic non faible, 1 500 m s'il est faible.

Une surveillance humaine permanente est obligatoire pour les tunnels urbains de plus de 1 000 m et les tunnels non urbains de plus de 3 000 m qui ne sont pas à faible trafic.

Technique. Hiérarchiser les conséquences de ces écarts, analyser les travaux nécessaires pour les réduire, imaginer et tester des mesures compensatoires pour ceux jugés trop difficiles à éliminer, tel devait être, en fait, un des rôles clés de l'ESD.

### LA LOGIQUE DU RECOURS À DES SCÉNARIOS PROBABILISÉS ET LEUR STANDARDISATION

Il est dit dans la circulaire qu'un certain nombre de règles de l'Instruction Technique sont fixées en fonction de la résistance de l'ouvrage face à deux scénarios dits de dimensionnement : l'incendie d'un poids lourd dégageant 30 MW (dont les autres caractéristiques sont précisées) et l'incendie d'un camion-citerne d'hydrocarbures dégageant 200 MW. Mais aucune autre précision n'est donnée sur la justification des règles.

Les ESD et les ACR sont, quant à elles, essentiellement fondées, dans une démarche plus explicitement scientifique, sur des analyses de nombreux scénarios, avec leur déroulement chronologique détaillé, scénarios dont on cherche ensuite à quantifier la gravité et la probabilité.

Le logiciel EQR peut, pour sa part, calculer, pour chaque tunnel, le nombre de morts pour treize scénarios « matières dangereuses/modes de conditionnement/événement » jugés « représentatifs » des cas les plus dangereux : feux d'hydrocarbures, explosions dues à du GPL en bouteilles ou en citerne, rejets d'ammoniac... Il faut ensuite tenir compte de la composition du trafic de matières dangereuses, en essayant de rattacher ce trafic aux scénarios représentatifs de l'EQR (5).

Au final, on obtient, pour un itinéraire donné, les fréquences annuelles  $F(N)$  d'occurrence des scénarios causant  $N$  morts ou plus et la valeur de ce que l'on appelle « l'Espérance Mathématique » du nombre de morts, qui est simplement la moyenne des nombres de morts pondérés par leurs fréquences (voir, en figure 1, des courbes  $F(N)$  représentées en coordonnées logarithmiques ; la fréquence annuelle d'un incendie de supercarburant faisant trente morts ou plus est, par exemple, dans le tunnel considéré, de l'ordre de  $10^{-9}$ , soit de un sur un milliard).

À partir de la comparaison des Espérances Mathématiques et des courbes  $F(N)$  des itinéraires, il s'agit ensuite de décider lequel de ces itinéraires est le plus sûr pour le transport de marchandises dangereuses (6).

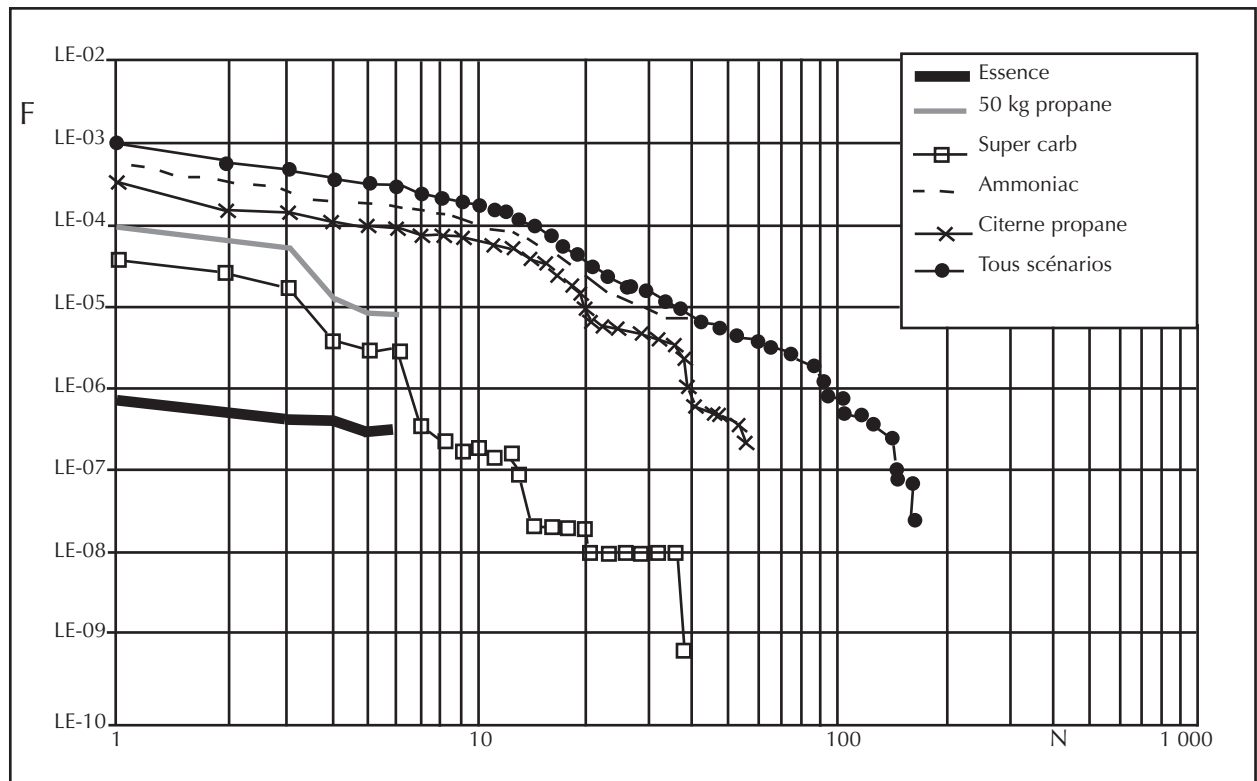


Figure 1 : Exemple de fréquences annuelles de catastrophes impliquant des matières dangereuses

(5) Il existe une nomenclature ONU des matières dangereuses comportant des milliers de rubriques elles-mêmes regroupées en classes de danger repérées par un code à deux chiffres. Mais on n'a pas vraiment de table de correspondance complète et fiable entre ces codes et les scénarios EQR.

(6) Cette problématique se complique si la décision à prendre n'est pas du tout ou rien, avec interdiction ou autorisation du passage par le tunnel : interdiction de seulement certaines matières dangereuses, à partir d'une certaine quantité, à certaines heures, passage en convois accompagnés en interdisant, entre-temps, le trafic des autres véhicules ...

En ce qui concerne les ESD déjà réalisées analysées par le groupe de travail, on trouve souvent une forme simplifiée de la démarche scientifique de l'EQR : les scénarios étudiés sont répartis à l'intérieur d'une simple matrice « probabilité d'occurrence x gravité », dite de criticité, dans laquelle sont définies, par ailleurs, des cases de risque inacceptable.

Ces matrices sont de dimensions variées (souvent 5x5), les définitions données des classes de probabilité et de gravité (quantifiées ou non) fluctuent, ainsi que le choix des zones d'acceptabilité. Sont parfois aussi calculés des indices de criticité (Fréquence x Gravité). Ces matrices ont l'avantage d'être plus parlantes pour les non initiés (comme, par exemple, un préfet) que les courbes F(N), mais leurs variables de catégorisations sont des plus floues et le produit de ces variables ne peut être qualifié de scientifique... Le groupe de travail n'a pas souhaité dissuader le recours à ces matrices, mais il a recommandé de s'en servir uniquement comme d'un simple outil de dégrossissage, pour le seul choix des événements « déclenchants » des scénarios destinés à être étudiés par l'ESD et, au passage, il a standardisé la forme de ces matrices.

Le groupe de travail a également recommandé que toutes les ESD examinent cinq scénarios d'incendie standardisés se produisant à l'endroit le plus défavorable du tunnel concerné, les conséquences possibles de ces événements devant ensuite être déclinées en fonction d'un nombre limité d'éléments aggravants choisis parmi le spectre potentiellement très vaste de tels événements (par exemple, un sur-accident, une panne d'équipement concomitante...), événements que l'on ne cherchera pas à probabiliser pour éviter une combinatoire trop complexe.

Pour ces scénarios, le groupe (qui comprenait des spécialistes du CETU de la modélisation de la ventilation et de ses effets sur les fumées) convergea rapidement vers la conclusion que le guide devait décourager l'utilisation systématique des modèles les plus sophistiqués en 3D, ce que faisaient certains bureaux d'étude voulant être « au meilleur niveau scientifique ».

À partir des études disponibles à l'INERIS, on standardisa aussi les courbes d'évolution dans le temps des puissances de ces incendies et de leurs consommations en oxygène, les seuils de survie aux expositions aux gaz toxiques (en concentration dans l'atmosphère et en durée d'exposition), les durées d'évacuation des véhicules (une minute et demi pour les automobiles, cinq minutes pour les autocars), la vitesse de marche (0,5 m/s à 1 m/s selon la visibilité et les personnes) et même en intégrant la probabilité d'une marche à l'aveugle, dans la mauvaise direction (50 %)... On standardisa également les calculs des débits de véhicules saturant le tunnel et des phénomènes de formation de bouchons à partir de formules empiriques proposées par l'Institut National de Recherche sur les Transports et la Sécurité (INRETS).

Nous allons voir à présent que la comparaison d'itinéraires de l'ACR – une notion qui semblait aller de soi – a dû être elle aussi clarifiée par le groupe.

## LES PARADOXES LOGIQUES DES COMPARAISONS D'ITINÉRAIRES

Le logiciel EQR nécessite le recueil d'un nombre très important de données non seulement sur le tunnel, mais aussi sur les itinéraires alternatifs à l'air libre : leurs trafics et leurs taux d'accident par tronçon, la densité d'habitants à proximité, mais aussi la présence d'écoles, de centres commerciaux (avec leurs horaires d'ouverture)... Le groupe de travail a estimé qu'il fallait ainsi réserver l'ACR aux tunnels pour lesquels cela était vraiment pertinent et, pour ces derniers, aux itinéraires alternatifs les plus « crédibles ».

La circulaire admettait déjà que l'on procédât à une simple comparaison qualitative pour les tunnels « non urbains » de moins de 500 m de longueur, en bidirectionnel, et de 800 m de longueur, en unidirectionnel. Le groupe de travail suggéra de raffiner le champ d'application de l'EQR en procédant d'abord au calcul de l'Espérance Mathématique pour le seul trajet à l'intérieur du tunnel, ce qui donnait son risque intrinsèque. On ne comparerait ensuite des itinéraires complets, passant ou non par le tunnel, que si ce risque intrinsèque dépassait un certain seuil (> 0,001) : inutile de chercher d'alternative si le tunnel est très peu dangereux (7)... À proximité du seuil, des études de sensibilité étaient recommandées pour éviter l'« effet de seuil ».

Quant au choix des itinéraires alternatifs à étudier, il faut essayer d'anticiper les choix que feront les transporteurs, compte tenu de leurs couples « origine x destination » si le tunnel leur est interdit (un exercice délicat...) et éviter d'étudier des itinéraires où l'on pense que peu de trafic se reportera. Il faut aussi éviter de comparer (comme cela était fait) deux itinéraires chacun très long, car la contribution du risque intrinsèque du tunnel dans le risque de l'itinéraire devient alors négligeable. En fait, de façon un peu paradoxale, on compare alors simplement deux itinéraires à l'air libre.

Un autre paradoxe interviendrait si l'on comptait également dans l'Espérance Mathématique les simples accidents de la route (de probabilités en moyenne dix fois plus grandes) où la matière dangereuse transportée ne joue aucun rôle. De fait, on ne compare plus alors que la classique sécurité routière des itinéraires. Après un long débat, le groupe convint alors de recommander de ne prendre en compte ce type d'ac-

(7) Le seuil a été fixé après une analyse approfondie par le groupe de la quarantaine d'ACR déjà réalisées.



cident que pour départager des itinéraires jugés quasi équivalents d'après l'EQR.

Restait alors à déduire des calculs des ACR la meilleure décision à prendre, un point qui a été largement débattu par le groupe.

## LA TENTATION DU RECOURS À DES OUTILS FORMALISÉS D'AIDE À LA DÉCISION

Que conclure des résultats fournis par l'EQR, les Espérances Mathématiques et les courbes  $F(N)$  ? Si l'on se fie au seul critère de l'Espérance Mathématique, il faut déjà que les écarts soient significatifs, compte tenu des incertitudes liées aux simplifications du modèle. Selon ses concepteurs (présents dans le groupe), il faudrait qu'une Espérance Mathématique soit plus de dix fois supérieure à l'autre pour pouvoir trancher valablement, à défaut de quoi des études de sensibilité ou le recours à d'autres critères (par exemple, la simple sécurité routière, déjà citée, les coûts pour les transporteurs...) s'imposent.

Mais le groupe de travail s'est aussi penché sur un problème de fond, classique dans la théorie de la décision dans l'incertain : la prise en compte de « l'aversion au risque ». Celle-ci traduit, en gros, le fait que deux scénarios d'Espérances Mathématiques égales ne sont pas forcément perçus de la même manière par le décideur si l'un des deux comporte des risques très importants, même si la probabilité en est faible. Dans le cas des ACR, il faudrait alors tenir compte du poids relatif des scénarios les plus catastrophiques, ce qui se voit avec le profil des courbes  $F(N)$ . Si, en traçant sur un même graphique les courbes  $F(N)$  de deux itinéraires, ces courbes se croisent, on a alors affaire à deux profils bien différents en termes d'aversion au risque.

Mais comment quantifier l'aversion au risque ? La théorie de la décision en univers incertain (8), bien connue de certains membres du groupe, modifie pour cela le calcul de l'Espérance Mathématique en y conférant, grâce à une fonction spécifique à chaque décideur, une pondération plus élevée aux événements les plus graves. Cela est fait par certains, de façon assez arbitraire, en élevant simplement le nombre de morts au carré... Mais cela déplace la difficulté vers la justification du choix de la pondération, surtout s'il s'agit non pas d'enjeux monétaires et d'un décideur bien identifié, comme dans la théorie de la décision standard, mais de nombres de morts et d'un décideur complexe, incluant l'opinion publique (9). Autrement dit : un mort tous les ans est-il équivalent, et pour qui, à dix morts tous les cent ans, ou encore à cent morts

tous les dix mille ans ? Le groupe de travail n'a pas voulu s'engager dans cette voie où il aurait fallu spéculer sur les réactions de l'opinion publique et leur prise en compte par l'Administration. À partir de quel nombre de morts simultanées jugera-t-on une catastrophe intolérable ? Ce nombre varie-t-il selon les circonstances (incendie en tunnel ou explosion d'une conduite de gaz en ville) ? Les morts dans une école devant laquelle a explosé un transport de matières dangereuses ont-ils le même poids que si l'explosion avait eu lieu dans un tunnel où les usagers étaient censés être au courant des risques qu'ils prenaient ?

Dans la même logique pragmatique que précédemment, le groupe recommanda simplement de ne prendre en compte l'aversion au risque, en examinant la forme des courbes  $F(N)$ , que si le critère de l'Espérance Mathématique n'était pas discriminant, et de le faire de façon purement qualitative.

Après ces diverses questions de principe, il nous faut maintenant revenir au problème de l'origine et de la fiabilité des probabilités utilisées à des degrés divers dans les tentatives à visée plus scientifique.

## LES CALCULS DE FRÉQUENCES D'INCIDENTS

On dispose de statistiques assez fiables sur les fréquences de pannes et d'accidents de la route (ces fréquences étant d'ailleurs plus basses en tunnel que sur l'ensemble du réseau routier et, pour les transports de marchandises dangereuses, moins élevées que pour les poids lourds ordinaires : paradoxes apparents...). À l'opposé, pour la probabilité de certains événements très exceptionnels considérés par le logiciel EQR, on ne dispose d'aucune statistique utilisable. Ainsi, par exemple, la probabilité conditionnelle qu'une fuite entraîne l'explosion d'un nuage de vapeurs de supercarburant, sachant qu'un accident a provoqué une brèche dans la citerne, est évaluée simplement « à dire d'experts ».

Pour les fréquences d'incendies en tunnel, le cas est intermédiaire. On a des données, mais les fréquences sont calculées sur un échantillon très réduit de tunnels observés sur une durée limitée, avec des nombres d'événements assez faibles (10). Elles varient notablement selon les sources, où, de plus, souvent, seuls les incendies « importants » (définition variable..) sont recensés. Par ailleurs, les statistiques d'incendies sur l'ensemble du réseau routier, *a priori* plus fiables, sont en fait incomplètes, sauf s'il y a eu collision, car elles n'intéressent que faiblement la Sécurité routière. De plus, elles ne sont pas forcément transposables sans précautions aux tunnels.

(8) Voir, par exemple, *Analyse de la décision*, RAIFFA, Dunod, 1973.

(9) Le groupe de travail ne s'est pas engagé dans des discussions de principe sur la légitimité du concept de « coût de la vie humaine ».

(10) Dans une étude du CETU de 1998 portant sur un échantillon de 28 tunnels français, 31 incendies sont répertoriés, mais un seul concerne les trois tunnels urbains de l'échantillon, et on n'a aucune donnée sur les tunnels situés sur des routes nationales ou départementales.

Le groupe de travail, après débats avec ceux qui déniaient *a priori* toute pertinence aux calculs probabilistes, a néanmoins estimé que ces fréquences constatées dessinaient des plages de « vraisemblance », qu'il serait peu pertinent de refuser de prendre en compte, par purisme. Le guide a ainsi fourni aux bureaux d'études les probabilités d'incendie à utiliser pour rendre les études au moins comparables entre elles, dans la démarche générale de standardisation déjà évoquée précédemment. Il s'agit des taux de fréquences d'incendies pour 100 millions de véhicules par kilomètre, selon qu'il s'agit d'un véhicule léger (VL), d'un poids lourd (PL) ou d'un transport de marchandises dangereuses (TMD) avec, dans chaque cas, trois valeurs possibles selon le contexte : tunnels autoroutiers et/ou urbains sans déclivité particulière d'accès, trajets autoroutiers en relief accidenté ou sur routes nationales, trajets d'accès exceptionnellement éprouvants (du type Mont-Blanc, Fréjus).

Pour obtenir la fréquence annuelle d'incendies, on multiplie alors les taux ci-dessus (qui vont de 0,5 à 13,5) par le nombre de véhicules par kilomètre annuel. Ce raisonnement, selon lequel le risque est proportionnel au produit de la longueur par le trafic, est bien commode. Mais, pour les incendies spontanés, on devrait aboutir, dans les tunnels courts, hors cas de congestion, à des probabilités bien plus faibles que celles qui sont données par un tel calcul, si l'on prend en compte le réflexe du chauffeur de sortir d'abord du tunnel avant de s'attaquer au début d'incendie et la distance minimum nécessaire pour s'arrêter (11). Dans le cas d'un incendie provoqué par une collision (environ un incendie sur trente), on sait, par ailleurs, que les collisions sont plus fréquentes au début, ou en fin, d'un tunnel qu'en son milieu.

Compte tenu de la dispersion statistique des trafics, des longueurs et des taux, on obtient alors des écarts de fréquences annuelles très importants entre tunnels allant au minimum de 1 à 0,001 (pour les seuls incendies de poids lourds). On serait tenté d'en déduire que la fréquence est d'un incendie en moyenne par an pour le tunnel le plus dangereux et d'un incendie en moyenne tous les 1 000 ans pour le moins dangereux. Cette présentation en « temps de retour » de l'incendie, évidemment très parlante, a souvent été mise en avant pour relativiser les risques. Par exemple, pour la fréquence de  $10^{-9}$  calculée pour un tunnel par le logiciel EQR pour les scénarios d'incendie d'une nappe de supercarburant faisant plus de trente morts, cela donne un milliard d'années, temps de retour que d'aucuns comparaient, au nom du bon sens, à la durée de vie de l'ouvrage... (De fait, tous les ans, la probabilité que cette catastrophe se produise est la même : ce piège classique des raisonnements probabilistes est relevé par le guide).

(11) Le guide a ainsi proposé de supposer que ce sera le cas si l'incendie se déclare à moins de 200 m de la sortie du tunnel.

L'utilité des fréquences données par le guide, dont on a vu la fragilité de leurs fondements statistiques, est, selon le groupe de travail, surtout de permettre un classement, en relatif et non dans l'absolu, des dangers des différents tunnels. Pour le groupe, cela exclut en particulier d'essayer de comparer quantitativement ces dangers à ceux d'autres secteurs à risque, comme on serait tenté de le faire, pour montrer, par exemple, que les tunnels ne sont pas, en relatif, particulièrement dangereux (ce qui est tout à fait plaidable...).

## DU TRAVAIL COLLECTIF AUX APPRENTISSAGES

Les guides insistent sur le fait qu'il fallait éviter le risque que les ESD et les ACR soient des corvées simplement sous-traitées à un bureau d'études. L'exploitant doit évidemment s'impliquer fortement dans le choix des scénarios de l'ESD et des leçons à en tirer. Il faut également impliquer pompiers et services de secours. Le dossier de sécurité doit aussi rester vivant grâce à une interaction entre les scénarios de l'ESD, le retour d'expérience sur les événements qui se sont produits en tunnel, qui peuvent enrichir ces scénarios, et les exercices de sécurité réguliers, devenus obligatoires, pouvant eux-mêmes s'inspirer des scénarios de l'ESD.

Finalement, pour le groupe de travail, le client principal du dossier de sécurité, au-delà du Comité d'évaluation, est l'exploitant lui-même. En effet, l'ESD, où le tunnel et les hommes qui y interviennent sont confrontés à différents scénarios d'incidents possibles, aide l'exploitant à mieux comprendre la façon dont ce système très complexe réagit (des réactions qui peuvent n'avoir rien d'intuitif) et à identifier, dans un processus d'apprentissage collectif, les points vraiment essentiels de la sécurité.

Le dossier de sécurité doit évidemment tirer parti des avancées de la connaissance scientifique et des nouveaux outils que l'on peut en tirer, et la prudence du groupe de travail ne venait pas d'un scepticisme généralisé devant l'utilité des recherches sur les modèles. Mais, au total, c'est l'usage effectif du dossier par les acteurs de terrain (jusqu'à l'opérateur du poste de commande de la ventilation dont les erreurs peuvent avoir des conséquences dramatiques), plus que le degré de scientificité, qui lui a paru essentiel, ce qui est dans la lignée de l'abondante littérature sur l'importance des facteurs humains et organisationnels dans la gestion des risques (12).

Le Comité d'évaluation institué par la circulaire a, à cet égard, un rôle clé à jouer. Un collectif vient lui soumettre le dossier de sécurité, défend les conclusions pour l'action qui en ont été tirées. Ce collectif

(12) Pour un panorama critique, voir ROLINA (G.), « Prescrire la sûreté, négocier l'expertise », *Gérer et Comprendre*, n°101, 2010.

est composé de l'exploitant et de ses collaborateurs, accompagnés du bureau d'études, des pompiers et de la gendarmerie. Tous ont travaillé, avant la réunion, avec le rapporteur désigné en son sein par le Comité. Ce temps fort du passage devant le Comité est d'autant plus impliquant que le préfet concerné (ou son représentant) assiste à la réunion. Ce dispositif d'interactions fortes entre évaluateurs, évalués et décideurs, pourrait servir de modèle pour bien des processus d'évaluation. On peut le rapprocher, par exemple, des pratiques d'évaluation de la sécurité des centrales nucléaires, en France (qualifiée péjorativement de « *french-cooking* » par les anglo-saxons), des pratiques où un dialogue technique serré est maintenu entre exploitants, experts évaluateurs et l'Autorité de Sûreté Nucléaire (13).

Le Comité est aussi le lieu où sont pesées, en confrontant diverses expertises, toutes les marges de liberté et d'interprétation laissées volontairement par les guides, et même par l'Instruction Technique. C'est aussi le lieu où prendre en compte les multiples spécificités de chaque tunnel et arbitrer sur les problèmes inattendus qu'il peut poser. Ces arbitrages constituent alors une jurisprudence pour les cas suivants, une jurisprudence dont le Comité tient un relevé minutieux (on trouvera, dans l'encadré ci-contre, un exemple de débat du Comité d'évaluation).

## GÉRER UNE RÉFORME SUR LA DURÉE

On sait que toute réglementation doit éviter deux écueils : être trop précise et contraignante, ou être trop générale (et ouvrir la voie aux interprétations les plus diverses). Nous avons vu que, finalement, dans les deux cas, elle pouvait néanmoins constituer un choc initial utile, poussant, dans le cas qui nous intéresse ici, à une démarche plus scientifique. Mais c'est à la condition que le processus d'apprentissage collectif à enclencher soit prévu et organisé et que la durée qu'il nécessite soit prise en compte. Le Comité d'évaluation institué, le groupe de travail qu'il a lancé, la composition de l'un et de l'autre et leurs modes de fonctionnement ont, semble-t-il, été déterminants pour cela.

Comment le groupe de travail, assez composite, a-t-il fonctionné ? En fait, des concepteurs de modèles passionnés par cette activité ont été les premiers à souligner la prudence nécessaire dans leur utilisation et leurs limites actuelles. De même, des polytechniciens ont été les premiers à demander des choses simples et opérationnelles, et les bureaux d'étude à se féliciter

(13) Voir ROLINA (G.) 2010 (*op. cit.*) ou, pour des usines chimiques, DUPRÉ (M), ÉTIENNE (J.) & LE COZE (J.-C.), « L'interaction régulateur/régulé : considérations à partir du cas d'une entreprise Seveso II seuil haut », *Gérer et Comprendre*, n°97, 2009.

## EXEMPLE DE DÉBAT DU COMITÉ D'ÉVALUATION

Le Comité d'évaluation a examiné le cas d'un projet de déviation contournant une petite ville, qui comporte un tunnel. L'ACR a conclu que l'itinéraire le plus sûr pour les Transports de Marchandises Dangereuses (TMD), et de loin, est celui traversant la ville (un autre itinéraire en théorie envisageable est exclu car il passe, lui, par un tunnel actuellement interdit aux TMD, interdiction qui semble des plus justifiées). Cette conclusion, qui pourra heurter le sens commun, ne semble guère raisonnable aux membres du Comité. Par ailleurs, le Comité note qu'une fois la déviation ouverte, l'itinéraire par la ville sera déclassé, le pouvoir de police sur celui-ci passera alors au maire, qui pourra y interdire les TMD...

Des membres du Comité proposent alors de chercher plutôt à augmenter la sécurité du tunnel, mais un expert membre de l'INERIS note que le logiciel EQR a montré que diverses mesures déjà envisagées, dont l'augmentation du nombre d'issues d'évacuation à l'air libre, facile dans ce tunnel de type tranchée couverte, ne servaient en fait pas à grand chose. Certains proposent alors, par exemple, de faire transiter les TMD en tunnel la nuit, de passer à une surveillance permanente, ou encore d'augmenter à 100 m l'inter-distance des véhicules. Le bureau d'études fait remarquer que cette dernière mesure n'est pas trop difficile à mettre en œuvre, car les TMD concernent surtout des transports réguliers d'hydrocarbures pour la proche région, venant tous du même dépôt et effectués par un petit nombre de sociétés, qu'il est donc facile d'informer et de sensibiliser.

Le Comité conclut que le « verdict » de l'EQR, qui doit être pris en compte, conduit à demander un nouvel examen du dossier par le Comité, avec des mesures d'amélioration du tunnel pour le rendre au moins équivalent, en termes de sécurité, au trajet en ville, trajet que le Comité exclut.

que le groupe recommande l'usage de standards brisant leur liberté... Il n'y a pas non plus à trop s'étonner, ce consensus venant aussi du fait que le groupe avait choisi de longuement creuser chaque exemple d'ESD et d'ACR déjà réalisées et que certains de ses membres avaient une énorme expérience de terrain, « connaissaient par cœur » les tunnels et leur histoire : des évidences partagées finissent par émerger de faits incontournables mis sur la table... Une de ces évidences a été qu'en matière d'études, il fallait aussi être « économe » et ne lancer une étape supplémentaire d'approfondissement, aussi séduisante intellec-

tuellement qu'elle soit, que si elle avait une valeur ajoutée avérée pour les décisions à prendre...

Si un temps très important a été ainsi consacré par le groupe à la rédaction détaillée des guides, c'était non pas tant pour en négocier les formulations dans le souci de la recherche d'un compromis ou parce qu'ils étaient appelés à devenir des références de fait incontournables, mais pour rendre ces guides le plus pédagogique possible pour leurs divers utilisateurs allant des préfets aux bureaux d'études. Il s'agissait d'essayer d'expliquer non seulement le « comment », mais aussi le « pourquoi », gage d'efficacité (des explications dont une circulaire n'a évidemment pas trop à se préoccuper).

## UN PHÉNOMÈNE GÉNÉRAL DE TENSION ENTRE DEUX LOGIQUES

Le cas, que nous avons présenté, de ce qui s'est passé au niveau réglementaire et au niveau des études de risques après la catastrophe du tunnel du Mont Blanc, présente certes de nombreuses particularités. Mais il n'est pas interdit de tenter des comparaisons avec les suites données à d'autres catastrophes ayant marqué l'opinion, que ce soit en matière de durcissement immédiat de prescriptions autoritaires ou en matière de lancement de lourdes études se voulant toujours plus scientifiques et ambitionnant, elles, contrairement à leurs devancières, de prendre finement en compte les spécificités de chaque contexte.

On peut ainsi, par exemple, s'interroger, avec ces grilles d'analyse, sur le cas des risques de submersion marine, qui rentre dans la catégorie générale des PPR

(Plans de Prévention des Risques), où l'on retrouve en fait un certain nombre d'ingrédients de la problématique présentée ici (14). Citons, sans les hiérarchiser, les modélisations physiques que l'on peut raffiner à l'infini (vitesses et hauteur des vagues, effets des contours du littoral...), les probabilités, très faibles, à cerner (celles d'une tempête de tel type et ayant telle trajectoire, de sa concomitance avec une grande marée, à telle heure de la journée...), la question de l'efficacité des systèmes d'alerte et des délais d'arrivée des secours, les incertitudes sur le comportement des personnes en danger et les modalités de leur information, les effets de seuil de la définition réglementaire des zones à risque et leur contestation, l'effet sur l'opinion publique du nombre de morts simultanées dans des conditions spectaculaires, les difficultés d'application au bâti existant de nouvelles règles...

On pourrait chercher à y retrouver à l'œuvre des logiques analogues à celles de l'Instruction Technique (garde-fou un peu arbitraire) et des Études Spécifiques de Danger (examen au cas par cas de scénarios très détaillés) et y rechercher un acteur arbitre « éclairé » équivalent au Comité d'évaluation que nous avons décrit.

Dans de nombreux cas, la tentation peut être grande, dans une logique « d'hyper-rationalité », de multiplier et de raffiner des analyses de scénarios dans chaque contexte, puis d'essayer de conforter les choix par des probabilisations de plus en plus pointues. À l'inverse, la tentation, pour ceux qui sont en charge de la réglementation des risques, est de ne pas rentrer dans le foisonnement des cas particuliers et de s'appuyer sur des heuristiques pragmatiques suffisamment générales, des règles et des procédures simples, mais robustes. Les voies médianes qui s'imposent pour réduire efficacement les risques résiduels et la façon de les explorer ne sont peut-être pas assez étudiées. Il s'agit, de fait, d'arriver à mettre en tension, au concret, deux types de rationalité. ■

(14) Plus diverses complexités juridiques spécifiques. Voir, par exemple GODFRIN (V.), 2008, *Le Cadre juridique de la gestion des risques naturels*, Éd. Lavoisier, Coll. Sciences du risque et du danger.

# VERS L'INSTAURATION D'UNE CULTURE DU « DROIT À L'ERREUR » DANS LES ENTREPRISES INNOVANTES

Depuis une dizaine d'années, la littérature voit se multiplier des travaux cherchant à identifier les différents leviers à actionner afin d'encourager l'innovation au sein des entreprises. En prolongement de ces travaux centrés sur l'émergence d'une « culture de l'innovation », l'état de l'art réalisé dans cet article nous permet d'établir que créer une atmosphère

de « sécurité psychologique » est le seul moyen permettant que :

- les membres de l'organisation ne soient pas paralysés par la peur d'échouer et continuent de proposer des projets audacieux,
- ces mêmes acteurs tirent les leçons des erreurs qui seront inévitablement commises au cours du processus d'innovation et soient en mesure de ne plus les reproduire.

Nous suggérons, à ce titre, quelques axes de réflexion pour créer une culture du « droit à l'erreur » au sein des organisations, à commencer par la refonte des systèmes de sanction récompense et par l'inclination de la direction à « légèrer » les échecs. Nous soulignons néanmoins que ce qui est éventuellement possible dans le contexte de la culture américaine ne l'est pas forcément dans celui de la culture française.

Par **Julien CUSIN\***

**D**epuis une dizaine d'années, différents auteurs nous présentent les leviers que les dirigeants sont susceptibles d'actionner pour promouvoir une « culture de l'innovation ». Accorder un certain degré de tolérance au risque, notamment, apparaît comme un critère primordial. À ce titre, CARMELI (2007, 2009) et EDMONDSON (1999, 2003, 2004) soulignent l'importance de la « sécurité psychologique » des employés tra-

villant dans des organisations attachant une certaine importance à l'innovation. En l'occurrence, un individu bénéficie d'un environnement psychologiquement rassurant quand il estime que les bénéfices liés au fait de s'exprimer ouvertement (notamment pour révéler les

---

\* Maître de Conférences – IAE de Bordeaux, Erm / IRGO.  
Adresse courriel : julien.cusin@u-bordeaux4.fr

erreurs qu'il a pu commettre) surpassent les coûts induits par un tel comportement (EDMONDSON, 2004). Dans un tel cas de figure, la personne en question n'aura aucune crainte quant à d'éventuelles répercussions négatives de sa prise de parole publique en termes de réputation, de statut ou de carrière (KAHN, 1990). Pour CARMELI et GITTEL (2009), c'est la qualité des liens interpersonnels entre les membres de l'organisation qui rend possible l'instauration d'un tel climat social. En particulier, plus les collaborateurs auront des objectifs et des connaissances partagés et plus ils se respecteront mutuellement, plus ils se sentiront libres de parler ouvertement de leurs déboires à leurs collègues. En effet, lorsque la performance est collective et transversale, ses acteurs ne se sentent pas personnellement responsables, de façon exclusive, d'un éventuel échec. Dans ces conditions, il devient plus facile pour eux de discuter des problèmes qu'ils ont pu rencontrer.

À la différence d'un auteur comme Abraham Carmeli, nous n'insisterons pas ici sur l'importance de la coordination entre les acteurs pour créer une atmosphère de sécurité psychologique, mais plutôt sur le rôle que joue la direction à l'égard de ses salariés. En l'occurrence, la direction doit faire en sorte que les échecs en matière d'innovation ne soient pas vécus comme une abomination par les collaborateurs. Plus précisément, elle doit arriver à faire passer l'idée selon laquelle de tels revers sont inévitables en raison de l'hyper-compétition, de l'incertitude des marchés et des aléas conjoncturels (LEONARD-BARTON, 1995). Elle doit également convaincre ses salariés qu'une organisation peut tirer certaines leçons précieuses des déconvenues rencontrées et s'en resservir pour ses projets futurs (MAIDIQUE et ZIRGER, 1985) à condition, bien sûr, que ces échecs soient envisagés comme des sources d'apprentissage et non pas comme des occasions de mettre en accusation les figures symboliques du projet malheureux (KLEIN, 1989). Ainsi, non seulement il convient d'admettre que l'échec fait partie intégrante du monde des entreprises innovantes, mais il faut, surtout, comprendre que l'absence de prise de risques est rédhitoire par rapport à la concurrence (HAMEL et PRAHALAD, 1994). Dès lors, créer une culture du « droit à l'erreur » apparaît comme une étape décisive pour les entreprises cherchant à instaurer un contexte favorable à l'innovation.

Dans cette perspective, l'objectif du présent article est de proposer une analyse synthétique de la littérature en l'illustrant par des exemples concrets et en adoptant une perspective résolument managériale. En l'occurrence, notre réflexion se structurera en trois temps distincts. Tout d'abord, nous montrerons l'importance de la « sécurité psychologique » dans les organisations en termes de prise de risque et de retour d'expérience. Ensuite, nous chercherons à suggérer quelques actions possibles permettant d'instaurer cette culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises. Pour autant, ce travail de recherche ne prétend pas

apporter aux entreprises des réponses universelles face au défi de l'innovation. Il convient plutôt de l'envisager comme un vaste tour d'horizon des discours et des pratiques sur la manière de traiter les échecs dans les projets à risque. Quoi qu'il en soit, il sera important, en conclusion, de bien cerner les limites de nos propositions.

## DE L'IMPORTANCE DU DROIT À L'ERREUR EN MATIÈRE D'INNOVATION

### Attitudes traditionnelles des organisations face à l'échec

Dans notre société, les échecs ont souvent une connotation très négative (LEONARD-BARTON, 1995) ; ils sont généralement considérés comme quelque chose d'infamant (SITKIN, 1992).

Voici, par exemple, comment Nicolas Gaume parle de l'échec de Kalisto, une société de développement de jeux vidéo liquidée douze ans après sa création, et de la couverture médiatique acerbe dont il fut lui-même l'objet en tant que chef d'entreprise : « *Les journaux financiers titrent "Faillite virtuelle pour Kalisto". C'est la consternation, le choc. Les articles sont violents. Il y a un an, les médias me mettaient en avant sur tous les sujets ayant trait, de près ou de loin, aux succès de la nouvelle économie. Aujourd'hui, ils reprennent mon image pour illustrer son effondrement* » (GAUME, 2006, p. 364).

Nous vivons effectivement dans une société qui sanctionne les personnes commettant des erreurs et récompense celles qui connaissent le succès (CANNON et EDMONDSON, 2005). LEVINTHAL et MARCH (1993) montrent, à ce propos, que les individus ayant connu des revers sont fréquemment renvoyés ou rétrogradés à des postes où ils ont moins d'influence, sans forcément se demander, d'ailleurs, si l'échec était dû à un état de la nature défavorable ou au manque de talent de la personne concernée. En cas d'échec, certaines entreprises cherchent effectivement un « bouc émissaire » à qui faire porter le chapeau (FINKELSTEIN, 2003). La victime n'a, dans certains cas, rien fait de ce qu'on lui reproche, mais tout en elle la désigne pour servir d'exutoire à l'angoisse, à la frustration et à l'irritation des individus (GIRARD, 1982). En attribuant la responsabilité de l'échec à une personne et non pas à un processus organisationnel – tout simplement parce qu'il est plus facile de voir du concret (une personne), plutôt que de l'abstrait (un processus) –, les entreprises se livrent, en fait, à un « bricolage cognitif » (MOREL, 2002). Une telle stigmatisation trouve son origine dans une valeur très profondément et historiquement enracinée dans notre culture, à savoir l'idée que l'erreur est la manifestation du mal et qu'elle doit être sanction-



« En cas d'échec, certaines entreprises cherchent effectivement un "bouc émissaire" à qui faire porter le chapeau. La victime n'a, dans certains cas, rien fait de ce qu'on lui reproche, mais tout en elle la désigne pour servir d'exutoire à l'angoisse, à la frustration et à l'irritation des individus. » *Dessin d'Horace Castell (1825-1889) illustrant le livre « Un bon petit diable » de la Comtesse de Ségur (1799-1874).*

née afin qu'elle ne se reproduise plus (PRAX, 2000). D'ailleurs, dans l'éthique de l'excellence revendiquée par la plupart des grandes entreprises, la logique de la réussite professionnelle est présentée comme une nécessité non seulement économique, mais aussi morale : l'homme managérial est condamné au succès, car ce dernier est le seul moyen de justifier tous les efforts fournis (AUBERT, 1997).

De l'importance de la prise de risque en matière d'innovation

Dans ces conditions, on ne saurait s'étonner que les individus soient généralement frileux à l'idée de se lancer dans des projets audacieux. En effet, les risques pour leur carrière sont trop élevés, en cas de déconvenue : licenciement (voir l'encadré ci-après), mise au

Dans une petite entreprise de construction d'imprimantes de cent salariés, trois ingénieurs ont eu l'idée de développer un nouveau modèle d'imprimante à haut débit et ont, avec l'accord de la direction, consacré pendant neuf mois l'essentiel de leur temps à ce développement pour obtenir finalement un produit qui fonctionne, conçu dans les délais prévus. Cependant, l'entreprise s'est aperçue au bout de quelques mois que le produit n'était absolument pas viable sur le plan commercial. Le PDG a alors pris la décision de licencier les trois ingénieurs concernés par le projet. Un peu plus d'un an après, il se plaignait du manque d'idées innovatrices en interne. En somme, consécutivement au choc émotionnel induit par les licenciements, il y a eu un apprentissage tacite des salariés les amenant à hésiter à proposer des idées à la direction (ROMELAER, 1998).

placard, perte de statut, primes et promotions plus difficilement accessibles, etc. (LEVINTHAL et MARCH, 1993) (1).

Ainsi, les dirigeants doivent générer une atmosphère de « sécurité psychologique » en reconnaissant publiquement le droit à faire des erreurs, en encourageant à dépasser la peur et la honte qui y sont souvent associées et en récompensant la pensée innovante et l'expérimentation (SCHEIN, 1993 ; CANNON et EDMONDSON, 2005). Ils doivent surtout faire passer l'idée selon laquelle l'innovation est un processus itératif et qu'il est assez rare de bien faire du premier coup (LYNN *et al.*, 1996). Malheureusement, dans la plupart des cas, la prise de risque n'est valorisée et considérée comme essentielle pour l'innovation et le succès que dans une certaine mesure. En l'occurrence, les managers doivent développer et maintenir une réputation de preneurs de « bons » risques (ceux qui se traduisent par un succès), qui savent contourner les « mauvais » risques (ceux qui débouchent sur un échec), alors même que la différence entre le « génie visionnaire » et la « folie délirante » n'est pas très claire et que, bien souvent, elle ne peut être établie qu'*a posteriori* (MARCH et SHAPIRA, 1987) (2). Or, certaines entreprises sont incapables de distinguer les échecs dus à une négligence (et qui doivent par conséquent être sanctionnés) de ceux qui correspondent à une solution innovante qui ne porte pas ses fruits (du moins

(1) "Fear that their careers will be hurt if they don't succeed is what stops most employees from taking risks in the first place", FIELD, 2008, p. 4.

(2) MARCH et WEIL (2003) notent à ce sujet qu'il est difficile de faire la différence *ex-ante* entre, d'un côté, celui qui explore des pistes hasardeuses qui se révéleront être des impasses (le « fou ») et, de l'autre, celui qui conteste les schémas de pensée établis et sera à l'origine d'un changement salutaire pour l'organisation (le « génie »).

dans l'immédiat). Par conséquent, elles ont tendance à punir indifféremment tous les types d'échecs (FINKELSTEIN, 2003).

De l'importance du « retour d'expérience » en matière d'innovation

• *L'innovation : un processus itératif fondé sur la capitalisation des connaissances*

Étant donné que l'innovation est un « jeu à plusieurs coups », la capitalisation des connaissances inter-projets y est primordiale. Les erreurs faites à l'occasion d'un projet malheureux doivent ainsi être utilisées pour améliorer le développement de produits ultérieurs (MAIDIQUE et ZIRGER, 1985). À ce titre, l'histoire de l'innovation regorge d'exemples de déconvenues commerciales qui ont conduit, par la suite, à des succès retentissants (voir l'encadré ci-dessous).

L'ordinateur « Stretch » (ou « IBM 7030 »), lancé en 1960 par IBM, était un des appareils les plus sophistiqués du moment (en termes de vitesse de traitement), mais il constitua un échec sans précédent pour ce groupe. En effet, après des dépenses en développement d'un montant de 20 millions de dollars, seuls quelques ordinateurs furent vendus. Leur commercialisation fut ainsi arrêtée dès 1961. Trois ans plus tard, IBM sortait la gamme 360, qui se révéla être le grand tremplin de la croissance du groupe pendant dix ans. Or, une grande partie de la technologie utilisée dans l'IBM 360 était dérivée d'un travail fait sur le « Stretch ». D'ailleurs, l'architecte en chef du 360, Gene Amdahl, était également le concepteur de l'IBM 7030 (SENIGE, 1991).

En fait, pour des produits complètement nouveaux, l'échec peut être le seul moyen efficace pour se faire une idée des comportements des marchés. En effet, personne ne sait si un produit vraiment innovant vaut quelque chose tant qu'il n'a pas été diffusé sur le marché et que son potentiel n'a pas été mesuré. Les produits ne connaissant pas le succès jouent, par conséquent, le rôle de tests sur les consommateurs et captent des informations capitales pour déterminer comment connaître le succès, à l'avenir (MAIDIQUE et ZIRGER, 1985). Le modèle de « l'innovation intensive » de Téfal (CHAPEL, 1997) s'inscrit précisément dans cette logique. En effet, le développement et le lancement de chaque produit permettent d'accumuler des connaissances sur les technologies et sur les marchés et de faire évoluer les compétences de l'entreprise. L'erreur n'est évi-



demment pas la bienvenue, mais, dès lors qu'elle est contrôlée et interprétée, elle est tolérée, voire considérée comme un moyen d'éclairer la conduite à suivre (CHAPEL, 1997 ; LENFLE, 2001).

- *La liberté d'expression des individus : une condition nécessaire du retour d'expérience*

Vu l'importance de la capitalisation inter-projets en matière d'innovation, il semble primordial d'organiser de façon aussi systématique que possible des débriefings à l'issue de chaque projet. En particulier, pour CANNON et EDMONDSON (2005), il est évident que les organisations ne peuvent pas apprendre de leurs échecs si les gens n'en discutent pas et s'ils n'analysent pas les revers en question. Dans la plupart des études empiriques, on constate pourtant une absence d'analyse formelle en cas d'échec (BAUMARD et STARBUCK, 2005 ; CANNON et EDMONDSON, 2005), en raison principalement des comportements défensifs des acteurs (ARGYRIS, 1995). En effet, les individus refusent d'assumer une part de responsabilité personnelle dans la déconvenue du fait des risques pour leur carrière (CANNON et EDMONDSON, 2001, 2005). Craignant d'être punis et d'être mis dans l'embarras, les individus essaient ainsi de couvrir les fautes qui peuvent leur être attribuées et cherchent à faire en sorte que leurs erreurs soient attribuées à d'autres (ARGYRIS, 1995 ; BAUMARD et STARBUCK, 2005).

Dès lors, l'antidote à cette phobie de l'échec est la création d'un environnement psychologiquement rassurant au sein duquel les employés peuvent s'exprimer librement sur ce qui n'a pas marché, notamment sur les erreurs commises, sans être rejetés ou punis (BAER et FRESE, 2003). C'est le seul moyen pour qu'une organisation ne soit pas dans une posture défensive et apprenne quelque chose des erreurs qui ont été commises (EDMONDSON, 1999 ; CANNON et EDMONDSON, 2001 ; TUCKER et EDMONDSON, 2003). D'ailleurs, CARMELI et GITTEL (2009) valident empiriquement l'hypothèse selon laquelle la « sécurité psychologique » favorise l'apprentissage par l'échec au sein des organisations. Dans ce cas-là, les individus partagent avec honnêteté leur expérience et examinent comment ils peuvent corriger les erreurs qui ont été commises et réduire la probabilité qu'elles ne se reproduisent, même si cela présuppose d'admettre leurs fautes (TJOSVOLD *et al.*, 2004). En somme, une culture de la « non punition » favorise le retour d'expérience et, par suite, la diffusion de la connaissance sur les erreurs passées (voir l'encadré ci-contre). Si l'on veut prévenir les échecs et éviter les récidives, il convient donc de chercher des explications plutôt que des coupables (MOREL *et al.*, 2009).

Il reste maintenant à savoir comment créer une telle culture du « droit à l'erreur » au sein des organisations.

De façon *a priori* paradoxale, cette culture de la « non punition », du « droit à l'erreur » tend notamment à être adoptée dans les organisations à hauts risques (aviation, nucléaire, hôpitaux...), alors même que les conséquences des erreurs commises y sont généralement très graves (MOREL *et al.*, 2009). À titre d'illustration, deux ans après la mise en place d'un processus d'analyse des causes des erreurs et la création d'une base de données répertoriant toute défaillance (sans oublier les accidents évités de justesse), l'hôpital Hermann, au Texas, a vu son nombre d'accidents baisser de moitié : « *Il est possible d'établir un climat favorisant un apprentissage efficace, à condition de bannir toute répression et de faire la part entre actions et résultats, ce qui ne signifie pas pour autant démissionner de ses responsabilités* », note à ce sujet le docteur Joanne Turnbull, responsable du service qualité (BUKOWITZ et WILLIAMS, 2000).

## COMMENT CRÉER UN « DROIT À L'ERREUR » ?

### Repenser le « management de la performance »

Pour FIELD (2008), il doit être clair pour tous les collaborateurs que l'échec intelligent et donc excusable ne sera pas puni.

Ainsi, le patron de Monsanto (une firme agrochimique américaine très impliquée dans les biotechnologies), Robert Shapiro, expliquait à ses employés que chaque nouveau projet est une expérience et que seules les tentatives timorées et négligentes aboutissant de surcroît à de mauvais résultats sont des échecs. À l'inverse, une tentative délibérée et bien réfléchie qui ne rencontre pas le succès est non seulement excusable, mais désirable (FARSON et KEYES, 2002).

Une telle approche favorise la créativité de l'entreprise et est caractéristique de ce que FARSON et KEYES (2002) appellent les « *failure-tolerant leaders* ». À travers leur discours et leur action, de tels dirigeants aident les individus à dépasser leur peur de l'échec et créent une culture de la prise de risque intelligente qui favorise l'innovation. En d'autres termes, de tels leaders ne se contentent pas d'accepter l'échec, bien au contraire ils l'encouragent. FARSON et KEYES (2002) attirent toutefois notre attention sur le fait que toutes les erreurs ne sont pas inévitables et compréhensibles. Par exemple, en aucun cas le management ne peut être désinvolte sur des questions qui touchent à la santé et à la sécurité (3). Le fait d'encourager la prise de risque ne signifie donc pas abandonner la supervision, le contrôle de la qualité ou le respect des pra-

(3) FARSON et KEYES (2002) font effectivement remarquer que certaines erreurs peuvent être mortelles (ex. : produire et vendre un pneumatique automobile défectueux).

tiques établies, bien au contraire. Ainsi, bien que les erreurs soient inévitables quand on tente de lancer une innovation, le management ne peut pas abandonner sa responsabilité consistant à évaluer la nature des échecs. Certains échecs sont le fruit d'erreurs tout à fait pardonnables, alors que d'autres sont le fruit de l'insouciance et/ou de la négligence (4). Le fait de distinguer l'échec excusable de l'échec inexcusable permet, au final, de construire un environnement non punitif, tout en encourageant la poursuite de projets bien réfléchis qui, même s'ils devaient échouer, constitueraient des sources d'apprentissage. En révélant ce qui ne marche pas, l'échec d'un projet conçu et développé de façon consciencieuse donne effectivement une vision de ce qui va marcher. Pour aider leurs subordonnés à tirer de la valeur de leurs projets ayant échoué, les managers doivent ainsi faire en sorte qu'ils réalisent des retours d'expérience (*after-action reviews*) qui dissèquent ce qui a marché et ce qui n'a pas marché. À cet égard, il ne faut pas hésiter à célébrer les échecs intelligents (FIELD, 2008).

Ainsi, le géant pharmaceutique Eli Lilly (cité notamment par Amy Edmondson dans ses travaux) organise des réceptions intitulées « *failure parties* » pour honorer ceux qui ont travaillé dur pour expérimenter certaines idées, mais qui n'ont pas eu les résultats espérés (FIELD, 2008). Ces « *failure parties* » ont commencé au début des années 1990 sous la présidence de W.L. Thompson, qui y a recouru afin de célébrer d'excellents travaux scientifiques réalisés de façon efficace, mais qui avaient néanmoins donné lieu à un échec. Lilly avait, depuis longtemps, une culture qui considérait l'échec comme une partie inévitable d'une découverte et qui encourageait les scientifiques à prendre des risques. Si un nouveau médicament ne marche pas pour son utilisation souhaitée à l'origine, les scientifiques de Lilly doivent impérativement chercher de nouveaux usages pour ce médicament. Il s'agit là d'une réponse au taux d'échec de 90 % des expérimentations liées à la recherche de médicaments. En ayant un second regard créatif sur ce qui était considéré initialement comme un échec, les entreprises ont préservé leurs investissements et ont été capables d'introduire des innovations profitables sur le marché (par exemple, le Viagra a été développé, à l'origine, pour traiter les angines) (5).

Pour FIELD (2008), en célébrant l'échec consécutif de d'importants efforts (*hard-won failure*) et en l'envisageant comme une source d'apprentissage, l'organisation fait en sorte que cet échec soit une source de fierté, et non pas de honte. Par là-même, elle encourage l'employé qui a réalisé ces efforts à prendre d'autres risques

permettant de trouver des innovations apportant une certaine valeur ajoutée à l'entreprise. Tant que l'employé continue à apprendre et à s'ajuster, les chances sont grandes que l'un de ces risques finisse par payer.

En définitive, la question du droit à l'erreur ne peut pas être envisagée indépendamment de celle de la politique d'évaluation des salariés. Autrement dit, si l'entreprise souhaite encourager l'innovation et adopter une démarche réflexive par rapport à ses échecs commerciaux, elle doit éviter de punir systématiquement les individus en situation d'échec. Plus encore, les leaders doivent reconnaître et valoriser les comportements de prise de risque et non pas seulement les bons résultats (JAMROG *et al.*, 2006). À ce titre, selon DETERT et EDMONDSON (2007), la prise de risque ne peut être encouragée que s'il y a une reconnaissance non seulement publique, mais aussi pécuniaire à l'égard des employés qui ont eu des idées innovantes ou sont allés de l'avant en décidant de participer à des projets audacieux (voir l'encadré ci-dessous).

Une fois que les projets les plus hardis sont achevés, l'entreprise californienne de haute technologie Xilinx récompense les participants en leur distribuant des stock-options, même si le projet ne parvient pas à générer des revenus. Il y a quelques années, un groupe de cinquante ingénieurs se lança notamment dans un projet d'une durée de deux ans permettant de perfectionner une nouvelle technologie. Ils y parvinrent, mais le CEO (*Chief executive officer*) de l'époque, Wim Roelandts, décida finalement, pour des raisons stratégiques, de ne pas commercialiser cette nouvelle technologie. Néanmoins, il leur distribua immédiatement des stock-options. Très peu de temps après, la même équipe travailla sur un produit, qui devint l'un des plus vendus de la société. Wim Roelandts explique sa politique ainsi : *"Typically, the projects that fail are the most challenging. If we reward only successful people, we'll discourage employees from taking on the tough projects that probably will have the highest payback"*. [Classiquement, les projets qui échouent sont les plus audacieux. Si nous ne récompensons que ceux qui réussissent, nous dissuaderions les employés de s'attaquer aux projets les plus difficiles, qui auront probablement les retombées positives les plus importantes]. Avec plus de cent brevets déposés en son nom et une croissance régulière d'année en année, l'entreprise peut dire que son approche paie (FIELD, 2008).

(4) Afin d'éviter toute forme d'angélisme, MOREL (2009) propose un « test de substitution ». Il convient ainsi de se demander si une personne ayant le même profil professionnel aurait pu commettre les mêmes erreurs. Si la réponse à cette question est « non », la punition reste alors

pertinente, quand bien même l'indiscipline et la désobéissance conduisent parfois à des victoires éclatantes (cf. *Le Prince de Hombourg*).

(5) <http://aboveandbeyondkm.com/tag/eli-lilly>



© Erich Lessing/AKG images

« En célébrant l'échec consécutif à d'importants efforts et en l'envisageant comme une source d'apprentissage, l'organisation fait en sorte que cet échec soit une source de fierté, et non pas de honte. » *Ornementation d'un vase grec (330 av. J.-C.) : le mythe de Sisyphus.*

Ainsi, nous disent ROBBINS *et al.* (2006), les entreprises innovantes offrent à leur personnel une grande sécurité de l'emploi afin de diminuer la crainte d'un licenciement pour faute. Elles poussent également les individus les plus créatifs à devenir des promoteurs du changement, dans une logique d'intrapreneuriat.

C'est la stratégie adoptée par la société 3M. Au sein de cette firme, systématiquement classée parmi les cinquante entreprises les plus innovantes au monde par le Boston Consulting Group, les employés peuvent consacrer 15 % de leur temps de travail au développement de projets personnels susceptibles d'être bénéfiques pour la société (tout en sachant que cette dernière récompense et soutient financièrement les projets qui semblent *a priori* être les plus prometteurs [STUDDT, 2003]).

La valorisation de la prise de risque n'a effectivement de sens que si elle est effectuée *a priori* – c'est-à-dire avant la « sanction » du marché –, faute de quoi l'entreprise risque de tomber dans l'écueil des rationalisations *a posteriori* (MARCH et SHAPIRA, 1987). En effet, en situation d'ambiguïté, lorsque les acteurs se remémorent un événement, ils exagèrent constamment ce qui aurait pu être anticipé au moment des faits. Ils ont ainsi tendance à considérer ce qui s'est passé comme étant à la fois inévitable et facilement prévisible (BARABEL et MEIER, 2002). C'est ainsi que les choix risqués qui tournent mal sont perçus, après coup, comme des erreurs. De la même façon, les signaux faibles annonciateurs de l'échec, qui avaient été jusqu'alors ignorés, apparaissent beaucoup plus clairement qu'ils ne l'étaient auparavant (MARCH et

SHAPIRA, 1987). À ce titre, ce qui, dans la logique *probe and learn* (LYNN *et al.*, 1996), différencie la persévérance stratégique de l'escalade de l'engagement (STAW, 1976) (6) ne ressort pas toujours de manière très claire. Il semble effectivement difficile, pour un manager, d'opérer une distinction nette entre les initiatives qui sont intéressantes à tester d'un point de vue stratégique (et dans lesquelles l'entreprise doit persévérer) de celles qui ne le sont pas. En effet, *ex-ante*, il y a souvent une grande incertitude sur le potentiel réel du marché, surtout pour les innovations de rupture auxquelles s'intéressent LYNN *et al.* (1996).

### « Légender » les échecs

Nous avons vu que les dirigeants doivent générer une atmosphère de sécurité psychologique. À cette fin, plusieurs éléments sont importants, à commencer par ce qu'ils disent, tant en interne qu'en externe. Ainsi, par exemple, les dirigeants qui rendent publics aussi bien les échecs que les succès de l'entreprise démontrent la valeur de ce type d'activité et aident leurs collaborateurs à voir que l'idéal d'un apprentissage par l'échec est plus qu'un simple discours, dans l'organisation à laquelle ils appartiennent (EDMONDSON, 1996 ; CANNON et EDMONDSON, 2001, 2005).

Parmi ces patrons de grandes entreprises capables de saluer erreurs ou échecs peut être cité Jack Greenberg, ex-PDG de McDonald's, qui s'exprimait ainsi :

« Poursuivant nos efforts pour attirer une clientèle soucieuse de diététique, nous ne nous montrons absolument pas découragés par l'échec rencontré en 1996 avec le burger McLean Deluxe à faible teneur en graisses. Voilà le genre d'erreur que j'ai bien l'intention de reproduire » (BUKOWITZ et WILLIAMS, 2000).

La manière dont les fautes passées ont été traitées est également très importante. Des conclusions sont effectivement tirées par les individus, que renforcent les conversations avec les collègues de travail. Des croyances partagées finissent ainsi par émerger, qui contribuent à créer un climat de peur ou d'ouverture qui influence la volonté d'identifier et de discuter de manière constructive des erreurs et des problèmes (EDMONDSON, 1996 ; CANNON et EDMONDSON, 2001, 2005). Pour que les employés aient l'assurance que l'entreprise reconnaît effectivement une certaine valeur aux échecs, il doit par conséquent exister, en interne, des exemples visibles de personnes qui ont été impliquées dans des projets infructueux, mais dont la carrière ne s'en est pas ressentie (SITKIN, 1992) (voir l'encadré ci-contre).

(6) STAW (1976) a démontré qu'en cas de performance inférieure aux attentes, les managers font rarement marche arrière. Au contraire, ils ont tendance à s'engager de plus en plus en faveur d'un ensemble particulier d'actions dans le but de montrer le bien-fondé de leurs convictions et de justifier leurs comportements passés.

La légende veut notamment qu'un jeune responsable ait été convoqué dans le bureau de Tom Watson, le fondateur d'IBM, après avoir perdu plus de 7,5 millions de dollars dans une affaire risquée. Le jeune homme, très intimidé, commença par dire : « *Je suppose que vous souhaitez ma démission* ». Watson répliqua : « Vous voulez rire ? Nous venons de dépenser plus de 7,5 millions de dollars à vous former ! » (GARVIN, 1993).

Lorsque les exemples ainsi médiatisés concernent des membres du *top-management*, ils sont particulièrement convainquants et envoient un message clair aux salariés (SITKIN, 1992). Le fait que les dirigeants rendent publiques leurs propres erreurs permet effectivement de démontrer de manière non équivoque que les faux pas en matière d'innovation sont pardonnés (FINKELSTEIN, 2003).

C'est la philosophie adoptée par James E. Burke, Président de Johnson & Johnson de 1976 à 1989, qui connut pourtant un échec complet avec une pomme pour enfants qu'il avait lancée, en tant que chef de produit, durant ses premiers mois de présence au sein du Groupe. Il se plaît à raconter que, convoqué dans le bureau du Président du Groupe, Robert W. Johnson, ce dernier l'avait apostrophé dans les termes suivants : « *Êtes-vous celui qui vient de nous coûter tant d'argent ? Eh bien, je vous félicite. Si vous faites des erreurs, cela veut dire que vous prenez des risques. Nous ne croîtrons pas sans prendre de risques !* ». En définitive, au lieu d'être réprimandé, voire pire, licencié, James E. Burke reçut les félicitations personnelles de la part du président de l'époque, pour sa prise de risque dans le but d'essayer d'innover (SENGE, 1991). Or, comment pourrait-on envisager meilleure preuve d'une tolérance au risque que le fait pour les *top-managers* de rendre publiques leurs propres erreurs, plutôt que de les passer sous silence ou d'en rejeter la responsabilité sur d'autres ? D'ailleurs, pour FARSON et KEYES (2002), loin de révéler ses faiblesses, le fait d'admettre des « ratés » montre toute la confiance que peut avoir en lui un leader. Cela l'aide également à forger des liens solides avec ses employés et ses collègues. En effet, les dirigeants qui n'occultent pas leurs erreurs montrent qu'ils sont « humains » et deviennent, de ce fait, des individus que les autres peuvent admirer et auxquels ils peuvent s'identifier.

Telle est l'attitude adoptée par les managers de 3M, qui renforcent régulièrement l'atmosphère de tolérance à l'échec en admettant ouvertement leurs propres « bourdes ». Il s'agit, en particulier, de l'ancien PDG, L.D. De Simone, qui n'hésitait jamais à rappeler qu'il avait tenté à plusieurs reprises d'arrêter le développement du Thinsulate (7). Heureusement, il

(7) Le Thinsulate est une fibre synthétique utilisée pour la fabrication de vêtements pour lesquels l'isolation thermique est une propriété recherchée (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Thinsulate>).

avait échoué et le Thinsulate était devenu l'un des produits les plus rentables de la société. En parlant aussi librement de sa bétise, De Simone montrait de façon convaincante que l'on peut se tromper et qu'il faut l'admettre, le cas échéant (FARSON et KEYES, 2002).

À l'heure où l'on souligne de plus en plus les mérites du « *storytelling* » dans les entreprises, la direction peut ainsi se donner pour objectif de diffuser et de cultiver ce genre d'histoires, et par là-même de favoriser l'émergence et l'entretien de « mythes » au sein de l'organisation. En d'autres termes, une entreprise qui veut instaurer une culture du « droit à l'erreur » doit être capable de faire de l'échec une légende.

Ainsi, toujours au sein de la société 3M, on entretient religieusement le mythe de l'invention du Post-it. En cherchant une formule de colle forte, Spencer Silver se trompe et met au point, en 1968, l'adhésif le plus faible jamais inventé ! Dès lors, on pouvait parler d'échec. Il avait oublié « cette invention » dans un coin, quand, quatre ans plus tard, son collègue Arthur Fry, excédé de voir tomber les marque-pages de son livre de messe, se souvient de la découverte de son ami : il enduit ses marque-pages de cette si mauvaise colle et vient d'inventer le premier Post-it, qui fera la fortune de 3M. Toute la philosophie de Bill McKnight, l'ancien patron de 3M, qui forge encore la culture de l'entreprise, repose autant sur la prise de risque acceptée que sur le droit à l'échec. « *L'innovation n'est pas prévisible, la chance joue un rôle. Notre culture d'entreprise sait qu'un échec peut se transformer en succès* », explique ainsi, aujourd'hui, un cadre britannique. Le Post-it en est l'exemple-roi et est systématiquement cité par le personnel, quarante ans plus tard (8).

Ces histoires emblématiques constituent des « ressources rhétoriques » pour les dirigeants (SELZNICK, 1957) ; elles rassurent les collaborateurs quant au fait que l'expérimentation et « l'échec intelligent » sont légitimés et seront récompensés dans leur organisation (SITKIN, 1992). Aussi les acteurs vont-ils être incités à prendre des risques et à faire part de leurs erreurs, convaincus qu'ils sont qu'ils ne seront pas sanctionnés, en cas d'échec. Les mythes relatifs au « pardon des erreurs » constituent donc, à notre avis, un jalon de la culture d'innovation que cherchent à instaurer les entreprises. En effet, les mythes structurent les identités, les croyances et les appartenances des collaborateurs et leur permettent ainsi d'élaborer une interprétation de leur environnement de travail (MARCH, 1999). En l'occurrence, dans le cas qui nous intéresse ici, le système de valeurs produit par la diffu-

sion d'histoires telles que celle de l'invention du Post-it légitime les comportements audacieux et condamne les attitudes plus frileuses. DURAND et RONTEAU (2009) rappellent effectivement que pour certains auteurs, la culture joue le rôle d'un contexte symbolique à l'intérieur duquel se forment les perceptions et les interprétations de l'identité organisationnelle (HATCH et SCHULTZ, 1997).

## LES LIMITES DE CETTE APPROCHE PRESCRIPTIVE

La littérature mobilisée tout au long de ce manuscrit est essentiellement américaine. Or, le contexte culturel est très important lorsque l'on s'intéresse à la question de la transposabilité d'une bonne pratique. Comme le fait remarquer BALLAY (2002), passer trop vite d'une pratique locale ayant donné quelques résultats positifs chez une personne ou dans une équipe à sa capitalisation et à sa diffusion tous azimuts comporte un risque, celui de normaliser trop tôt. L'auteur invite donc les entreprises à éviter le dogmatisme consistant à « copier-coller » une méthode d'un contexte à l'autre sans prendre le temps de la vérifier, de l'ajuster, de la modifier, de l'améliorer, voire de la réfuter. En particulier, on entend régulièrement dire que le statut social de l'erreur ne serait pas le même d'un pays à l'autre. Par exemple, nous dit KERDELLANT (2000), les financiers américains qui investissent dans des *start-up* préfèrent s'associer avec un dirigeant qui a déjà lancé une entreprise et échoué, plutôt qu'avec un novice. Les grands fonds de capital-risque se plaisent effectivement à dire qu'ils n'investissent jamais sur un entrepreneur qui n'a pas déjà connu au minimum deux échecs. Ainsi, il y a dans la culture américaine une faculté de « célébrer » l'échec pour ce qu'il est, c'est-à-dire la preuve que quelque chose de difficile a été tenté, quelque chose de profondément sain dont se nourrit la vigueur industrielle et entrepreneuriale de tout le pays (9). Nous sommes encore très éloignés de tout cela, en France (PRAX *et al.*, 2005).

Ainsi, les travaux de Geert HOFSTEDE (1980) sur le management interculturel suggèrent qu'en France, on valorise moins l'initiative et la prise de risque et que les comportements y sont plus frileux. L'auteur établit effectivement que les Français ont tendance à être facilement inquiets et stressés en ce qui concerne les événements futurs et qu'ils vont chercher à contrôler l'incertitude de l'environnement à travers la multiplication de procédures standardisées, de règlements pré-

(8) *Les Échos*, 27 juin 2007. Dans la même veine, on peut citer le patron de la R&D d'IBM qui affirme : « *Si nous n'échouons pas au moins une fois sur trois, c'est que nous n'aurons pas assez tenté* » (*Les Échos* du 5 mai 2008). Il fait ainsi écho aux propos de l'ancien dirigeant mythique d'IBM, Tom Watson, connu pour avoir déclaré un jour : « *Le chemin le plus rapide vers le succès consiste à doubler son taux d'échec* ».

(9) Henry Ford lui-même a connu plusieurs dépôts de bilans avant de devenir l'un des plus grands capitaines d'industrie de son époque (PRAX *et al.*, 2005). On lui attribue d'ailleurs généralement les propos suivants : « *Échouer, c'est avoir la possibilité de recommencer de manière plus intelligente* ».

cis, de plans, de normes de comportement, de dispositifs, d'outils de prévision... Autrement dit, si la culture anglo-saxonne favorise la prise de risque et tolère l'échec (considéré comme une source d'apprentissage), la culture française va plutôt chercher à éviter les risques et aura tendance à considérer l'échec comme une sorte d'abomination. Aux États-Unis, les dirigeants semblent avoir mieux compris notamment qu'en licenciant la personne qui s'est trompée, ils risquaient de faire disparaître avec elle les acquis de l'expérience (KERDELLANT, 2000). En France, au contraire, déposer son bilan est carrément une marque d'infamie et le moindre revers est vécu comme une tare. Le droit à l'erreur, que les Anglo-Saxons considèrent comme le « terreau du succès », s'adapte mal à la mentalité française. On peut y voir le corollaire d'une culture de l'orgueil, ou même d'une « culture de l'honneur » (D'IRIBARNE, 1993), moins propice aux affaires que la culture anglo-saxonne de l'action (KERDELLANT, 2000).

Pour nuancer notre propos, nous précisons que l'on peut toutefois reprocher à HOFSTEDE (1980) de considérer que la culture nationale déterminerait de façon quasi mécanique les modèles de management de chaque pays. Or, on sait que certaines entreprises (à commencer par celles qui sont tournées vers l'innovation) sont capables de développer une culture et des méthodes de gestion qui transcendent les différences nationales (ex. : « *The Google way* »). De surcroît, considérer que des personnes de nationalités différentes ont des « modèles mentaux » distincts et ne vont pas réagir de la même façon face à une situation similaire (telle qu'un échec, par exemple) ne fait que contribuer à entretenir les stéréotypes. D'ailleurs, l'abondance de la littérature américaine vantant la tolérance aux échecs suggère implicitement que les déconvenues sont redoutées également aux États-Unis. Dans ces conditions, on peut se demander si l'opposition systématique entre une culture américaine « entrepreneuriale » et une culture française « managériale » ne relèverait pas, au moins en partie, de l'image d'Épinal.

L'expérience vécue par Jean-Marie Messier confirme pourtant cette vision qui veut que les Américains, à la différence des Français, soient rarement enclins à montrer du doigt et à condamner définitivement celui qui a échoué. Voici, en effet, ce qu'a déclaré l'ancien patron de Vivendi Universal, à ce sujet (10) : « *L'Amérique est vraiment le pays de la seconde chance. J'ai pu personnellement le vérifier. Quand je suis allé voir Herbert Allen, le patron*

*d'une banque d'affaires spécialisée dans les médias pour lui parler de mes projets, je suis ressorti avec un chèque pour assurer les trois premiers mois de ma boîte et embaucher une secrétaire. C'est lui, aussi, qui m'a convaincu de l'appeler Messier Partners. "Vous n'avez pas piqué dans la caisse", m'a-t-il dit. "Celui qui connaît un échec et est capable de rebondir en ressort meilleur. Je vous demande une seule chose, c'est de vous souvenir que j'ai été le premier, dans ce pays, à croire que vous réussiriez de nouveau". Inutile de vous dire que je suis parti de son bureau avec le moral gonflé à bloc ! » (11).*

Quoiqu'il en soit, il faut garder à l'esprit qu'il peut être vain, pour une entreprise, d'instiller une culture du « droit à l'erreur » si le macro-environnement (notamment l'environnement politique, juridique et médiatique) est en complet décalage avec cette approche-là. C'est le cas, notamment, si la presse stigmatise les entreprises qui ont échoué, si la loi empêche ces dernières de relancer une nouvelle affaire ou si les banquiers se montrent frileux. Cependant, la réforme du droit des faillites, en 2005, a contribué à faire évoluer les mentalités dans l'Hexagone. Cette loi introduit effectivement une innovation essentielle : un chef d'entreprise qui a fait faillite peut désormais se lancer dans une nouvelle aventure entrepreneuriale. Le tribunal ne sera plus tenu de lui imposer une interdiction de gérer d'au moins cinq ans s'il s'est « simplement trompé » dans son projet économique. Or, par le passé, la France a toujours traité en « coupable » le chef d'entreprise en faillite, lui interdisant, par là-même, de tirer parti de son expérience (12). ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS (C.), *On Organizational Learning*, Cambridge, Blackwell Publishers, 1995.
- AUBERT (N.), « L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions », in PAUCHANT (T.) (éd.), *La Quête du sens*, Éditions d'Organisation, pp. 101-120, 1997.
- BAER (M.) & FRESE (M.), "Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 45-68, 2003.
- BALLAY (J.-F.), *Tous managers du savoir !*, Les Éditions d'Organisation, 2002.
- BARABEL (M.) & MEIER (O.), « Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisitions : synthèse et illustrations », *Finance, Contrôle et stratégie*, 5(1), pp. 5-42, mars 2002.
- BAUMARD (P.) & STARBUCK (W.H.), "Learning from Failures: Why It may not Happen", *Long Range Planning*, 38(3), pp. 1-18, 2005.
- BUKOWITZ (W.) & WILLIAMS (R.), *Gestion des connaissances en action*, Éditions Village Mondial, 2000.

(10) Rappelons qu'en 2002, après que le groupe Vivendi eut connu une perte record, J.-M. Messier fut contraint de démissionner. En 2005, il créait un cabinet de conseil en fusions-acquisitions.

(11) *Management*, n°140, mars 2007.

(12) VITTORI (J.-M.), « Faillites : la revanche de César Birotteau », *Les Échos*, 1<sup>er</sup> mars 2005.

- CANNON (M.) & EDMONDSON (A.), "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently)", *Long Range Planning*, 38(3), pp. 299-319, 2005.
- CANNON (M.) & EDMONDSON (A.), "Confronting Failure: Antecedents and Consequences of Shared Beliefs About Failure in Organizational Work Groups", *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 161-177, 2001.
- CARMELI (A.), "Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations", *Long Range Planning*, vol. 40, n°1, pp. 30-44, 2007.
- CARMELI (A.) & GITTELL (J.H.), "High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n°6, pp. 709-729, 2009.
- CHAPEL (V.), « La croissance par l'innovation intensive : de la dynamique d'apprentissage à la révélation d'un modèle industriel. Le cas Téfal », Thèse de doctorat de l'École nationale supérieure des Mines de Paris, 1997.
- DETERT (J.R.) & EDMONDSON (A.C.), "Why Employees Are Afraid to Speak", *Harvard Business Review*, vol. 85, n°5, pp. 23-25, 2007.
- EDMONDSON (A.C.), "Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens" in KRAMER (R.M.) et COOK (K.S.) (éds.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation, pp. 239-272, 2004.
- EDMONDSON (A.), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350-383, 1999.
- EDMONDSON (A.), "Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organization Influence on the Detection and Correction of Human Error", *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), pp. 5-28, 1996.
- FARSON (R.) & KEYES (R.), "The Failure-Tolerant Leader", *Harvard Business Review*, vol. 80, n°8, pp. 64-71, 2002.
- FIELD (A.), "Cultivating a Healthy Appetite for Risk", *Harvard Management Update*, vol. 13, n°2, pp. 3-5, 2008.
- FINKELSTEIN (S.), *Why Smart Executives Fail and What you Can Learn from their Mistakes*, Portfolio, 2003.
- GARVIN (D.A.), « Créer une organisation intelligente » in "Le Knowledge Management", *Harvard Business Review*, Éditions d'Organisation, pp. 65-106, 1993.
- GAUME (N.), *Citizen Game*, Éditions Anne Carrière, 2006.
- GIRARD (R.), *Le Bouc émissaire*, Grasset, 1982.
- HAMEL (G.) & PRAHALAD (C.K.), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.
- HATCH (M. J.) & SCHULTZ (M.), 1997, "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n°5, pp. 356-365.
- HOSFTEDE (G.H.), "Culture's Consequences. International Differences" in *Work Related Values*, Sage Publications, 1980.
- D'IRIBARNE (P.), *La Logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1993.
- JAMROG (J.), VICKERS (M.) & BEAR (D.), "Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation", *Human Resource Planning*, vol. 29, n°3, pp. 9-19, 2006.
- KAHN (W.A.), "Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 692-724, 1990.
- KERDELLANT (C.), *Le Prix de l'incompétence : histoire des grandes erreurs du management*, Denoël Impacts, 2000.
- KLEIN (J.I.), "Parenthetic Learning in Organizations: Toward the Unlearning of the Unlearning Model", *Journal of Management Studies*, Mai, 26(3), pp. 291-308, 1989.
- LENFLE (S.), « Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont. Le cas d'Usinor », Thèse de doctorat de l'École Polytechnique, 2001.
- LEONARD-BARTON (D.), *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, 1995.
- LEVINTHAL (D.A.) & MARCH (J.G.), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14(4), pp. 95-112, 1993.
- LYNN (G.S.), MORONE (J.G.) & PAULSON (A.S.), "Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process", *California Management Review*, 38(3), pp. 8-37, 1996.
- MAIDIQUE (M.A.) & ZIRGER (B.J.), "The New Product Learning Cycle", *Research Policy*, 14(6), pp. 299-313, 1985.
- MARCH (J.G.), « Les mythes du management », *Gérer et Comprendre*, n°57, pp. 4-12, 1999.
- MARCH (J.G.) & SHAPIRA (Z.), "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking", *Management Science*, 33(11), pp. 1404-1418, 1987.
- MARCH (J.G.) & WEIL (T.), 2003, *Le Leadership dans les organisations – Un cours inédit de James March*, École des Mines de Paris, Éditions Les Presses de l'École des Mines, 2003.
- MOREL (C.), *Les décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2002.
- MOREL (C.), SICOT (C.) & SOULEZ-LARIVIERE (D.), « Connaître ou punir les erreurs ? », *La lettre de l'École de Paris du management*, Soirée-débat, Paris, 19 octobre, 2009.
- PRAX (J.-Y.), *Le Guide du knowledge management*, Dunod, 2000.
- PRAX (J.-Y.), BUISSON (B.) & SILBERZAHN (P.), *Objectif : innovation*, Dunod, 2005.
- ROBBINS (S.), JUDGE (T.) & GABILLIET (P.), *Comportements organisationnels*, 12<sup>e</sup> éd., Pearson Education, 2006.
- ROMELAER (P.), « L'apprentissage dans les organisations », in THÉPOT (J.) (éd.), *Gestion et théorie des jeux*, Vuibert, 1998.

- RONTEAU (S.) & DURAND (T.), « Innover dans la durée : Comment certaines organisations cultivent leur capacité entrepreneuriale », *Actes de la XVIII<sup>e</sup> conférence AIMS*, Grenoble, 2-5 juin, 2009.
- SCHEIN (E.H.), "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, 34(2), pp. 85-92, 1993.
- SELZNICK (P.), *Leadership in Administration*, Harper & Row, 1957.
- SENGE (P.), *La cinquième discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris, Éditions First, 1991.
- SITKIN (S.B.), "Learning through Failure: the Strategy of Small Losses" in STAW (B.M.) & CUMMINGS (L.L.) (éds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 14, pp. 231-266, 1992.
- STAW (B.), "Knee-Deep in the Big Muddy: a Study of Escalating Commitment to a Course of Action", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 27-44, 1976.
- STUDT (T.), "3M – Where Innovation Rules", *R&D Magazine*, vol. 45, n°4, pp. 20-25, 2003.
- TJOSVOLD (D.), YU (Z.Y.) & HUI (C.), "Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving", *Journal of Management Studies*, 41(7), pp. 1223-1245, 2004.
- TUCKER (A.L.) & EDMONDSON (A.C.), "Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics that Inhibit System Change", *California Management Review*, Hiver, 45(2), pp. 55-72, 2003.



# LES TRADUCTIONS VIETNAMIENNES D'UN CODE D'ÉTHIQUE FRANÇAIS

L'implantation au Vietnam des pratiques internationales du management semble buter sur certains comportements culturels. Plutôt que de s'interroger sur un hypothétique changement de valeurs, il s'agit de comprendre l'idée que les acteurs se font de la place de l'individu et de son rapport aux autres, dans le contexte vietnamien. À partir d'une comparaison ligne à ligne d'un code d'éthique d'entreprise et de sa traduction en vietnamien, nous mettrons en évidence dans cet article deux conceptions bien différentes du rapport au monde et de la bonne gouvernance. C'est en partant de cette compréhension des différences entre ces deux univers culturels que les entreprises pourraient adapter leurs pratiques de management au contexte local.

Par **Alain HENRY\*** (1)

**L**e directeur d'une entreprise française implantée au Vietnam déplore le fait que ses collaborateurs fassent en permanence montre d'un trop grand esprit de subordination : « Le chef a toujours raison, ceux qui sont en dessous doivent obéir, attendre qu'il dise quoi faire... ». Il éprouve de la gêne devant leur déférence. Mais, surtout, il a du mal à obtenir qu'ils expriment librement devant lui des avis différents des siens. Sa déception est à son comble lorsqu'il découvre que la traduction en vietnamien du « code d'éthique » de l'entreprise adopte un ton particulièrement autoritaire. Les formulations qui, dans la version *corporate*, font appel au jugement et à l'engagement des personnes ont été gommées. « Cela ne laisse pas beaucoup de place à l'initiative et au sens des responsabilités ! », s'étonne-t-il.

Nombreux sont ceux qui voient dans cette attitude de déférence un trait culturel hérité de l'éducation communiste. Mais pour d'autres, cette attitude proviendrait d'une tradition confucéenne d'autant plus diffi-

cile à faire évoluer qu'elle est ancienne. Ce type d'interrogation renaît à chaque fois que l'on veut moderniser la gestion des entreprises en faisant appel à la créativité du personnel et à son sens de l'initiative. Mais l'idée qu'un conditionnement culturel pourrait priver certains individus de leur sens de l'initiative est erronée. Elle empêche, de plus, de s'interroger sur la part des comportements susceptibles d'être modernisés et sur la part de ceux qui relèveraient d'un socle plus stable.

Pour éclairer cette question, nous allons voir qu'un contexte culturel tient d'abord à la manière de donner sens aux situations se présentant dans la vie sociale.

---

\* Directeur de l'Agence Française de Développement au Vietnam, chercheur associé à Gestion et société.

(1) L'auteur remercie Nguyen Thi Thanh An, Nguyen Chi Dan, Andrew Hardy, Philippe d'Iribarne, Jean-Pierre Segal, Olivier Tissier, ses deux référés et surtout Nguyen Thi Thanh Binh, pour leurs commentaires et leurs précieux conseils (les analyses présentées ici n'engagent que l'auteur).

Dans une recherche récente, Philippe d'Iribarne a comparé les versions française et américaine (réputées identiques) des « principes d'action » d'un groupe français (2) : il a montré que chacune d'elles exprime une vision qui est propre à son contexte culturel. Suivant la même démarche, nous allons comparer la traduction en vietnamien du code d'éthique Nexans avec son original en français (3). Ce faisant, nous verrons qu'elle laisse apparaître une conception différente de l'individu et de sa relation au monde.

Dans une première partie, nous verrons que les versions française et anglaise du code d'éthique Nexans révèlent des écarts culturels semblables à ceux observés chez Lafarge. Parfois, ces écarts tiennent à la langue, mais ils sont aussi, parfois, le fait de certains choix des traducteurs. Cependant, chaque version a sa propre cohérence. Dans une seconde partie, une comparaison ligne à ligne des versions vietnamienne et française nous fera entrer dans un univers bien différent. Nous verrons se dessiner une autre vision de l'individu et de son rapport au monde. Les comportements de subordination évoqués précédemment n'ont rien d'immuable. Mais la manière dont ils font sens renvoie à un cadre de représentation singulier, relativement stable, quant à lui.

Pour conclure, nous en tirerons des propositions sur la façon d'adapter les méthodes de management au contexte culturel vietnamien.

## LA DIVERSITÉ DES REPRÉSENTATIONS DU LIEN SOCIAL

La mondialisation de la gestion a entraîné une large diffusion des chartes d'éthique. Selon le modèle initial américain (4), leur objectif est de diffuser les valeurs de l'entreprise auprès de ses membres et de ses partenaires (au point qu'elles ont acquis une valeur d'actif). L'adaptation de cet outil au contexte français ne s'est pas faite aisément. Beaucoup de cadres français font en effet observer que « ces beaux principes » ne sont pas applicables dans un monde fait d'intérêts et de compétition ; ils les jugent contradictoires avec les réalités du terrain. S'ils en acceptent l'usage, c'est bien plus pour ne pas se démarquer d'un standard mondial, tout en persistant à y voir une certaine hypocrisie. Les directions d'entreprise y trouvent, quant à

elles, un moyen de renforcer la cohésion de leurs équipes autour de quelques valeurs clés, dans un contexte où, précisément, elles doivent intégrer des populations culturellement très diverses.

Cette adaptation se reflète au travers du contenu des textes, qui, implicitement, tiennent compte de l'idée que les divers acteurs se font de leur rapport à l'entreprise. Dans l'exemple des « Principes d'action Lafarge » (cf. l'encadré ci-dessous), la comparaison montre qu'au-delà d'une similarité voulue par la direction, les versions anglaise et française comportent des différences significatives révélatrices de leur contexte culturel spécifique.

### DEUX UNIVERS CULTURELS DISTINCTS (5)

Dans le cas de Lafarge, les « principes d'action » ont été rédigés en français. Leur traduction en anglais a ensuite été écrite par un groupe de managers ayant travaillé dans les filiales américaines, dont la moitié était d'origine anglophone. Derrière des énoncés apparemment identiques, chaque version produit sa propre mise en scène des relations entre l'individu et le Groupe, faisant ainsi émerger les logiques de deux univers culturels distincts.

Une première différence réside dans la façon de présenter la relation à l'entreprise. Dans la version américaine, celle-ci apparaît comme une communauté unie qui s'engage à agir vertueusement derrière ses dirigeants. La direction exerce un leadership moral sur ses membres (*"our people"*). Elle les informe des devoirs qui leur incombent du fait de leur subordination contractuelle (*"employees"*). La langue contribue à présenter leurs obligations comme naturelles (*"we are committed"*). Les membres de l'entreprise – employés et dirigeants – sont vus comme moralement perfectibles (*"to compensate our weaknesses"*). Dans la version française, le Groupe et sa direction forment une entité abstraite, distincte des membres de l'entreprise (« les collaborateurs » : le mot souligne leur contribution). Ceux-ci sont « invités » à se mobiliser. La formulation prend soin d'atténuer leur subordination hiérarchique. Elle dirige le projecteur sur leur liberté souveraine : « Nous nous engageons... ». Leurs fai-

(2) D'IRIBARNE (Ph.), *L'Épreuve des différences, l'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, 2009 (Cette recherche porte sur le Groupe cimentier français Lafarge).

(3) Code d'éthique et de conduite des affaires de Nexans : les deux versions de référence de ce texte existent, en français et en anglais (cf. <http://www.nexans.com/>). Nexans est un groupe industriel français spécialisé dans la fabrication de câbles. Au cours des vingt dernières années, il a connu une forte expansion mondiale. Présent aujourd'hui dans trente-neuf pays, il emploie près de 22 000 personnes et est un des leaders mondiaux de sa branche. Sa filiale vietnamienne est issue du rachat d'une société coréenne.

(4) Le « Credo » de la firme Johnson & Johnson date de 1943 (<http://www.jnj.com/connect/about-jnj/jnj-credo>). Selon les cas, ces textes sont appelés « charte éthique », « code de conduite », « principes d'action », etc. Nous utiliserons indifféremment ces différents vocables.

(5) D'IRIBARNE (Ph.), *L'Épreuve des différences*, *Ibid.* Voir également TREGUER-FELTEN (G.), « Un même code éthique : deux univers de travail différents », *French language studies*, 20 (2010), pp. 61-74, Cambridge University Press.

blesses relèvent d'une catégorie plus abstraite (« de compenser les faiblesses »).

La représentation des relations avec les clients (et avec les actionnaires) subit de semblables transformations. La version américaine affiche sans fard les obligations de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes, prolongement naturel d'un engagement contractuel. L'image est celle, pragmatique, du fournisseur qui répond à une commande (*"we provide our customers"*). En français, elle prend la forme magnifiée de celui qui « offre » ou qui « propose » ses produits avec une connotation noble de gratuité.

Des différences similaires se retrouvent entre les deux versions de référence du code d'éthique Nexans : « nos collaborateurs » deviennent *"our employees"*, faisant soudain apparaître une position de dépendance. En français, le Groupe Nexans est vu comme une entité abstraite distincte des collaborateurs : « Nexans respecte la vie privée de ses collaborateurs ». Ces derniers forment un corps uni – « nous » – qui affirme fièrement son engagement : « Nous n'acceptons pas de cadeau qui pourrait influencer [...] notre jugement » ; « nous respectons nos différences », etc. La forme pronomiale réfléchie souligne de manière répétée le libre consentement des collaborateurs qui « s'interdisent », « s'abstiennent », etc. Même si le texte impose des obligations, il use parfois de formules pleines d'égards : « les [entreprises du Groupe] sont invitées à respecter... » On retrouve là ce doigté si particulier au contexte culturel français (6), un doigté qui est gommé dans la version anglaise.

Les relations avec les clients sont vues elles aussi de façon singulière. Contrairement à ce que voudrait une posture strictement commerciale, la charte ne parle pas de répondre à leurs ordres. Elle voit la relation davantage sur un pied d'égalité. Les clients sont des « partenaires » avec qui l'on souhaite « collaborer » et que l'on veut « traiter [...] avec équité, quelle que soit leur taille » (comprendre : sans mépris pour les petits). Il est moins question de répondre aux ordres que de « les satisfaire au mieux ». L'énoncé laisse toute latitude au fournisseur d'en juger par lui-même. À l'occasion, celui-ci doit se rapprocher des clients pour « développer des solutions nouvelles ». Plutôt que de « fournir », il « met à [leur] disposition ». La relation est presque inversée : on retrouve la figure française du prestataire qui sait s'élever au-dessus de son client en se donnant l'image honorable de celui qui offre ses conseils et en occultant ce qui le placerait en position servile (7). L'accent est mis sur les aspects nobles de sa

(6) D'IRIBARNE (Ph.), *L'Étrangeté française*, Seuil, 2009.

(7) D'IRIBARNE (Ph.), *L'Étrangeté française*, *Ibid.*

(8) PAPIN (Ph.), *Viêt-Nam, parcours d'une nation*, pp. 70-77, Ed. Belin, La Documentation Française. La grammaire du vietnamien est cependant plus proche de celle du thaïlandais.

position : apprécier par lui-même, développer des solutions, innover, offrir de lui-même, etc. La présentation du lien avec les actionnaires (auxquels le Groupe « assure un traitement égal ») jette elle aussi un voile pudique sur la relation de dépendance.

On pourrait penser qu'il ne s'agit là que d'une question de forme sans grande influence sur la réalité. Mais la forme exprime une manière particulière de se représenter les liens de subordination et de coopération. La réalité peut prendre des formes multiples. Les représentations peuvent d'ailleurs mal lui correspondre. Cependant, elles ont tendance à influencer les manières de penser et d'agir. Et lorsque la réalité s'écarte trop d'une vision idéale, la motivation des agents risque d'en être affectée.

La visibilité des logiques culturelles dépend de la qualité des traductions et des choix opérés par les traducteurs. Elle dépend de leur familiarité avec la culture locale et de leur capacité à en mobiliser les représentations. Il ne s'agit pas seulement de connaître la langue, mais aussi la bonne manière de s'en servir. Dans notre cas, on doute que certaines formulations fassent complètement sens dans un contexte anglo-saxon, comme celle-ci : *"Nexans treats its customers with fairness whatever their size"*. Chaque traduction laisse plus ou moins bien transparaître les logiques liées à son univers culturel. Mais certaines formules idiomatiques suffisent aussi à exprimer des différences : en français, « le bon exercice de leur métier » renvoie à l'appartenance à un état et aux règles de l'art, tandis qu'en anglais, *"to perform their job properly"* est plus proche d'un monde de la performance et des résultats.

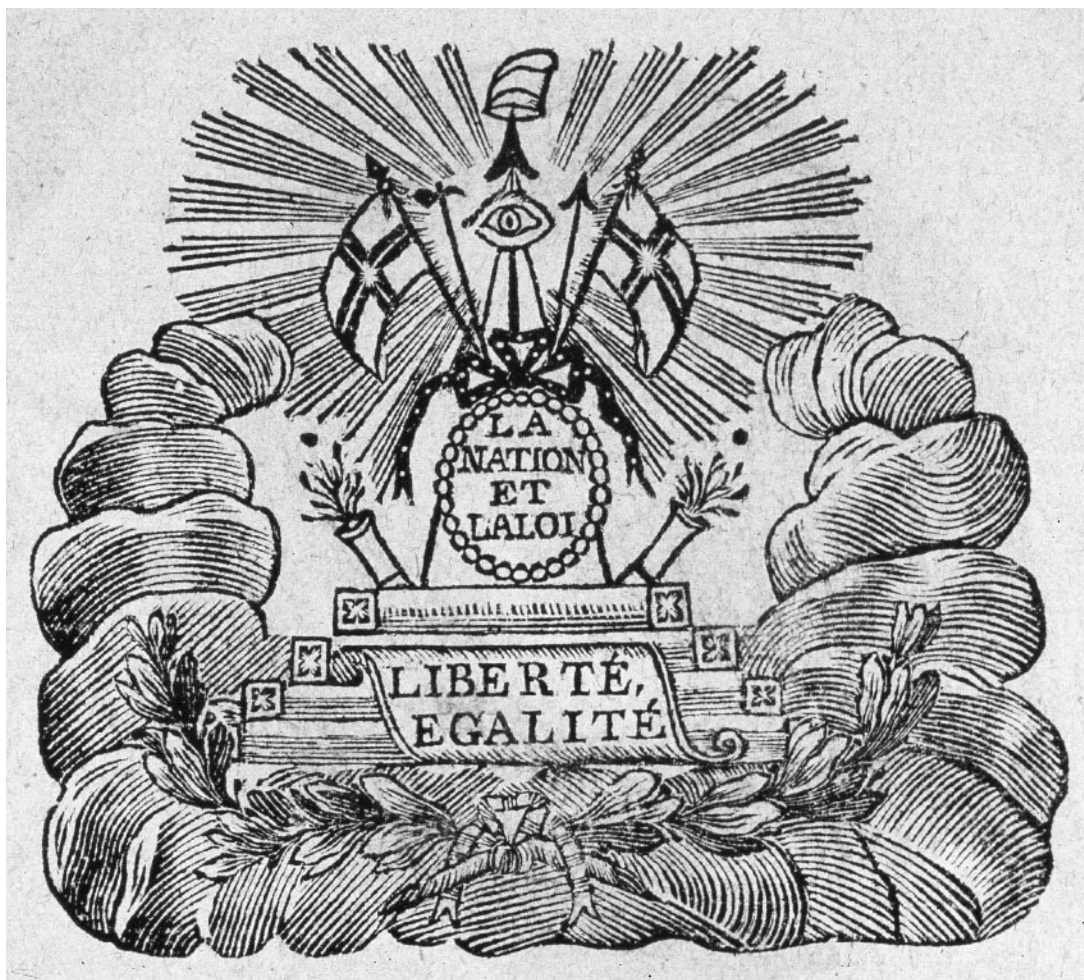
La langue vietnamienne va nous plonger maintenant dans un autre monde. Elle est le produit d'un lent mélange entre un socle *viêt* et le chinois qui, pendant plus d'un millénaire, a été le vecteur littéraire et administratif du pays (8). 70 % du lexique actuel provient de ce sino-vietnamien qui s'écrivait en idéogrammes et qui, pouvant être lu de la Corée au Japon, représentait la « source d'une indéniable unité culturelle » (9). Au XVIII<sup>e</sup> siècle, des missionnaires européens ont introduit une écriture romanisée, mais son usage ne s'est répandu qu'au XIX<sup>e</sup> siècle et n'a été rendu obligatoire qu'en 1945 par décision du tout nouveau régime communiste (10).

## UNE MISE EN SCÈNE VIETNAMIENNE

La traduction en vietnamien du code d'éthique Nexans s'est voulue aussi fidèle que possible, suivant ligne à ligne les deux versions *corporate* (anglaise et

(9) PAPIN (Ph.), *Viêt-Nam, parcours d'une nation*, *Ibid.*

(10) La suppression des caractères chinois a effacé, du même coup, leur valeur visuelle qui en donnait la sémantique.



© Chevre/KHARBINE-TAPABOR

« Les relations avec les clients sont vues elles aussi de façon singulière. Contrairement à ce que voudrait une posture strictement commerciale, la charte française ne parle pas de répondre à leurs ordres. Elle voit la relation davantage sur un pied d'égalité. » *Vignette de la période révolutionnaire (XVIII<sup>e</sup> siècle) figurant en en-tête d'un document intitulé « La nation et la loi. Liberté – Égalité ».*

française) du Groupe. Ses auteurs (un traducteur, relu par un groupe de cadres bilingues) se sont appuyés sur l'une et l'autre, selon les difficultés qu'ils rencontraient. En comparant la version vietnamienne à son original en français (11), nous allons voir qu'elle en restitue les valeurs. Toutefois, elle en donne une représentation différente, laissant voir, peu à peu, une autre conception des relations entre les personnes.

### Un règlement directif

Dès le titre, la version vietnamienne se présente comme un règlement moral. L'idée d'un « code » évoque, en français, des principes assez larges servant

à orienter l'action tout en laissant place à l'initiative. Il est traduit ici par « *réglementation* » (au sens de la réglementation du travail). La notion d'« éthique » est rendue par l'idée normative de « *règle morale* », qui renvoie à l'idée confucéenne de moralité (12). L'introduction confirme cette conception d'une direction morale. Là où le français indique que le texte « est destiné à aider chacun à agir », le vietnamien précise qu'il « *a pour but de fixer à chaque individu la manière d'agir* » (13). L'original français est parfois directif – « vous devez vous conformer » –, mais il prend souvent le soin de laisser une place au jugement des acteurs : « vous pouvez en parler », « il convient de consulter suffisamment tôt », etc. La forme pronominale – « chacun

(11) Nous avons travaillé sur une rétro-translation, du vietnamien vers le français. Celle-ci a été faite « en aveugle » (sans voir l'original) avec la consigne de rester proche du mot à mot. Afin de pallier les écarts inévitables de traduction, nous avons rediscuté nos interprétations avec notre traductrice, Mme Nguyen Thi Thanh Binh. Je la remercie ici chaleureusement pour son travail rigoureux et pour ses précieux commentaires. Nous comparons ici cette rétro-translation (donnée en italique) à l'original français. Le vietnamien est fourni en notes de bas de page, afin de permettre aux lecteurs familiers de cette langue de vérifier nos interprétations.

(12) *Quy chế về đạo đức* ; *quy chế* [réglementation, statut], *quy chế lao động* [réglementation du travail], et *đạo đức* [vertu, voie morale]. Un équivalent pour « code » serait *luật* [loi], au sens du « code civil ». On peut aussi traduire « code » par *quy tắc* [règle], mais l'usage en est moins répandu.

(13) *Nhằm định hình cho mỗi cá nhân cách thức hành động.*

doit s'interdire » – souligne également la place laissée au libre arbitre. Par comparaison, la version vietnamienne est sans appel. Elle édicte des obligations naturelles – « *il vous faut en discuter* », « *il faut rapidement consulter* », « *il est interdit...* » (14).

En français, le mot « appliquer » évoque le fait de passer du plan des principes à celui des réalités, avec ce que cela suppose d'interprétation. Le fait même de chercher à restreindre cette part d'interprétation (« *appliquer scrupuleusement* ») n'en éclaire que mieux cet espace de liberté. En vietnamien, il s'agit d'« *observer strictement* » (15) : l'image est celle du geste qui exécute seulement ce que l'œil voit. Il est question aussi de « *la conduite qu'il faut suivre* » (16). La formulation ne laisse guère de place à l'interprétation ou au débat. Elle renvoie à l'idée d'une voie morale.

Là où le français se place dans le registre d'un engagement volontaire – « nous collaborons avec nos clients » –, le texte vietnamien en fait une obligation – « *nous devons avoir des relations étroites avec les clients* » (17).

Dans le contexte français, les codes éthiques, parce qu'ils prétendent s'ingérer dans la conscience morale de chacun, sont ressentis comme attentatoires à la liberté. Dès lors, leurs rédacteurs prennent soin d'orienter le projecteur sur la liberté inaliénable du sujet et sur la part laissée à son jugement. Dans la version vietnamienne, la question ne semble pas se poser. L'idée de « *réglementation* » est bien admise par les acteurs. Un directeur explique qu'il a voulu l'annexer au contrat de travail. Le syndicat s'y est opposé, mais précisément parce qu'il y a vu aussi l'ajout d'une « *nouvelle réglementation* » non prévue par la législation du travail (18).

Cette conception laisse peu de place, pensera-t-on, à l'initiative individuelle. On est tenté d'y voir l'héritage d'une mentalité autoritaire et collectiviste.

Pourtant, cette interprétation est largement contredite par les faits. Il suffit de regarder la circulation routière ou la vie en entreprise pour observer un foisonnement d'initiatives peu coordonnées qui justifieraient, à elles seules, le recours à un discours directif. L'idée d'une mentalité soumise à un autoritarisme est également démentie par une lecture attentive du texte. D'un

côté, l'intérêt individuel y est explicitement reconnu. Et, de l'autre, le pouvoir des dirigeants y est délimité : « *Le Comité de direction a le pouvoir légal de modifier, de compléter cette réglementation à sa propre initiative, à n'importe quel moment convenable* » (19). *A contrario*, l'original français assène une conception absolue du pouvoir : « le code peut être actualisé, à tout moment, à l'initiative de la Direction générale ».

L'idée d'une société très communautaire est également démentie par la fréquence des mots « individu » et « personne » (soixante-et-une occurrences, contre vingt-sept en français) (20). Le texte appelle au respect des individus : « *Nous devons traiter les collègues et les individus avec qui nous travaillons de la même façon que nous souhaitons être traités* » (21). Quant aux intérêts personnels, de même qu'ils s'expriment crûment dans la vie courante, ils figurent explicitement dans le texte.

Il serait donc trop rapide de voir dans ce texte le produit d'une culture collectiviste. Certes, le pouvoir communiste – pour contrebalancer les agissements individualistes – a largement repris l'idée d'une « *moralité révolutionnaire* » (22). Mais celle-ci réemployait déjà la logique ancienne d'une juste voie. Aujourd'hui, le code d'éthique Nexans emprunte à nouveau cet énoncé des obligations naturelles.

Pour bien percevoir la cohérence de chaque version, il faut la lire en regard des catégories qui lui sont propres. Ainsi, la façon de traiter les relations avec les clients reflète à chaque fois une logique singulière. Tandis que l'anglais « *we provide them* » renvoie à une conception marchande de la relation, le français « nous mettons à [leur] disposition » confère au fournisseur la grandeur de celui qui prend l'initiative et offre un service. Enfin, le vietnamien « *nous devons guider les clients* » (23) fixe le devoir de canaliser ses hôtes – le mot « client » signifie « invité » dans son sens premier. Cette représentation fait d'ailleurs largement écho à l'expérience : il n'est pas rare, au Vietnam, qu'un client se sente vigoureusement orienté vers ce qu'il doit faire : la juste voie s'impose aussi bien aux clients qu'aux salariés...

Pour mieux comprendre la version vietnamienne, il nous faut donc entrer dans la représentation qu'elle se fait de la place de l'individu dans le groupe.

(14) Respectivement : *Bạn cần* [tout à fait nécessaire] *trao đổi với lãnh đạo của mình*; *cần nhanh chóng tham khảo ý kiến tư vấn*; *ngghiêm cấm những người*.

(15) *Tuân thủ nghiêm ngặt*.

(16) *Về cách hành xử cần phải có*. *Cần phải* [nécessaire de devoir] signifie une obligation forte.

(17) *Chúng ta cần quan hệ chặt chẽ với khách hàng*. En anglais : « *We work closely with our customers* ». *Cần* [très nécessaire, i.e. il serait nuisible de ne pas le faire] a le sens d'une nécessité, tandis que *Cần phải* a le sens d'une obligation forte (voir note 16).

(18) AU-CO VU, « Management interculturel au concret : le cas d'une entreprise franco-vietnamienne au Vietnam », Mémoire de fin d'étude Master Mado, 2010.

(19) *Ban Lãnh đạo Tập đoàn có quyền* [droit, pouvoir légal] *chủ động sửa đổi, bổ sung Quy chế này vào bất cứ lúc nào phù hợp*.

(20) Respectivement, cá nhân ([individu], douze occurrences) et người ([personne], quarante-neuf occurrences). En français, « individu » n'est pas utilisé ; les mots « personne », « personnel », ou « chacun » reviennent vingt-sept fois ; en anglais, « *individual* », « *personal* », « *personally* » apparaissent onze fois.

(21) *Chúng ta phải đối xử với đồng nghiệp và các cá nhân mà chúng ta cùng làm việc như cách chúng ta mong muốn được đối xử*.

(22) « Testament du Président Hồ Chí Minh, version publique de 1969 », in *Cahiers d'Etudes vietnamiennes*, 44<sup>e</sup> année, n°4, 2008 (170).

(23) *Chúng ta cần hướng dẫn khách hàng liên hệ với những trung tâm xử lý và tái chế cáp*.

## L'effacement du sujet derrière ses rôles sociaux

La comparaison du code dans sa version vietnamienne avec l'original français met en lumière des représentations différentes de la personne et de sa relation au groupe.

La langue vietnamienne connaît peu les pronoms personnels. Les personnes se désignent par analogie avec la position qu'elles occuperaient dans une famille : « je », « tu », « il » deviennent « *grand frère* », « *petite sœur* », « *grand-père* », etc. Pour s'auto-désigner, on dira, par exemple, « *petit frère* », et l'on désignera son interlocuteur de « *grand frère* ». Le « je » s'emploie plutôt dans des relations impersonnelles ou administratives (24). Son usage s'est répandu sous l'effet de la modernisation, mais, dans une relation intime, il demeure déplacé, voire injurieux. « Je t'aime » se dit « *Grand frère aime petite sœur* » ou bien « *Père aime enfant* », etc. Le sujet se désigne au travers d'une position symbolique, comme si l'on parlait de soi à la troisième personne, sous une forme objectivée.

L'individu est ainsi situé dans un rapport hiérarchisé. Son rang est déterminé par l'âge relatif des personnes. Une situation complexe – un plus jeune, mais de rang plus élevé – peut conduire, la courtoisie et l'intimité aidant, à modifier les titres. La subtilité de cette grammaire est partiellement comparable à celle du tutoiement en France. La question qui occupe spontanément les esprits de ceux qui s'abordent pour la première fois est de connaître leurs positions respectives. La connaissance en est nécessaire pour pouvoir établir un lien et échanger.

L'affirmation de soi s'efface derrière des rôles relatifs : petit-frère, amis, personne-qui-a-le-droit-de-décider, etc. Il ne s'agit pas de statuts attachés aux personnes, mais de rôles interchangeables assignés dans chaque relation particulière. La manière de se nommer mutuellement devient alors un enjeu. D'ailleurs, on assiste souvent à ces sortes de jeux où chacun tente, en nommant autrui de la manière appropriée, de faire évoluer les positions respectives.

Cette formalisation des rôles vaut aussi à l'intérieur de l'entreprise : ainsi, le code en désigne les membres en faisant référence à leur statut administratif de « *travailleurs* » ou de « *personnel* » (25). Vus selon ces catégories, ils apparaissent plus comme un groupe d'individus que comme un collectif (26). On est loin des « collaborateurs » français, qui, ensemble, se mobilisent aux côtés de l'entreprise. En vietnamien, le

« nous » est rendu par un terme très englobant (27) qui inclut tous les lecteurs du document, quels qu'ils soient. Dans « *nous promettons* » (28), le sujet est proche d'un « on » indéfini, il n'a pas la force du « nous » français qui marque la volonté du corps social. Pour le « vous », le texte utilise l'appellation usuelle « *amis* » (qui se distingue du mot « *camarades* » utilisé par les communistes) (29).

La version française souligne l'existence d'un lien collectif privilégié avec les partenaires du Groupe (« nos clients », « nos actionnaires », « nos fournisseurs »), qui disparaît à la traduction : « *les clients* », « *les actionnaires* », etc. En vietnamien, la formulation serait lourde, tout en passant pour un truisme. Si, dans le contexte local, les sentiments privilégiés entre les personnes jouent un grand rôle, ils n'interviennent pas dans le cas d'un collectif. La relation interpersonnelle demeure caractérisée par les rôles respectifs de ses protagonistes.

Le sujet, tant individuel que collectif, est relativement effacé. Il n'y a pas de « je » projetant sa volonté dans l'espace public, mais des individus inscrits dans des rôles. Il n'y a pas non plus de « nous » constitué en corps social, qui se caractériserait au travers d'une identité, d'un bien commun et d'une volonté que des individus pourraient incarner. Les responsables s'aventurent peu à parler au nom du collectif. Ils s'expriment plutôt en leur nom propre, dans la limite de leurs attributions. Dans les entreprises, l'absence d'un sentiment *corporate* se traduit par un fort *turnover* du personnel, qui n'hésite pas à changer d'employeur pour quelques dollars de plus (30). Vingt-cinq ans après le virage historique de la libéralisation (le *le Đổi mới* [renouveau] voté en 1986 par le Congrès du Parti), on peine encore à trouver l'expression d'un langage collectif, à l'exception de trois contextes traditionnels : la famille, le village et (dans une moindre mesure) la nation.

Le lien social s'incarne vraiment au travers d'une symbolique familiale et de nombreux cérémoniaux (rites familiaux, commémorations politiques, célébrations collectives) mêlant un formalisme compassé à un style de kermesse d'école. La moindre réunion comporte une chorégraphie stylisée (banderoles, appel nominatif, lecture de discours, bouquets de fleurs, cadeaux, photos, etc.). Les fêtes de mariage juxtaposent des rites formels (la mode est à la fausse pièce-montée, en carton !) à un repas rapide et sans grand relief. De leur côté, les entreprises dynamiques tentent de créer un

(24) *Tôi* [Je].

(25) *Người lao động* [travailleurs] ou *nhân viên* [personnel].

(26) En anglais, « *employees* » introduit un collectif, car tous contractent avec un même employeur. Mais le mot « *travailleurs* » ne comporte aucune détermination à former une communauté.

(27) *Chúng ta* [nous]. Il existe aussi un autre « nous », exclusif, nous autres [*chúng tôi*], créant une distinction entre les locuteurs et leurs inter-

locuteurs. Il n'a pas de sens ici (puisqu'il exclurait les lecteurs appartenant à l'entreprise).

(28) *Chúng ta cam kết*.

(29) *Bạn*, [amis, camarades], différent de *đồng chí* [camarades du Parti].

(30) SEGAL (J.-P.), *Management international au Vietnam, Rapport d'étude pour l'Agence française de développement*, Novembre 2010.

sentiment familial en multipliant les cérémonies et les sorties collectives, avec conjoints et enfants.

Au-delà des rôles et des rituels, l'individu n'est pas dénué de toute capacité d'initiative. Mais nous allons voir que son rapport au monde diffère, là encore, de la perception occidentale.

### Orienter les processus

Dans le texte français, la volonté du sujet est sans cesse affirmée, ou du moins sous-jacente. Elle est constitutive de son être et de son action. En vietnamien, elle semble plus estompée, chacun devant plutôt s'efforcer d'orienter les processus.

Le français ne manque pas une occasion de braquer le projecteur sur le rôle moteur de chacun : « Nous comptons sur chacun de vous ». La volonté du sujet est mise en avant, allant jusqu'à engager sa responsabilité dans son accomplissement ultérieur : « Nous nous attachons », « nous nous opposons », « nous nous engageons », etc. L'effectivité est soit immédiate, soit relayée par un engagement à l'accomplir.

Dans la version vietnamienne, la volonté des personnes paraît moins opérante. Elle concourt à l'action plus qu'elle ne la détermine (voir le tableau 1). « Nexans veut permettre à tous », qui souligne, en français, une volonté décisive du Groupe, devient, modestement : « *Nexans souhaite faciliter [c'est-à-dire, créer les conditions pour]* » (31). Il ne s'agit plus que de contribuer à créer des conditions favorables. Pourtant, il semble que le traducteur n'ait pas sous-estimé l'idée initiale. En vietnamien, le verbe *souhaiter* revêt une connotation plus positive que celle du verbe *vouloir* : le premier s'obtient par un renforcement du second, en le qualifiant d'une attente de résultat (« vouloir-un-bon-résultat ») (32). Le *vouloir* se cantonne à l'expression d'un besoin, comme dans « je veux boire » ; son sens n'englobe pas l'idée d'une projection de soi

sur le cours du monde, comme en français, dans « je le veux ».

L'engagement vietnamien est moins abouti. Il conduit à « être résolu », à faire la « promesse », à « devoir s'efforcer ». La volonté est vue sous son angle moral, celle de l'effort demandé. Les actions et les résultats visés sont à venir ; ils n'ont pas cette effectivité que l'on trouve en français. Ils sont souhaités, quand bien même l'effort se veut résolu : « *Nous devons tout faire pour cela.* »

Les acteurs français sont à la source de toute action. Ils sont appelés à « mettre en œuvre ». L'énoncé souligne la condition préalable de leur adhésion, d'autant plus nécessaire que leur volonté agit sur le cours des choses. Les collaborateurs sont invités à « prendre l'initiative », à « prendre des mesures », à « faire preuve », etc. Par comparaison, les personnels vietnamiens sont fermement exhortés. Le code vise à soutenir leur volonté éventuellement défaillante. Ils sont non pas « invités », mais « encouragés » (35), non pas appelés, mais poussés. Ils ne sont pas la source première de l'action. Ils ont non pas à « mettre en œuvre » la réglementation, mais à la « déployer » (36). Ils ne doivent pas « prendre l'initiative », mais l'« étendre » (37). L'expression suppose que celle-ci préexiste et que leur rôle se limite à la reproduire. En langage courant, on dit « déployer » les initiatives, les « faire valoir », les « appliquer » (38). Il serait pourtant inexact d'en déduire que l'initiative ne serait pas valorisée. Au contraire, on voit partout qu'elle est foisonnante et spontanée. Mais le fait d'en être à l'origine ne mérite pas d'être mis en valeur, l'important étant d'en déployer les dynamiques utiles.

Le monde semble mû par son mouvement propre, les acteurs doivent simplement en accompagner le cours. Le vocabulaire renvoie à des processus constamment en marche. Nous avons déjà vu « déployer », « augmenter », « créer les conditions » ; on trouve encore « pousser », « prendre conscience » ou « procéder » (pour traduire respectivement « promouvoir », « reconnaître » ou « faire ») (39). Cette conscience d'un monde en permanente évolution se voit dans la vie quotidienne (à l'instar de ce vendeur vietnamien qui ne comprend pas qu'un client français refuse d'acheter une table rayée, parce que, dit-il, « un jour ou l'autre, la table aura une rayure ») (40).

Les acteurs, plutôt que d'imprimer leur marque sur le monde, s'efforcent d'en accueillir le cours et de

Français (33)	Vietnamien (34)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous nous engageons</li> <li>• Nous nous attachons</li> <li>• Nous nous opposons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nous promettons</i></li> <li>• <i>Nous devons nous efforcer</i></li> <li>• <i>Nous sommes résolus à prévenir</i></li> </ul>

Tableau 1 : S'engager vs S'efforcer

(31) *Nexans mong muốn tạo điều kiện cho.*

(32) *muốn* [vouloir] ; *mong muốn* [attendre-un-bien-vouloir].

(33) À titre indicatif, nous donnons les correspondances en anglais : *We are committed / We strive to / We are opposed.*

(34) *Chúng ta cam kết / Chúng ta đều phải cố gắng / Chúng ta kiên quyết phòng chống.*

(35) *Khuyến khích.*

(36) *Triển khai áp dụng quy trình.*

(37) *Triển khai sáng kiến.*

(38) Respectivement : *triển khai* [déployer], *phát huy* [faire valoir], *áp dụng* [appliquer].

(39) *Thúc đẩy / Nhận thức rõ / Cư xử với / Tiến hành.*

(40) HENRY (A.), « Mobilités culturelles, à la recherche d'une "empreinte" vietnamienne », in *Les Transitions au Vietnam : approches et méthodologies en sciences sociales*, dir. G. DE TERSSAC, AN QUOC TRUONG et M. CATTLA, Ed. L'Harmattan.

l'orienter (voir le tableau 2). Le passif neutre, fréquent en anglais, est intraduisible en vietnamien, langue dans laquelle la tournure passive existe, mais en étant toujours marquée d'une connotation positive ou négative – je bénéficie/je subis (41). Le surgissement des événements est systématiquement caractérisé par la qualité du résultat, soit bénéfique, soit négatif : la confiance se gagne ; les opportunités s'accueillent ; ou bien on « tombe sur des problèmes » (42).

Français (43)	Vietnamien (44)
La confiance se gagne par un : • Vous êtes confrontés à des questions qui peuvent être complexes • Nous nous ouvrons de nouvelles opportunités	La confiance est formée à partir de : • Vous pouvez tomber sur des problèmes plus compliqués • Nous élargirons les connaissances pour accueillir des occasions

Tableau 2 : Se battre *vs* Accueillir

Chacun doit s'efforcer de canaliser efficacement le cours des choses et d'« apporter des contributions efficaces » (45). Pour ce faire, il doit suivre les prescriptions rigoureuses de la « réglementation morale » de l'entreprise.

#### La voie morale

Dans le contexte français, les devoirs sont moins ce que les autres (supérieurs ou clients) imposent que ce à quoi chacun consent, au nom d'un état ou de sa conscience (46). Les devoirs sont librement consentis, en étant liés à « ce que l'on est ». Cette liberté souveraine est constitutive du sujet. Une règle morale dictée par l'entreprise est donc très vite perçue comme une menace contre la personne et sa liberté.

La version vietnamienne se situe dans un univers bien différent : la personne, loin de projeter sa volonté sur le monde, doit en percevoir les processus, les obstacles et les opportunités. Elle ne fait qu'ajuster ses actions, au mieux de ses intérêts et de ceux de ses proches.

Chacun semble jouir d'une liberté frisant l'individualisme le plus effréné. La coordination de l'action collective se réalise au travers d'une adhésion morale à

des valeurs familiales. Les formes sociales, des plus variées, reposent sur le triptyque (à chaque fois plus ou moins ajusté) des sentiments personnels, des valeurs morales et des rituels qui en concrétisent l'existence. Dans ce contexte, il n'y a pas grande contradiction entre la recherche éhontée du gain et l'édiction de règles morales rigoureuses. La vie sociale s'énonce dans un équilibre – instable – entre ces deux faces, qui visent ensemble à la prospérité de la famille à laquelle on s'identifie à un moment donné.

L'entreprise peut être légitime à « stipuler » sa réglementation morale « afin que tous l'observent ». Les règles sont présentées comme une « nécessité » naturelle que chacun « doit s'efforcer » d'observer. Le verbe « il faut » (au sens de : « il est tout à fait nécessaire, indispensable ») revient régulièrement. On le trouve dans l'expression « chacun doit » (47). Il est employé, par exemple, pour traduire « il convient » ou « chacun peut ». Rien pourtant n'aurait interdit de traduire par des termes plus proches (« il faudrait » ou « vous pouvez ») (48). Mais cette formulation aurait alors été lue comme facultative et, à ce titre, aurait pu être purement et simplement ignorée.

En français, les normes éthiques se rattachent à des idéaux (49) : intégrité, équité, transparence, etc. Leur transposition dans le monde réel (lequel est fait de contradictions) implique d'en appeler au jugement des acteurs. Le texte français parle de normes « exigeantes », renvoyant ainsi à la conscience de chacun. La définition de la « conformité » – une valeur Nexans – éclaire bien cet écart entre l'idéal abstrait et sa transposition pratique : « Le respect de la loi guide nos actions ». Autrement dit, la loi fixe les orientations, mais l'action reste nôtre. La conscience est le lieu d'un jugement d'où tout procède. Le vocabulaire français évoque sans cesse ce débat intérieur fait de « dilemmes », de « préoccupations », de « doutes » et de « scrupules ».

En vietnamien, les normes éthiques s'apparentent plutôt à des vertus : *honnêteté, égalité, netteté*, etc. (voir le tableau 3). La place du sujet est éclipsée, comme dans la définition de la « conformité » : « Agir selon les prescriptions de la loi » (50). La formule est décalquée sur les sentences affichées dans les écoles et les administrations : « Vivre et apprendre selon l'exemple du grand Oncle Hô » ou encore « Vivre et travailler selon la Constitution et la Loi » (51). Ces formules un peu

(41) *được / bị* [bénéficiaire] / [subir].

(42) *Gặp phải các vấn đề.*

(43) *Trust is gained through / You are confronted with matters that can be complex / We open ourselves up to new opportunities.*

(44) *Niềm tin lại được tạo dựng từ / Bạn có thể gặp phải những vấn đề phức tạp hơn / Chúng ta sẽ mở mang được kiến thức để đón nhận những cơ hội mới.*

(45) *Cống hiến thiết thực.*

(46) D'IRIBARNE (Ph.), *La Logique de l'honneur*, Point Seuil.

(47) *Mỗi cá nhân cần* [chacun doit].

(48) *Cần* [il faut, il est tout à fait nécessaire], voir note 15. *Nên* a un sens plus ouvert, proche de « il convient ». *Mỗi cá nhân có thể* [chacun peut] aurait été plus proche de l'original.

(49) JULLIEN (F.), *L'Invention de l'idéal et le destin de l'Europe*, Seuil 2009.

(50) *Hành động theo quy định pháp luật.*

(51) « *Sống và học tập theo gương Bác Hồ vĩ đại* », « *Sống và làm việc theo Hiến pháp và Pháp luật* ».



surannées appartiennent au registre de l'instruction civique, plutôt qu'à celui d'une idéologie politique. Pour traduire les « normes éthiques exigeantes », le vietnamien évoque des « *règlements rigoureux de morale* » (52). Les mots vont tous dans le même sens : le « règlement » laisse peu de place à l'interprétation ; la « rigueur » évoque une dureté subie ; la « morale » vise les règles de la vie en société, notamment celles que l'on doit respecter vis-à-vis de ses parents. Le mot français « éthique » n'a pas ici d'équivalent clair ; il se traduit par « *étude de la morale* » (53). Il s'agit d'en « *étudier sérieusement* » les règles (54) (en français, « chaque salarié se doit de la lire attentivement »).

Français (55)	Vietnamien (56)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrité</li> <li>• Équité</li> <li>• Transparence</li> <li>• Confidentialité</li> <li>• Loyauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Honnêteté</i></li> <li>• <i>Égalité</i></li> <li>• <i>Netteté</i></li> <li>• <i>Garde du secret</i></li> <li>• <i>Fidélité</i></li> </ul>

Tableau 3 : Idéaux vs Règles morales

L'individu n'est plus en proie au doute intérieur ni aux dilemmes de conscience. Il éprouve des « *hésitations* » face à des difficultés qui sont à la fois plus factuelles et plus extérieures (voir le tableau 4). L'application des règlements doit l'aider à « *résoudre* » les « *problèmes* » et les « *situations délicates* » et à trouver des « *réponses pratiques* ».

Français (57)	Vietnamien (58)
Les questions et les dilemmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas de doute</li> <li>• Exprimer ses préoccupations</li> <li>• Apporter une aide pratique</li> <li>• Aborder les questions</li> <li>• Influencer notre jugement</li> </ul>	<i>Les problèmes et les situations délicates :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En cas d'hésitation sur la conduite</i></li> <li>• <i>Partager votre problème</i></li> <li>• <i>Apporter des réponses pratiques</i></li> <li>• <i>Résoudre les problèmes</i></li> <li>• <i>Exercer une influence sur notre décision</i></li> </ul>

Tableau 4 : Dilemmes vs Solutions

(52) *Khi tôn trọng những quy định khắt khe về đạo đức.*

(53) *đạo đức học* [étude de la voie morale].

(54) *Tất cả mọi người cần nghiêm túc nghiên cứu Quy chế này để thực hiện. [Nghiên cứu], i.e. lire attentivement, réfléchir et s'en pénétrer.*

(55) *Integrity / Fairness / Transparency / Confidentiality / Loyalty.*

(56) *Chính Trực / Bình đẳng / Minh bạch / Bảo mật / Trung thành.*

(57) *Issues and dilemmas / When in doubt / Must express his or her concerns / Provides practical assistance / To address matters / Could influence our judgement.*

(58) *Các vấn đề và tình huống khó xử / Trường hợp do dự về cách ứng xử /*

Cette vision morale vise moins la formation d'un jugement personnel que l'efficacité.

Sa logique est celle de la « *voie morale* » enseignée par les ancêtres (*đạo*, mot provenant du chinois *tao* signifiant « devoir moral », « religion »), elle admet l'existence d'une étroite continuité entre la loi, la morale et les règles sociales. Le « *respect* » (59) de ces dernières relève de la déférence muette et rituelle que l'on doit à ses parents telle que l'impose le culte de « *piété filiale* » (60) ; elle découle de l'étude régulière des vertus et de leur observance, elle aide les individus à accueillir le mouvement du monde et à en canaliser efficacement le cours.

## DEUX REPRÉSENTATIONS DU MONDE

Ainsi, les deux versions (française et vietnamienne) présentent bien les mêmes valeurs, celles du Groupe Nexans. Sur ce point, la traduction n'introduit aucun changement. Mais, simultanément, chaque version en donne une mise en scène particulière : au travers de la langue, chacune des versions laisse transparaître ses cohérences culturelles propres.

Les langues ne sont pas de simples systèmes d'étiquettes qui auraient partout des équivalents fonctionnels. Elles organisent la réalité (les couleurs, l'espace, le temps, le corps humain, les rapports sociaux, etc.) en catégories souvent spécifiques. Les illustrations en sont nombreuses. Ainsi, en vietnamien, la connotation automatique du passif – *bénéficiaire vs subir* – en est un exemple. L'absence de distinction, dans cette langue, entre éthique et morale, ou entre équité et égalité, traduit également un rapport différent entre le réel et son idéalisation (61). La langue vietnamienne impose un déplacement au regard occidental. Cadière a insisté sur le fait que sa connaissance est déterminante pour comprendre la culture vietnamienne (62) : « Le langage est à la fois le moule et l'interprète de l'esprit ».

Toutefois, le lien entre langue et culture reste problématique (63). Une langue exprime souvent les contours d'une empreinte culturelle. Mais simultanément, elle peut s'adapter à diverses cultures qui, à leur

*Chia sẻ vấn đề của mình / Mang lại cho chúng ta câu trả lời thực tế / Giải quyết các vấn đề / có thể gây ảnh hưởng đến quyết định của chúng ta.*

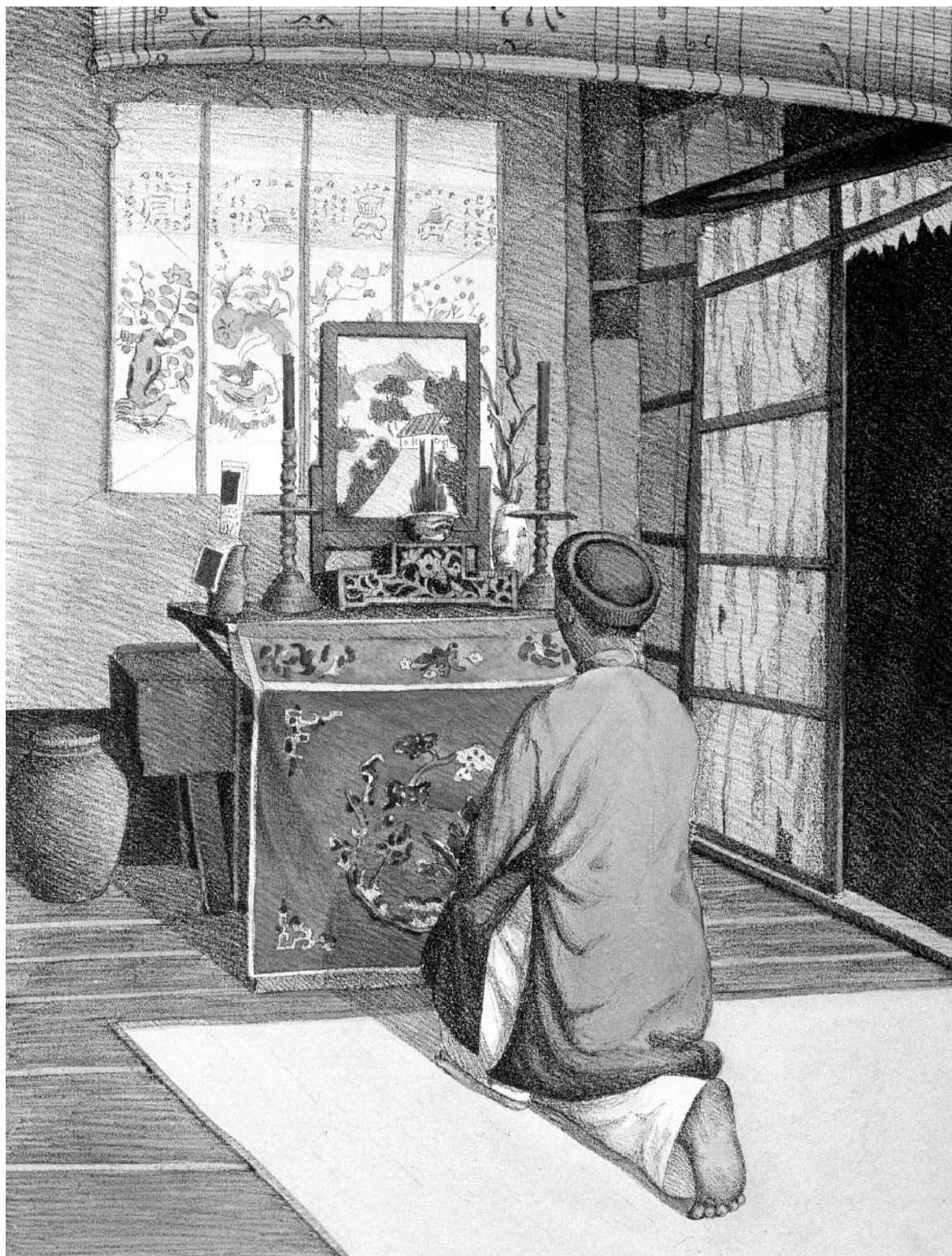
(59) *tôn trọng* [respecter].

(60) *Đạo hiếu* [devoir de piété filiale].

(61) JULLIEN (F.), *L'Invention de l'idéal et le destin de l'Europe*, op. cit.

(62) CADIÈRE (L.), *Croyances et pratiques religieuses des Vietnamiens*, tome III.

(63) Pour une synthèse de ce débat, voir notamment D'IRIBARNE (Ph.), *Penser la diversité du monde*, Seuil, pp. 146-157.



© Seva/LEEMAGE

« La logique vietnamienne est celle de la « voie morale » enseignée par les ancêtres. » *Ceuvre de l'École d'art de Gia Dinh illustrant le culte des ancêtres, 1938, Bibliothèque nationale du Vietnam (Hanoi).*

tour, font évoluer ses significations (64). Sans pouvoir conclure ce débat, l'observation suggère que des cohérences passent de l'une aux autres, sans produire pour

autant de déterminismes. La langue et la « bonne manière » de la parler (le « discours » des linguistes) sont porteuses d'une vision singulière de l'individu et

(64) Voir les exemples respectifs du Québec, de la France, de la Suisse et du Cameroun, dans D'IRIBARNE (Ph.), HENRY (A.), SEGAL (J.P.),

CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et mondialisation*, Points Seuil, 2002.

de sa relation au monde. Ce faisant, la langue induit des représentations relativement stables.

Certaines représentations émanent donc de la langue considérée, mais d'autres découlent des choix des traducteurs. Le fait d'écrire « *il faut* », plutôt que « *vous pouvez* », éclaire la manière dont une société met en scène ses relations. D'autres écarts découlent de logiques institutionnelles plutôt que culturelles : par exemple, « l'initiative de la direction » devient « *le Comité de direction a le droit* ». Les frontières entre les différents niveaux ne sont pas toujours tranchées ; il se produit une certaine contamination entre eux. On trouve des cohérences entre une langue et les formes de gouvernance auxquelles elle donne naissance : Holden (65) a montré, dans le cas du management d'entreprise (dont les outils ont surtout été conçus en anglais), que les managers non anglophones associaient l'anglais à l'univers du management, qu'ils juxtaposaient, dans leur esprit, deux visions du monde et passaient de l'une à l'autre sans en faire la synthèse.

### La régulation par les rites

Nos deux versions du code d'éthique dessinent des univers contrastés : l'original français met inlassablement la lumière sur la liberté souveraine du sujet, tandis que la traduction vietnamienne en donne une représentation plus conforme au monde de la piété filiale.

La version française affirme le rôle des collaborateurs aux côtés de la direction. Elle souligne leur adhésion préalable et les apports de chacun. Elle préserve leur dignité en les montrant à égalité avec leurs clients et leurs actionnaires, voire en les présentant comme sachant s'élever parce qu'ils mettent généreusement leur art à la disposition de ces derniers. Elle fait appel au jugement et à la libre initiative des personnes, qualités nécessaires pour passer de l'idéal à la réalité. Leur responsabilité est constituée des devoirs liés à leur état professionnel et à leur engagement personnel. Collectivement, ils forment un corps (« nous ») également doté d'une identité propre et d'une volonté distincte.

Ce faisant, l'énoncé repose sur une vision de la personne qui n'est guère partagée au-delà du monde occidental (66). Le « sujet » est le centre d'un univers cognitif et émotionnel, il est dissocié du groupe, doté d'une conscience autonome, d'une capacité de jugement et d'une volonté auxquelles il s'identifie. La figure est plus singulièrement française lorsqu'elle

souligne l'allégeance noble et les devoirs d'un état s'opposant à une subordination servile (67). Ce « sujet » fier et souverain projetant sa volonté sur le monde fait songer à l'Auguste de Corneille : « Je suis maître de moi comme de l'univers ; je le suis, je veux l'être » (68).

Très éloignée de cela, la version vietnamienne est plus en consonance avec la gouvernance selon Confucius, qui pose comme principe premier que chacun accomplisse son rôle : « Que le prince agisse en prince, le vassal agisse en vassal, le père agisse en père, le fils agisse en fils » (*Entretiens*, XII, 11) (69).

Soulignons qu'il ne s'agit pas de supposer une adhésion des acteurs vietnamiens aux valeurs confucéennes, pas plus que d'un conditionnement des comportements. Rares sont aujourd'hui les Vietnamiens qui ont lu le Maître. Mais la langue imprime les « plis d'une pensée » (70), peut-être en partie antérieurs à Confucius, mais auxquels celui-ci a donné une force particulière. La traduction vietnamienne inscrit les acteurs dans des symboliques familiales. Elle esquisse, en filigrane, une scène cohérente : l'affirmation des volontés estompée derrière les rôles, l'unité sociale manifestée à travers des cérémoniaux, les valeurs morales dictées comme des lois naturelles auxquelles il faut se conformer, le monde mû constamment par son propre mouvement, le serment moral d'en déployer les processus favorables, d'en éloigner les mouvements néfastes et de résoudre les situations délicates, l'horreur immédiatement ressentie lorsque l'on déroge aux rôles et aux rituels, et, inversement, le lien implicite posé entre le fait d'observer les rites et l'efficacité économique. La responsabilité des acteurs est engagée dans leur volonté d'étudier et de suivre les valeurs enseignées par leurs aînés. À nouveau, la logique est tracée par Confucius plaçant l'imitation vertueuse au sommet d'un gouvernement efficace : « Montrer l'exemple, y peiner » ; et d'ajouter une seule chose : « Ne pas se laisser » (*Entretiens*, XIII, 1).

Ce sont là les reflets projetés d'une même « scène de référence » (71), dont le culte de la piété filiale donne une image condensée : le respect des cérémoniaux, la piété muette à l'égard des anciens et l'étude des valeurs morales, ces trois aspects demeurant constamment liés (72). Il ne s'agit pas de valeurs spécifiques, mais de la logique avec laquelle ces valeurs sont mises en œuvre. Cette logique organise le cadre qui sert à donner sens aux pratiques sociales. À partir de là, une

(65) HOLDEN (N.), "Viewpoint: International marketing studies – Time to break the English-language strangle-hold?", *International Marketing Review*, 1998, vol. 15, n°2.

(66) GEERTZ (C.), *Local Knowledge, Further Essays in Interpretative Anthropology*, New York Basic Books, 1983.

(67) D'IRIBARNE (Ph.), *La Logique de l'honneur*, *op. cit.*

(68) CORNEILLE, *Cinna ou la Clémence d'Auguste*, Acte 5 – Scène 3.

(69) CONFUCIUS, *Entretiens avec ses disciples*, trad. André Lévy, Flammarion, 1994. En vietnamien, *Đức Khổng, Tứ Thư, Luận Ngữ, dịch giả Đoàn Trung Còn, Nhà Xuất Bản Thuận Hóa*, 2009.

(70) JULLIEN (F.), *L'invention de l'idéal et le destin de l'Europe*, Seuil. Pour un premier aperçu, on pourra aussi se reporter à F. JULLIEN, *Conférence sur l'efficacité*, PUF, Coll. Libelles.

(71) D'IRIBARNE (Ph.), *Penser la diversité du monde*, Seuil.

(72) HENRY (A.), « Mobilités culturelles, à la recherche d'une "empreinte" vietnamienne », *op. cit.*

infinité de valeurs, de pratiques ou d'institutions peuvent s'élaborer. Elles peuvent être contradictoires et changeantes. Aucun des ensembles sociaux ne peut être réduit à ces logiques. Néanmoins, elles servent à en organiser les visions, qui sont diverses, et elles leur donnent tout leur relief.

Le lien social se produit au travers des rôles et des cérémoniaux (73), hors desquels il apparaît peu. Ce sont les éléments constitutifs du collectif. Cependant ils se prêtent mal aux constructions idéologiques (74). Le respect du bien commun ne porte pas sur des idéaux, mais sur des règles qu'il faut observer, à la manière de rites. L'univers est celui du gouvernement par les rites, que Montesquieu a décrit, à propos de la Chine (75) : « Les législateurs firent plus ; ils confondirent la religion, les lois, les mœurs et les manières : tout cela fut la morale, tout cela fut la vertu. Les préceptes qui regardaient ces quatre points furent ce qu'on appela les rites. » Le ritualisme... : ce mot n'est pas péjoratif ; il rend mal compte des réalités qui y sont attachées, mais il n'en existe pas de meilleur.

Les rites visent à régler les conduites (privées et politiques), à la rectitude morale ou aussi à la lente assimilation du changement. Ils appellent moins à un débat intérieur qu'à leur stricte exécution et à un ajustement de l'action sur les forces vitales. Ils sont les garants de l'efficacité collective.

### Traduire les pratiques de management

Il est difficile de bien mesurer tout ce qui oppose entre eux ces deux modes de gouvernance (76) : « Commandement ou conditionnement : la loi tire sa justification de l'idéal et le rite [la tire] de l'effectivité comportementale. L'une relève d'un accord contractuel, parle à notre liberté, en faisant l'objet d'un choix délibéré : obéir ou pas ; tandis que l'autre exerce son influence par transformation silencieuse, sans être réfléchi, en deçà même de notre volonté. » D'un côté, l'efficacité s'obtient par l'accord mutuel des volontés. De l'autre, l'efficacité se produit par la conformité : *vivre et travailler selon les valeurs morales des ascendants*. La principale difficulté est de comprendre la manière dont les démarches et les outils de management venus d'ailleurs peuvent être traduits afin de s'adapter à ce contexte différent et d'y opérer efficacement.

La vie des entreprises offre ici un étonnant mélange de rigidité des processus et de mobilité des individus, que sa complexité rend peu lisible pour un étranger (77). On assiste à un foisonnement d'initiatives largement divergentes. Les attitudes individuelles sont à la fois pleines de modestie (démontrant une volonté de

s'améliorer et une grande piété envers les supérieurs) et d'ambition montrant une volonté tenace d'avancer indépendamment des autres, en fonction des opportunités. Le respect des règlements et la soumission aux ordres du chef compensent (plus ou moins) un risque permanent de non coordination. Le gouvernement par les rites vise à la régularité des processus et à leur viabilité même.

Qu'il s'agisse des outils ou des comportements, l'importation d'un management international nécessiterait des adaptations, trop rarement étudiées jusqu'à présent. Par exemple, dans le cas du code d'éthique, des vertus trop implicites, parce qu'évidentes pour un rédacteur français, mériteraient d'être explicitées. Alors que le contexte français autorise à discuter les conseils d'un supérieur, l'exercice de cette faculté est moins évident, dans le contexte vietnamien. Il serait alors utile de préciser, à propos des règles concernant la corruption, que l'avis du supérieur doit être reçu *dans le cadre d'une discussion approfondie*. La traduction des règles et des procédures de l'entreprise devrait aussi être l'occasion d'introduire des messages circonstanciés sur la modernisation des comportements. Ce travail d'adaptation exige un processus par essais et par évaluations successives : au-delà d'une traduction linguistique, il s'agit de tenter une traduction culturelle.

Pareille adaptation peut également s'appuyer sur des ressources culturelles favorables. L'idée de conformité peut prendre ici un relief particulier : « *Vivre et travailler selon le code d'éthique et de conduite des affaires du Groupe* ». Dans le contexte vietnamien, la « *réglementation d'éthique* » est d'une utilité toute pratique ; il faudrait donc s'assurer du réalisme de ses dispositions concrètes.

La direction de l'entreprise, en dictant un code de valeurs, joue son rôle normal qui est de fixer les règles communes. Dans le contexte vietnamien, il n'existe pas de crainte d'une ingérence dans les consciences. Pour autant cela ne signifie pas que les règles y soient mieux respectées qu'ailleurs (la vie quotidienne démontre au contraire qu'elles sont amplement ignorées), les traducteurs en ont d'ailleurs tenu compte. L'« *observation rigoureuse* » (comprendre rituelle) des règles n'entraîne pas une soumission absolue ; elle caractérise seulement la manière de donner sens au respect desdites règles.

Il n'y a pas de subordination automatique. L'effectivité de l'obéissance dépend, en particulier, de la capacité du supérieur à susciter une ambiance familiale et à créer un contexte efficace, c'est-à-dire un cadre agréable, professionnel, moderne et créatif. Chacun peut alors ressentir,

(73) MUS (Paul), *Planète Viêt-Nam, petite sociologie visuelle*, Arma Artis, 1988.

(74) JULLIEN (F.), *L'Invention de l'idéal et le destin de l'Europe, Ibid.* Voir en particulier le chapitre sur les rites, p. 221-251.

(75) MONTESQUIEU, *De l'Esprit des lois* (XIX, 16).

(76) JULLIEN (F.), *Ibid.*

(77) SEGAL (J.-P.), *Management international au Vietnam, rapport pour l'AFD*, Mars 2011.

au-delà de ses ambitions personnelles, un certain plaisir à obéir, voire à révéler la personne du supérieur. La réglementation d'éthique est d'autant mieux suivie que la direction en donne une application exemplaire. « Le souverain incarne-t-il la rectitude ? Nul n'est besoin de ses ordres pour que tout aille bien. Ne l'incarne-t-il pas ? Il multiplierait ses ordres qu'il ne serait point obéi » (*Entretiens*, XIII, 6).

Les nœuds sur lesquels s'exerce le sens des responsabilités ne sont pas les mêmes dans chacun des deux

contextes, français et vietnamien. En France, les codes d'éthique sont regardés avec scepticisme en raison même du doute qu'ils font peser sur la responsabilité du sujet. Au Vietnam, ils revêtent au contraire une forme morale : l'enseignement des valeurs de l'entreprise relève du rôle naturel du dirigeant. Cela suppose que celui-ci les pratique avec une rectitude rituelle, pour mieux épouser le mouvement du monde. Tout au moins, c'est cette logique qui, implicitement, sert à donner un sens à son action. ■

# COMMERCE DES ENTREPRISES, TERRITOIRES ET INSÉCURITÉ SOCIALE

## Notes sur les investissements européens dans le secteur du bioéthanol au Brésil

Un nombre croissant d'investisseurs ne cherche plus, principalement, à gagner de l'argent en faisant fonctionner des entreprises, mais en effectuant des transactions sur les droits de propriété des entreprises. L'achat et la revente d'établissements industriels et commerciaux sont des moments privilégiés où de grosses sommes d'argent sont échangées rapidement et au cours desquels les fortunes se font et se défont. Quelles sont les conséquences de ces changements de propriété incessants sur le développement à long terme des établissements concernés et sur la prospérité (ou le déclin) de leurs parties prenantes (les salariés, les clients, les fournisseurs, les petits investisseurs et les collectivités locales) ? Nous proposons d'examiner ici ces questions à partir de l'étude du cas des investissements européens dans le bioéthanol brésilien

Par **Michel VILLETTE\***

---

\* Centre Maurice Halbwachs, ENS-EHESS-CNRS et AgroParisTech.

Dans un rapport récent (de 2008), la Banque Mondiale indique que les trois quarts des pauvres sont des ruraux de pays en développement. Elle souligne aussi l'intérêt du soutien à l'agriculture familiale pour lutter contre la pauvreté. Les cultures de rente apportent une réponse à cette pauvreté, si le modèle agricole retenu privilégie l'agriculture familiale, s'il est redistributif et s'il accorde aux acteurs économiques locaux une réelle place dans la filière. À l'opposé, certains modèles agro-industriels ont des bilans sociaux controversés. C'est le cas de la filière soja brésilienne, qui, basée sur des complexes agro-industriels et de très grandes exploitations (BERTRAND, 2004), ne créerait qu'un emploi pour 50 hectares. Toujours au Brésil, les conditions de travail dans les plantations de canne à sucre se caractérisent par la précarité et des rémunérations très faibles.

En dépit de ces évidences, nombreux sont les experts qui considèrent comme souhaitable le développement de l'agro-industrie internationalisée, laquelle est présentée comme un facteur de développement pour les pays du Sud. Ainsi, le soja, la canne à sucre, l'élevage extensif et l'huile de palme se trouvent être des activités économiques de plus en plus étendues, qui semblent ramener certains pays du Sud, comme le Brésil ou l'Indonésie, aux débuts de la période coloniale (SZMRECSÁNYI, 2006 ; RAMOS FILHO, 2006 ; DJAMA, 2009).

Aujourd'hui, un nombre croissant d'investisseurs ne cherche plus à gagner de l'argent en faisant fonctionner des entreprises, mais en effectuant des transactions sur les droits de propriété des entreprises. L'achat et la revente d'établissements industriels et commerciaux sont des moments privilégiés, où de grosses sommes d'argent sont échangées et au cours desquels les fortunes se font et se défont. Quelles sont les conséquences de ces changements de propriété incessants sur le développement à long terme des établissements concernés et sur la prospérité (ou le déclin) de leurs parties prenantes (les salariés, les clients, les fournisseurs, les petits investisseurs et les collectivités locales) ?

Nous proposons d'examiner cette question à partir de l'étude du cas des investissements européens dans le bioéthanol brésilien (1).

Notre travail s'appuie sur le travail collectif réalisé par des chercheurs brésiliens et français lors du séminaire « *Segurança alimentar e Segurança Energética* » qui s'est tenu, à Rio de Janeiro, en 2009. Il fait référence principalement à des données secondaires : articles de presse, sites Internet des entreprises, rapports annuels des entreprises, comptes d'entreprises et travaux des sociologues et d'économistes ayant participé à ce séminaire.

(1) Je remercie Afranio et Marie-France Garcia, Florence Pinton et Roberto Grün pour leurs commentaires sur cet article qui leur doit beaucoup, sans les engager en aucune façon.

## Du rôle de la ponctuation dans la vie des affaires

Dans son célèbre ouvrage *Le Bon usage* (Éditions Duculot, Paris, 1<sup>re</sup> Ed. 1936), Maurice Grevisse écrit : « La ponctuation est la respiration de la phrase. Bien des gens la négligent ; c'est à tort, car la ponctuation est un élément de clarté : elle permet de saisir l'ordre, la liaison, les rapports des idées ». Cette remarque de grammairien fait écho aux analyses pragmatiques des sociologues, qui montrent que la détermination du début et de la fin d'une séquence d'événements (par exemple, une querelle domestique) est souvent une décision arbitraire et, dans nombre de cas, une décision qui est elle-même un enjeu de conflit entre les parties.

Dans cet article, nous nous proposons de recourir à la notion de ponctuation, par analogie, pour étudier le devenir d'établissements industriels et commerciaux sur une période de dix à vingt ans. Notre hypothèse est que, pour ces établissements, les changements de dirigeants et d'actionnaires principaux jouent un rôle stratégique équivalent à celui de la ponctuation, dans une phrase.

L'idée, intuitive, qui a guidé notre recherche est que, lorsque l'on ne sait plus que faire ou que dire, lorsque l'on est dans l'embarras ou dans l'incertitude, on interrompt la séquence d'action ; on la ponctue par un changement de dirigeant ou de propriétaire, ce qui est souvent interprété, dans le langage imagé de la conversation courante, comme une « remise des compteurs à zéro ». Pour justifier cette intuition, on peut dire que celui qui revend une entreprise se trouve le plus souvent « embarrassé » par cette propriété. Qu'il soit en position de revendre l'entreprise qu'il contrôle à un prix qui lui semble très élevé ou à un prix très bas, qu'il ait le sentiment de faire une « bonne affaire » ou de « brader », dans tous les cas, il estime qu'il ne pourra pas tirer un meilleur parti de sa propriété dans le futur. Il interrompt un cours d'action, et si l'on dit, en français, qu'il « réalise » son bien, il serait plus exact de dire qu'il le dématérialise en le transformant en son équivalent monétaire. À l'opposé, l'acquéreur arrive avec d'autres cartes dans son jeu ; il pense pouvoir « relancer », « restructurer », « valoriser » pour tirer profit d'un « investissement », soit qu'il obtienne, à bon compte, une entreprise momentanément en difficulté, soit qu'il accepte de la payer très cher parce que les perspectives de gains futurs qu'il est en mesure de réaliser (compte tenu des autres ressources dont il dispose) lui paraissent attractives.

### Quand la ponctuation fait le profit

On observe une augmentation constante de la part des investissements étrangers dans les pays émergents (les « Brics » : Brésil, Russie, Inde et Chine). Il s'y développe une situation à la fois de rivalité et de coo-

pération entre les élites nationales et les investisseurs étrangers. Rivalité pour le contrôle des ressources économiques et coopération lorsqu'une alliance internationale contribue à accroître la valeur des productions locales, à ouvrir de nouveaux débouchés, à augmenter les capacités de production ; coopération encore, lorsque les grandes familles contrôlant les entreprises nationales trouvent des occasions avantageuses de revendre les entreprises qu'elles ont fondées et à rendre leur patrimoine plus liquide.

Pour illustrer ce phénomène, on peut consulter, sur le site Internet du magazine américain *Forbes*, la liste des personnes les plus riches du monde. Dans cette liste, on trouve douze personnalités brésiliennes, dont six ont récemment revendu à des investisseurs non brésiliens l'entreprise familiale à l'origine de leur fortune (voir le tableau 1).

ront à des périodes différentes du cycle économique du secteur considéré :

- les pionniers, souvent des familles d'entrepreneurs locaux, qui supportent les aléas de la phase de démarrage (la fameuse courbe en S de l'innovation), cela d'autant mieux qu'ils disposent d'autres investissements et d'autres sources de revenus. Ils réaliseront un gain décisif s'ils revendent l'entreprise qu'ils ont fondée au meilleur moment, c'est-à-dire lorsque les médias annonceront de toute part un boom économique dans le secteur considéré ;
- les investisseurs internationaux dominants, qui entreront dans le secteur au moment de sa plus forte croissance, avec l'intention de s'en désengager dès qu'un possible déclin s'annoncera ;
- ceux que l'on pourrait nommer familièrement les « ramasseurs de patates chaudes », c'est-à-dire des

Joseph & Moise Safra	69	7.4	Brazilian newspapers report that Moise has hired an Investment bank to sell his half of Banco Safra, now Brazil's ninth largest bank, with \$20 billion in assets
Aloysio de Andrade Faria	174	3.8	This savvy banker sold his Banco Real to Dutch Bank ABN Amro in 1998 for \$ 2.1 billion. Minority shareholders sued.
Jorge Paulo Lemann	200	3.4	His first big success was at investment bank Banko Garantie, which he founded 1971 and sold to Crédit Suisse First Boston in 1998 for \$675 million...
Julio Bozano	486	1.6	Brazil's Bozano made headlines in 2000 when he sold Banco Bozano Simonsen, which he cofounded, to Spain's Banco Santander Central Hispano.
Abilio dos Santos Diniz	486	1.6	The leader of Brazil's Largest retailer, Companhia Brasileira de Distribuição, sold a big stake in his company last year for a reported \$-a million to French supermarket chain Casino, already an existing shareholder.
Marcel Herman Telles.	512	1.5	With fellow Brazilian billionaires and former investment banking partners Jorge Paulo Lemann and Carlos Alberto Sicupira (see both), Telles invested in and helped build Ambrew into the world's third-largest brewer by volume before it merged with Interbrew of the Netherlands in 2004 to form InBev.
Carlos Alberto Sicupira.	606	1.3	

Tableau 1 : Six des douze Brésiliens classés par Forbes parmi les plus riches du monde en 2008 ont vendu des entreprises brésiliennes à des investisseurs internationaux

Ces informations suggèrent que la globalisation de l'économie brésilienne est non seulement le fait d'étrangers, mais aussi de certaines fractions de l'élite économique du pays, qui choisissent de vendre leurs entreprises. Lorsque l'on parle de ces « capitalistes nomades », de ces « investisseurs agiles » qui circulent de par le monde, à la recherche de la rentabilité maximum pour leurs capitaux, il faut prendre en compte non seulement les étrangers qui cherchent à se saisir des pépites d'un territoire, mais aussi ceux qui trouvent avantageux de vendre ces pépites à des investisseurs étrangers.

Considérons un secteur économique qui connaît une phase de forte croissance, comme le bioéthanol, au Brésil. De façon schématique, on peut imaginer quatre types d'investisseurs, qui investiront et désinvesti-

investisseurs minoritaires, des fonds de pensions et des particuliers investissant en bourse dans les entreprises qui semblent florissantes en raison de leurs performances passées et de leur notoriété, mais qui sont fortement structurées par des règles internes de fonctionnement qui les rendent moins aptes à s'adapter ;

- des hommes d'affaires qui rachètent à bas prix des entreprises en difficulté et cherchent à réaliser une fortune rapide en exploitant des actifs déjà amortis, en captant des aides publiques, en jouant sur les artifices juridiques et comptables qu'autorise la mise en faillite d'une société.

Dans cet article, nous nous intéresserons principalement à la seconde catégorie, celle des investisseurs internationaux agiles. Cinq points y seront abordés :



Quels sont les signaux de marché qui attirent ces investisseurs ? Qui sont-ils ? Que modifie leur investissement sur le territoire qu'ils investissent ? Quel avantage concurrentiel ont-ils par rapport à des producteurs locaux davantage sédentarisés ? Quels bénéfices pour ces investisseurs agiles ?

Pour conclure, nous soulignerons la nécessité de dépasser le thème, à notre avis trop superficiel, du « nationalisme économique », pour nous intéresser plus précisément à un problème moins idéologique, mais plus important : comment les élus locaux et les représentants des Pouvoirs publics peuvent-ils développer une meilleure vigilance et une meilleure anticipation des changements de contrôle du capital et de leurs conséquences sur le territoire dont ils ont la charge ?

### QUELS SONT LES SIGNAUX DE MARCHÉ QUI ATTIRENT LES INVESTISSEURS INTERNATIONAUX VERS LE BIOÉTHANOL BRÉSILIEN ?

Le secteur du bioéthanol brésilien est en pleine expansion (BUAINAIN et BATALHA, 2007 ; BNDES, 2008 ; FAVA, PINTO et CONJERO, 2009), le nombre de sucreries distilleries s'accroît de plus de 20 unités par an depuis plusieurs années et, en 2009, l'État de São Paulo a établi une réglementation contrôlant l'augmentation des surfaces plantées en canne à sucre pour tenter de limiter les excès. Comment en est-on arrivé là ?

Une recherche sur Internet et une revue de presse permettent de suivre la trace des « signaux de marché » qui ont pu attirer l'attention des investisseurs vers ce nouvel eldorado.

Le 13 mars 2006, un article publié dans le Wall Street Journal titrait : « *Brazil is World's Ethanol Superpower. Seven out of every 10 New Brazilian Cars Use Alternate fuel* ». On peut noter que ce titre suggère clairement que le boom économique du secteur est lié à l'expansion du marché intérieur brésilien, et donc, en grande partie, à l'avantage fiscal dont le bioéthanol bénéficie dans ce pays. Dans le corps de l'article, on apprend une information complémentaire qui est essentielle : selon le journaliste Bootie Cosgrove-Mather, grâce à cette politique publique brésilienne protectrice, investir dans ce secteur serait sûr et rentable :

– *“In Sao Tome, the cooperative that owns the ethanol distillery is betting on its best profits since it bought the operation in 1993. Cocamar's production cost is \$1.10 per gallon, and wholesalers are buying the fuel for \$2.68 up from \$1,44 last year. About the only thing that could hurt Brazil's ethanol industry now would be an almost unimaginable plunge in international crude oil prices, currently trading above \$60 per barrel, said Almir Hawthorne, the distillery's industrial manager.*

*Oil could drop to \$35 or \$40 per barrel, and ethanol producers would still make money.”*

Ce genre de déclaration ne saurait passer inaperçu des investisseurs puisque c'est la promesse à la fois d'une forte rentabilité et d'un faible risque. L'effet de telles annonces se fait sentir rapidement, comme le suggère la suite de l'article :

*“We felt that in our share price”, said a smiling Paulo Diniz, chief financial officer of Grupo Cosan, Brazil's largest ethanol producer and the world's second largest after the U.S.-based Archer Daniels Midland Co. A few years ago, Cosan was lucky to host a tour every four or five months for big foreign investors. Now the firm gets visits every two weeks, including a VIP tour in February for Google Inc. billionaires Larry Page and Sergey Brin. Cosan is considering an initial public offering on Wall Street within the next year and a half, Diniz said. Other foreign companies may consider jumping on the bandwagon by buying Brazilian ethanol firms.”*

En France, cet engouement mondial pour le bioéthanol s'exprime dans la discussion des politiques publiques et les prises de positions de certains experts. Ainsi, en 2008, la publication d'un rapport de l'Office Parlementaire d'Évaluation des Choix Scientifiques et Technologiques permet de prendre connaissance des propos tenus par quelques experts et représentants de lobbies influents. Ainsi, Didier Mosconi, Directeur stratégie et développement de Total, déclare (le 5 juin 2008) à la commission parlementaire :

« [...] La production de biocarburants pourra représenter, dans une perspective assez volontariste, plus de 3 millions de barils par jour (contre 0,3 million, aujourd'hui). Il s'agira surtout de bioéthanol, qui est produit à partir de la canne à sucre dans des conditions de bilan énergétique et d'émission de gaz à effet de serre tout à fait satisfaisantes, au Brésil, grâce au recyclage de la bagasse en source d'énergie. Ce double bilan est moins favorable pour la production à partir du maïs aux États-Unis et il est clairement défavorable, pour la production à partir du blé ou de la betterave en Europe [...] ».

Pendant ce temps, au Brésil, les banquiers publics et privés encouragent les investissements étrangers. Ainsi, la Banco Safra consacre une grande part de son rapport annuel 2008 au thème de la bioénergie et donne la parole à des experts qui, comme Eduardo Ferrara de Carvalho, manifestent un enthousiasme sans limite dans un article intitulé : « *No missing this boat, it's Brazilian* » (Banco Safra, Annual Report, 2008). On peut y lire les propositions suivantes :

*“This is a golden opportunity for Brazil. The time for renewable energy has come. Its destiny lies in the properties of the fuels retrieved from recently harvested plant mass. In this context sugarcane, one of the oldest components of our social live, stands out for its competitiveness and incomparable environmental performance. [...] Brazilian ethanol from sugarcane can have a positive impact on the energy balance of advanced energy-inten-*

*sive societies. Its production saves energy and avoids pollution thanks to the use of the very fuel produced, since the source of energy for this industry is cogeneration fuelled by the trash straw and bagasse left over from cane crushing. Sugarcane ethanol guarantees more end-use energy per unit of energy used to produce it than any other renewable source available today.*»

Ce texte est intéressant en ce qu'il combine des arguments financiers, des arguments à caractère humaniste et universaliste, des arguments écologiques et des arguments nationalistes. Autrement dit, dans la perspective de cet expert, ce qui est bon pour la banque l'est aussi pour le Brésil, pour les pays consommateurs d'énergie, pour l'humanité tout entière et pour la nature.

Dans son rapport sur les perspectives du bioéthanol, la Banque Nationale du Développement du Brésil (BNDES, 2008) adopte une position plus défensive et nuancée. Dans sa préface, le Professeur José Goldemberg (de l'Université de São Paulo) fait état des controverses et des limites du modèle, tout en le présentant encore comme une solution incontournable : « [...] il est donc nécessaire de trouver des substituts à ces combustibles (fossiles) ; Rien de plus rationnel que de les produire à base de matière organique renouvelable [...]. Une des options est l'éthanol, un excellent substitut à l'essence [...]. Cela a suscité des résistances de la part de certains groupes [...]. Ces groupes allè-

guent également qu'en réalité l'utilisation de l'éthanol ne réduit pas les émissions de gaz à effet de serre, ce qui est totalement incorrect en ce qui concerne l'éthanol de canne à sucre [...] »

Voyons maintenant comment les entreprises européennes du secteur ont réagi à ces multiples signaux de marché favorables.

### QUI SONT LES INVESTISSEURS INTERNATIONAUX DANS LE BIOÉTHANOL BRÉSILIEN ?

Conséquence logique de promesses de rentabilité fabuleuse, beaucoup de grands groupes mondiaux investissent dans le bioéthanol au Brésil : argentins, américains du Nord, européens, industriels du sucre, négociants en denrées alimentaires, pétroliers arrivent ou développent fortement leurs activités entre 2006 et 2008.

Sans prétendre ici à l'exhaustivité, on peut repérer quelques-uns des mouvements stratégiques accomplis par des entreprises mondiales pour profiter, à court terme, de l'effet d'aubaine offert par le marché intérieur brésilien du bioéthanol et, à moyen terme, par des perspectives d'exportation vers les États-Unis, l'Europe et l'Asie, dans l'hypothèse d'un assouplissement des barrières douanières à l'entrée.

Table 6. TNC and Brazilian agribusiness exporting companies – 2006 to 2007 (US \$ million)

Ranking	Firm	2006	2007	Var %
				2007/2006
4th	Bunge Alimentos S/A	2 267,1	3 055,1	34,76
6th	Sadia S/A	1 316,5	1 776,1	34,91
7th	Cargill Agricola S/A	1 606,3	1 759,2	91,52
11th	Perdigão Agroindustrial S/A	914,8	1 393,1	52,28
15th	Louis Dreyfus Commodities Brasil	669,1	1 280,5	91,37
17th	ADM do Brasil LTDA	800,9	1 224,2	52,85
22th	JBS S/A (Friboi)	922,4	1 069,8	15,98
23th	Aracruz Celulose S/A	897,3	1 062,2	18,38
26th	Copersùca	1 068,4	990,0	-7,33
28th	Sucucitrico Cutrale S/A	642,6	980,2	52,55
30th	Bertin LTDA	838,1	923,8	10,22
33th	Seara Alimentos S/A	495,9	760,7	53,39
35th	Suzano Papel e Celulose S/A	513,4	724,0	41,00

Source : Balança Comercial Brasileira, Secex/MDIC, Jan. 2008

Tableau 2 : les grandes compagnies mondiales d'agro-business étaient déjà très présentes au Brésil en 2006-2007

Le tableau 2 de la page précédente signale que les grandes compagnies mondiales d'agro-business sont déjà très présentes au Brésil en 2006-2007, en particulier pour l'exploitation du soja, du jus d'orange et de la canne à sucre, et que leurs opérations dans ce pays sont en pleine expansion. Entre 2006 et 2007, c'est le Groupe Louis Dreyfus qui fait croître le plus ses exportations au départ du Brésil suite à des investissements massifs.

Le tableau 3 ci-dessous signale que durant cette même période, beaucoup de grands groupes internationaux rachètent des entreprises brésiliennes. Le plus actif est le groupe argentin Bunge, mais on remarque aussi une acquisition faite par Açucar Guarani, filiale du groupe français Tereos, et une autre acquisition faite par le Groupe Louis Dreyfus. Par contre, on observe l'étrange et remarquable absence du principal groupe européen de production de sucre, le groupe allemand Südzucker, dont la stratégie reste centrée sur l'Europe (Annual Report Südzucker AG 2010).

## QUE MODIFIE L'INVESTISSEMENT DE CES GROUPES, LOCALEMENT ?

L'exploitation de la canne à sucre a une longue histoire au Brésil (MEYER, 1989 ; LINHART, 2003 ; SACHS *et al.*, 2009) et il serait évidemment absurde de faire de la très récente reconversion vers le bioéthanol et de l'arrivée concomitante des investisseurs internationaux des facteurs explicatifs principaux des situations humaines et écologiques constatées sur les territoires où cette exploitation a lieu. La réduction de la biodiversité, tout comme les conditions de vie très pénibles des ouvriers ne sont pas des phénomènes nouveaux. Cependant, les chercheurs brésiliens que nous avons consultés montrent que l'extension et l'intensification de ces activités au cours des dix dernières années ont un impact qui n'est pas seulement quantitatif : il faut parler ici de démesure et de déstabilisation des

Annex 1. Most Relevant M&A Operations in 2007 and 2008							
Effective Date	Target Company	Buyer	% of Acquired Shares	EV (US\$ MM)	Transaction Value (US\$ MM)	Milling (MM tons)	EV/Milling (US\$/ton)
dec. 08	Cabrera Central Energetica	ADM	50	N/A	N/A	N/A	N/A
sep. 08	Agroindustrial Santa Juliana	Itachu	20	N/A	N/A	N/A	N/A
sep. 08	Monteverte Agroenergetica	Bunge	60	N/A	N/A	1,4	N/A
Jul. 08	3 greenfields in Tocantini	Bunge	100	N/A	N/A	N/A	N/A
Jul. 08	Usina Pau D'aho	NovAmerica	100	63	N/A	1.4	46.5
apr. 08	Tropical Bioenergia	British Petroleum	50	120	60	N/A	N/A
mar. 08	Eldorado	ETH Bioenergia	100	N/A	N/A	2.2	N/A
feb. 08	Usina Benalcool AS	Cosanio	100	84	61	1.2	70.9
feb. 08	DISA	Infinity Bioenergy	97	130	75	1.2	108
nov. 07	Paralcool	Grupo Nova America	100	N/A	68	0.9	N/A
nov. 07	SA Lego Irmaos Açucar e Alc.	Brazil Ethanol Participações	100	N/A	190	1.2	N/A
nov. 07	Usina Conquista do Pontal	ETH Bioenergia	80	N/A	N/A	N/A	N/A
oct. 07	ETH Bioenergia SA	Solitz	33	N/A	80	1.1	N/A
oct. 07	Agroindustrial Santa Juliana	Bunge	100	N/A	N/A	0.5	N/A
sep. 07	Grupo Dedini	Abengoa Bioenergy Co	100	684	397	5.7	121.1
sep. 07	Central Energetica Paraiso SA	Infinity Bioenergy	100	N/A	52	1	N/A
sep. 07	Rio Claro Agroindustrial SA	ETH Bioenergia	80	N/A	N/A	N/A	N/A
aug. 07	Iberalcohol Destiaria	Infinity Bioenergy	100	N/A	28	N/A	N/A
aug. 07	Destilaria Alcida	Odebrecht	84	137	54	1.1	210.8
jul. 07	Unialco	Luis & Walter Zacaner	25	N/A	10	2.1	N/A
Jul. 07	Andrade Açucar e Alcool	Açucar Guarani	68	427	206	3	144.5
jun. 07	Usina Santa Luiza SA	Ethanol Participações SA	100	N/A	108	1.6	N/A
apr. 07	USACIGA	Clean Energy Brazil	49	213	127	1.5	138.9
mar. 07	Cia Açucareira Vale do Rosario	BSSA	51	N/A	750	N/A	N/A
feb. 07	Grupo Tavares de Melo	Louis Dreyfus Commodities	100	N/A	483	5.3	N/A
feb.07	Usina Petribu Paulista Lida	Noble Group Ltd	100	N/A	70	1.1	N/A

Source : Calyon (2009)

Tableau 3 : Principales opérations de fusion-acquisition dans le secteur du bioéthanol brésilien (2007-2008)

modes de vie ruraux traditionnels, que remplacent de nouvelles formes d'insécurité.

En 2009, il y avait déjà 240 sucreries distilleries d'éthanol dans l'État de São Paulo. La culture de la canne à sucre envahit peu à peu la campagne, réduisant drastiquement la diversité biologique, uniformisant le paysage et épuisant l'énorme nappe phréatique (il faut environ 13 litres d'eau pour produire un litre d'éthanol). Le phénomène est tellement massif que les autorités de cet État viennent de faire dresser des cartes de l'avancée de la culture de la canne à sucre et ont adopté une législation définissant les zones où cette culture sera autorisée et celles où elle sera interdite.

Le bilan de l'extension et de l'intensification de la monoculture de la canne à sucre est incertain, en ce qui concerne la qualité de vie des habitants. Si l'on se réfère aux statistiques et aux déclarations officielles des autorités brésiliennes (BNDES, 2008), ses effets positifs sur les aspects mesurables de l'économie nationale sont patents : extraordinaire croissance et résilience de la bourse de São Paulo pendant la crise de 2007-2008, croissance du PBN, croissance du PBN par habitant et réduction, sur dix ans (1998-2009), du coefficient de Gini, qui mesure l'écart de revenu entre les 10 % les plus riches et les 10 % les plus pauvres de la population. Cependant, les obser-



© Maita Nascimento/REA

« En 2009, il y avait déjà 240 sucreries distilleries d'éthanol dans l'État de São Paulo. La culture de la canne à sucre envahit peu à peu la campagne, réduisant drastiquement la diversité biologique, uniformisant le paysage et épuisant l'énorme nappe phréatique. » *Camion empruntant une piste traversant un champ de canne à sucre.*

L'expansion de la canne à sucre s'étend aujourd'hui aux autres États du Brésil, où elle est moins réglementée. S'il est vrai que l'extension de la culture de la canne ne s'opère pas directement au détriment de la forêt amazonienne, il n'en reste pas moins que son extension rapide repousse vers les frontières l'élevage extensif des bovins qui, repoussé à son tour vers le Nord, pousse les éleveurs et les petits agriculteurs à défricher la forêt. L'effet de déforestation est donc indirect, mais il n'en est pas moins significatif, non seulement en Amazonie, mais aussi dans d'autres États, comme celui du Cerrado.

Les sociologues et des anthropologues travaillant de manière plus approfondie et au plus près de l'expérience vécue des habitants sont beaucoup plus nuancés.

Les industriels de la canne à sucre ne cessent d'annoncer le remplacement toujours « imminent » des ouvriers coupeurs de canne à sucre par des machines. La réalité est que la mécanisation intensive, partout où elle est possible, cohabite avec la coupe de la canne à la main. En pratique, les machines font le travail le plus aisé, en terrain plat, et les ouvriers continuent de travailler à la main là où le terrain est accidenté ou encore lorsque de fortes pluies ont couché les cannes,

rendant la machine inutilisable. En dix ans, de 1999 à 2009, le salaire moyen des ouvriers coupeurs de canne à sucre a baissé de 25 % et l'intensification du travail de coupe de la canne s'est considérablement aggravée, puisque l'on est passé d'une norme de récolte journalière maximale par ouvrier de 6 tonnes par jour à 12 tonnes par jour (DE MORAES, 2008). Cette intensification est concomitante d'un remplacement des coupeurs de canne locaux ayant exercé ce métier pendant de nombreuses années par une main-d'œuvre migrante de jeunes hommes pratiquant le métier avec

vail. Ces stakhanovistes de la coupe de canne disent, usant d'une expression imagée, qu'ils « coupent la canne le diable au corps ».

Des procédures de certification sociale en cours d'élaboration donnent lieu à quelques améliorations ponctuelles. Elles se développent à l'initiative d'ONG (par exemple, des ONG de la mouvance militante catholique), mais aussi d'organisations patronales soucieuses d'améliorer l'image de la profession. Depuis peu, la Banque Nationale de Développement du Brésil (BNDES) n'accorde ses prêts à taux bonifiés



© Ricardo Teles/FOCUS-COSMOS

« Cette intensification du travail est concomitante d'un remplacement des coupeurs de canne locaux ayant exercé ce métier pendant de nombreuses années par une main-d'œuvre migrante de jeunes hommes pratiquant le métier avec des efforts physiques dignes d'un sportif de haute compétition, jusqu'à épuisement ». *Coupeurs de canne à sucre dans une exploitation brésilienne.*

des efforts physiques dignes d'un sportif de haute compétition, jusqu'à épuisement (ils ne peuvent tenir à un tel rythme que quelques années seulement). Ils arrivent du Nord-Est dans l'État de São Paulo, sans leur famille et, le plus souvent, dans le cadre d'un trafic organisé de main-d'œuvre et dans le contexte d'un fort endettement de leur famille restée au pays. Les problèmes de santé, y compris des morts subites par accident cardiaque, ne sont pas rares. Les travailleurs se voient fournir par les employeurs des boissons survitaminées et des histaminiques. Ces adjuvants légaux sont complétés par certains ouvriers, qui recourent à la marijuana ou au crack pour apaiser leurs souffrances et tenter d'augmenter leur rendement au tra-

vail pour la construction de nouvelles sucreries distilleries qu'à la condition que 1 % de l'investissement total soit consacré à des projets sociaux (dispensaires, cars pour transporter les ouvriers, écoles...). Des audits sociaux sont aussi supposés lutter contre le travail forcé et les accidents du travail, avec des résultats qui restent à être évalués.

Quelle est la contribution de l'arrivée des « investisseurs agiles » à l'évolution de la situation écologique et sociale ? Deux questions restent à approfondir : premièrement, il faudrait mieux cerner l'impact, sur un territoire et une population donnés, du remplacement de la domination traditionnelle exercée par une famille de propriétaires terriens brésiliens par

celle d'un investisseur international et du passage d'une logique patrimoniale à une logique financière. Deuxièmement, il faudrait pouvoir mesurer l'impact d'une instabilité croissante du contrôle du capital et montrer comment des changements de propriété fréquents entraînent le développement de nouvelles formes d'instabilité et d'incertitude pour les habitants, thème déjà exploré par le travail pionnier de DE L'ESTOILE et PINHEIRO (2001). Quelques cas de fermeture de sucreries distilleries suite à des faillites permettent de documenter partiellement ces questions (DE L'ESTOILE et SIGAUD, 2006). Sous certaines conditions, et grâce au travail militant et aux possibilités offertes par les lois agraires, les conditions de vie des populations locales pourraient parfois se trouver améliorées plutôt que dégradées, après l'abandon de l'exploitation par les grands propriétaires.

### DE QUEL AVANTAGE CONCURRENTIEL LES OPÉRATEURS MONDIAUX JOUISSENT-ILS PAR RAPPORT À DES PRODUCTEURS LOCAUX PLUS SÉDENTARISÉS ?

Les travaux de NEVES, FAVA *et al.* (2009) montrent que pour profiter pleinement du boom du bioéthanol brésilien, même les investisseurs internationaux les plus réticents sont plus ou moins obligés d'immobiliser du capital, non seulement dans les usines, mais aussi dans des flottes de camion, la gestion des exploitations agricoles et, parfois même, dans l'achat de terres. L'immobilisation de capitaux est certes un facteur d'accroissement des risques en cas de crise, mais c'est la qualité des informations sur l'évolution du marché mondial et la capacité à anticiper un éventuel effondrement des cours qui sont cruciales. De ce point de vue, les investisseurs globaux bénéficient d'un avantage compétitif décisif par rapport aux entreprises de dimension seulement locale ou nationale.

La consultation du site Internet de *Louis Dreyfus Commodities* (2009) permet de se faire une idée des avantages compétitifs dont bénéficient les grands négociants mondiaux par rapport à des industriels ou à des exploitants agricoles plus sédentaires.

Voici quelques extraits de ce que l'on peut lire sur ce site :

– “*Louis Dreyfus Commodities, a substantial participant in the global trading of sugar and ethanol, is one of the leading sugar and alcohol exporters in Brazil. In addition, the company handles active dry yeast, anhydrous and hydrated alcohol and fermentation and synthetic ethyl alcohol.*”

– “*Through subsidiaries and branches, there are over 100 employees involved full time in its sugarcane trading operations.*”

– “*Committed to servicing the increasingly complex requirements of producers and consumers in a dynamic market place, LDCommodities is involved in global trading, marketing and logistics. LDCommodities is unique in its ability to offer a full suite of comprehensive risk management products to customers, including products to manage commodity price and volume risks.*”

– “*Louis Dreyfus Commodities conducts international trading operations from offices in Geneva, Wilton (USA) and São Paulo. These activities are enhanced by wholly owned regional subsidiaries or local offices in India, Israel, Kenya, Mexico, Peru, Poland, Singapore, Russia and Ukraine.*”

– “*In addition to trading, LDCommodities is actively involved in the sugar and alcohol production industry in Brazil, owning three Brazilian sugar mills that produce 450,000 tons of sugar and 150,000 cubic meters of alcohol annually. These mills are located in Cresciumal in Leme, State of São Paulo, Luciânia, in Lagoa da Prata, State of Minas Gerais and São Carlos in State of São Paulo, the latter being owner of the sugar brand Dinalucar, sold throughout the State of Minas Gerais.*” (Source : *Louis Dreyfus Group annual report, 2009*).

L'avantage de l'opérateur global sur les producteurs locaux apparaît clairement dans ce texte. Il dispose d'une information précoce et exclusive sur l'évolution des marchés mondiaux et il peut donc investir (ou désinvestir) avant les autres.

Dans le cas de Louis Dreyfus, ce savoir-faire est traditionnel. En effet, historiquement, la compagnie Louis Dreyfus est un armateur. Son savoir-faire, ancestral, consiste à toujours trouver des cargaisons pour ses navires, à l'aller comme au retour, mais aussi à savoir acheter et revendre les navires au bon moment de façon à ne jamais se trouver avec des bateaux inutilisés et sans valeur de revente. Pour atteindre ces deux objectifs, sa connaissance détaillée des mouvements des navires dans tous les grands ports du monde est un atout. Elle lui fournit l'information précoce et exclusive qui lui permet d'être bien placé, au bon moment.

La lecture du rapport annuel de cette entreprise confirme cette manière de travailler typique des négociants internationaux puisqu'elle suggère que l'investissement dans les distilleries d'éthanol brésiliennes de première génération n'est qu'une option parmi d'autres :

– “*Both fermentation and synthetic ethyl alcohol are traded. Fermentation ethyl alcohol is made from products containing carbohydrates such as sugars, starches and cellulose. The primary feedstocks for most fermentation ethyl alcohols are sugarcane and grains. Synthetic ethyl alcohol is produced from the liquefaction of coal or the hydration of ethylene.*”

– “*Ethanol is purchased with a wide variety of characteristics from producers around the world and marketed to international consumers. Many of the company's trading offices are involved in the origination, sales and movement of ethanol in local markets.*”

– “By utilizing its global resources, LDCommodities is better able to understand and service a complex global market.”

(Source : *Louis Dreyfus Group annual report, 2009*).

Nous ne disposons pas de témoignage direct sur la manière dont, au jour le jour, le Groupe Louis Dreyfus peut réaliser des arbitrages sur les cargaisons de bioéthanol embarquées sur ses navires, mais on peut s'en faire une idée indirecte à partir du témoignage apporté par un responsable du Groupe Total à propos du gaz naturel liquéfié, une commodité comparable :

« Lorsqu'il existe une pointe de demande de gaz naturel au Japon, par exemple à la suite du violent tremblement de terre de juillet 2007 qui a conduit à l'arrêt de la centrale nucléaire de Kashiwazaki-Kariwa, un cargo peut ainsi partir du Moyen-Orient à destination des États-Unis pour une livraison à 9 dollars par BTU (*British Thermal Unit*), puis être redirigé vers le Japon, où un acheteur propose 16 dollars par BTU ».

(Source : *Interview du Directeur stratégie et développement de Total, 5 juin 2008*).

## QUELS BÉNÉFICES POUR LES INVESTISSEURS INTERNATIONAUX ?

Qu'apportent leurs investissements aux groupes internationaux qui investissent au Brésil ? Nous proposons ici de s'en faire une première idée en considérant le cas particulier de la coopérative agricole française Tereos. Tereos est un groupe agro-industriel coopératif spécialiste de la première transformation de la betterave, de la canne à sucre et des céréales. Il fédère 12 000 agriculteurs français, qui ont le statut d'associés coopérateurs (2). Dirigée par Philippe Duval, la coopérative Tereos contrôle aussi 33 établissements industriels en Europe, en Amérique du Sud et en Afrique. L'ensemble a réalisé 3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2008-2009.

Le Groupe Tereos détient six participations majoritaires dans des entreprises brésiliennes : Andrade, Andrade Agricultura LTDA, Cardoso, Cruz Alta Participações, Sao José et Açucar Guarani SA.

Un article publié par le journal français *La Voix du Nord*, le 5 mars 2008, permet de prendre la mesure de l'importance des investissements brésiliens pour ce Groupe. Voici ce que l'on peut y lire :

« ... Un chiffre d'affaires en hausse de 4 %, à 2,37 milliards d'euros, un résultat net consolidé à 197 millions pour l'exercice 2006-2007 (contre 75 millions, en 2005-2006) : en apparence, tout va bien pour Tereos. [...] En réalité, ces bons chiffres sont essentiellement dus à un bénéfice exceptionnel : le Groupe a cédé la part

(2) Cela signifie que, selon les statuts, ils peuvent voter à l'assemblée générale de la coopérative selon le principe d'« un homme, une voix ».

de 6,5 % qu'il avait dans Cosan, le leader mondial du sucre. Achetées 30 millions d'euros, il y a quatre ans, ses parts ont été revendues 160 millions. L'introduction en bourse de la filiale brésilienne de Tereos Guarani a aussi joué favorablement sur les résultats du Groupe. [...] En France, trois usines ont fermé, à Vic-sur-Aisne, Abbeville (dans la Somme) et à Marconnelles, près d'Hesdin. Trois mille planteurs ont arrêté la production de betteraves [...] »

Cet article de la presse régionale laisse clairement entendre qu'en 2007-2008, la spéculation sur la valeur boursière des usines d'éthanol au Brésil a permis de compenser le déclin des activités sucrières en Europe et de couvrir les frais de restructuration. Pourtant, l'examen du compte de résultat de la filiale Açucar Guarani SA laisse apparaître des pertes pour les années 2006 et 2007, après prélèvement des frais financiers et des frais de siège.

## CONCLUSION

L'essai que nous avons présenté ici comporte des informations fragmentaires qu'il est difficile de mettre en correspondance afin de reconstituer une image globale du processus de développement de l'industrie du bioéthanol, un processus en cours, à la fois global et local, financier, technologique, industriel, agricole et écologique ; un processus mettant en relation des élites économiques mondiales, de riches familles locales, des petits paysans et de jeunes ouvriers migrants. Dans ce processus global, quel rôle attribuer aux ponctuations de la vie des affaires, objet transitoire par excellence ?

Une limite importante de l'essai que nous avons présenté est la durée des observations : pour parfaire notre démonstration sur le cas du bioéthanol au Brésil, il faudrait pouvoir dire ce qu'il va se passer dans dix ans, disposer d'informations sur ce qu'il adviendra localement lorsque les « investisseurs agiles » désinvestiront. Mais attendre cet ultime moment de vérité au nom de la rigueur scientifique reviendrait aussi à méconnaître les précédents historiques, et surtout à ne pas aborder la question au moment où elle présente encore un certain intérêt pratique. Pour être politiquement pertinente, la question ne peut être traitée que sur le mode hypothétique.

L'impact économique et social de la ruée vers l'or vert ne peut être analysé seulement dans une perspective financière et de court terme. Les conditions de marché, les technologies, les allocations d'actifs des grands investisseurs internationaux, les stratégies des banques et les politiques des États sont variables et changeantes. L'équation gagnante du bioéthanol fabriqué à partir de la canne à sucre peut être brusquement

modifiée par la variation de l'un ou de plusieurs de ces facteurs. Le reflux brutal et massif des investisseurs dominants peut alors avoir des conséquences majeures, fastes ou néfastes, sur les territoires laissés pour compte. Même si le scénario n'est absolument pas prévisible à court terme, envisageons-le à titre d'hypothèse de travail, car, de même que la réussite d'un investissement capitalistique se juge à la fortune finale de l'investisseur, de même la contribution d'une industrie au bien-être des habitants d'un territoire se juge *in fine*, au moment où cette industrie amorce son déclin et où l'on peut examiner rétrospectivement les traces positives et négatives qu'elle laisse dans le paysage, sur les trajectoires familiales, dans la culture locale et dans la mémoire des habitants.

Cet état final du territoire, il est imprudent d'attendre de pouvoir l'observer « scientifiquement », mais il est particulièrement nécessaire de l'imaginer pour pouvoir prendre les précautions qui s'imposent et le rendre le plus positif qu'il est possible pour les parties prenantes locales. C'est pourquoi de telles études exploratoires mériteraient peut-être d'être conduites systématiquement par les autorités des territoires spécialisés et exposés à la spéculation. Régulièrement mises à jour, ces études permettraient d'anticiper les investissements/désinvestissements et d'en aménager les effets, plutôt que de mettre en œuvre des mesures curatives coûteuses et souvent peu efficaces, une fois la crise survenue et les investisseurs agiles (et solvables) disparus. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AÇUCAR GUARANI SA, annual report, 2008.
- ALTRADIUS, enquête réalisée entre août et octobre 2007 auprès de 1 198 sociétés d'Allemagne, de Belgique, de France, d'Italie, des Pays-Bas et du Royaume-Uni sur leurs relations avec les États-Unis, le Brésil, la Chine, l'Inde, le Mexique et la Russie, 2008.
- Amis de la Terre Brésil et Fondation Heinrich Böll, *Agrobusiness and Biofuels : an explosive mixture*, 2006.
- ANTONIL, CULTURA (A. J.), *e opulência do Brasil*, Paris, IHEAL (1<sup>re</sup> édition, 1711), Lisbonne, Oficina Real deslandesiana, 1968.
- BANCO SAFRA, Annual Report, 2008.
- BANCO SAFRA, *Bioenergy*, Annual report, São Paulo, 2007.
- Banque Mondiale, *L'agriculture au service du développement*, Rapport sur le développement dans le monde, 2008.
- BATAILLE (Christian) & BIRRAUX (Claude), *Rapport sur l'évaluation de la stratégie nationale de recherche en matière d'énergie*, Office Parlementaire d'Évaluation des Choix Scientifiques et Technologiques, Paris, 2008.
- Banque Nationale de Développement du Brésil (BNDES), *Bioéthanol de Canne à Sucre, Énergie pour le Développement Durable*, Rio de Janeiro, BNDES, ISBN : 978-85-87545-25-1, 2008.
- BUAINAIN (Antonio Marcio) & BATALLA (Mario Otavio), *Cadeia Produtiva da Agroenergia*, vol. 3, Série Agronegocios, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, MAPA. Secretaria de Política Agrícola-SPA, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA, São Paulo, 2007.
- CAILLEUX (Maryline) & EVEN (Marie-Aude), *Les bio-carburants : opportunité ou menace pour les pays en voie de développement ?*, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, publication du Service de la statistique et de la prospective, Paris, 2009.
- COSAN S.A., Public Exchange offering for the acquisition of Shares issued by COSAN S.A., industria e comercio by order and on account of Cosan Limited, 2009.
- COSAN, Annual Report, 2006, 2007, 2008, 2009.
- COSBROVE-MATHER (Bootie), "Brazil is World's Ethanol Superpower. Seven out of every 10 New Brazilian Cars Uses Alternate Fuel", *The Wall Street Journal*, march 13, 2006.
- DE L'ESTOILE (Benoit) & SIGAUD (Lygia), *Ocupações de terra et transformações sociais*, Editora da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.
- DE L'ESTOILE (Benoit) & PINHEIRO (Claudio), « Projets, paris, hésitations, notes sur trois plantations en situation d'incertitude », *Cahiers du Brésil Contemporain*, n°43/44, pp. 71-124, 2001.
- DE MORAES (Silva Maria), Aparecida, « Migrants temporaires dans les usines de canne à sucre de l'État de São Paulo-Brésil », *Migrations et Sociétés*, vol. 20, n°115, janvier-février, pp. 125-146, 2008.
- FORBES, site Internet, Classement des plus grosses fortunes mondiales.
- GARCIA-PAPERT (Marie-France), « Mercado e modos de dominação : a feira e as vinculações de trabalhadores na plantação açucareira nordestina », Pessanha Neves Delma e Moraes e Silva Maria Aparecida de (orgs), *Processos de constituição e reprodução do campesinato no Brasil*, vol. I, São Paulo, UNESP, 2008, p. 69-88, 2008.
- GARNIER (Juliette), « Tereos veut doubler de taille d'ici à cinq ans », *La Tribune*, page 19, Paris, 11 mars 2010.
- GAUDIN (Christian), « La bataille des centres de décision : promouvoir la souveraineté économique de la France à l'heure de la mondialisation », *Rapport d'Information n°347*, Sénat de la République Française, Paris, 2007.
- GREVISSE (Maurice), *Le Bon Usage*, Éditions Duculot, Paris, 1936.
- GRÜN (Roberto), "Convergencia das elites e inovações financeiras : a governança corporativa no Brasil, Rev", *Bras.Ci. Soc*, vol. 20, n°58, pp. 67-90, 2005.
- GUARANI, site Internet : <http://www.aguarani.com.br>



- La Voix du Nord*, « Tereos sauvé par ses investissements Brésiliens », Lille, France, 5 mars 2008.
- LEITE (S. P.), MEDEIROS (L.), GARCIA Jr. (Afranio) & GRYSZPAN (Mario), Assentamentos rurais em perspectiva comparada : uma análise das dimensões econômica, social, histórica e ambiental, Relatório final, volumes I e II, CPDA-UFRRJ/CPDOC-FGV/CRBC-EHESS/UFF, Convênio REDES-Fundação Ford, FAPERJ e CNPq, 2005.
- LINHART (Robert), *Le Sucre et la faim : enquête dans les régions sucrières du Nord-Est brésilien*, Les Éditions de Minuit, 2003.
- LOUIS DREYFUS GROUP, Annual Report, 2008 et 2009.
- MEYER (Jean), *Histoire du sucre*, Éditions Desjonquières, 1989.
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, République Française, « Les biocarburants : opportunité ou menace pour les pays en voie de développement ? », *Analyse de la cellule de prospective et d'évaluation*, n°3, 4 p., janvier 2009.
- NEVES (M.F.), PINTO (M.J.A.) & CONEJERO (M.A.), Transnational Companies Investments in Brazilian Agribusiness and Agriculture : The Case of Sugar Cane – Part of UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), World Investment Report 2009, Geneva, UNCTAD, 2009.
- ROUQUIÉ (Alain), *Le Brésil au XXI<sup>e</sup> siècle – Naissance d'un nouveau grand*, Paris, Fayard, 2006.
- SACHS (I.), WILHELM (J.) & PINHEIRO (P.S.) (dir.), « Brazil, a century of change », *The University of North Carolina Press*, 2009.
- SACHS (I.), *Rumo à ecossocioeconomia do desenvolvimento*, São Paulo, Cortez, 2007.
- Serviço Público Federal, CVM, Comissão de valores Mobiliários, DFP, Demonstrações financeiras padronizadas, Empresa Comercial, Industrial e outras, Data Base Legislação Societária.
- Sucre-Éthique, Position de l'Association, site Internet, 2008.
- SÜDZUCKER (A.G.), Annual Report, 2010
- SZMRECSANYI (Tamas) & RAMOS FILHO (Luiz Octavio), « The Agrarian Consequences of Brazil's Recent Sugar Industry Expansion », LASA's XXVI International Congress, San Juan, Puerto Rico, 2006.
- TEREOS, Rapport Annuel 2008-2009, publié en mars 2010
- UbiFrance, Indicateurs Economiques et Sociaux du Brésil, Ambassade de France, Mission économique de Brasília, MINEFI, 2009.
- Union européenne, Proposition de directive européenne sur la promotion des énergies d'origine renouvelable, COM, Bruxelles, 2008.

# CRISE DE LA MOTIVATION : POUR UN RENOUVELLEMENT DE L'APPROCHE GESTIONNAIRE

Beaucoup a été dit et écrit sur la motivation au travail depuis l'avènement des organisations modernes. Les théories gestionnaires de la motivation ont focalisé leur apport sur l'identification des *stimuli* externes qui pouvaient être actionnés par les organisations et leur relais, les managers, dans l'optique de susciter la motivation des individus. Cet article propose un retournement d'approche. La motivation au travail y est appréhendée comme une dynamique éminemment individuelle résultant de l'investissement de trois registres d'activités : les Obligations, les Initiatives et les Aspirations. Ces trois registres sont indispensables à chaque individu au travail ; ils sont propres à chacun (leur contenu varie d'un individu à l'autre) et sont en évolution permanente, au fur et à mesure qu'ils sont effectivement investis et que l'individu avance en âge. Cette conceptualisation fonde une nouvelle approche de la gestion de la motivation en organisation : l'orientation qu'elle propose est de faire de chaque individu au travail à la fois le gardien et le régulateur de ses Obligations/Initiatives/Aspirations.

Par **Fabienne AUTIER\*** et **Sanjy RAMBOATIANA\*\***

**L**a motivation des individus au travail est devenue un problème dans nos sociétés développées. Il s'agit, tout d'abord, d'un problème pour les individus au travail, qui rapportent une difficulté croissante à s'investir durablement dans leurs activités professionnelles. Au-delà des phénomènes récemment médiatisés de *burn-out*, voire de suicides, la lassitude, la fatigue, le stress (ou, à l'inverse, le retrait) sont, plus banalement et chroniquement, les marqueurs de cette

difficulté. Celle-ci est ravivée par deux phénomènes consubstantiels à la crise économique que nous traversons, le développement d'une motivation par la négative (résultant de la peur de perdre son emploi) et l'al-

---

\* Professeur-chercheur en GRH – EMLYON Business School (autier@em-lyon.com).

---

\*\* Fondateur et Directeur de EVOLUANCE (sanjy.ramboatiana@wanadoo.fr).

longement de la durée du temps professionnel (conséquence de la faillite progressive des régimes de retraite).

En second lieu, la motivation des individus au travail est un problème pour de nombreux employeurs qui rapportent une difficulté croissante à susciter la motivation de leurs salariés. Beaucoup font état de comportements minimalistes de la part de salariés se cantonnant à une exécution *a minima* de leurs tâches ; beaucoup dénoncent également une logique de « dominant/donnant » d'un type nouveau consistant pour les salariés à s'enquérir en permanence des contreparties offertes par l'entreprise avant de décider de s'engager ou non dans une nouvelle activité.

C'est un problème, enfin, dès lors que les organisations modernes, pour fonctionner, ont un besoin vital de la motivation de leurs membres. Sans motivation, sans ce supplément individuel d'énergie, sans cette volonté individuelle de s'engager, de faire face aux imprévus, de pallier les insuffisances du travail prescrit, aucune organisation ne peut aujourd'hui fonctionner ! De plus en plus, on attend du salarié qu'il soit un « intra-preneur », c'est-à-dire plus qu'un exécutant, un acteur innovant et palliant les défaillances des fonctionnements établis.

Nous sommes donc face à une situation paradoxale : la motivation individuelle au travail est en crise, alors même qu'elle n'a jamais été aussi cruciale qu'aujourd'hui pour le fonctionnement des organisations modernes.

Que faire, face à ce constat ? Que nous disent les théories bien établies de la motivation ?

La question de la motivation des individus au travail ayant été prégnante depuis les tout premiers développements des organisations modernes, nous sommes extrêmement bien dotés en matière de théories. Chaque période de développement économique et industriel a produit sa propre famille de théories de la motivation.

Pourtant, force est de constater que ces théories accumulées n'équipent pas de façon satisfaisante les acteurs de la question, c'est-à-dire ceux qui l'éprouvent et s'y confrontent, au quotidien : les dirigeants d'entreprises, les managers d'équipes et les salariés eux-mêmes. Tous sont assez largement démunis.

Cette incapacité des théories existantes à produire des solutions opérantes et concrètes laisse le champ libre aux approches critiques et dénonciatrices de la question. Ces approches sont produites par deux types d'acteurs très différents : d'une part, des témoins anonymes des carences de motivation dans les organisations qui, le temps d'un essai à traits forcés, attirent l'attention médiatique (*Bonjour paresse*, 2004 ; *L'Open-space m'a tué*, 2008) et, d'autre part, des chercheurs en sciences humaines qui mobilisent leurs disciplines respectives pour rendre compte et expliquer ces dysfonctionnements motivationnels. On retrouve, ici, les travaux produits par des psychologues du tra-

vail (Christophe DEJOURS, 1998 et 2009 ; Danièle LINHART, 2004) et des sociologues des organisations (Jean-Pierre LE GOFF, 1995 ; David COURPASSON & François DUPUY, 2008). Ces approches scientifiquement fondées sont importantes, car elles produisent des explications de la question. Par contre, elles sont en retrait de la question pragmatique du « *que faire, alors ?* », si chère aux acteurs.

L'objet de cet article est de proposer une approche renouvelée de la question de la motivation.

En nous appuyant sur une relecture des théories gestionnaires de la motivation et sur une recherche qualitative récente (voir l'annexe 1), notre ambition est de proposer une approche alternative de la question de la motivation débouchant sur une compréhension plus intime de ses mécanismes ET de proposer des pistes d'actions concrètes pour les acteurs. En cela, cet article se veut une contribution à la sortie de la crise de la motivation.

---

## UN RENOUVELLEMENT NÉCESSAIRE DE LA PERSPECTIVE

Dans le champ de la gestion, l'approche dominante de la motivation est aujourd'hui une approche par les *stimuli* externes. Les individus au travail sont appréhendés comme des acteurs ayant des logiques d'action mécaniques anticipables et répondant de façon simple à des *stimuli* actionnés par des tiers (la direction des Ressources humaines, le manager, l'organisation du travail). Pour l'essentiel, les travaux gestionnaires de ces cent dernières années se sont ingéniés à recenser ces facteurs de motivation : le salaire, pour Taylor (1911), l'appartenance et la reconnaissance, pour le courant des relations humaines (ROETHLISBERGER et DICKSON, 1939), l'intérêt intrinsèque du travail et les responsabilités qu'il procure (HERZBERG, 1966), le rapport entre efforts produits et récompenses obtenues (théorie des attentes de Vroom, 1964), l'équité et la justice de traitement (ADAMS, 1965). Certains auteurs, tels MASLOW (1954) et ALDERFER (1972), ont affiné cette approche et avancé l'idée que la motivation était probablement multifactorielle et procédait d'une dynamique : tous les individus ne sont pas motivés, au même moment, par les mêmes facteurs.

Ces théories ont toutes nourri la même stratégie d'approche, si typique du projet gestionnaire : identifier, dans un premier temps, les facteurs qui génèrent la motivation des individus (leurs besoins, leurs attentes, leurs sources de satisfaction, etc.) et envisager, immédiatement après, comment l'organisation peut offrir et mettre en place ces différents facteurs pour susciter de façon déterministe chez les individus les comportements que l'on attend d'eux.

Or, cette approche dominante conduit dans des impasses de trois types :

– elle conduit, tout d’abord, à une inflation des *stimuli*. Nous constatons aujourd’hui, dans un nombre croissant d’organisations, que ces approches par les *stimuli* externes ne suffisent plus à motiver durablement les individus et, pis, qu’elles produisent des effets pervers : inflation des incitations financières pour susciter davantage de motivation, alors même que les ressources financières des entreprises diminuent (l’exemple des scandales récents des bonus, dans le secteur bancaire), développement de salariés mercenaires (généralement parmi les plus qualifiés) qui négocient chaque action supplémentaire en demandant l’octroi d’une prime ;

– elle nécessite, ensuite, une individualisation de la gestion de la motivation, qui n’est tout simplement pas réaliste dans les organisations modernes. Contrairement à une thèse en vogue (ALBERT, 1998 ; LE SAGET, 2006 ; GAUTIER & VERVISCH, 2008), les managers opérationnels ne sont pas des psychologues en action. Ils n’ont pas le temps et ne sont pas formés à entrer dans une démarche introspective visant à identifier quels sont les facteurs de motivation des différents membres de leur équipe (surtout lorsque l’on sait que le *span of control* moyen est de 1/12° et qu’il peut aller jusqu’à ... 1/80° !). Ils n’ont pas non plus la main sur tous les leviers, notamment en termes de rémunération. Résultat : les leviers de motivation offerts aux différents individus au travail ne font pas mouche, ils opèrent « à coté » : ce qui est offert à un salarié donné pour le motiver n’est pas ce qu’il souhaitait, ni ce qui aurait été susceptible de le mettre en mouvement ;

– enfin, cette approche par les *stimuli* externes dépose et déresponsabilise les individus devant la question, ô combien personnelle, de la motivation. Avec le temps, elle a conduit les individus à un glissement les amenant à attendre de l’organisation qui les emploie, ou de leur manager, « *qu’ils les motivent* », au lieu de leur donner les clés pour gérer eux-mêmes leur motivation. Cette approche déresponsabilisante de la motivation est, selon nous, en partie à l’origine des troubles psychosociaux croissants que nous observons aujourd’hui dans les organisations (stress, dépression liée au travail, *burn out*, etc.). C’est parce que les individus au travail n’ont jamais eu l’opportunité d’être éduqués à gérer leur propre motivation qu’ils se retrouvent particulièrement désemparés et vulnérables dans le contexte d’organisations contemporaines du travail changeantes, exigeantes et ambiguës.

En définitive, cette troisième impasse rejoint la première : un nombre croissant d’individus au travail (y compris de cadres) n’ont finalement comme seule gouverne de leurs actions l’atteinte des objectifs fixés par l’organisation, dans l’optique de l’obtention d’une récompense. On mesure à quel point ces individus sont vulnérables et à quel point ils seront déstabilisés le jour où leur organisation changera unilatéralement ces objectifs ou ces critères de performance. Or, de tels changements sont très fréquents.

## NOTRE MODÈLE : LES TROIS MOTEURS DE LA MOTIVATION

Avec le recul des théories successives produites à propos de la motivation au travail et sur la base de nos propres expérimentations (voir l’annexe 1), nous avançons l’idée qu’un renouvellement de perspective est nécessaire pour progresser, en théorie comme en pratique, sur la question de la motivation.

Dans la lignée des travaux de la psychologie humaniste (MASLOW, 1954), nous adoptons le parti pris suivant : la motivation est générée dans le for intérieur de chaque individu, c’est un « *moteur personnel* » à agir. Comme telle, chacun en est l’initiateur et le gardien.

Plus précisément, nous posons le principe que la motivation individuelle au travail est le résultat de l’investissement par l’individu de trois moteurs hiérarchiquement agencés, le moteur des Obligations, celui des Initiatives et, enfin, celui des Aspirations.

Les trois moteurs de la motivation :



Tous autant que nous sommes, nous avons des *Obligations* dès lors que nous sommes engagés dans une relation d’emploi, dans un rôle professionnel. Ces *Obligations* sont les activités que l’on attend de nous du fait de notre rôle dans notre organisation. Nous ne pouvons pas y déroger : elles nous sont prescrites et imposées. Elles constituent « *ce que nous devons faire* » et ce sur quoi nous devons rendre des comptes à l’organisation qui nous emploie, à nos clients, etc. Ce sont les activités qui découlent du respect de la législation, des contrats et des règles, implicites et explicites, de l’organisation. Dans les entreprises, elles sont, le plus souvent, formalisées par le contrat de travail, des lettres de mission ou des fiches de poste. La réalisation de ces *Obligations* nous donne le sentiment d’appartenir à un collectif de travail et, de ce point de vue, elles nourrissent notre besoin de sécurité et d’appartenance. Elles nous font nous percevoir comme participant à une organisation et, par conséquent, elles contribuent à la consolidation de notre identité professionnelle collective. Le respect d’un code vesti-

# BELLE JARDINIÈRE

Rue du Pont-Neuf  
PARIS Succursale: 1, Place de Clichy

LA PLUS GRANDE SPÉCIALITÉ DE **VÊTEMENTS** POUR HOMMES, DAMES ET ENFANTS



## VÊTEMENTS DE TRAVAIL

POUR TOUS LES CORPS DE MÉTIERS

Ses Seules Succursales sont à :

**PARIS, 1, Place de Clichy, LYON, MARSEILLE, BORDEAUX,  
NANTES, ANGERS, NANCY, Maison de Vente à SAINTES**

© Coil. IMKHARBINE-TAPABOR

« Le respect d'un code vestimentaire ou l'internalisation d'un code de comportement qu'accompagnent la prise en charge de ces Obligations nous aident, par leur effet mimétique, à nous sentir parties prenantes de telle organisation plutôt que de telle autre. » *Illustration de Lajarrige figurant dans le catalogue Belle Jardinière de 1933.*

mentaire ou l'internalisation d'un code de comportement qu'accompagnent la prise en charge de ces Obligations nous aident, par leur effet mimétique, à nous sentir parties prenantes de telle organisation plutôt que de telle autre. Produire un rapport d'activité (com-

sent dans le collectif de travail. Elles sont de deux ordres, personnel ou organisationnel. Les premières permettent d'améliorer nos conditions de travail personnelles. Il peut s'agir d'améliorer son espace de travail, de prendre du temps pour un déjeu-



© J. L. Nou/LA COLLECTION

« Les Initiatives ne viennent pas en opposition des Obligations. [...] Leur mise en œuvre procure de l'estime de soi et le sentiment de la différence personnelle au sein de l'organisation. » *Sculpture du V<sup>e</sup> siècle représentant un Bouddha priant, art indien, période Gupta.*

me le fait tout responsable d'un centre de profit, par exemple) nous positionne comme faisant partie d'un *corpus* d'acteurs de l'entreprise (dans l'exemple choisi, celui des responsables de centre de profit). Sur le plan plus individuel, nous adhérons aussi aux Obligations parce que leur satisfaction, leur prise en charge génère chez nous une satisfaction du travail bien fait et contribue à consolider notre sens de la responsabilité.

Nos *Initiatives* sont d'une toute autre nature. Elles procèdent de la réalisation de nos attentes internes. Elles constituent « *les activités à notre initiative* » au cours de notre journée de travail. Elles expriment nos particularités, nos valeurs, nos croyances et nos convictions personnelles et correspondent à tout ce que nous entreprenons de nous-mêmes sans que cela soit exigé ou imposé par un tiers ou par une hiérarchie. La mise en œuvre de ces Initiatives est vitale pour l'affirmation de notre identité personnelle. Nos Initiatives participent de la construction de notre identité professionnelle personnelle et nous singulari-

ner de travail avec un collègue que l'on apprécie, d'introduire un temps de pause, de partir un peu en avance pour se rendre à un rendez-vous, afin d'y arriver en étant moins stressé, etc.

Les secondes vont nous inciter à nous affirmer individuellement dans l'organisation par des propositions d'ordre stratégique (repenser une politique commerciale afin de la rendre mieux adaptée, aborder différemment un appel d'offre, proposer un projet d'amélioration d'un produit ou un nouveau produit,...) ou organisationnel (apaiser une tension relationnelle avec un membre de son équipe, améliorer les conditions de travail de ses collaborateurs, repenser l'organisation d'un poste de travail, instituer la tenue d'une réunion mensuelle avec les équipes pour prendre le pouls de leurs interrogations, etc.). Ces propositions nous permettent de faire valoir notre différence, tout en étant bénéfiques pour l'organisation et nos collaborateurs.

Les Initiatives sont à traduire et à adapter avec intelligence dans le cadre de l'organisation. Elles ne viennent



© J. L. NouÿLA COLLECTION

« Les Aspirations, enfin, sont le désir d'«activités issues d'un dépassement de nos propres limites», elles relèvent de ce que l'on aspire à être, à devenir. [...]. Elles nous confrontent à un sentiment d'impossibilité, réel ou imaginaire. » Illustration de 1857 de Charles H. Bennett (1829-1867) de « La grenouille et le bœuf », fable d'Esopé (poète grec du VI<sup>e</sup> siècle av. J.-C.)

pas en opposition des Obligations. Par exemple, cette responsable d'un centre de profit, dans une entreprise de nettoyage, qui, en proposant à sa hiérarchie de mettre sur le marché une offre plus respectueuse de l'environnement (en utilisant des produits et des procédés moins agressifs pour le milieu naturel), cherche ainsi à démarquer l'offre de son entreprise dans son secteur, tout en

manifestant un aspect particulier de sa personnalité, une capacité à entreprendre, une sensibilité aux questions environnementales. La mise en œuvre de ces Initiatives procure de l'estime de soi et le sentiment de la différence personnelle au sein de l'organisation.

Les *Aspirations*, enfin, sont le désir d'« activités issues d'un dépassement de nos propres limites », elles relèvent de

ce que l'on aspire à être, à devenir. Elles s'inscrivent dans le droit fil de ce que MASLOW qualifie de « besoin d'autoréalisation » (1954). Elles procèdent d'un dépassement de ce que nous considérons comme des limites personnelles ou des limites de nos compétences générant à la fois un blocage dans le développement de notre carrière et l'inhibition d'une ambition ou d'un rêve professionnel (RAMBOATIANA et ROUX-DUFORT, 2009). Elles nous confrontent à un sentiment d'impossibilité, réel ou imaginaire. Nous en sommes tous porteurs. La satisfaction de ces Aspirations procure un sentiment de réalisation de soi et donne du sens au travail.

Ces Aspirations diffèrent très fortement d'une personne à l'autre. Extérieurement, objectivement, peu de choses les distinguent des Initiatives. Ce qui fait une Aspiration, c'est le sentiment de dépassement obtenu, intérieurement, par celui qui la met en œuvre. Cela peut être la conduite d'une présentation dans une langue autre que notre langue maternelle si nous redoutons cette épreuve, aller au devant des clients pour les convaincre du bien fondé d'une nouvelle approche, quand la relation à l'autre nous est difficile, ou encore solliciter l'attention de sa direction générale pour proposer un nouveau projet alors même que l'on s'en pense incapable, etc.

ratoire, des managers des plus divers, que ce soit en termes de profil individuel (âge, sexe, formation initiale...), de fonction occupée, de taille de l'entreprise, de secteur d'activité et/ou de type de propriété (publique *vs* privée, cotée *vs* non cotée) de leur entreprise. Notre focalisation sur la population « manager », c'est-à-dire sur des personnes ayant une responsabilité d'encadrement dans leur organisation, procède de deux motifs : 1) nous souhaitons analyser une population généralement peu étudiée sous l'angle de la motivation au travail, au profit des populations de salariés exécutants (le motif implicite de ce délaissement étant que le contenu intrinsèque du travail des managers est supposé plus varié et plus intéressant) et, 2) nous pensions qu'il était important, dans le contexte actuel de crise généralisée de la motivation, de mieux comprendre ces acteurs clés du système organisationnel (un manager démotivé aura un impact important sur la motivation de ses propres collaborateurs).

Nous avons demandé aux participants volontaires de décrire les activités qui constituaient, pour eux, une « semaine ordinaire de travail », puis nous avons analysé avec eux comment ils percevaient leur propre motivation. L'objet de cette enquête qualitative exploratoire était de tester la pertinence descriptive et explicative de notre modèle O/I/A.

	Les Obligations	Les Initiatives	Les Aspirations
<b>Caractéristiques</b>	Activités imposées, de la réalisation desquelles nous sommes tenus responsables.	Activités non prescrites par notre rôle et dont nous sommes les initiateurs.	Activités issues d'un dépassement de nos propres limites.
<b>Lorsqu'elles sont remplies</b>	Satisfaction du travail bien fait. Sentiment d'être responsable.	Estime de soi.	Réalisation de soi, accomplissement personnel.
<b>Lorsqu'elles ne sont pas réalisées</b>	Tension, fatigue, stress, perte d'énergie.	Perte d'enthousiasme et d'en- vie.	Perte de sens dans le travail.
<b>Motivation</b>	Sécurité professionnelle et sentiment d'appartenance.	Évolution professionnelle, reconnaissance, affirmation de notre singularité.	Se découvrir et participer à l'amélioration du monde.
<b>Fonction</b>	Ressemblance/mimétisme.	Faire valoir sa différence.	Produire du sens.

Tableau 1 : Présentation comparée des trois moteurs de la motivation : Obligations/Initiatives/Aspirations

## ENQUÊTE EMPIRIQUE : QUE FONT LES ACTEURS ET QUE NOUS DISENT-ILS À PROPOS DE LEUR MOTIVATION ?

Nous avons mené, de novembre 2009 à septembre 2010, une enquête qualitative exploratoire auprès de vingt managers. Nous avons identifié, à ce stade explo-

Sur un plan descriptif, trois constats majeurs ressortent de cette première enquête exploratoire :

- *Premier constat : une hypertrophie généralisée des Obligations*

La grande majorité des managers rencontrés s'avèrent, dans l'exercice quotidien de leur travail, essentiellement cantonnés dans leurs Obligations. Leur temps



de travail est extensif (12 heures d'amplitude, en moyenne, par jour, souvent complétées par du travail le soir et le week-end) et ce temps de travail est essentiellement (voire exclusivement) investi dans la réalisation de leurs Obligations.

Cet investissement dans leurs Obligations prend deux formes très différentes. Certains répondants (10 sur 20) nous disent avoir des agendas déjà remplis avant même de commencer leur journée et savoir à l'avance qu'ils pourront difficilement mener à bien toutes les activités prévues, tel ce directeur de production : « *En arrivant le matin au travail, je sais déjà que je n'aurai pas le temps de faire tout ce qui est programmé, alors, quand un aléa arrive...* ». Une autre catégorie de répondants (6 sur 20) déclare au contraire fonctionner avec des agendas « quasi vides » et des emplois du temps non établis à l'avance de manière à pouvoir faire face aux demandes et aux aléas divers provenant de leurs différents interlocuteurs, comme l'explique ce directeur « Logistique » : « *Moi, dans ma journée, j'ai très peu de temps de recul et de réflexion : je suis en permanence en flux tendu et en interaction avec des interlocuteurs tiers pour régler le flux des problèmes qui se présentent* » ou encore ce responsable de projets informatiques : « *Je suis un pompier, mon flot d'activités démarre dès le "feu du matin" (un système informatique qui a "planté" dans la nuit, par exemple) et [il] est entretenu ensuite par les différentes demandes, de mon chef qui fait irruption dans le bureau, de mes clients qui m'appellent ou de mes collaborateurs internes qui ont des questions à me poser* ».

Dans les deux configurations, le débordement des Obligations est souvent chronique et génère les longues durées de travail observées. Pour reprendre les termes d'un responsable de Système d'Information : « *J'en suis à un point où je gère seulement les urgences ; je ne réponds plus à mes mails, qui s'accumulent* », ou ceux d'une directrice du contrôle de gestion : « *J'ai tellement d'objectifs dans mon rôle que je ne parviens plus à les énoncer de tête* », ou encore ceux d'un responsable de site de production : « *Ce sont des journées de débile, où je ne prend même plus le temps de déjeuner... Mais c'est comme ça...* ».

Cette hypertrophie des Obligations résulte d'évolutions objectives et tangibles de la nature du travail attendu dans les organisations modernes, et en particulier de celui des managers : réduction de l'horizon temporel des activités (urgence et court-termisme), changements réguliers de périmètre et de nature d'activités liés à l'instabilité des systèmes économiques, accroissement des responsabilités confiées en conséquence de l'écrasement des structures hiérarchiques et de formes d'organisations de plus en plus *ad hoc*, accroissement du nombre des interlocuteurs et des donneurs d'ordres (clients, fournisseurs, sous-traitants, donneurs d'ordres internes, donneurs d'ordres externes, etc.), contrôle accru de la hiérarchie sur les cadences et sur les livrables (augmentation du nom-

bre des procédures imposées dans le cadre des dispositifs qualité, développement des processus de *reporting*), augmentation de l'intensité du travail attendue (tension sur les rythmes), repli des fonctions supports (par exemple, suppression des postes d'assistantes) qui conduisent à faire de plus en plus par soi-même.

Cette hypertrophie provient aussi en partie de l'emballage individuel à répondre au plus vite, au mieux et au plus grand nombre. Cela procède d'une tendance narcissique que nous avons, tous et toutes, à nous mettre en scène comme des individus performants, une tendance renforcée par les dispositifs d'évaluation de la performance individuelle et favorisée par les systèmes de communication en temps réel et embarqués (comme le courrier électronique et le téléphone portable). « *Moi, c'est comme cela, j'aime le travail bien fait, les choses carrées, alors, s'il faut déplacer la réponse aux mails le soir...* ».

Le corollaire de cette hypertrophie généralisée des Obligations est qu'il reste peu de temps (pour ne pas dire plus du tout) pour s'investir dans les autres registres de la motivation, à savoir les Initiatives et les Aspirations. Les Obligations sont hypertrophiées, et les Initiatives et les Aspirations sont passées sous silence. Comme le dit un directeur administratif et financier : « *Mes journées n'ont rien de bien alléchant. En général, je réponds aux demandes qui me sont faites. Je me suis habitué...* ».

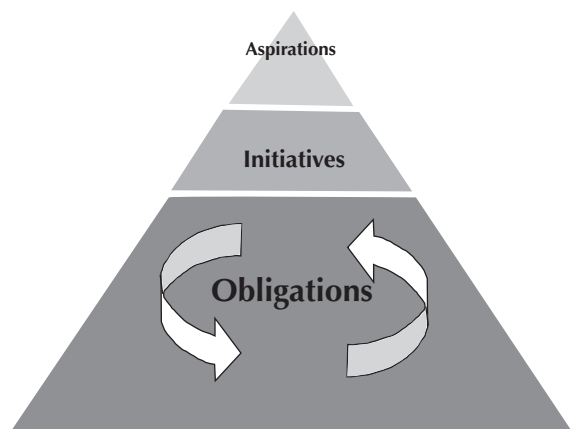
En conséquence de cet état de fait, certains (il n'est pas simple, dans ce type de position, de le confier) font état de difficultés motivationnelles (du mal à se lever le matin, des troubles du sommeil, une fatigue chronique, des problèmes de santé). Certains remarquent une tendance à se comporter à la maison, comme au travail : « *Je finissais par faire du 5S, même à la maison!* », « *J'ai le sentiment d'être agressif au travail comme à la maison, de ne plus être disponible nulle part* ». D'autres, au contraire, cloisonnent soigneusement le monde de leur travail et celui de leur vie privée, et investissent de leurs envies uniquement le second, tel ce cadre administratif : « *En famille, je parle très peu de mon ennui au travail ; je ne veux pas polluer...* ».

D'autres disent autrement leur lassitude en confiant, au détour d'une phrase, leur difficulté à envisager de faire le même travail encore vingt ans ! Beaucoup sont animés par un besoin de changement professionnel (besoin de changement de fonction, souhait d'une promotion, envie de rachat de leur entreprise ou de création d'une entreprise), jusqu'à des envies de changement plus radicales, comme, par exemple, ce directeur administratif et financier désireux de « *tout lâcher et [de] monter une chambre d'hôte à la campagne* ».

Nous avançons l'idée que l'hypertrophie des Obligations constatée produit l'épuisement professionnel dont les symptômes extrêmes (*burn-out*, suicides) sont actuellement surmédiatisés. La surreprésentation des Obligations dans nos journées de travail

conduit à une érosion de notre enthousiasme et de notre énergie en limitant l'accès aux autres sources de notre motivation que sont les Initiatives et les Aspirations professionnelles (voir la figure ci-dessous).

Le cercle vicieux de l'épuisement professionnel :



Ce cercle vicieux professionnel produit des effets sur nos façons d'être, non seulement au travail (il génère des individus surmenés, épuisés, en manque de sens, réactifs plutôt qu'inventifs), mais également dans nos vies personnelles : comment en effet être disponible pour répondre aux sollicitations de sa famille, de ses amis, de ses engagements citoyens, après s'être épuisé au travail ?

• *Deuxième constat : Un possible investissement des Initiatives et des Aspirations au travail*

Parmi les individus rencontrés dans le cadre de notre recherche, certains (5 sur 20) démontraient dans leur façon de travailler une capacité à contenir leurs Obligations et à investir les moteurs de leurs Initiatives et Aspirations.

Ces managers se distinguent par une « prise en main » déterminée de leurs Obligations, c'est-à-dire par un effort conscient et constant de régulation des demandes qui leur sont faites dans le cadre de leur rôle. Ils expliquent que s'ils laissent faire l'organisation, leurs Obligations seront toujours plus importantes : « Il n'y a pas de limites à ce que nous avons à prendre en charge », il faut donc « prendre la main, pour ne pas se faire manger ».

Pour ce faire – limiter leurs Obligations mais aussi accéder à leurs Initiatives et Aspirations – certains organisent des moments de recul, seuls (souvent le matin, avant l'arrivée des collègues, ou parfois le soir, après leur départ) pour régler les problèmes les plus complexes et/ou anticiper des enjeux futurs. D'autres se disciplinent à dire « non » à toutes les demandes qui ne leur paraissent pas pertinentes ou vitales : « J'éduque mes clients à une économie de réunions ; je propose souvent la conférence téléphonique plutôt que le déplacement lointain », explique ainsi un directeur clientèle.

Certains vont jusqu'à organiser des moments de respiration et de recul plus important, tel ce directeur

commercial d'une société de service : « Une fois par semaine, je bloque dans mon agenda une "journée blanche" ; c'est une journée sans rendez-vous, que je mets à profit soit pour réfléchir à de nouvelles offres, contribuer à mon club de professionnels sur des sujets prospectifs..., soit, parfois, pour résorber le trop plein de mes activités régulières ».

Étant en mesure de cantonner leurs Obligations, de les mener le plus efficacement possible, ils se mettent ipso facto en position de libérer du temps et de l'énergie pour accéder aux deux autres moteurs de la motivation.

Ils font état d'Initiatives très diverses : par exemple, ce directeur de production qui organise une réunion d'information mensuelle avec tous ses opérateurs pour prendre le temps d'échanger avec eux, leur expliquer l'évolution du carnet de commande ou ce directeur administratif et financier qui fait son « tour du matin ». « Je serre la main et prend le pouls de tous les collaborateurs présents. J'aime cela et cela me fait gagner beaucoup de temps dans la résolution de problèmes que je vais pouvoir avoir avec eux » ou encore ce coordinateur de projet qui fait le point avec son équipe, au café ou au déjeuner, de façon conviviale.

Les Aspirations sont, quant à elles, accessibles lorsque les deux premiers moteurs sont déjà régulièrement investis. Il faut en effet une certaine satisfaction au travail et une certaine confiance dans le rôle que l'on peut y jouer pour envisager d'y réaliser ses Aspirations. C'est le cas de certains des répondants rencontrés, telle cette responsable de R&D mue par un désir de faire avancer la science en proposant un projet de recherche inédit jusque-là dans son entreprise ou ce directeur de production souhaitant contribuer au fonctionnement harmonieux de son entreprise en cherchant à en améliorer résolument la politique de GRH, alors que rien ne l'y invite (il a par exemple décidé, de sa propre initiative, de mettre en place des entretiens d'évaluation annuels pour ses opérateurs de production) ou ce directeur de projets du bâtiment qui cherche à répondre à des appels d'offre de projets complexes nécessitant une expertise poussée de sa part.

• *Troisième constat : Une évolution de l'importance relative des trois moteurs avec l'âge des individus*

La réalisation (ou la non réalisation) des Obligations, des Initiatives et des Aspirations ne produit pas les mêmes effets chez les individus selon qu'ils ont trente, quarante, cinquante ou soixante ans.

Pour les individus jeunes, en début de carrière (jusqu'à trente-cinq ans environ), la place centrale occupée par les Obligations ne semble pas poser de problème. Le jeune professionnel cherche à confirmer sa place dans l'organisation et la prise en charge des Obligations est un facteur de motivation, même si celles-ci occupent l'essentiel de son temps de travail. Comme le dit ce jeune professionnel responsable opérationnel sur un site de production industriel : « Quand je rentre le soir, je suis

sur les rotules, mais je sais pourquoi je fais cela ; [mon entreprise a reconnu cela] en me proposant plusieurs promotions ». En revanche, pour un individu en fin de carrière, la surreprésentation des Obligations est facteur de démotivation. Deux stratégies différentes ont été observées pour les contenir : une délégation accrue ou un retrait. Comme le dit cet expert en audit comptable arrivant en fin de carrière : « ça y est, je sens que je commence à lâcher ; je délègue de plus en plus le travail routinier sans véritable valeur ajoutée et je me surprends à penser, vis-à-vis des plus jeunes, arrogants et ambitieux : vas-y, va prendre des baffes, nous, on les a déjà prises ! [...] Jamais je n'aurais agi comme cela, avant... ». Ce sont davantage les Aspirations, ces activités qui produisent du sens et un goût pour le dépassement personnel, qui sont sources de motivation avec l'avancée en âge. Le point d'inflexion ou de bascule sur le rôle relatif de chacun des moteurs se situe, selon nos observations, autour de la quarantaine. En effet, si les Obligations paraissent structurantes pour les jeunes professionnels, auxquels elles apportent tout à la fois un cadre rassurant de travail, des opportunités de consolider leur expertise professionnelle et des prises de responsabilités croissantes, elles deviennent, en revanche, démotivatrices après quarante ans, âge où l'expertise et la reconnaissance par les pairs semblent acquises. À cet âge, le désir d'une part plus importante accordée aux Initiatives et aux Aspirations commence à se manifester, et cela ira croissant.

#### La fertilité explicative du modèle

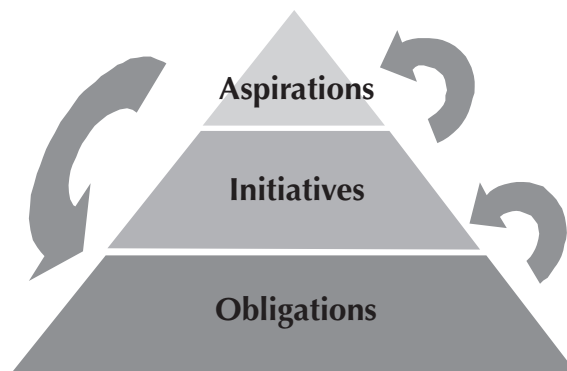
Trois apports, résultant de la mise en œuvre du modèle O/I/A, viennent compléter ceux de la psychologie humaniste (spécifiquement, des travaux de Maslow sur la motivation).

- *Premier apport : Les trois moteurs du modèle peuvent et doivent être investis simultanément (et non pas séquentiellement) par les individus au travail*

La dynamique du modèle provient de l'interaction existant entre les différents moteurs : l'accès au niveau des Initiatives, et *a fortiori* à celui des Aspirations, n'est possible que si nous remplissons nos Obligations. Si nous voulons atteindre le sommet de la pyramide, nous devons en fréquenter la base. Les Obligations ne doivent pas être considérées comme des formalités dont on doit se débarrasser. Elles constituent la base de notre propre fonctionnement. Elles sont structurantes en ce qu'elles nous aident à nous construire et à développer un sentiment d'appartenance, d'inclusion, un sentiment du travail bien fait. Dans la même logique, l'accès au niveau des Aspirations resterait fermé si, auparavant, nous n'avions pas pris le soin de veiller à satisfaire nos Initiatives. Dès lors que la dynamique est enclenchée, les trois moteurs doivent être investis en parallèle et sur la durée. La défaillance de l'un de ces moteurs nuit à la dynamique de l'ensemble et crée un déséquilibre générateur de démotivation.

Par contre, si, pour chacun de nous, l'enjeu est bien la régulation et l'investissement parallèle des trois moteurs O/I/A, nous avons également constaté que les mix relatifs des Obligations, Initiatives et Aspirations variaient avec l'âge des individus au travail. Cela signifie que l'attention portée aux différents registres d'activités (Obligations, Initiatives et Aspirations) ne sera pas la même selon la dynamique de carrière et l'âge de chaque individu considéré.

- *Deuxième apport – Le système est en auto-renforcement (flèche descendante du schéma de la figure ci-dessous)*



La dynamique vertueuse de la motivation au travail : Une fréquentation régulière et équilibrée des trois moteurs conduit, en retour, à revisiter le contenu de chacun d'entre eux. Les Obligations ne sont plus vues et abordées de la même façon une fois que l'on a accédé à ses Aspirations. On est en mesure de re-fréquenter ce niveau avec beaucoup plus d'acuité, de clairvoyance et de précision, nous laissant ainsi davantage de temps et d'énergie pour mieux fréquenter les deux autres niveaux, et ainsi de suite. Plus nous nous exerçons à dynamiser et à réguler ces trois niveaux de nos activités, plus la dynamique est en auto-renforcement : le fait d'accéder à ces Aspirations permet de revisiter différemment ses Obligations, dans le sens d'une priorisation encore plus aigüe, d'une économie de l'énergie mise à les réaliser, laissant, par la suite, plus de temps et d'énergie pour réinvestir le niveau des Initiatives et celui des Aspirations.

À l'inverse, une approche non équilibrée des trois moteurs conduit au blocage, à la crise dans le fonctionnement du système : c'est alors le cercle vicieux de l'épuisement professionnel.

- *Troisième apport : Loin d'être en opposition, l'intérêt individuel et l'intérêt organisationnel se renforcent mutuellement*

Les bénéfices du cercle vertueux de la motivation individuelle trouvent un écho au niveau organisationnel. Pour les employeurs, le fait de mobiliser des individus conscients et gardiens de la nécessité d'investir ces

trois moteurs génère des bénéfices majeurs au niveau du fonctionnement de l'organisation.

Tout d'abord, la mobilisation d'individus conscients et aptes à sérier leurs Obligations réduit le bruit et la surcharge organisationnels. Cela met fin, ou tout au moins, cela limite les jeux institutionnalisés de « ping-pong » et de « passage de patates chaudes » si typiques des organisations surmenées et qui génèrent tant de surtravail pour les individus. Lorsque les individus sont au clair sur la meilleure utilisation de leur propre énergie, ils contribuent moins à créer de fausses activités, ils ne participent pas à la génération de conflits qui n'ont pas lieu d'être. La pratique de la régulation des Obligations permet d'avoir des individus au travail qui sont polarisés sur les activités utiles.

Ensuite, le fait de mobiliser des individus attentifs à leurs Initiatives produit des organisations moins sujettes à l'absentéisme ponctuel ou chronique et améliore le climat interne et la qualité des relations, entre collègues et de collaborateurs à hiérarchiques.

Enfin, le fait de mobiliser des individus investissant le champ de leurs Aspirations produit des individus aptes au dépassement, à la proposition et à l'innovation. Cela est propice à l'identification d'idées nouvelles, d'améliorations et peut être à l'origine du lancement de nouvelles activités qui font sens pour l'organisation.

Dans notre échantillon, les individus les plus proactifs au niveau de la gestion de leurs Obligations (et donc en mesure d'investir leurs Initiatives et les Aspirations) étaient également très positivement évalués par leur hiérarchie, à l'image de ce responsable Logistique, qualité et production à qui son organisation a proposé quatre promotions significatives dans la courte carrière (de dix ans) qu'il vient d'y faire, tant son professionnalisme et ses capacités d'initiatives étaient reconnus ; ou ce responsable commercial d'une entreprise de service, sous la pression d'un LBO (*Leveraged Buy-Out*), que la Direction générale récompense régulièrement pour l'excellence de ses résultats commerciaux.

## LES PISTES D' ACTIONS OUVERTES PAR CE RENOUVELLEMENT DE L'APPROCHE DE LA MOTIVATION

Si notre approche propose un renouvellement de perspective consistant à confier davantage aux individus la gestion de leur propre motivation, il n'en demeure pas moins que les employeurs, et dans une moindre mesure les managers, ont à se poser la question des conditions qu'ils doivent réunir pour que cette recherche individuelle soit possible.

Sur ce terrain de la contribution des employeurs à une approche renouvelée de la motivation au travail, plusieurs directions d'action sont identifiables. Nous les

présentons ci-après. Il est intéressant de noter, à ce stade, que beaucoup de ces directions sont, de fait, orthogonales aux tendances actuelles du management et de l'organisation du travail. Cela donne la mesure indirecte du travail qu'il reste à faire dans ce domaine.

- *Direction 1* – Laisser le plus possible les individus maîtres de leur propre rythme dans la réalisation de leurs objectifs (*vs* imposer un contrôle de l'extérieur par des cadences prédéfinies ou dictées par les clients).
- *Direction 2* – Reconnaître la valeur et permettre des temps de travail seul, en introspection (*vs* imposer des réunions collectives pléthoriques).
- *Direction 3* – Mettre en place des lieux physiques propices au recul et à la réflexion individuelle, par exemple, des bureaux des solutions (*vs* instaurer des *open spaces* pour tout le monde).
- *Direction 4* – Être à l'écoute et reconnaître les initiatives individuelles (*vs* considérer que ces initiatives non prescrites par l'organisation sont « hors agenda » et donc peu importantes et non prioritaires).
- *Direction 5* – Reconnaître les aspirations de chacun et les accompagner, dans la mesure du possible (*vs* imposer des successions de postes, des trajectoires de carrières pré-formatées).
- *Direction 6* – Prendre en compte la dynamique des âges et la rupture introduite par la crise du milieu de vie dans l'accompagnement de la motivation des individus au travail et dans la gestion de leur carrière.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était de proposer un retournement de l'approche de la motivation et de montrer une voie encore peu explorée aux individus au travail. Cette voie prend ses racines dans le parti pris suivant : nous sommes chacun, les acteurs, les gardiens et les chefs d'orchestre de notre propre motivation. C'est à nous que revient la responsabilité de réguler nos Obligations, nos Initiatives et nos Aspirations et d'aborder les activités et les décisions de notre vie professionnelle avec cette grille de lecture.

Cette approche est, nous le croyons, une perspective plus responsabilisante et plus épanouissante que celle généralement proposée aujourd'hui, qui consiste à attendre de notre employeur, de notre manager ou d'un coach externe providentiel qu'ils génèrent la motivation qui nous fait défaut.

C'est également, selon nous, une des seules qui soit réaliste, en raison de la complexité et du chaos croissants à l'œuvre dans les organisations modernes. ■

## Annexe 1 – Méthodologie de la recherche – Enquête qualitative exploratoire

Nous avons interrogé vingt managers (hommes et femmes, travaillant au sein de petites et grandes entreprises, publiques ou privées), des entretiens pour chacun d'une durée de deux heures.

L'objectif était de mobiliser la méthode des agendas et de procéder avec chacun d'entre eux à une « autopsie d'une semaine ordinaire de travail ».

Cette analyse a eu lieu en trois temps :

### – Temps 1 de l'autopsie d'une semaine ordinaire : description des diverses activités du jour et de la semaine

Prenant pour base un agenda hebdomadaire vierge, nous avons avec chaque personne interrogée reconstitué les activités d'une « semaine ordinaire » (prenant comme règle que nous considérerions, par défaut, cette « semaine ordinaire » comme correspondant à celle ayant précédé l'entretien).

L'objectif était ici de décrire l'heure de départ du domicile, l'heure d'arrivée au travail, les différentes activités de la journée, l'heure de départ du travail, jusqu'à la mention d'éventuels temps additionnels de travail au domicile, dans la voiture, etc.

### – Temps 2 de l'autopsie d'une semaine ordinaire : chiffrage/caractérisation des activités

Nous avons ensuite procédé à une caractérisation des informations récoltées, en renseignant, pour chaque jour, puis (par cumul) pour chaque semaine, une série de critères (20), par exemple :

C1 : amplitude du temps « hors maison »/jour et /semaine ;

C2 : nombre d'activités différentes/jour (lignes différentes sur l'agenda) ;

C3 : nombre et durée des activités « seul » (seul : en période réflexion, ou de rédaction d'un rapport) ;

C4 : nombre et durée des activités à plusieurs (à plusieurs : en interaction au téléphone, en rendez-vous ou en face à face, en réunion, en présentation, etc.) ;

C5 : nombre d'interlocuteurs internes *vs* externes rencontrés par jour.

### – Temps 3 de l'autopsie d'une semaine ordinaire : explicitation des perceptions de la personne interrogée sur la question de sa propre motivation

Question 1 : Quelles sont les activités qui vous tiennent à cœur et que vous n'avez pas le temps de faire ?

Question 2 : Quelles sont, pour vous, les activités les plus motivantes (*vs* les moins motivantes) ?

Question 3 : Diriez-vous que votre travail est motivant ? Qu'il génère de la fatigue ? Du stress ? Explicitiez...

Question 4 : Êtes-vous enthousiaste pour ce que vous faites ? Cela a-t-il du sens ?

Question 5 : Qu'est-ce qui vous manque, aujourd'hui, dans votre travail pour vous épanouir ?

## BIBLIOGRAPHIE

ADAMS (J. S.), *Inequity in Social Exchanges*, Academic Press, 1965.

ALBERT (E.), BOURNOIS (F.), & ROUSSILLON (S.), *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, 2006.

ALBERT (E.), *Le Manager est psy*, Les Éditions d'Organisation, 1998.

AUBERT (N.), *Le Culte de l'urgence – La société malade du temps*, Éd. Flammarion, 2004.

AUTIER (F.), *L'Anti-bible des RH*, Pearson-Village Mondial, 2009.

BRABET (J.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, 1993.

COURPASSON (D.) & DUPUY (F.), *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, 2008.

DEJOURS (C.), *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998.

DEJOURS (C.), *Suicide et travail : que faire ?*, PUF, 2009.

GAULEJAC DE (V.), *La Société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 2005.

GAUTIER (B.), *Le Manager Coach*, Dunod, 2008.

HERZBERG (F.), *Work and the Nature of Man*, The Mentor Executive, 1996.

ISNARDS DES (A.), *L'Open space m'a tuer*, Hachette, 2008.

LE GOFF (J. P.), *Le Mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, 1996.

LE SAGET (M.), *Le Manager intuitif*, Dunod, 2006.

LEVY-LEBOYER (C.), *La Motivation au travail*, Éditions d'Organisations, 2006.

LEVY-LEBOYER (C.), *Remotiver au travail*, Eyrolles, 2007.

MASLOW (A.), *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954.

MASLOW (A.), *Devenir le Meilleur de soi-même*, Eyrolles, 2009.

RAMBOATIANA (S.) & ROUX-DUFORT (C.), *Vive l'incompétence !*, Pearson-Village Mondial, 2009.

ROETHLISBERGER (F.J.), DICKSON (W.J.) & WRIGHT (H.A.), *Management and The Worker*, Harvard University Press.

TAYLOR (F. W.), *Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.

TRIST (E.) & BAMFORTH (T. K.), "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting", *Human Relations*, 4(3), 1951.

VROOM (V.), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1964.

# LA DIFFUSION DE LA FRAUDE EN ENTREPRISE : LE CAS DE LA COLLUSION TACITE

L'exemple d'une Société d'Économie Mixte d'aménagement foncier présente un cas de fraude négligé par la littérature : la fraude s'y est répandue, peu à peu, du sommet vers la base par imitation et addiction, en une collusion tacite. La littérature s'était plutôt intéressée, en effet, aux manœuvres illicites aux yeux du dirigeant ou interdites par le législateur. Mais elle n'avait pas modélisé le processus par lequel la fraude se constitue, se développe et trouve un terme. En s'appuyant sur le cas de cette SEM, nous proposons un modèle de diffusion de la fraude et nous discutons de sa possible généralisation, tout en analysant la pertinence des mesures traditionnelles de lutte contre la fraude.

Par **Philippe JACQUINOT\***, **Arnaud PELLISSIER-TANON\*\*** et **Stéphane STRTAK\*\*\***

**D**e la délinquance en col blanc, le grand public retient les affaires aux montants vertigineux mettant en cause des noms connus et faisant l'objet d'enquêtes policières, en bref, celles qui présentent un aspect spectaculaire. En matière de fraude en entreprise, la littérature adopte un point de vue officiel et considère comme illicites les manœuvres des salariés auxquelles les dirigeants ou le législateur s'opposent. Elle ne néglige pas la délinquance d'affaires, ni les fraudes induites par les modes de gestion ou par l'organisation de l'entreprise. Reste le cas où une part importante du personnel de l'entreprise, dirigeants et salariés, bascule dans la fraude, en une collusion tacite.

Les pratiques d'une Société d'Économie Mixte (SEM) d'aménagement foncier nous offrent l'occasion de compléter la littérature consacrée à ce phénomène : la fraude s'y est répandue, peu à peu, du président à toute l'entreprise. Les salariés se sont mis à imiter le

dirigeant, alors même que celui-ci ne les avait pas incités à frauder. Et chacun s'est renforcé dans ce que nous devons qualifier d'addiction. Elle représente un cas emblématique du climat de fraude qui peut conduire dirigeants et salariés à basculer, les uns après les autres, dans la fraude, en raison d'une collusion tacite.

Après avoir rendu compte de l'histoire de cette SEM et des pratiques frauduleuses de ses membres, nous mettrons l'accent sur le processus par lequel la fraude s'initie, se développe, puis trouve un terme. Nous soulignerons le rôle que jouent deux facteurs, l'imitation et l'addiction. Nous dégagerons ainsi un modèle de

---

\* Maître de conférences à l'université Évry Val d'Essonne, L@REM.

\*\* Maître de conférences à l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne, PRISM-Sorbonne.

\*\*\* Enseignant-chercheur à l'ISC Paris.

diffusion de la fraude par collusion tacite. Nous discuterons de la généralisation de ce modèle et de la pertinence des mesures habituelles de lutte contre la fraude.

## MÉTHODOLOGIE

Nous avons retenu le cas de cette Société d'Économie Mixte d'aménagement foncier en raison de la richesse des observations que notre accès au terrain nous permettait (nous faisons ici référence au critère de « l'occasion d'apprendre » formulé par Stake, 1994). Nous avons rendu anonymes les informations qui permettraient de reconnaître le cas, en donnant aux personnes des noms d'emprunt.

L'un des trois auteurs a pu observer le fonctionnement de la SEM et l'état d'esprit de ses acteurs à l'occasion de l'enquête qu'il a menée en qualité d'auditeur de fraude, à la demande du tribunal, lorsque l'affaire a été portée en justice : il a interrogé les acteurs, rassemblé les pièces, établi une chronologie, dévoilé les faits et remis un rapport aux juges. Pour le besoin de la recherche, deux ans après l'audit de fraude, nous mobilisons cette observation, les faits s'étalant de 1994 à 2008. Il s'agit ainsi d'une observation participante, dont le point faible est que l'étude est faite de mémoire, de façon rétrospective, à partir d'un matériau qui n'était pas destiné à une recherche, mais à un rapport d'expert.

Nous n'avons pas recueilli, par exemple, les déclarations des fraudeurs, notamment leurs motivations à se mettre à frauder ni leurs difficultés à cesser de frauder. C'est une limite de nos données et une piste de recherche future mobilisant une autre technique de recueil de données. Des entretiens semi-directifs ou non directifs pourraient sans doute convenir (SACHET-MILLIAT, 2009), comme CRESSEY (1953) en a montré l'exemple. L'observation participante que nous avons menée, en tant qu'auditeurs de fraude, nous a toutefois permis de retracer l'ensemble des faits et de cerner l'existence du mécanisme collectif que nous décrivons.

## LE TERRAIN : UNE SEM D'AMÉNAGEMENT FONCIER

Une commune située à la périphérie d'une capitale régionale connaît une importante croissance économique. Elle possède encore des terrains à bâtir, situés à proximité du centre historique. Le conseil municipal est composé de la même équipe depuis une vingtaine d'années et la majorité repose sur des liens de voisinage datant de l'époque où la commune était

encore un village de campagne. La manne fiscale (notamment la taxe professionnelle) permet d'aménager la ville et toute la population apprécie les nouveaux équipements collectifs (une école maternelle et primaire, une salle polyvalente et un terrain de sport). L'importance des montants en jeu suscite un engouement dans le milieu politique et économique local ; le conseil municipal décide, en 1994, de créer une Société d'Économie Mixte (SEM) pour aménager et lotir une nouvelle zone d'activités. Ses statuts prévoient un objet social très large. L'essentiel du capital (d'ailleurs symbolique) est apporté par la commune ; la trésorerie est assurée par la municipalité, sous la forme d'avances. Le maire, M. Leroy, en est le PDG. La SEM lance une première opération d'envergure : la création d'une zone d'activités comportant une halte-garderie. Cette opération exige de recruter du personnel pour suivre les dossiers. C'est ainsi que la SEM embauche un directeur, M. Espina, mais sans préciser suffisamment les limites de ses pouvoirs. Sont recrutés, dans la foulée, une assistante technique et commerciale, deux secrétaires (qui auront de l'avancement et seront promues attachées commerciales) et un comptable. Une première étude est réalisée par la SEM, alors qu'aucun de ses salariés ne dispose des compétences techniques requises : M. Espina, le directeur, a travaillé jusqu'alors comme gestionnaire de la coopérative agricole locale et l'assistante technique et commerciale a été recrutée par M. Espina car elle était sa concubine. La commune verse une première avance de trésorerie. Aucun appel d'offres n'est lancé : les opérations sont découpées d'une façon telle qu'aucune n'atteint le plancher requis par un appel d'offres. Les prestataires sont choisis au sein d'un réseau de connaissances. Les chantiers sont suivis, de loin en loin, par un architecte choisi parmi les administrateurs. La réception des travaux se fait sans les vérifications minutieuses requises. Des prestataires remettent de l'argent liquide au président, M. Leroy. M. Espina le devine. M. Leroy perd la considération que M. Espina avait pour lui, et ce dernier se demande pour quelle raison il n'en profiterait pas lui aussi.

Un effet boule de neige est ainsi enclenché. Une fois la première opération réalisée, tout le monde désire lancer de nouveaux projets. Mais, cette fois-ci, M. Espina veille à rappeler aux entrepreneurs qu'il joue un rôle clef dans l'attribution des marchés. Cela lui permet de recevoir lui aussi des commissions occultes, et il apprécie le confort que celles-ci lui procurent. Par ailleurs, il ferme les yeux sur les exagérations des notes de frais de sa concubine. À l'opération suivante, pour recevoir davantage encore, de connivence avec les entrepreneurs, il produit de faux bons de commande et de réception et il fait régler par la SEM les factures correspondantes. Ils se partagent, les uns et les autres, chacun de leur côté, les bénéfices de l'opération. Se doutant de ce qu'il se passe, les secré-



© A189/LEEMAGE

PHILIPPE JACQUINOT, ARNAUD PELLISSIER-TANON ET STEPHANE STRIAK

« La réception des travaux se fait sans les vérifications minutieuses requises. Des prestataires remettent de l'argent liquide au président, M. Leroy. M. Espina le devine. M. Leroy perd la considération que M. Espina avait pour lui, et ce dernier se demande pour quelle raison il n'en profiterait pas lui aussi. » *Miniature tirée du « Code des privilèges » (VI<sup>e</sup> siècle) représentant une scène de corruption d'un magistrat.*

taires détournent une partie de l'argent liquide déposé par les personnes réservant des lots d'habitation. En effet, les opérations prenant de l'ampleur, les secrétaires reçoivent les clients, à la demande de M. Espina, sortant ainsi de leur champ de compétence. Le journal de caisse n'étant pas tenu avec rigueur, il est impossible de faire des rapprochements avec les actes de cession des terrains. Les secrétaires se mettent à proposer à des particuliers de favoriser l'avancée de leur dossier moyennant des rétributions en argent liquide. Personne ne connaît l'ampleur exacte de ces détournements.

M. Espina ne donne aucune information au comptable : rien sur l'avancement des travaux, rien non plus sur la répartition des coûts entre les différentes opérations. Contrairement à ses engagements, il ne donne aucun complément de formation à son salarié du niveau du bac professionnel. Âgé de 20 ans, le comptable renonce à s'investir dans son travail et occupe son temps à pratiquer le karting. M. Espina le met en cause auprès des experts-comptables successifs, qui ne

creusent pas plus la question. Ils se contentent des éléments formels indispensables à l'établissement des comptes de synthèse que M. Espina leur apporte à la dernière minute, avec un semblant d'explications orales. Le commissaire aux comptes, par connivence et profitant de l'aubaine d'obtenir des honoraires importants, certifie des comptes qu'il sait être incomplets.

Mais voilà qu'en 2001, après avoir été victime de deux infarctus du myocarde, M. Leroy quitte son mandat de maire : il a quatre-vingt-deux ans. Son premier adjoint, Mme Brindavoine, prend sa succession à la mairie, sans y avoir été vraiment préparée. Pour être élue à la présidence de la SEM, elle doit exercer des pressions, car elle se heurte à l'obstruction de certains conseillers municipaux : elle a la réputation de signer sans entrer dans le détail des dossiers, ce qui arrangeait M. Leroy. Elle décide donc de soudoyer deux administrateurs. Elle commence à bénéficier du système de pots-de-vin sans avoir bien compris comment celui-ci fonctionne. M. Espina pense pouvoir s'affranchir



de sa tutelle, alors qu'il subissait l'autorité naturelle de M. Leroy. Les voici maintenant concurrents dans l'obtention des commissions occultes. Simultanément s'installent zizanie et indépendance. Il n'y a plus le moindre semblant de cohésion. Même les deux secrétaires se disputent l'argent liquide.

Durant cette nouvelle période, la SEM rencontre des difficultés croissantes à tenir sa comptabilité. Les comptes annuels sont approuvés de plus en plus tardivement. Les cabinets d'expertise comptable se succèdent, mais aucun ne réussit à obtenir l'information complète. Le commissaire aux comptes, qui n'a pas changé depuis la fondation de la SEM, approuve malgré tout les comptes, année après année. En parallèle, l'ambiance de travail se dégrade. Mme Brindavoine trouve obscure la répartition des tâches. Elle menace le personnel, en vain : chacun a pris ses habitudes, personne ne trouvant auprès de M. Espina de consignes claires ou un modèle de discipline personnelle. Des ordinateurs disparaissent. Mme Brindavoine demande à un avocat, Me Schpitz, de réaliser un audit. Le rapport commence par souligner l'extrême difficulté rencontrée dans la réalisation de la mission (« documents introuvables ou inexistantes »), puis il dresse une liste impressionnante de dysfonctionnements et d'anomalies. Mme Brindavoine ne communique ce rapport à personne. Fait étrange, le commissaire aux comptes affirmera ne pas avoir eu connaissance de cet audit, alors même qu'il a certifié les comptes annuels où figurait la facture de cet audit.

M. Espina conserve son poste de directeur : il est la seule personne en mesure de fournir les explications nécessaires à l'établissement des comptes annuels. Mme Brindavoine se voit questionner à plusieurs reprises par des membres du conseil municipal. Elle sait bien qu'il y a des flottements dans la SEM et qu'elle n'arrivera pas à tout justifier. Elle presse le commissaire aux comptes de certifier les comptes en retard, alors que celui-ci, depuis le départ de M. Leroy, a moins que jamais accès aux pièces comptables. Ce commissaire aux comptes, craignant pour sa réputation, cède et cherche à forcer le conseil d'administration à approuver ces comptes à sa suite. Mme Brindavoine tente de faire porter la responsabilité sur M. Espina, mais elle est obligée de le ménager en raison des informations qu'il détient et du chantage qu'il pourrait exercer à son encontre.

Mais voici qu'à la fin de 2006, Mme Brindavoine cherche à le licencier. La procédure prend quatre mois et il est licencié pour faute lourde (signature de chèques alors qu'il n'avait pas reçu la délégation de pouvoir, retard de paiement de cotisations sociales, négligence dans le suivi d'affaires, dissimulation d'informations comptables, etc.). Il conserve pourtant sa voiture de fonction et revient dans les locaux pour suivre certains dossiers en cours, de sa propre initiative et ce, neuf mois durant.

Pendant ce temps, des difficultés de trésorerie apparaissent : des frais d'aménagement considérables ont été engagés, mais déconnectés des avances de subventions. Et les subventions elles-mêmes ont été versées sur la simple foi d'états d'avancement qui ne correspondaient en rien à la réalité. Les aménagements prennent du retard. Nous sommes fin 2007 et les comptes 2006 n'ont toujours pas été établis. Trois administrateurs écrivent à la présidente et au commissaire aux comptes pour réclamer la convocation d'une assemblée générale. Ni l'un ni l'autre ne réagissent. Mais les élections municipales de 2008 approchent : ils demandent alors une enquête judiciaire sur le retard des comptes. La presse s'empare de l'affaire. Un changement de majorité entraîne une recomposition du conseil municipal et le changement du président de la SEM.

### LE MODÈLE : UNE DIFFUSION DE LA FRAUDE PAR COLLUSION TACITE

Le plus frappant, dans le cas de cette SEM d'aménagement foncier, est la façon dont la fraude s'est diffusée, du président aux secrétaires. Presque tout le monde fraude, mais personne ne s'est entendu avec qui que ce soit à ce sujet : nous avons affaire à une collusion tacite. Commençons par dresser un schéma de cette diffusion, nous en proposerons ensuite une explication.

#### Une schématisation de la diffusion de la fraude

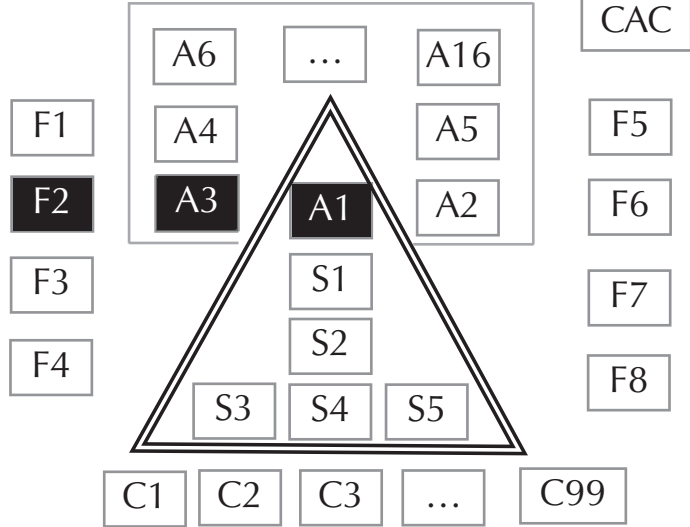
À la fondation de la SEM, personne n'avait vraiment l'intention de frauder, excepté M. Leroy (cellule A1). Il passe à l'acte, avec la complicité de l'architecte, qui se trouve être membre du conseil d'administration (du fait qu'il est actionnaire (cellule A3)) et d'un fournisseur (cellule F2). Il s'agit de la période 1 du schéma ci-après.

M. Espina (cellule S1) les imite sans jamais s'être entendu avec eux, de connivence avec son assistante (cellule S2), qui est aussi sa concubine. De son côté, il entraîne d'autres fournisseurs (cellules F7), tandis que M. Leroy corrompt un autre fournisseur (cellule F3). Entretemps, le commissaire aux comptes (cellule CAC) aura fermé les yeux. Il s'agit de la période 2 de notre schéma.

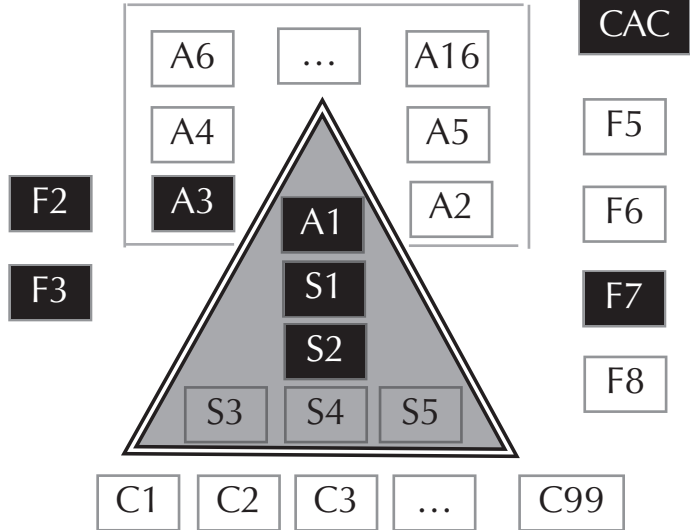
Durant la période 3, Mme Brindavoine (cellule A2) remplace M. Leroy (cellule A1) à la tête de la SEM, en corrompant deux administrateurs (cellules A5 et A6). Elle entraîne un nouveau fournisseur (cellule F9) dans la fraude. Les deux secrétaires (cellules S3 et S4) se mettent à leur tour à frauder en corrompant des clients (cellules C1 et C2). Le comptable bascule lui aussi, en ne faisant plus son travail.

Dans ce schéma, nous ne faisons pas apparaître la période suivante qui correspond à l'arrêt de la fraude découlant de sa révélation.

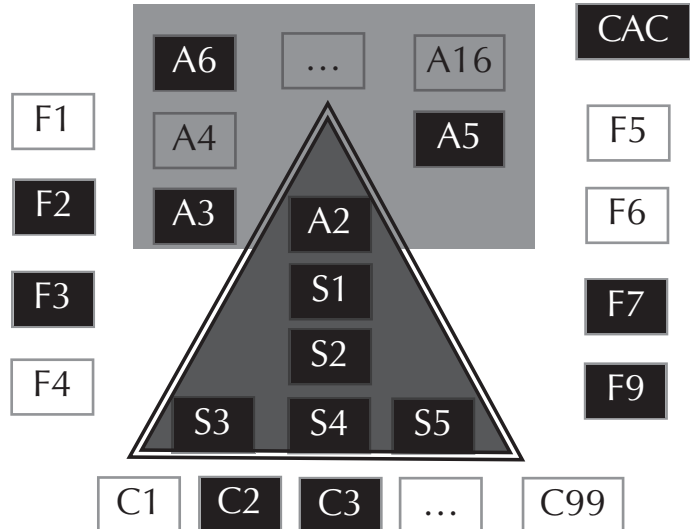
Période 1



Période 2

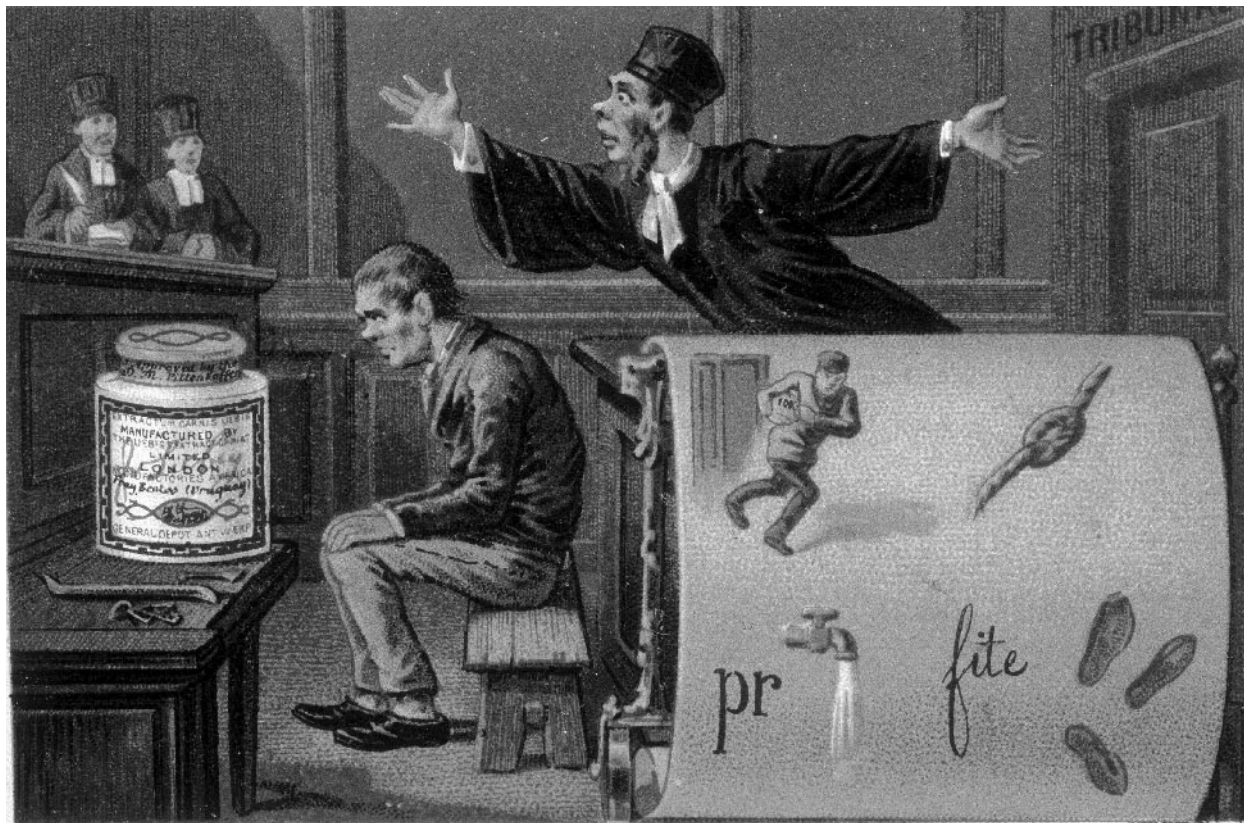


Période 3



Ai : administrateur i (A1 : M. Leroy ; A2 : Mme Bridavoine ; A3 : architecte)  
 Sj : salarié (S1 : M. Espina ; S2 : assistante ; S3 : comptable ; S4 et S5 : secrétaires)  
 CAC : commissaire au comptes. Fk : fournisseur k. Cn : client n.

**Fraudeur**      Loyal      Périmètre partiellement atteint de déloyauté



1. — Bien mal acquis ne profite pas.

« La décision de résister à la fraude est soutenue par la “force de la volonté”, attitude contraire à l’acrasie de personnes habituées à céder à leurs penchants ou à leurs tendances personnelles. » *Chromolithographie illustrant le proverbe « Bien mal acquis ne profite jamais ».*

#### Une explication de la diffusion de la fraude

Nous venons de schématiser la diffusion de la fraude au sein de cette SEM. A présent, expliquons celle-ci. Pour ce faire, nous bâtissons un modèle de diffusion de la fraude par collusion tacite combinant trois étapes : l’initiation, le développement et l’arrêt de la fraude (qui marque le terme du processus).

##### • *L’initiation de la fraude de collusion tacite*

Dans le cas de la SEM, l’acte initiateur est la décision que prend le maire de profiter des aubaines offertes aux fraudeurs par le statut de la SEM du fait de ses zones d’ombre. Certes, le statut de SEM est censé être un gage de souplesse, de réactivité et de transparence pour les collectivités locales tant actionnaires que clientes. Mais le capital social est symbolique et la trésorerie de la SEM est assurée par la municipalité, sans véritable surveillance. Prendre une part au capital de la SEM, c’est alors moins concourir à son financement que faire partie des décideurs et pouvoir, directement ou indirectement, orienter les opérations à son avantage. Il y a comme une confusion, dès le départ, entre l’intérêt public (les équipements et les aménagements qui bénéficient à tous les habitants de la commune) et des intérêts privés (les professionnels du BTP qui réalisent les opérations). C’est la zone d’ombre dont profite M. Leroy.

Nous retrouvons ici l’un des trois points du triangle de la fraude modélisé par Cressey (1953) : l’occasion favorable. Les données que nous avons recueillies sur notre terrain ne permettent pas de savoir si les deux autres points (à savoir, la tendance personnelle et le discours justificateur) sont présents ou non. Aussi, nous ne pouvons que supposer qu’ils sont à l’œuvre. La fraude qui initie le processus de diffusion tacite ne se réalise pas forcément en collusion tacite avec d’autres fraudeurs au sein de l’entreprise. Il suffit d’une décision individuelle de frauder, ce qui est un cas des plus classiques. Toute la spécificité de notre modèle réside dans l’étape suivante.

##### • *Le développement de la fraude de collusion tacite*

Dans le cas de la SEM, la phase de développement du processus de diffusion de la fraude repose sur deux facteurs : l’imitation et l’addiction.

##### – *Le facteur d’imitation*

Commençons par l’imitation. M. Espina a vu M. Leroy frauder et s’est mis à frauder à son tour. Il en va de même pour Mme Brindavoine, ainsi que pour les deux secrétaires et, sans doute aussi, pour le comptable. Ils ne se sont pas concertés, au contraire, probablement, de M. Espina et de son assistante commer-

ciale, dont il est très proche (comme nous l'avons vu). Aussi, au sein de la SEM, à quelques exceptions près, chacun a-t-il vu frauder les autres sans les dénoncer (il y a donc collusion) et s'est mis à frauder à son tour sans convenir de quoi que ce soit avec quiconque (la collusion est tacite). En particulier, les supérieurs ne dénoncent pas la fraude de leurs subordonnés, car, ce faisant, ils s'exposeraient à être eux-mêmes dénoncés. Et les collaborateurs peuvent s'auto-justifier en s'appuyant sur le comportement de leurs managers ; nous retrouvons ici l'un des points du triangle de Cressey, le discours justificateur.

La décision de résister à la fraude est soutenue par la « force de la volonté », attitude contraire à l'acrasie (ANQUETIL, 2004) de personnes habituées à céder à leurs penchants ou à leurs tendances personnelles (au sens de Cressey). Cette force de volonté est analysée, depuis Aristote (1990), comme la disposition à se montrer vertueux (GILSON, 1974). Cette décision est soutenue aussi par l'intégrité (GIROUX, 1999) dont le sujet fait preuve, à savoir sa constance dans le respect des exigences morales qu'il se reconnaît. À l'inverse, une aubaine met les individus à l'épreuve. Or, dans nos sociétés d'opulence, les aubaines sont multipliées et le risque se présente souvent de voir leur force de volonté s'avérer insuffisante (JACQUET, 2009). De plus, il ne faut pas oublier le personnage du tricheur, qui se prend au jeu que représente le fait de transgresser les règles (BRODA, 2009). Ainsi, l'acteur se décide à basculer (ou non) dans la fraude selon la faiblesse (ou la force) de sa volonté.

Le cas de basculement dans la fraude que présente la SEM n'a pas encore été étudié par la littérature. Les auteurs ont adopté, le plus souvent, le point de vue du législateur ou des dirigeants ; ils considèrent comme illicites les manœuvres des salariés auxquelles le législateur et les dirigeants s'opposent (GALLET, 2008 ; PONS et BERCHE, 2009). La littérature se penche alors sur la façon de lutter contre la fraude. Elle ne néglige pas la délinquance d'affaires, à laquelle les dirigeants contraignent le personnel au bénéfice de l'entreprise, voire les fraudes que les modes de gestion et l'organisation de l'entreprise induisent sans, parfois, que les dirigeants en soient conscients (SACHET-MILLIAT, 2005). Nous complétons ainsi la littérature en mettant en évidence le cas où une grande partie du personnel d'une entreprise, dirigeants et salariés, bascule dans la fraude en une collusion tacite.

On peut distinguer ainsi quatre cas de fraude commise par les salariés selon que le dirigeant participe ou non à la fraude et selon que le salarié fraudeur s'approprie ou non le bénéfice de la fraude. Le premier cas est celui de la fraude illicite aux yeux des dirigeants (qu'elle soit le fait d'une ou de plusieurs personnes, en connivence ou non), le deuxième cas est celui d'une fraude sollicitée par les dirigeants (auprès d'une ou de plusieurs personnes, le plus souvent de manière expresse), le troisième cas est celui de la fraude induite

par l'organisation (que ce soit de façon formelle ou de manière informelle). Enfin, le quatrième cas est celui de la fraude découlant d'une collusion tacite entre le dirigeant et son personnel ; c'est le cas auquel cet article est consacré.

	Dirigeant non fraudeur	Dirigeant fraudeur
Sans appropriation par le fraudeur du bénéfice de la fraude	Fraude induite par les modes de gestion et l'organisation	Fraude sollicitée par le dirigeant
Avec appropriation par le fraudeur du bénéfice de la fraude	Fraude illicite aux yeux des dirigeants	Fraude de collusion tacite

Tableau 1 : La fraude des salariés

En regardant le tableau 1, on voit bien que, de proche en proche, la fraude se diffuse au sein de la SEM, le plus souvent par imitation de collègues immédiats. Mais on y voit aussi que quelqu'un qui a commencé à frauder continue de le faire : les cellules qui viennent de se noircir restent noires, à la période suivante. Nous pouvons maintenant en venir à l'addiction.

#### – Le facteur d'addiction

Toute personne qui a commencé à frauder peut s'abuser elle-même sur la gravité de ses actes, voire tirer satisfaction de ses manœuvres. Prise au piège de l'emballlement de ses appétits ou de la récurrence de ses frustrations, elle ne se rend plus compte qu'il lui faudrait plutôt apprendre à apporter à celles-ci une réponse licite, voire une réponse raisonnable. Nous retrouvons ici l'un des points du triangle de Cressey (la tendance personnelle). Nous parlons d'addiction au sens médical du terme, c'est-à-dire de la dépendance d'une personne de la consommation d'une substance en dépit de la conscience que celle-ci peut avoir des effets négatifs de cette consommation sur son comportement. C'est le meilleur analogue que nous ayons trouvé du concept de vice (GILSON, 1974) ou d'*habitus* néfaste donné par Aristote (1990), à savoir la disposition à agir contre son propre bonheur développée par la répétition. Ainsi, c'est par imitation que la fraude se répand par collusion tacite et c'est par addiction qu'elle s'enracine dans l'entreprise.

Récapitulons les phases d'initiation et de développement de la fraude de collusion tacite. Au départ, le dirigeant de l'entreprise se livre à une manœuvre illicite aux yeux de ses mandataires ou du législateur, une fraude, donc. Le personnel finit par se douter qu'il se passe quelque chose, même si cela prend du temps, car, voyant qu'il n'est pas repéré, le fraudeur s'enferme, sous l'effet du facteur d'addiction, et perd de sa vigilance. De leur côté, en intégrant l'entreprise, les salariés n'avaient

pas forcément l'intention de frauder. Mais le mauvais exemple de leur dirigeant leur donne une justification à frauder à leur tour, lorsque l'occasion s'en présente. Et ils disposent d'un petit moyen de chantage, si jamais leur fraude venait à leur être reprochée. Ils sont libres de ne pas se livrer à la fraude, mais ce serait, de leur part, faire preuve d'une intégrité et d'un dévouement héroïques. En outre, ils peuvent se convaincre que leur fraude n'est rien, comparée à celle commise par leur dirigeant. Finalement, un salarié bascule dans la fraude, puis un autre et un autre encore, par contagion. Chacun y prend goût et continue de frauder, par addiction. La fraude se répand comme une réaction en chaîne dans laquelle chaque élément est touché à son tour par le précédent. Après l'étape d'initiation de la fraude, nous venons de franchir celle de son développement. Reste celle de son arrêt.

- *L'arrêt de la fraude de collusion tacite*

La fraude s'arrête, dans le cas de la SEM, quand trois des administrateurs saisissent la justice et que la majorité change au conseil municipal. Ils ont sans doute pris peur et cherchent à se blanchir en dénonçant le système. Mme Brindavoine avait pris peur avant eux, comme le commissaire aux comptes et quelques administrateurs privés, mais ils avaient tout à perdre à se dénoncer. Le climat était devenu délétère, M. Espina étant entré en concurrence avec Mme Brindavoine, et les secrétaires l'étaient entre elles. Les administrateurs ne faisaient plus confiance à Mme Brindavoine et le commissaire aux comptes dénonçait l'insuffisance de collaboration entre M. Espina et les experts comptables. M. Espina lui-même ne réussissait plus à établir des comptes vraisemblables. Les facteurs addiction et imitation semblaient rencontrer leurs propres limites : aigreur des fraudeurs (climat délétère pour la contagion), emballement, difficulté à cacher la fraude (défavorable à l'addiction). La fraude devenait visible. La presse s'empare alors de l'affaire, dans un contexte d'élection municipale. La fraude est dévoilée aux yeux de tous. Le scandale conduit les autorités (élection d'un nouveau conseil municipal et saisine de la justice) à mettre fin à la collusion tacite qui l'entoure.

Le processus comporte en lui-même les germes de son arrêt. Pour les entreprises soumises à la concurrence, l'ensemble des détournements diminue la rentabilité de l'organisation, exposant celle-ci au risque de la faillite. Les autres subsistent, non sans coût pour les mandataires sociaux et la collectivité. Le processus se poursuit, mais, au fur et à mesure de son développement, de plus en plus de personnes cherchent à frauder à leur tour et chacune désire obtenir une plus grande part : elles entrent en concurrence. Les fraudeurs s'aigrissent, le climat devient délétère. En parallèle, au fur et à mesure du processus, chacun est conduit à multiplier les manœuvres pour se justifier, un mensonge en

appelant plusieurs autres. Mais, pris dans l'emballage de l'addiction, certains complices négligent de le faire, souvent par inconscience. La fraude devient visible et, de ce fait même, insupportable pour les mandataires sociaux et pour la collectivité. Ceux-ci mettent fin à la fraude (à moins que la justice n'ait été saisie de l'affaire).

---

## CONCLUSION ET DISCUSSION

La SEM présente un cas de fraude intéressant : la fraude s'y répand, peu à peu, du sommet à la base, en une collusion tacite. Il s'agit d'un cas de figure négligé par la littérature. Son analyse nous a permis de construire un modèle de diffusion de la fraude reposant sur deux facteurs : l'imitation et l'addiction. Tel est notre apport ; il nous reste à en discuter la portée. On pourrait croire que notre modèle ne peut concerner qu'une SEM, pour la bonne raison que la fraude de collusion tacite qui la ronge est rendue possible par la structure mixte de son capital : un aléa moral apparaît du fait même qu'aucun des mandataires ultimes, à savoir les administrés, n'est lui-même propriétaire de la SEM, mais que tous les administrés le sont, collectivement, par l'intermédiaire de la commune. Personne ne pouvant s'approprier le bénéfice de ses opérations d'une façon licite, beaucoup ont recherché des manœuvres frauduleuses pour ce faire, comme l'analyse économique de la propriété le laisse entendre (LEPAGE, 1985). Aussi ne faut-il pas s'étonner de la déloyauté dont ont fait preuve ses dirigeants et ses actionnaires vis-à-vis des administrés de la commune. On pourrait croire que cette déloyauté ne se retrouve pas dans les entreprises privées, dont le surveillant ultime, s'appropriant le bénéfice (ALCHIAN et Demsetz, 1972) et apportant un capital en garantie aux créanciers (JENSEN et MECKLING, 1976), est intéressé à mettre en place des mécanismes efficaces tant d'incitation que de contrôle.

Mais en fait, dans toutes les entreprises, publiques comme privées, les mesures d'incitation et de contrôle rencontrent vite leurs propres limites : quand l'avantage de la déloyauté l'emporte sur son coût, la fraude devient envisageable. Par exemple, pour le dirigeant, dès lors qu'il ne possède qu'une fraction du capital, le fait de frauder lui apporte le gain intégral de la fraude mais ne le pénalise qu'à la hauteur de sa participation au capital. De même, pour tout collaborateur non actionnaire, les mécanismes d'incitation ne peuvent financièrement récompenser la loyauté à la hauteur du gain retiré d'une fraude éventuelle. Si l'on s'en tient aux seules mesures d'incitation, le calcul est vite fait : il est payant de frauder.

Par ailleurs, les mesures de contrôle sont coûteuses. Aussi tolère-t-on, tant dans les entreprises privées que

dans les entreprises publiques, de nombreuses petites fraudes, à tous les niveaux (remboursement de frais personnels, pillage des fournitures ou encore désengagement dans le travail). Pour les risques les plus importants, on perfectionne sans cesse: procédures, reporting et audits, en une course sans fin (une course où la lettre risque, finalement, de tuer l'esprit). Mais, il peut subsister des zones d'ombre dont le nombre s'accroît aussi vite qu'augmente la complexité des organisations.

Les limites des mesures d'incitation et de contrôle découlent du fait que les unes comme les autres sont imposées à la liberté de l'acteur de l'extérieur : elles ne proviennent pas du mouvement intérieur par lequel l'acteur décide de se montrer ou non loyal. Prenons l'exemple d'une personne apparemment ni honnête ni malhonnête, celle dont l'entreprise craint qu'elle ne bascule dans une fraude illicite aux yeux de ses dirigeants (GALLET, 2005). Supposons qu'elle découvre par hasard une faille du contrôle (un cas plus fréquent qu'on pourrait le penser, tant les fraudes peuvent être subtiles (MENY, 1992 et PADIOLEAU, 1982), par quoi serait-elle empêchée de frauder ? Non pas par les mesures de contrôle, car, par hypothèse, elle exploiterait, précisément, un point aveugle de ces mesures. Par les mesures d'incitation, pourrait-on penser, dans la mesure même où celles-ci rendent la loyauté payante. Mais, en réalité, il n'en est rien : sa fraude étant invisible, cette personne peut continuer à bénéficier des mesures d'incitation. Seule demeure sa décision de se montrer loyale.

Il s'agit, plus que jamais, pour la direction et les mandataires sociaux, de donner au personnel l'envie d'être loyal par l'exemple qu'ils donnent ou par la bienveillance qu'ils manifestent envers autrui. En effet, ils sont souvent payés en retour, les émotions étant contagieuses (VAN HOOREBEKE, 2008). Les valeurs qu'ils promouvront ainsi renforceront la moralité tant de leurs salariés que de leurs partenaires en affaires. En s'appuyant sur le jeu existant entre les valeurs de l'entreprise et la moralité de ses membres (SACHET-MILLIAT, 2005), on pourrait bâtir, en symétrie de notre modèle de diffusion tacite de la fraude, un modèle de diffusion de la loyauté par l'imitation de personnes exemplaires et l'application à exercer les vertus dont celles-ci font preuve. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ALCHIAN (A.) & DEMSETZ (H.), "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, n°5, décembre, pp. 777-795, 1972.
- ANQUETIL (A.), « Agir intentionnellement à l'encontre de ses valeurs », *Gérer et Comprendre*, n°78, décembre, pp. 4-17, 2004.
- ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, traduction française par TRICOT (J.), Paris, Éditions Vrin, 7<sup>e</sup> tirage, 1990.
- BRODA (P.), « Le tricheur : un chaînon manquant dans l'analyse de l'univers des affaires ? », *Revue Management & Avenir*, vol. 2, n°22, pp. 210-225, 2009.
- CRESSEY (D. R.), *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*, Glencoe, Illinois, The Free Press, 1953.
- GALLET (O.), *Halte aux fraudes*, Paris, Dunod, 2005.
- GALLET (O.), « Développer une démarche proactive contre la fraude », *RF Comptable*, n°350, mai, pp. 25-54, 2008.
- GILSON (E.), *Saint Thomas moraliste*, Paris, Éditions Vrin, 1974.
- GIROUX (A.), « Aux confins des éthiques, la vertu d'intégrité », *Laval Théologique et Philosophique*, vol. 55, n°2, juin, pp. 245-265, 1999.
- GORDON (K.) & MIYAKE (M.), « Les entreprises face à la lutte contre la corruption », *Revue française de gestion*, n°136, novembre-décembre, pp. 100-108, 2001.
- HOLLINGER (R. C.) & CLARK (J.P.), "Formal and Informal Controls of Employee Deviance", *The Sociological Quarterly*, vol. 23, Summer, pp. 333-343, 1982.
- JACQUET (J.), « La triche : le paradoxe éthique du progrès économique ? », *Revue Management & Avenir*, vol. 2, n°22, pp. 245-262, 2009.
- JENSEN (M.) & MECKLING (W.), "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, octobre, pp. 305-360, 1976.
- LEPAGE (H.), *Pourquoi la propriété*, Paris, Pluriel, Hachette, 1985.
- MENY (Y.), *La Corruption de la République*, Paris, Fayard, 1992.
- PADIOLEAU (J.), *L'État au concret*, Paris, PUF, 1982.
- PEREIRA (B.), « Éthique, gouvernance et corruption », *Revue française de gestion*, n°186, pp. 53-77, 2008.
- PONS (N.) & BERCHE (V.), *Arnaques, Le manuel anti-fraude*, CNRS Éditions, 2009.
- SACHET-MILLIAT (A.), « Éthique et Management : pratiques de pression sur les cadres pour obtenir leur collaboration aux actes de délinquance d'affaires », *Revue de gestion des ressources humaines*, juillet-août-septembre, n°57, pp. 90-107, 2005.
- SACHET-MILLIAT (A.), « La délinquance d'entreprise : définitions, enjeux et principales variables explicatives », *Entreprise éthique*, n°25, octobre, pp. 1-8, 2006.
- SACHET-MILLIAT (A.), « Corruption et organisations : identification des facteurs de risque », *Recherches en management et organisation*, Michel KALIKA et Pierre ROMELAER (dir.), Economica, chap. 20, pp. 352-368, 2006.

SACHET-MILLIAT (A.), « La délinquance d'affaires : Les défis méthodologiques des recherches en terrain sensible », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XV, n°1, pp. 95-115, 2009.

STAKE (R.), "Case Studies", *Handbook of Qualitative Research*, DENZIN (N. K.) & LINCOLN (Y.S.) (dir.), London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications, chap. 14, pp. 236-247, 1994.

VAN HOOREBEKE (D.), « L'émotion et la prise de décision », *Revue française de gestion*, n°182, pp. 33-42, 2008.

VERY (P.) & MONNET (B.), « Quand les organisations rencontrent le crime organisé », *Revue française de gestion*, vol. 3, n°183, pp. 179-200, 2008.

YIN (R.K.), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage, 1984.

# UNE NOUVELLE « MODERN CORPORATION » : RELECTURE GESTIONNAIRE DE L'OUVRAGE DE BERLE & MEANS (1)

Alors que l'on s'interroge sur l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle et sur « l'entreprise post-crise », il n'est pas inutile de revenir sur l'origine de l'entreprise du XX<sup>e</sup> siècle. Dans quelles conditions celle-ci est-elle née ? Qu'est-ce qui explique les formes qu'on lui connaît ? Et quels en sont les fondements qui pourraient, aujourd'hui, être remis en cause ? Berle et Means apportent un éclairage historique intéressant puisque leur ouvrage *The Modern Corporation and Private Property* (1932) analyse l'apparition de l'entreprise moderne au début du XX<sup>e</sup> siècle.

Par **Blanche SEGRESTIN\***

**L**e livre ne nous invite pas à un simple retour sur l'histoire de l'entreprise moderne. Il apporte aussi un éclairage sur la crise actuelle de l'entreprise. Il mérite d'être lu (ou relu) parce qu'au-delà de l'éclairage historique, il pose des questions de droit et d'économie politique, qui restent tout à fait valables quatre-vingts ans plus tard. Mais il y a mieux : alors qu'il est considéré comme l'ouvrage précurseur de la théorie de l'agence et des doctrines de gouvernance d'entreprise, on s'aperçoit que, si les questions qu'il pose avaient été entendues dès 1932, la théorie de l'agence n'aurait peut-être pas pris une telle importance. Et peut-être l'entreprise ne connaîtrait-elle pas la crise de légitimité dont elle souffre aujourd'hui. En tout cas, il n'est que

temps de reprendre ce livre et les questions qu'il soulève... et, qui sait, d'y répondre, enfin !

Le livre de Berle et Means se prête, à l'évidence, à des lectures contrastées. De fait, la thèse des auteurs ne se laisse pas aisément saisir : elle a elle-même évolué au fur et à mesure de la rédaction de

---

\* Professeur à Mines ParisTech.

---

(1) Cet article résulte d'une recherche menée avec Armand Hatchuel, professeur à Mines ParisTech. Il a bénéficié du soutien du Collège des Bernardins, au travers d'un projet de recherche sur la propriété des entreprises (coord. O. Favereau). Je remercie en particulier A. Rébérioux pour son apport sur Berle et Means. Mes remerciements vont également au rapporteur, pour ses conseils et ses précieuses références.



l'ouvrage. On sait aujourd'hui que l'ouvrage a été écrit en plusieurs temps, comme un « sandwich », diront certains commentateurs, en faisant allusion au fait que l'introduction et les derniers chapitres ont été rédigés bien que le cœur du livre (BRATTON, 2001 ; BRATTON et WACHTER, 2008). La pensée de Berle, un juriste, a changé lorsqu'il qu'il a travaillé avec l'économiste G. Means, puis lorsqu'il est devenu conseiller de Roosevelt (en 1932). Cette évolution explique la multiplicité des lectures qui ont été faites de *The Modern Corporation & Private Property* et la variété des interprétations qui peuvent en être faites (AGLIETTA et REBÉRIOUX, 2004 ; BRATTON, 2001 ; BRATTON et WACHTER, 2008 ; MIZRUCHI, 2004 ; MOORE et REBÉRIOUX, 2010). Ainsi, le livre a été très remarqué, dès sa sortie, en raison de la charge qu'il portait contre la libre concurrence. Le *Time magazine* l'avait alors qualifié de « *Economic Bible of the Roosevelt Administration* » (« *Bible économique de l'Administration Roosevelt* »). Mais ce sont surtout les questions qu'il pose sur la gouvernance qui feront, par la suite, la réputation du livre...

Plutôt que de faire état de la variété de ces lectures, nous nous proposons plus modestement d'insister ici sur une thèse qui, à notre sens, n'a pas été suffisamment soulignée : Berle et Means sont en effet les témoins d'un événement particulier, la naissance du management moderne. Comme Berle l'écrit dans un célèbre discours rédigé pour Roosevelt (2) : « *The day of the manager has come* ». Berle et Means étudient les répercussions du management au sein de l'entreprise : selon eux, le management bouleverse les relations au sein de l'entreprise. Contrairement à ce qui est habituellement rapporté, ils n'invitent pas à restaurer le pouvoir, supposé perdu, des actionnaires. Leur étude ne conclut pas à la nécessité d'encadrer, de surveiller ou de discipliner les dirigeants. Elle invite plutôt à réviser le statut des différentes parties de l'entreprise pour lui permettre de s'adapter à l'époque moderne. Remarquons, au passage, que Berle et Means ne sont ni l'un ni l'autre des gestionnaires : ils ne s'intéressent pas à l'organisation interne des entreprises, qu'ils évacuent d'ailleurs rapidement dans l'introduction. Ils s'intéressent en revanche aux implications de l'émergence du management pour l'économie et le droit. Et c'est là aussi ce qui fait l'intérêt de leur livre pour les gestionnaires. Car on n'a pas l'habitude de poser les questions sous cet angle : quelles sont les répercussions du management sur les cadres économiques et juridiques ? Et ceux-ci ont-ils pris toute la mesure de l'entreprise moderne ? Permettent-ils non seulement d'encadrer et de réglementer l'entreprise, mais aussi d'en actualiser tout le potentiel de développement économique et social ?

(2) « *The New Individualism* », discours de Roosevelt (du 23 septembre 1932).

Pour présenter cette lecture de Berle et Means, nous commencerons tout d'abord par rappeler les éléments empiriques du livre de ces deux auteurs qui ont nourri l'idée d'un déplacement du contrôle des actionnaires (« *owners* ») vers les dirigeants (« *managers* ») : la théorie de l'agence s'appuie sur ces éléments pour justifier un renforcement du pouvoir de contrôle des actionnaires (a). Cependant, le livre fournit bien d'autres éléments. L'augmentation du capital des entreprises et celle du nombre d'actionnaires n'expliquent pas, à elles seules, l'émergence de la grande entreprise. Le livre montre au contraire le rôle central que joue le management dans la transformation de l'entreprise (b). Dans un troisième temps, nous nous arrêterons sur l'un des apports qui nous semble être le plus marquant du livre, quoique méconnu : Berle et Means nous invitent en effet à réviser les cadres juridiques pour prendre acte de la naissance de l'entreprise moderne et du management (c). Nous terminerons en reprenant les interrogations que soulève le livre, qui se posent aujourd'hui avec une acuité renouvelée (d).

## LES GRANDES LIGNES DE L'OUVRAGE

*The Modern Corporation and Private Property*

Le plan de l'ouvrage est construit en quatre parties.

*Book 1 - Property in flux, separation of the attributes of ownership under the corporate system*

Le livre 1 s'attache à mettre en lumière le phénomène historique. L'émergence du management, au début du XX<sup>e</sup> siècle, modifie en profondeur l'industrie et le système économique américains. Les auteurs montrent, en retraçant l'histoire de la corporation, que ce phénomène se traduit par un déplacement net du contrôle dans les sociétés. Ils montrent que plusieurs configurations sont possibles, depuis le contrôle par un actionnaire qui posséderait quasiment toutes les parts jusqu'au contrôle par le management, en passant par des contrôles minoritaires (ils citent en exemple le cas de Rockefeller, qui détient 14 % de la Standard Oil Company of Indiana : c'est un actionnaire historique de poids, mais dont la position est instable car le président de la société en vient à s'opposer à lui). Une enquête empirique, menée entre 1929 et 1932 et portant sur deux cents entreprises américaines, révèle un phénomène massif de dilution du capital et une diffusion importante du contrôle par le management.

## LA THÈSE CLASSIQUE : DILUTION DU CAPITAL ET CONTRÔLE MANAGÉRIAL

*Book 2 - Regrouping of rights: relative legal position of ownership and "control"*

Le livre 2 examine la question des droits des parties, dans cette nouvelle configuration. Comment le droit fait-il face à la révolution en cours ? Trois thèses marquantes sont développées :

– Le droit, en retrait, n'organise pas le contrôle. Le droit des sociétés s'est extraordinairement assoupli et a ouvert, en quelque sorte, un espace immense et flexible pour les statuts de la société. Le contrôle prend alors des formes très variées.

– Le statut des associés s'est complètement transformé puisque ceux-ci sortent quasiment du cadre de l'entreprise.

– Le management, au contraire, est régi par la loi. Ce ne sont pas les statuts, mais la loi qui fixe des règles strictes de « *fiduciary* ».

*Book 3 - Property in the stock markets.*

Le livre 3 porte sur le fonctionnement des marchés financiers et leur régulation. Le droit peut-il intervenir pour encadrer les risques de dysfonctionnement révélés par la crise de 1929 ? En soulignant le caractère encore très embryonnaire de l'analyse économique en la matière, Berle et Means mettent en avant les limites de ce que le droit peut faire :

– pour responsabiliser les banques (comment poursuivre une banque dont le conseil est mauvais ?),

– pour obliger les entreprises à révéler certaines informations (le marché restant *in fine* tributaire de ce que les entreprises veulent communiquer et de leur honnêteté),

– enfin, pour empêcher que les managers soient aussi des spéculateurs (puisque, légalement, une entreprise peut vendre ou acheter ses propres actions).

*Book 4 - Reorientation of enterprise: effects of the corporate system on fundamental economic system.*

Le livre 4 conclut qu'il faut reprendre les concepts fondamentaux du droit et de l'économie : le concept de propriété éclate, du fait du management. Il en va de même pour le concept de profit. La théorie économique doit être réinventée.

A. Smith ne voyait que des forces de marché aveugles là où intervient une direction centralisée. Tous les concepts de base sont donc à reprendre, depuis la propriété jusqu'à la valeur, en passant – surtout ! – par la notion d'entreprise.

Adolf A. Berle est un juriste. C'est un avocat, qui devient professeur à la Columbia Law School dès 1928. Au début de sa carrière, il travaille fréquemment pour la défense des droits des actionnaires. Sa collaboration avec l'économiste Gardiner C. Means (3) va lui donner l'occasion de disséquer les résultats d'une enquête inédite sur les entreprises de l'époque. Cette enquête part du constat que les sociétés de capitaux, comme la société anonyme, sont devenues la forme juridique dominante dans la quasi-totalité des secteurs économiques. Dans les sociétés de capitaux (contrairement aux sociétés de personnes), plus aucun des associés n'est responsable indéfiniment. Et si les sociétés de capitaux ne sont pas neuves, les auteurs notent un phénomène de concentration très prononcé qui conduit à l'émergence de sociétés de très grande taille où les actionnaires sont de plus en plus nombreux et disposent d'un pouvoir décisionnel (au travers du poids de leur vote) de plus en plus dilué.

L'objectif des deux auteurs est dès lors de comprendre, grâce à une vaste enquête statistique, qui contrôle effectivement ces gigantesques sociétés. Ils proposent une typologie des formes de contrôle et montrent, avec une étude statistique portant sur deux cents grandes entreprises, que dans 44 à 58 % d'entre elles, aucun individu n'est en position d'avoir une part suffisante du capital pour contrôler la société (p.109). Cette proportion est particulièrement élevée dans les chemins de fer et les « *utilities* » (c'est-à-dire les secteurs de l'eau et de l'électricité, par exemple). Ils parlent alors d'« entreprises sous contrôle managérial ».

Qu'en déduire ? Les théoriciens de l'agence ont retenu que dans ces structures où la propriété est dispersée, les actionnaires ne sont plus en mesure de contrôler les votes. Malgré leur statut de propriétaire des parts, ils perdent leur pouvoir de contrôle. Dans ces conditions, les managers seraient en position d'user de leur pouvoir de contrôle de manière opportuniste. Et les conflits d'intérêt potentiels entre managers et actionnaires justifieraient alors la mise en place de mécanismes de surveillance et d'incitation (JENSEN et MECKLING, 1976).

La référence à Berle et Means est ainsi devenue incontournable pour évoquer la distance entre « *owners* » et « *managers* », et les risques d'agence. Pourtant, sans nier les cas de « *mismanagement* », Berle et Means ne concluent leur étude ni en revendiquant davantage de pouvoir pour les actionnaires ni en appelant à davantage de contrôle sur les managers. Ils pensent plutôt que l'évolution du contrôle

(3) Berle a obtenu une bourse Rockefeller qui suppose une collaboration avec un économiste : c'est ainsi qu'il engage Means en tant que « *statistical and economics research assistant* ».

dans les entreprises signale l'avènement d'une nouvelle forme d'entreprise.

## L'AVÈNEMENT DE L'ENTREPRISE MODERNE : LA RÉVOLUTION MANAGÉRIALE

Berle et Means cherchent en fait à décrypter les tenants et les aboutissants de la transformation qu'ils observent et qu'ils considèrent comme une « révolution ». À l'heure où les auteurs rédigent leur livre, les grandes entreprises « managériales » sont encore un phénomène récent. La dispersion de l'actionnariat n'est qu'une des manifestations de cette transformation. Berle et Means montrent que plusieurs facteurs de fond se conjuguent :

– Tout d'abord, le droit des sociétés a connu de très nombreuses évolutions tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle. Le changement le plus frappant consiste en la généralisation des *public corporations*, c'est-à-dire l'équivalent des sociétés anonymes qui n'ont été libéralisées en France qu'en 1867. Si la division des parts sociales en actions et la limitation de la responsabilité des associés étaient connues à New York depuis 1811, la *public corporation* ne s'est, quant à elle, généralisée qu'à partir de 1875. Berle et Means notent que les rédacteurs des statuts des sociétés ont alors acquis une extraordinaire liberté : les contrôles administratifs diminuant, il est devenu possible de diluer le capital de départ, de poser des limites à la révocation des dirigeants, d'émettre des titres avec des droits préférentiels, etc.

– Mais ces transformations n'ont véritablement changé les entreprises que parce qu'elles se sont accompagnées d'un autre mouvement : la naissance du management. Au XIX<sup>e</sup> siècle, les entreprises étaient composées d'unités de petite taille peu encadrées, le salariat n'existait pas : « *power in the shop and even in the modest factories of the era, was necessarily leavened by reciprocal obligation; masters were not "bosses", apprentices and journeymen not yet "workers"* » (ADELSTEIN, 1989). Or, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, émerge le « *factory system* ». Celui-ci concentre un nombre croissant de travailleurs dans un même lieu et surtout « *under a single management* » (BERLE et MEANS, p. 5). Et l'organisation du travail collectif, avec les nouvelles formes de division du travail et les nouvelles méthodes de coordination, constitue le véritable point de basculement : « *Group activity, the coordinating of the different steps in production, the extreme division of labor in large scale enterprise necessarily imply not individualism,*

(4) Berle a en effet travaillé, dès sa sortie de l'école, dans le cabinet de Louis Brandeis, qui deviendra juge à la Cour suprême et l'un des plus fervents promoteurs du taylorisme aux États-Unis (voir en particulier : Louis D. Brandeis and his role promoting scientific management as a progressive movement, SAVINO, 2009 ; ainsi que ADELSTEIN, 1989 et HATCHUEL, 1994).

*but cooperation and the acceptance of authority* » (p. 307).

Au cœur des transformations que Berle et Means étudient, c'est l'émergence du management qu'ils observent. S'ils ne citent pas les penseurs en management de l'époque (TAYLOR, FAYOL...), il est clair qu'ils ne les ignorent pas (4). Ils veulent en tout cas mettre en évidence comment le management bouleverse le rapport à la propriété, d'une part, et les relations entre les acteurs, d'autre part. Ce sont tout à la fois le statut des travailleurs et celui des investisseurs qui sont impactés (5) :

– Les travailleurs, jusqu'ici indépendants, rentrent dans un rapport de subordination tout à fait inédit : « *The independent worker who entered the factory became a wage laborer surrendering the direction of his labor to his industrial master.* » Dès lors que la direction de l'entreprise s'occupe du gouvernement du travail et des méthodes de travail, les travailleurs doivent adopter des méthodes collectives. Et c'est effectivement à ce moment-là que le contrat de travail, fondé sur un rapport de subordination, sera introduit (COTTEREAU, 2002 ; DEAKIN, 2009 ; LEFEBVRE, 2009).

– Mais les salariés ne sont pas les seuls à être soumis à l'autorité des managers. Comme Berle et Means l'écrivent : « *The property owner who invests in a modern corporation so far surrenders his wealth to those in control of the corporation that he has exchanged the position of independent owner for one in which he may become merely recipient of the wages of capital* » (p. 5).

Pour Berle et Means, non seulement les actionnaires ne sont plus que des propriétaires « passifs » (au sens où ils n'ont plus le contrôle des opérations dans les grandes entreprises), mais surtout, et de manière beaucoup plus significative, la richesse que crée la « *modern corporation* » ne relève plus du capital des actionnaires, mais d'une autre forme de propriété, la propriété « active ». Il s'agit du travail collectif, de l'organisation, de la capacité de coordonner les ressources pour créer des richesses nouvelles. Autrement dit, il s'agit de la capacité managériale : « *plant, good will, organization, and so forth which make up the actual enterprise* ».

## L'ENTREPRISE MODERNE OU LA PÉREMPTION DU DROIT DES SOCIÉTÉS

Et nos auteurs de s'interroger : quelle doit être la réaction du droit face à l'émergence des managers ? Le droit ne devrait-il pas chercher à contenir le pouvoir

(5) « [...] the power of those in control was immensely enlarged and the status of those involved, worker or property owner, was radically changed ».

que les managers sont en train d'acquiescer ? Ne faut-il pas se méfier des managers qui pourraient être de nouveaux « princes », « dictateurs » ou « autocrates » ? Et, plus généralement, le droit, notamment le droit des sociétés (*corporate law*), est-il encore adapté aux nouvelles formes d'entreprise ?

Pour Berle et Means, la naissance du management a périmé les principaux concepts du droit et de l'économie politique. Tel est, pensons-nous, l'enseignement principal de leur livre.

Les auteurs égrègent alors systématiquement les implications à différents niveaux :

– En toute rigueur, il faudrait revoir les principaux concepts économiques. La notion de « richesse », par exemple, ne dérive plus de la possession des biens, mais de l'entreprise et de la mise en relation d'un ensemble de biens et de travailleurs. Il en va de même pour toute une série de notions, comme la propriété (6) ou le profit, qui ne s'appliquent plus de la même manière à l'époque moderne et qui doivent être repris.

– De même, il faudrait réviser le statut de certains acteurs. Celui des dirigeants n'est en fait pas directement en cause : Berle et Means montrent avec beaucoup de soin que le statut de *fiduciary* qui encadre la fonction de management est de ceux qui peuvent ne pas évoluer (7). En revanche, la notion d'actionnaire reste employée, mais elle n'a plus du tout le même sens à partir du moment où le management prend le contrôle des affaires. Pour Berle et Means, un nouveau statut des actionnaires doit être proposé afin de coller aux réalités. Non seulement les actionnaires cèdent la gestion de leur capital au management, mais ils n'ont parfois plus qu'un lien très distant avec l'entreprise, leur place étant davantage sur les marchés d'actions que dans l'entreprise. Du statut d'associés, ils sont passés au rang de fournisseurs : *“conceived originally as a quasi-partner, manager and entrepreneur, with definite right in and to property used in the enterprise and to the profits of that enterprise as they accrued, he has now reached an entirely different status : [...] simply a supplier of capital”* (p. 245).

– Enfin, il faudrait reconsidérer la place des dirigeants et consolider leur légitimité. Bizarrement, Berle et Means sont cités par les théoriciens de l'agence, alors même que leur analyse consiste à montrer que les dirigeants ne peuvent plus être considérés comme des agents. La représentation des dirigeants comme des agents relève d'une vision classique qui n'est plus pertinente (8) : dans l'entreprise moderne, les managers sont au cœur du processus de la création de richesse.

(6) Traditionnellement, les droits de propriété impliquaient deux attributs « *risking of previously collected wealth and the management and responsibility* » (p. 297), pour les actions entreprises. Or, dans les temps modernes, le découplage des deux attributs, dont l'un seulement reste aux actionnaires, appelle une re-conception des droits de propriété.

(7) Contrairement aux autres fonctions de l'entreprise, le rôle du management est le seul à être encadré par la loi et non pas seulement laissé à la discrétion des statuts. Et, selon Berle et Means, la loi fixe des règles

Et s'ils sont mandatés, ce n'est pas pour gérer les intérêts des actionnaires, mais pour défendre les intérêts de l'entreprise, y compris, si nécessaire, contre l'intérêt des actionnaires eux-mêmes : *“the legal doctrine that the judgment of the directors must prevail as to the best interests of the enterprise, is in fact tantamount to saying that in any given instance the interest for the individual may be sacrificed to the economic exigencies of the enterprise as a whole, the interpretation of the board of directors as to what constitutes an economic exigency being practically final”* (p. 244).

Dès 1932, l'ouvrage de Berle et Means invite donc le lecteur à reconnaître qu'une nouvelle forme d'organisation était née qui n'avait plus grand chose à voir avec les formes antérieures. La question n'est plus dès lors d'accepter ou de contrer ce phénomène : il s'agit là de réalités économiques inéluctables (« *inescapables* », p. 252). La question est plutôt celle de savoir quels cadres conceptuels et juridiques adopter pour remplacer ceux qui sont désormais en porte-à-faux avec la réalité des entreprises. Et le livre de conclure : *“New concepts must be forged and a new picture of economic relationships created”* (p. 308).

## CONCLUSION

Près de quatre-vingts ans plus tard, on ne peut que déplorer le fait que l'appel de Berle et Means n'ait pas été suivi d'effet. Les cadres juridiques classiques ont été maintenus et la théorie économique (avec la théorie de l'agence) a plutôt cherché à consolider le droit des sociétés en insistant sur le fait que les dirigeants étaient les mandataires des actionnaires.

Dans ces conditions, de notre point de vue, la théorie de l'agence a popularisé l'ouvrage de Berle et Means, mais elle en a aussi, pour partie, travesti la lecture et limité la portée. L'idée d'un contrôle étroit des dirigeants pour assurer l'intérêt des actionnaires renvoie plutôt à une thèse classique dont Berle et Means cherchaient à se démarquer. Les conclusions auxquelles ils parviennent contredisent souvent les préconisations de la théorie de l'agence : cette dernière invite, par exemple, à aligner les intérêts des managers sur ceux des actionnaires en les intéressant aux résultats financiers de l'entreprise. Berle et Means considèrent, quant à eux, que les managers devraient recevoir une partie du résultat pour une tout autre raison : tout simplement parce que le surplus est mieux utilisé à

strictes de « *fiduciary* », avec trois devoirs : *“a decent amount of attention to business, fidelity to the interests of the corporation; at least reasonable business prudence”*.

(8) Dans l'ancienne représentation : *“We have a picture of a group of owners, necessarily delegating certain powers of management, protected in their property rights by a series of fixed rules under which the management had a relatively limited play. The management of the corporation indeed was thought of as a set of agents running of business for a set of owners”*, p. 125.

motiver les dirigeants susceptibles de créer de la valeur plutôt qu'à rétribuer les actionnaires, qui n'ont pas d'influence directe sur les résultats de l'entreprise (9). Aujourd'hui, face à la crise que nous traversons, on doit donc s'interroger : n'aurait-il pas fallu, dès les années 1930, prendre acte du décalage entre les phénomènes organisationnels qui naissent et l'ancien droit ? N'aurait-il pas fallu, comme le suggèrent de manière audacieuse nos deux auteurs, inventer un nouveau droit, un « droit de l'entreprise » (10) qui soit cohérent avec les réalités économiques ? Et la question reste ouverte : quel concept pouvait remplacer, à l'époque, la notion de « corporation », si celle-ci n'était plus appropriée ? Et quels concepts faudrait-il retenir, aujourd'hui, si l'on devait renommer les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle ? ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ADELSTEIN (Richard P.), "Islands of Conscious Power: Brandeis (Louis D.) and the Modern Corporation", *Business History Review*, vol. 63, n°3, pp. 614-656, 1989.
- AGLIETTA (Michel) & REBERIOUX (Antoine), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, 2004.
- BERLE (Adolf) & MEANS (Gardiner), *The Modern Corporation and Private Property*, 1932, rééd. Transaction Publishers, 1991.
- BRATTON (William W.), "Berle and Means Reconsidered at the Century's Turn", *Journal of Corporation Law*, vol. 26, n°3, p. 737, 2001.
- BRATTON (William W.) & WACHTER (Michael L.), "Shareholder Primacy's Corporatist Origins: Adolf Berle and The Modern Corporation", *Journal of Corporation Law*, October 2008.
- COTTEREAU (Alain), « Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail (France, XIX<sup>e</sup> siècle) », *Annales Histoire, Sciences Sociales*, vol. 57, n°6, pp. 1521-1557, 2002.
- DEAKIN (Simon), "Legal origin, juridical form and industrialization in historical perspective: the case of the employment contract and the joint-stock company", *Socio-Economic Review*, vol. 7, pp. 35-65, 2009.
- HATCHUEL (Armand) & TAYLOR (Frédéric), « Une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien et le doctrinaire », in BOUILLOUD (Jean-Philippe) & LECUYER (Bernard-Pierre) (eds.), *L'Invention de la Gestion*, Paris, L'Harmattan, pp. 53-64, 1994.
- JENSEN (Michael C.) & MECKLING (William H.), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (SSRN), 1976.
- LEFEBVRE (Philippe), « Subordination et révolutions du travail et du droit du travail (1776-2010) », *Entreprises et Histoire*, vol. 57, pp. 45-78, décembre 2009.
- MIZRUCHI (Mark S.), "Berle and Means revisited: The governance and power of large U.S. corporations", *Theory and Society*, vol. 33, pp. 579-617, 2004.
- MOORE (Marc) & REBERIOUX (Antoine), "Corporate Power in the Public Eye: Re-Assessing the Implications of Berle's Public Consensus Theory", *Seattle University Law Review*, vol. 33, 2010.
- SAVINO (David), "Brandeis (Louis D.) and his role promoting scientific management as a progressive movement", *Journal of Management History*, vol. 15, n°1, pp. 38-49, 2009.
- SEGRESTIN (Blanche), « Quel droit pour l'entreprise ? », *Entreprises et Histoire*, n°57, pp. 8-13, décembre 2009.

(9) "One cannot escape the conclusion that if profits have any influence as a motivating force, any surplus which can be made over a satisfactory return to the investor would be better employed when held out as an incentive to action by control than when handed over to the "owners" who have surrendered control" (p. 301).

(10) Voir sur ces questions, le numéro spécial d'*Entreprises et Histoire* : « Quelles normes pour l'entreprise ? », n°57, 2009, et l'éditorial « Quel droit pour l'entreprise ? » (B. SEGRESTIN, 2009).

## RÉUSSIR DANS LA DURÉE LEÇONS SUR L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES GRANDES ENTREPRISES FAMILIALES

**À propos du livre de  
Danny Miller et  
Isabelle Le Breton-Miller,  
*Réussir dans la durée. Leçons  
sur l'avantage concurrentiel des  
grandes entreprises familiales*,  
Presses de l'Université Laval,  
379 pages, 2010.**

Il aura fallu attendre quelques années pour que la version originale du livre de Danny Miller et Isabelle Le Breton-Miller, *Managing for the Long Run*, publiée par Harvard Business Press, soit reconnue par un éditeur comme susceptible d'intéresser un public francophone. Cette patience a été récompensée. En effet, cet ouvrage tranche avec nombre de ces *best-sellers* de management venus d'outre-Atlantique, qui se caractérisent trop souvent par un ou deux slogans provocateurs que peine à soutenir un argumentaire insuffisamment convaincant en termes de plausibilité, de rigueur analytique, de pertinence tant pour l'avancée du savoir en sciences sociales que pour son applicabilité dans la pratique. En effet, ce texte ne relève en aucune manière du « prêt à jeter ».

Il ne relève pas non plus d'un autre genre, fort honorable, qui réserverait son apport à quelques rares spécialistes experts d'un créneau étroit, dans le cas présent, les moyennes et grandes entreprises familiales, même si le domaine qu'il couvre explicitement concerne bien ces dernières, qu'il prend pour terrain d'enquête. En effet, il véhicule des apports qui vont bien au-delà du statut de ces dernières. Il ne se range donc pas dans la catégorie quelque peu prédicatrice de la réhabilitation des vertus oubliées de la gouvernance familiale. On pourra en retirer des leçons qui font sens, y compris

pour les entreprises cotées sur le marché, voire même pour certaines organisations économiques publiques. Par ailleurs, on constate qu'il n'y a pas de fatalité : les entreprises familiales qui deviennent grosses, voire globales, ne sont pas condamnées à perdre leur caractère familial à plus ou moins long terme.

À bien des égards, le profil de l'ouvrage est celui d'un ouvrage fondamental, généraliste et destiné à s'inscrire dans la durée. Il couvre les diverses fonctions qui assurent le succès d'une entreprise à un moment et dans un contexte donnés, ainsi, et c'est là un point capital, que les types d'articulation à mettre en œuvre entre elles. D'une part, il réintroduit cette dimension essentielle qu'est la durée (ou l'horizon à moyen terme), les processus qui permettent de bâtir et d'assurer la viabilité, ainsi que les corrections qui sont nécessaires pour la soutenir durablement tout en l'adaptant aux circonstances. Comment le management, cet acte volontariste, permet-il de tenir la distance, de rester en phase avec des temps dont on sait qu'ils sont changeants et peuvent, de ce fait, altérer le succès du modèle de *business* originel ? Quelles sont les erreurs à éviter ? Quels coups de barre et quels ajustements doivent être privilégiés par « gros temps » ? Le livre des époux Miller avait été écrit et publié quelques années avant la crise de la fin des années 2000. Je l'avais reçu à sa sortie, en 2005, et j'y avais jeté alors un coup d'œil sans doute trop rapide. Mon réflexe avait été de le classer dans les livres s'adressant à des auditoires (et donc à des étudiants) spécialisés s'intéressant aux seules entreprises familiales. Je l'avais aussitôt transmis à un de mes collègues de l'INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires), qui était en charge de ce type d'enseignement dans le cadre des programmes tant de MBA que de formation continue pour praticiens, des enseignements relevant de la catégorie des cours à option

ou susceptibles d'alimenter les conférences de fin d'après-midi. Quelle erreur ! Ayant enfin pris au sérieux cet ouvrage grâce à son édition en français, c'est-à-dire après l'avoir lu dans le détail, je suis conduit à de tout autres conclusions.

La première de ces conclusions est que cet ouvrage, en dépit de la survenue de la crise, n'a pas pris une ride, bien au contraire ! Il représente un apport majeur susceptible d'aider toutes les entreprises, à commencer par les entreprises non familiales, y compris les plus grosses, à assumer leur travail de résilience et à rebondir pour affronter leur avenir, à l'aube des années 2010. Plus précisément, il les invite à se doter de ressorts adéquats pour échapper à une loi d'airain mise en évidence par la sociologie des organisations, une loi dont les effets pernicioseux sont dévastateurs face à des marchés en perpétuel changement, une loi qui veut que la taille de l'entreprise soit le principal vecteur de la bureaucratisation de sa gestion. Chacun connaît ces dérives. Se mettent en place, de manière technocratique, des systèmes purement quantitatifs de mesure et de contrôle des performances à court terme basés sur des indicateurs strictement économique-financiers traçables au moyen de *reportings* mensuels. Sont alors adoptées, de façon aveugle (et par un effet d'imitation stupide), des solutions qui semblent expliquer le succès d'entreprises tierces, que l'on applique sans nuance à soi-même, quitte à ignorer (voire à tuer) la vision et les actifs invisibles qui font la spécificité contextuelle de l'entreprise dont on assume la charge. À cet égard, le livre des Miller offre de belles et convain-

cantes démonstrations de suicides (et de leur mode d'emploi) d'entreprises familiales ayant versé dans ces travers.

Au passage, que les praticiens se rassurent et que les chercheurs en management y voient un exemple. Le livre des Miller est critique, mais au sens positif de ce terme. On n'y trouve aucune dénonciation des travers du capitalisme postmoderne qui sont le propre de nombreux intellectuels qui, installés dans leur chaise longue, en dressent une vision apocalyptique et fataliste. Le livre apporte des résultats empiriquement fondés et analytiquement interprétés qui rompent avec le sens commun qui a droit de cité dans le milieu des affaires et

dans les programmes de trop nombreuses *business schools*, quitte à en revenir au bon sens entrepreneurial et à le valider. Il propose, et c'est là aussi une de ses qualités, à la fois une attitude mentale, un *mindset* et une boîte à outils permettant l'adoption au concret, et cela à travers les diverses facettes de la gestion allant du *marketing* aux ressources humaines, du modèle de gouvernance au fonctionnement des unités opérationnelles sur le terrain, de comportements favorisant la réussite. Si ces modèles de réussite sont contingents, ils n'en sont pas moins généralisables à des entreprises non familiales. La structure de gouvernance en tant que telle ne s'avère pas par nature pertinente.

Ce livre devrait prendre toute sa place en tant que référence en matière de management. Il est de portée générale, ce qui ne veut pas

Danny MILLER et Isabelle LE BRETON-MILLER

## RÉUSSIR DANS LA DURÉE

LEÇONS SUR L'AVANTAGE CONCURRENTIEL  
DES GRANDES ENTREPRISES FAMILIALES



dire stratosphérique ou abscons ; par ailleurs, il n'est pas réservé à une seule élite, à la fonction de direction générale. Il fournit un cadre unique fondé sur des listes de compétences clés et de typologies opératoires, pour choisir, donner sens et assembler chacune des composantes du management. Il doit s'inscrire parmi les fondamentaux que doit assimiler tout manager, futur et actuel, quel que soit sa fonction ou son niveau hiérarchique. Oyez, oyez ! L'entreprise familiale n'est pas une sorte de survivance romantique d'un passé révolu : elle invente des modèles alternatifs qui génèrent des performances tout aussi remarquables que celles de grandes entreprises dirigées par des non propriétaires. En ce sens, le *Miller & Le Breton* sera rangé, je l'espère, parmi les ouvrages de base qui jalonnent la progression des sciences du mana-

gement depuis un siècle. En tant que chercheur en management, ce livre représente à mes yeux un événement, car il est de ceux que l'on aurait aimé avoir soi-même écrit. En tant que sociologue des organisations, je lui accorde une vertu précieuse et unique, celle d'aider à remettre en perspective une partie de notre savoir disciplinaire par rapport aux exigences de l'action économique organisée.

Par Jean-Claude  
THOENIG,  
Directeur de  
recherche émérite au  
CNRS, Dauphine  
Recherches en  
Management,  
Université Paris-  
Dauphine.

### COMMENT ÉCHAPPER À LA COMMODITISATION

À propos du Livre de  
D'Aveni Richard. A., *Beating  
the commodity trap*, Cambridge  
(MA), Harvard Business Press,  
2010.

La *commoditisation* est un concept ancien, même si son application au domaine de la stratégie et des sciences de gestion est, quant à elle, assez récente. Loin de l'origine marxiste du terme de *commodité* (1), le terme anglo-saxon (*commo-*

(1) Dans l'édition anglaise du *Capital*, Marx parle des *commodities* notamment lorsqu'il évoque le *commodity fetishism* (fétichisme de la marchandise, dans la traduction française).

*ditization*) s'est diffusé, durant les années 1990, au domaine de la stratégie. Sa traduction française littérale de « banalisation » n'apparaissant pas satisfaisante, l'utilisation du terme francisé *commoditisation* s'est imposée.

Ce mot désigne le processus par lequel des produits autrefois innovants et différenciés finissent par se ressembler. Si le processus s'est diffusé et que les industriels en concurrence n'ont rien fait pour différencier ou repositionner leurs produits, le consommateur se retrouve dès lors face à des produits qu'il juge semblables : il effectue alors son choix principalement en fonction du prix. La *commoditisation* rampante est une problématique commune à de nombreuses industries ; elle ne se limite pas aux seules commodités.

Dans un livre précédent, Richard A. D'Aveni a avancé la notion d'hyper-compétition (2). Son nouvel ouvrage (3), consacré à la *commoditisation*, en est le prolongement : cette dernière est présentée comme une des formes possibles de l'hyper-compétition. Basé sur l'étude approfondie d'une trentaine d'industries, le livre met en évidence les trois cheminements aboutissant aux « pièges » à commodités :

– 1) la détérioration : les firmes multiplient les stratégies destinées à toucher le marché de masse à partir d'un marché jusque-là haut de gamme (par exemple, Zara a commodité le marché de la haute couture en proposant des modèles inspirés de créations haute couture à des prix très bas, créant ainsi un marché de masse qui n'existait pas auparavant) ;

– 2) la prolifération : elle se produit quand des entreprises développent de nouvelles combinaisons de prix-bénéfices produits

pour attaquer des marchés historiques. C'est notamment le cas des constructeurs japonais qui ont proposé des modèles de motos plus fiables et moins chères que celles d'Harley Davidson, menaçant ainsi le leader historique et emblématique de ce marché ;

– enfin, 3) la surenchère : certains acteurs offrent plus de bénéfices produits à leurs clients, pour un prix égal, voire inférieur. C'est le cas de Dell, lorsqu'il a pénétré le marché de l'ordinateur personnel, en proposant des produits partiellement customisables à des prix plus bas, cela grâce à un mode de distribution innovant.

L'auteur cherche ainsi à répondre à plusieurs questions. Existe-t-il des schémas communs pour la *commoditisation* ? Celle-ci est-elle différente d'une industrie à une autre, et même d'une firme à une autre au sein d'un même secteur ? Quelle est la tendance et l'évolution de l'analyse prix et bénéfice pour chaque secteur ? Comment les firmes peuvent-elles combattre la détérioration, la prolifération et la surenchère entraînant la *commoditisation* ?

L'objectif de cet ouvrage est de donner des clés pour effectuer un bon diagnostic stratégique et identifier les attitudes les plus efficaces pour combattre les différentes sources de *commoditisation*.

L'auteur s'appuie sur une méthodologie basée sur le concept de prix hédoniques, destinée à mettre en évidence les manifestations de la *commoditisation* (à l'origine, la méthode des prix hédoniques est une méthode statistique très utilisée dans le domaine de l'immobilier ou de l'environnement. Elle permet d'isoler certaines variables ou certains attributs de biens immobiliers, tels que « être proche d'un moyen de transport public » ou encore « avoir un beau paysage », afin d'en estimer la valeur marchande).

Richard A. D'Aveni propose d'adapter cette méthode afin d'établir, à l'intention des entreprises et de leurs dirigeants, un outil de

diagnostic et d'analyse stratégique leur permettant d'acquérir une vision globale de leur positionnement par rapport à la concurrence et de déterminer des segments potentiellement inoccupés susceptibles de constituer des opportunités de développement (ou de repositionnement). En positionnant les firmes suivant le bénéfice-produit qu'elles offrent et le prix auquel est vendu leur produit (ou service), la méthode permet ainsi de repérer visuellement les sources de *commoditisation* que sont la prolifération, la surenchère et/ou la détérioration. Elle peut aussi, *a contrario*, mettre en évidence des segments qui auraient été délaissés et qui pourraient constituer de bonnes opportunités de création d'entreprise ou d'élargissement d'une gamme de produits.

Il se sert ainsi du concept de prix hédonique pour construire un outil de diagnostic du degré de *commoditisation* d'une industrie et pour élaborer des recommandations permettant d'échapper à cette tendance ou d'en renverser les effets, voire d'en tirer parti.

À partir de son expérience des différentes industries qu'il a étudiées, D'Aveni met en évidence les stratégies permettant de limiter les impacts néfastes du processus de *commoditisation* que les entreprises ne sont pas toujours à même de maîtriser. L'auteur s'appuie pour cela sur l'étude de cas, dans des industries aussi différentes que la haute couture, l'industrie hôtelière ou encore les voitures de course.

Lorsqu'une situation de détérioration apparaît (caractérisée par l'apparition d'une firme produisant à bas coût et pouvant proposer un produit peu cher pour un bénéfice premier moins important), les firmes peuvent alors réagir de plusieurs manières, en fonction des ressources dont elles disposent. Elles peuvent ainsi essayer d'échapper à cette tendance en cédant le segment bas de gamme au nouvel arrivant. Généralement, elles décident ensuite de repositionner leur offre. Elles peuvent,

(2) D'AVENI (Richard. A.), *Hypercompetition : Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York, The Free Press, 1994.

(3) D'AVENI (Richard. A.), *Beating the commodity trap*, Cambridge (MA), Harvard Business Press, 2010.



pour cela, choisir de s'éloigner du marché qu'elles considèrent comme commoditisé (à l'image d'Armani, qui a délaissé le prêt à porter pour travailler sur le *design* avec Samsung). Les entreprises qui repèrent une forme de détérioration de leur marché peuvent aussi choisir d'essayer d'ébranler la position du discounter. C'est la stratégie choisie par H&M, qui utilise des personnalités pour vanter ses produits et dégrader, par la même occasion, l'image de Zara, qui ne peut pas s'offrir les services de ces personnalités en raison de sa stratégie de bas coûts. Enfin, les entreprises peuvent choisir d'essayer de retourner la *commoditisation* à leur avantage. Elles choisissent alors d'encercler leur concurrent, à l'image de Microsoft, qui, par exemple, fournit gratuitement antivirus et *firewall*, rendant ainsi impossible la concurrence sur les prix avec McAfee ou Symantec. Richard A. D'Aveni utilise le même canevas pour décrire les stratégies permettant d'échapper, de résister ou de profiter de la prolifération (caractérisée par la multiplication du nombre de firmes sur les différents segments de marché). L'industrie hôtelière est un bon exemple de prolifération puisqu'en l'espace d'un an, plus de 24 nouvelles marques d'hôtels sont apparues aux États-Unis. Afin de lutter contre cette tendance, les firmes doivent sélectionner les menaces à combattre et se concentrer sur un segment spécifique, le combat sur tous les segments attaqués étant très consommateur de ressources et rarement efficace pour l'ensemble des segments considérés (ainsi, la chaîne hôtelière Hilton a choisi de délaissé le segment des trois étoiles afin de mieux gérer les menaces sur les quatre et cinq étoiles). Par ailleurs, les firmes peuvent choisir de créer de nouveaux segments basés sur les bénéfices secondaires. Enfin, les stratégies pour diminuer l'influence de la surenchère consistent, pour les firmes, à reconsidérer régulièrement les bénéfices pre-

miers de leur offre. À cet égard, l'exemple des stations-services aux États-Unis est éloquent. Leurs bénéfices premiers ont changé, tous les dix ans environ :

- années 1960 : les stations-services fournissent l'ensemble des services liés à l'automobile (réparation, lavage des vitres, essence haute performance...);
- années 1970 : les stations deviennent self-service et s'étendent géographiquement pour offrir à l'automobiliste l'assurance de ne pas tomber en panne ;
- années 1980 : les stations-services deviennent des épiceries utilisant la fourniture d'essence et le lavage automatique des voitures comme des produits d'appel pour attirer les clients chez elles ;
- années 1990 : les stations-services deviennent des refuges sécurisés pour servir les besoins des femmes seules en leur offrant des moyens de paiement rapides et des lieux éclairés et sécurisés pour leurs achats nocturnes ;
- années 2000 : véritables petites épiceries, les stations-services ont élargi leur offre et sont devenues des lieux de services et de produits étendus ;
- dans le futur, les stations-services deviendront probablement des centres verts proposant des énergies alternatives (comme l'électricité ou l'eau, pour les futures voitures à hydrogène).

L'ouvrage de D'Aveni détaille les stratégies possibles face à la *commoditisation* ainsi que leur intrication, puisqu'elles sont loin d'être exclusives. L'explication est d'autant plus convaincante que l'auteur fournit de nombreuses illustrations de ces stratégies empruntées à de multiples industries. S'il est principalement destiné aux dirigeants, ce livre permet une vraie réflexion sur une notion de stratégie dont on connaît finalement peu de choses. D'Aveni élabore une méthode permettant de repérer et d'identifier les sources principales de la *commoditisation* ; de plus, il propose une réflexion sur les stratégies permettant de la

contrecarrer en analysant de nombreux exemples tirés de l'histoire récente.

Le mérite de ce livre est notamment de dépasser la différenciation, trop souvent proposée comme solution au problème de la *commoditisation*. Si la différenciation constitue bien une des solutions au problème identifié, elle peut aussi, poussée à l'extrême, conduire à la *commoditisation* par le biais de la prolifération. La différenciation est donc loin de constituer une réponse unique à ce type de menace. Cela montre bien qu'il faut non pas envisager la *commoditisation* comme une menace homogène, mais s'efforcer d'en déterminer la ou les sources afin de pouvoir déterminer les stratégies permettant d'éviter les conséquences négatives de ce phénomène ou, au contraire, d'en tirer profit.

Par Cécile CHAMARET, École Polytechnique, PREG-CRG.

## CE QUI TUE LE TRAVAIL

À propos du Livre de Francis Ginsbourger, *Ce qui tue le travail*, Éditions Michalon, 185 pages, 2010.

L'ouvrage de Francis Ginsbourger invite le lecteur à une enquête quasi policière : qu'est-ce qui tue le travail ? À partir de son expérience à la fois d'intervenant-expert sur les questions de défense de l'emploi et de chercheur en gestion, l'auteur appréhende un coupable : un regard trop simple (voire simpliste) porté sur le travail, un regard qui s'aveugle en réduisant celui-ci à des catégories de gestion superficielles. Prenons un exemple : la volonté de réduire le coût du travail a débouché sur des politiques publiques subventionnant certaines catégories de travailleurs ;

ce faisant, elle a contribué à les stigmatiser puisque « les pouvoirs publics éprouvaient le besoin de les solder. C'est ainsi que *la réduction du coût du travail s'est retournée dans l'acception perverse de la réduction du travail à son coût* » (page 39, italiques originales).

Le travail s'est réduit à une catégorie gestionnaire, celle du coût. Le travail en tant qu'œuvre sous-tendue par une finalité dans un collectif a disparu. « Entre une gauche réduisant le travail à une durée et à une amplitude et une droite le réduisant à un pouvoir d'achat, il y a une analogie : réduire le travail à ce qui se calcule, nier la teneur symbolique et identitaire de l'échange social qui s'y joue » (page 47). Cette logique a débouché (selon l'auteur) sur une situation « d'agression de l'organisation du travail » : tous les acteurs invoquent l'organisation du travail, mais plus personne ne sait quoi mettre derrière ce terme.

Cette logique simplificatrice débouche sur deux récits, rituels lors

des situations de fermeture de site. Porté par la direction, « le récit de la forteresse assiégée » invoque la pression concurrentielle, l'inéluctabilité économique de la concurrence internationale, « la volonté de réparation sociale ». Portée par les salariés, « la chronique de la mort annoncée » souligne le grippage de l'innovation du site et la non prise en compte de signaux pourtant annonciateurs. À ces deux récits s'ajoute celui produit par les médias : démantèlement, dépeçage,

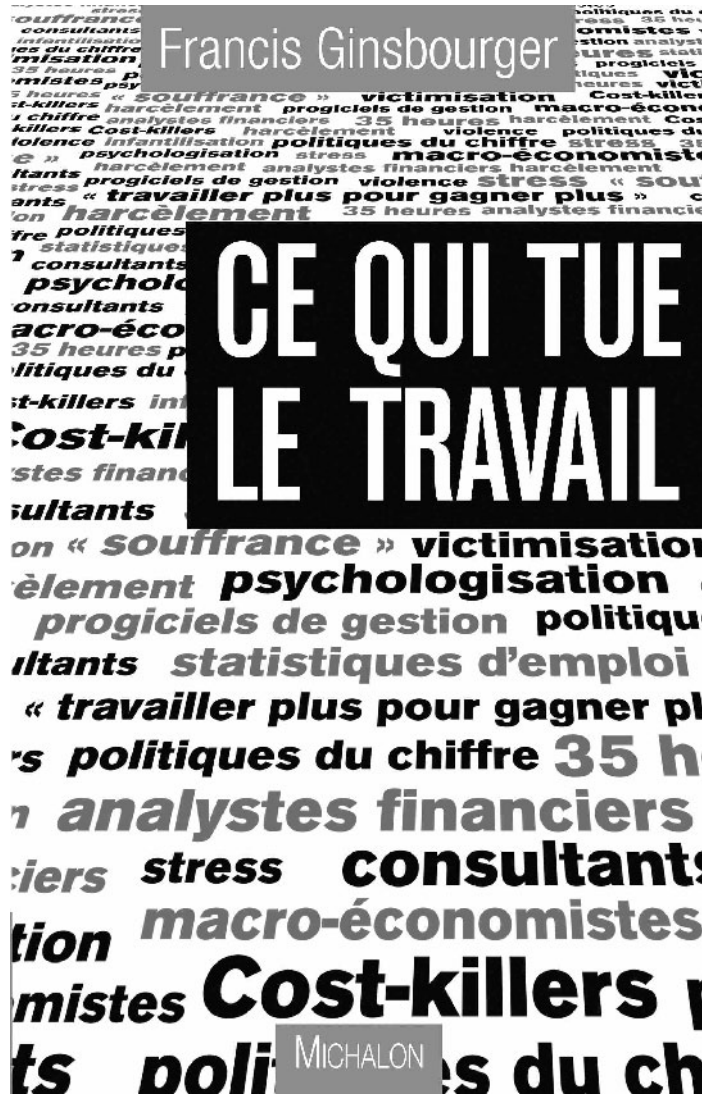
hémorragie d'emplois, couperet qui tombe, etc. Pour Francis Ginsbourger, « voilà ce qu'il en est, dans les années 2000, de la gestion *médiatique* d'une restructuration : une narration mythologique qui enferme d'emblée les salariés dans

travail supervisant ce domaine et donnant des ordres. Ce que l'on appelle organisation du travail est la résultante d'actions non coordonnées » (page 72). Dans cette perspective, l'organisation du travail relève plus du point d'équilibre, par nature

momentané et dynamique, dans des rapports de force et de parole que d'un squelette qui supporterait l'organisation.

De même, l'auteur invite à repenser la compétence, non comme attribut d'une personne ou comme qualité requise pour tenir un poste de travail, mais comme ce qui permet de parvenir à un résultat lorsqu'il faut mélanger, en situation, « des modes opératoires et des ajustements imprévisibles » (page 75). Le bénéfice de ce mouvement permet de remettre en débat la catégorisation qu'avait instaurée l'organisation scientifique du travail : « Là où l'OST avait fini par ramener la confrontation sociale sur les modes opératoires (*comment*) et sur la rétribution (*contre quoi*), la controverse relative à

la compétence est porteuse d'une remontée vers le « *pour quoi* », les objectifs et les finalités » (page 39, italiques originales). Or, même l'analyse du travail au travers de l'écart entre le travail prescrit (comment il est censé être fait) et le travail réel (comment il est effectivement réalisé compte tenu des contraintes) évacue la question de la finalité du travail. Il s'agit donc de redonner du poids au travail en tant qu'œuvre.



la vaste catégorie des victimes » (page 90).

Pour sortir de cette logique qui tue le travail en l'enfermant dans des catégories, l'auteur invite son lecteur à les revisiter (voire à les bousculer). Ainsi, l'aporie de l'organisation du travail s'explique par l'absence d'un centre de commandement qui agencerait les choses : « Moins que jamais, il n'y a dans l'entreprise ou dans une quelconque organisation, un ordonnateur central de l'organisation du

Cet enjeu prend d'autant plus d'importance que les organisations (notamment les services publics) sont traversées de façon de plus en plus intense par ce que Francis Ginsbourger appelle les « tensions servicielles ». Par cette expression, l'auteur désigne la relation difficile entre le service rendu aux clients (ou aux usagers) tel qu'il est pensé et conçu *a priori* dans une logique de production à grande échelle, et la délivrance de ce service par des professionnels « au contact » de publics divers aux attentes non nécessairement en phase avec la logique de production planificatrice et qui souhaitent faire valoir leurs attentes singulières. « Ce face à face en *live* est un moment où se jouent, dans un raccourci fulgurant, ce qui avait été décomposé dans les activités industrielles du siècle précédent : de la conception, de la production, de la distribution » (page 117). Ces tensions servicielles peuvent déboucher sur des incivilités, voire de la violence. Pour y faire face, l'auteur en appelle à une représentation différente de l'organisation, qui passe de l'organisation conçue comme une coquille enveloppante à l'organisation conçue comme un « équipement » permettant aux professionnels de faire face aux situations contingentes. Tirant les conséquences de ce déplacement du regard porté sur l'organisation, l'auteur propose de structurer le questionnement sur l'organisation du travail autour de cinq champs de préoccupation. En premier lieu, quelles sont les ressources mises à la disposition des professionnels et comment évaluer la qualité, en situation, de l'intervention de ces derniers ? Ensuite, comment faire pour que sur la durée les compétences exercées au fil des situations contingentes s'articulent entre elles en un parcours symbolisant une maîtrise de plus en plus aboutie ? En troisième lieu, comment développer et transmettre la compétence, du novice à l'expert, et comment la redéployer lorsque celle-ci se déplace ou devient obsolète ? En

quatrième lieu, comment instaurer des recrutements qui autorisent une diversité de moyens d'expression de la compétence déjà là, que ce soit à partir de la pratique, de l'expérience ou des acquis ? Enfin, comment faire une place à ces enjeux, dans le cadre formel du contrat de travail ? Pour Francis Ginsbourger, « ces "conditions de la compétence" prennent un sens particulier dans les activités de service où la conscience professionnelle est immédiatement tournée vers Autrui, et où "avoir du métier" est ce par quoi j'agis, de façon distanciée et réfléchie, à l'égard de l'Autre » (page 123, guillemets originaux).

Finalement, comment éviter que le coupable désigné par l'auteur (à savoir un aveuglement dans des catégories de gestion superficielles) ne récidive ? Pour l'auteur, il faut se départir des procès de la « tyrannie de la gestion » (page 151) qui se présentent, eux aussi, comme des catégorisations enfermantes présentant l'inconvénient de placer les travailleurs dans le statut de victimes. Il faut plutôt prendre pour point de départ du raisonnement « l'affaiblissement du pouvoir d'organisation » (page 154). La question centrale devient alors celle de savoir comment rétablir ce pouvoir d'organisation de telle façon que l'organisation du travail ne reste pas un construit mais redevienne une construction perpétuellement en devenir et en débat. Dans cette perspective, « gérer devient alors rendre compte d'une action collective pour en faire un champ d'analyse et d'intervention pour ceux qui y ont participé » (page 164). Les moyens restent certes, pour partie, à inventer. Mais la direction est donnée.

Par **Thierry BOUDÈS**  
Professeur de stratégie  
à ESCP Europe

## LA LUTTE CONTINUE ? LES CONFLITS DU TRAVAIL DANS LA FRANCE CONTEMPORAINE

À propos du Livre  
de **Sophie Bérourd,**  
**Jean-Michel Denis,**  
**Guillaume Desage,**  
**Baptiste Giraud et**  
**Jérôme Pélisse, *La Lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine,***  
**Éditions du Croquant, 159 p.,**  
**2008.**

Le nombre des conflits sociaux est-il en diminution ? De nouvelles formes de conflictualité ont-elles émergé ? Conflits et négociations sont-ils à opposer ? Autrement dit, que sait-on, finalement, des conflits du travail dans la France des années 1990-2005 ?

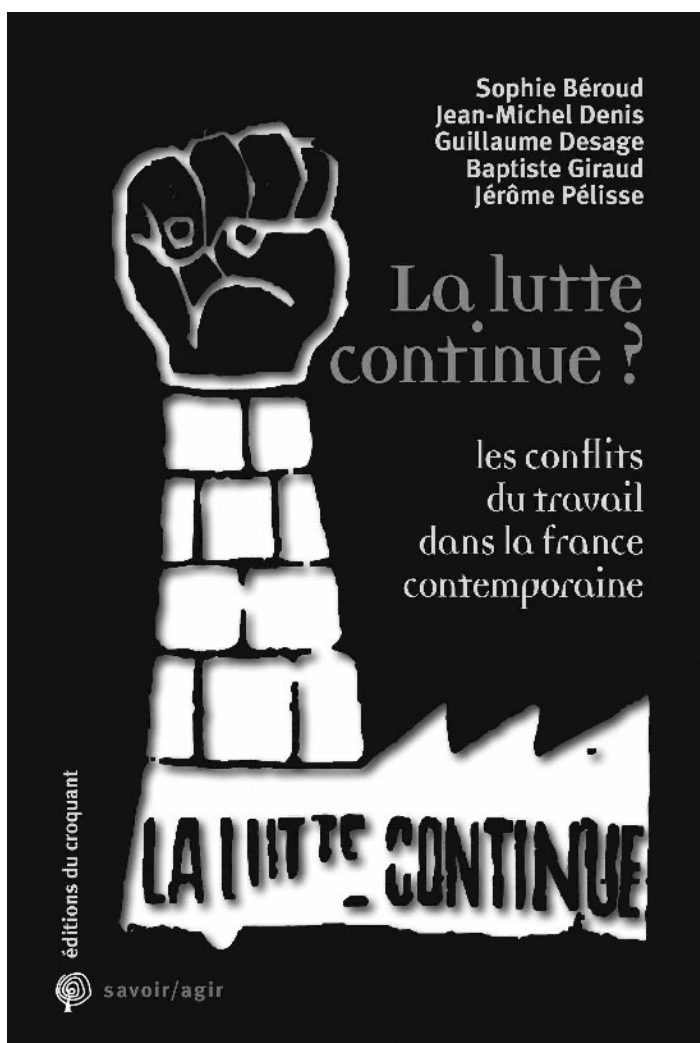
Dans un contexte de médiatisation de conflits sociaux présentés comme violents et de discours assez contradictoires, qui oscillent entre la dénonciation d'une radicalisation des actions collectives et l'affirmation selon laquelle il y aurait une tendance générale à la diminution des grèves, les auteurs de cet ouvrage proposent de répondre « à certaines des idées reçues les plus répandues à propos des conflits du travail en France ». Pour cela, les auteurs, qui sont des chercheurs en science politique et en sociologie, s'appuient sur un corpus de données très complet : d'une part, l'exploitation de l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) menée en 1993, 1998 et 2004 par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche et des Études Statistiques - Ministère du Travail) et, d'autre part, la réalisation de monographies.

Le cheminement proposé revient à poser de nouvelles questions, après celles qui ont été traitées, en montrant pas à pas les forêts que cachent quelques arbres souvent

brandis comme des étendards. Ainsi, derrière l'affirmation généralement véhiculée selon laquelle la France constituerait une exception européenne en termes de recours à la grève, avec sa « culture du conflit », ils déconstruisent les conventions de calcul sur lesquelles reposent les statistiques en la matière, inscrivent les données disponibles dans une perspective historique, reviennent sur la définition des concepts mobilisés pour les préciser, mettent en lumière les réponses obtenues selon les personnes interrogées (représentants des employeurs ou représentants des salariés), mettent en regard résultats statistiques et observations monographiques et confrontent différentes natures de données, le tout, pour affiner le questionnement et proposer un tableau à la fois plus précis et plus nuancé que celui que livrent sur le sujet les discours habituels, plus ou moins passionnés, et en tout cas souvent dichotomiques. Il ne s'agit pas uniquement de se contenter d'une évaluation du nombre de grévistes, tant cet exercice ne peut que se cantonner à une opposition frontale de chiffres produits par les uns (par exemple, les forces de police) et par les autres (par exemple, les manifestants et les organisations syndicales). Il s'agit bien plus d'assembler les nombreuses pièces d'un puzzle, des pièces qui s'imbriquent de façon plus complexe qu'il n'y paraît quand on se contente soit des échos qu'en donne la presse, soit des données statistiques habituelles.

Ainsi, de la constatation, au cours des trois dernières décennies, d'une chute des « journées individuelles non travaillées pour fait de grève » (JINT), indicateur traditionnel de la mesure des conflits du travail, il ressort une grande diversité des formes prises par les conflits au tra-

force sont mobilisés à géométrie variable, souvent de façon combinée. Certaines formes de conflits telles que les pétitions ou les débrayages peuvent être des signaux précurseurs de grèves en tant que telles ; de même, des actions individuelles ou collectives sans arrêt de travail, telles que les refus d'heures supplémentaires ou l'augmentation de l'absentéisme, peuvent être des symptômes d'une dégradation des relations de travail, à la suite (ou non) d'une grève qui n'aurait pas connu d'issue favorable aux yeux des salariés. Une grève peut ainsi être l'aboutissement d'une échelle d'actions qui alertent ou, à l'inverse, marquer le début d'une mobilisation collective, ces différentes formes de protestation s'inscrivant souvent en continuité, derrière leur variété. En tout cas, c'est un des principaux apports de ce livre que de montrer cette mosaïque des formes de conflits au travail, dont les modes de construction vont par ailleurs dépendre de facteurs contextuels tels que la taille ou le



vail, qui dépassent le seul phénomène des grèves ou des arrêts de travail. Une fois la focale élargie, les données de l'enquête REPONSE attestent alors d'une augmentation (en volume) de la conflictualité en 2002 et en 2004. Dans l'éventail des formes de conflits, ce sont, par ordre décroissant, le refus des heures supplémentaires, le débrayage, la pétition, la manifestation et la grève de moins de deux jours qui augmentent le plus. Au-delà, les auteurs montrent que ces différents leviers de la construction d'un rapport de

secteur d'activité de l'entreprise. La même imbrication se retrouve dans les relations entre conflits et négociations. À ce titre, les auteurs montrent que ces deux réalités, loin de s'opposer, se combinent. Ainsi, les établissements connaissant une activité dense de négociations sont aussi ceux dans lesquels s'observe une conflictualité élevée. Là encore, la réalité amène à inscrire ces deux faces du dialogue social dans la continuité plutôt que dans l'opposition. De même, le recours par les directions à des dis-

positifs de management participatifs (enquêtes de satisfaction, groupes semi-autonomes, groupes de qualité, ...) n'empêche pas l'émergence de formes de conflictualité, bien au contraire. Comme si le fait d'ouvrir la possibilité d'une prise de parole favorisait justement la prise de parole, en autorisant une formulation consciente et explicite en lieu et place de ressentis non partagés, voire contribuait à créer de nouvelles attentes qui supportent d'autant plus difficilement la déception qu'elles ont justement été initiées par la direction. Il en va ainsi du cas, raconté dans l'ouvrage, d'un directeur des Ressources humaines confronté à l'émergence de nouvelles tensions et revendications après la réalisation d'une enquête interne grâce à laquelle les salariés ont pu justement s'exprimer.

Les frontières bougent aussi du côté des représentants syndicaux. Ici, c'est l'arbre des étiquettes syndicales qui peut cacher la forêt d'une variété de pratiques syndicales au quotidien (organisation d'assemblées de salariés, tournées des ateliers ou des bureaux, diffusion de tracts, ...) : la diffusion d'informations au fil de l'eau, l'entretien d'un contact régulier avec les salariés et, de façon générale, l'animation d'un travail de sensibilisation des salariés autour d'enjeux collectifs sont autant d'éléments qui constituent un terreau favorable à l'éclosion de conflits, renforçant une condition déjà identifiée, celle du taux de syndicalisation de l'établissement.

Rappelant que le conflit est inhérent aux relations de travail, les auteurs de cet ouvrage facile à lire et bien mené nous offrent un

panorama tout en diversité et tout en nuances d'un phénomène finalement mal connu, caché qu'il est derrière une foison de discours. De ce point de vue, il peut constituer un outil de travail très utile pour des étudiants se spécialisant dans le domaine des relations sociales. Au-delà, il pourrait constituer un des ingrédients d'une éventuelle mallette de ressources pour jeunes (et moins jeunes) managers : par le cheminement de questionnements qu'il parcourt, cet ouvrage offre en effet, en filigrane, une grille de lecture (pour analyser l'état de la conflictualité et le paysage des relations sociales) transposable au niveau d'une entreprise ou d'un établissement donnés

**Par Rachel BEAUJOLIN-BELLET**

## Fabienne AUTIER

Fabienne AUTIER (Docteur HEC) est professeur-chercheur et responsable du département « Management, Droit et Ressources Humaines » de EM Lyon Business School. Elle intervient auprès d'étudiants et de managers en formation continue dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la performance sociale. Elle est l'auteur de nombreux articles et de plusieurs livres consacrés à ce sujet dont l'ouvrage intitulé *L'Antibible des ressources humaines* chez Pearson Education en 2009. Elle anime un collectif – TEN, Travail : Enjeux Nouveaux – qui a pour vocation de développer la compréhension et d'expérimenter des solutions vis-à-vis d'une question centrale : la place et le rôle du travail dans nos sociétés matures.

## Rachel BEAUJOLIN-BELLET

Rachel BEAUJOLIN-BELLET est professeur de management à Reims Management School et chercheur associé à la Chaire « Mutations – Anticipation – Innovation » de l'IAE de Paris. Elle mène des travaux de recherche depuis 15 ans sur les restructurations et les relations sociales.

## Thierry BOUDÈS

Thierry BOUDÈS est professeur de stratégie à ESCP Europe.

## Cécile CHAMARET

Cécile CHAMARET est Normalienne, agrégée en Economie-Gestion. Elle est actuellement doctorante au Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique et travaille sur le processus de *commoditisation* des nouvelles technologies, appliqué au cas des moteurs de recherche en entreprise. Elle est notamment co-auteur d'un rapport de recherche à destination de la Commission européenne sur les tendances économiques du marché des moteurs de recherche en entreprise.

## Franck COCHOY

Franck COCHOY est professeur de sociologie à Université de Toulouse/CERTOP (UMR CNRS 5044) et professeur de sociologie invité à l'Université de Göteborg, School of Business, Economics and Law, Suède.

## Julien CUSIN

Julien CUSIN est un ancien élève de l'École Normale Supérieure de Cachan. Il est agrégé du secondaire

d'économie gestion et Docteur en Sciences de Gestion (CREPA, Université Paris-Dauphine). Actuellement maître de conférences à l'IAE de Bordeaux, il intervient principalement en management stratégique, gestion des connaissances et gestion des ressources humaines. Il dirige également le Master 2 Management des Ressources Humaines par apprentissage. En tant que membre de l'erm/IRGO, il s'intéresse notamment aux processus d'apprentissage par l'échec. À ce titre, il a été lauréat du prix de thèse Gaëtan Pirou 2007 en sciences économiques et gestion, ainsi que du prix ANDESE 2006 en économie-gestion, et finaliste du prix de thèse FNEGE-AIMS 2007.

## Patricia CRIFO

Ancienne élève de l'École Normale Supérieure de Cachan, lauréate du concours de Chargé de recherches au CNRS, puis de l'agrégation pour le recrutement des Professeurs d'Universités, Patricia CRIFO est professeur à Paris Ouest, enseignant chercheur à l'École Polytechnique, chercheur associé externe de CIRANO (Montréal) et membre du Conseil économique du Développement durable et de la Commission des comptes et de l'économie de l'Environnement. En 2010, elle a été nommée au prix du Meilleur Jeune Économiste (*Le Monde/Cercle des économistes*). Ses recherches portent sur la croissance verte, la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, le progrès technique, l'organisation du travail et les inégalités. Elle a co-édité récemment un ouvrage sur la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises et a co-écrit plusieurs rapports sur l'économie et la croissance vertes.

### Sélection de publications récentes

#### Articles

\* *The Composition of Compensation Policy : From Cash to Fringe Benefits*, co-écrit avec DIAYE (MA), 2011, Annales d'Économie et Statistiques, n°101-102.

\* *La Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises est-elle soluble dans la maximisation du profit ?*, Avec PONSSARD (JP), 2009, Sociétal, n°66, 4<sup>e</sup> trimestre.

#### Rapports et ouvrages

\* *Les politiques environnementales et technologiques au service de l'innovation de la croissance verte et L'ISR en France, état des lieux et perspectives*, in Le financement de la croissance verte, rapport du CEDD, Octobre 2010.

\* *L'entreprise face à ses responsabilités sociale et environnementale*, avec PONSSARD (JP.), in FLAM (M.),

*L'Économie verte*, Presses Universitaires de France, Octobre 2010.

\* *L'Économie verte et le rôle de l'industrie dans la croissance verte*, avec CRASSOUS (R.) et FLAM (M.), Étude pour le Cercle de l'industrie, Juin 2010.

\* *Corporate social responsibility: from compliance to opportunity*, co-éditeur avec PONSSARD (JP), Éditions de l'École Polytechnique, Mai 2010.

\* *Rapport Croissance Verte*, avec DEBONNEUIL (M.) et GRANDJEAN (A.), Conseil Économique pour le Développement Durable (CEDD), 2009.

## Daniel FIXARI

Daniel FIXARI, ingénieur civil des Mines, est professeur à Mines ParisTech où il mène ses recherches au sein du Centre de Gestion Scientifique (CGS). Ses recherches ont porté sur l'application du Calcul Économique aux décisions publiques et privées et sur l'évaluation des politiques publiques, en particulier en matière d'environnement et de soutien à la recherche et l'innovation

## Alain HENRY

Alain HENRY, ancien élève de l'École Polytechnique et ingénieur des Ponts et Chaussées, est un spécialiste de la gestion en contexte interculturel. Il est directeur à l'Agence française de développement et, à ce titre, il observe depuis trente ans la modernisation de la gestion dans les entreprises des pays en développement. Il est membre du groupe de recherche Gestion et société animé par Philippe d'Iribarne. Il a publié de nombreux articles sur l'adaptation des méthodes de gestion dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne (principalement le Cameroun, le Congo, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie et le Mali). Il a écrit notamment un livre sur la rédaction des procédures en entreprise (Éd. d'Organisation) et il a participé à la réalisation de l'ouvrage de référence *Cultures et mondialisation* (D'IRIBARNE (Ph.) et al., Point Seuil). Il travaille au Vietnam depuis quatre ans en tant que directeur de l'Agence française de développement.

## Philippe JACQUINOT

Philippe JACQUINOT est docteur en sciences économiques et diplômé de l'ESSEC. Après un parcours de dix années dans les directions financières de groupes internationaux, il a intégré, comme maître de conférences, l'Université d'Évry Val d'Essonne, où il enseigne l'analyse financière et le contrôle de gestion. Ses recherches scientifiques portent sur l'humanité des relations en entreprise et il anime des séminaires d'éthique en master dans plusieurs universités. Il est membre du L@REM (Université d'Évry Val d'Essonne) et chercheur associé au GREGOR (IAE de Paris).

## Nicolas MOTTIS

Après avoir travaillé dans différentes entreprises entre 1988 et 1995 (Renault, BNP et Bertelsmann), Nicolas MOTTIS a rejoint l'ESSEC comme professeur depuis 1995. De 1995 à 1997, il a été responsable du projet qui a conduit l'ESSEC à devenir la première institution accréditée AACSB hors Amérique du Nord. Il a été membre du Comité d'Accréditation de l'AACSB de 2003 à 2006 et, de 2006 à 2009, « Chair » de son « Accreditation Quality Committee », dont le rôle est de définir les standards d'accréditation au niveau international. Il réalise de nombreuses missions d'évaluation d'universités au niveau international.

Il a été Directeur de l'ESSEC Grande École et Directeur du Pôle MBA du Groupe ESSEC de 2002 à 2005.

Nicolas MOTTIS a obtenu un Doctorat en Économie à l'École Polytechnique en 1993 et une Habilitation à Diriger des Recherches à l'Université Paris Dauphine en 2000. Il a été chercheur visitant à Stanford (US), à l'École Polytechnique, à la Harvard Business School (US) et à l'Australian Graduate School of Management (Sydney, Australie).

Ses centres d'intérêt en recherche portent sur l'articulation entre stratégie et contrôle de gestion (création de valeur, systèmes d'incitation, mesure des performances, planification,...), la gestion des projets dans des environnements *high tech* et l'évolution de l'enseignement supérieur. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et de nombreuses publications académiques et professionnelles dans ces domaines.

*Sélection de publications récentes*

\* *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, avec DEMEESTERE (R.) et LORINO (P.), Éditions Dunod, Paris, 3<sup>e</sup> édition 2006, 4<sup>e</sup> édition, Juin 2009.

\* *Contrôle de gestion – Vade-mecum*, Éditions Management & Sociétés, 2<sup>e</sup> édition 2006, 3<sup>e</sup> édition à paraître 2010.

\* *L'Art de l'Innovation*, Éditeur, Ouvrage Collectif, Éditions L'Harmattan, 2007.

\* « Création de valeur, 10 ans après », avec PONSSARD (J.-P.), *Revue Française de Gestion*, Numéro Spécial « Finance et Management », Décembre 2009.

\* « L'influence des investisseurs institutionnels sur le pilotage des entreprises », avec PONSSARD (J.-P.), *Revue Française de Gestion*, Janvier 2003.

\* « Relations investisseurs et contrôle des marchés financiers », avec ZARLOWSKI (P.), *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°147, Novembre/Décembre 2003.

## Arnaud PELLISSIER-TANON

Arnaud PELLISSIER-TANON est maître de conférences en gestion à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, où il enseigne la comptabilité et l'éthique d'entreprise. Membre du laboratoire PRISM-SOR-

BONNE, il centre ses recherches sur les déterminants des comportements humains et l'intelligence avec laquelle les hommes se conduisent. Dernier livre, en collaboration avec Mireille FESSER : *Les Hauts Potentiels, Quelles qualités pour les dirigeants de demain ?*, Eyrolles, 2007.

## Sanjy RAMBOATIANA

Sanjy RAMBOATIANA (EM Lyon) est le fondateur de plusieurs organisations dans le domaine des services. Il dirige un cabinet de conseil – Evluance – dans le secteur des ressources humaines et de l'organisation. Sa pratique professionnelle le conduit à développer des outils et des méthodes inspirés de son expérience de praticien mais aussi de ses recherches théoriques en sciences de gestion, en sciences de l'éducation et en psychosociologie des organisations. Il est l'auteur de l'ouvrage *Vive l'incompétence*, Pearson-Village Mondial, 2009.

## Blanche SEGRESTIN

Blanche SEGRESTIN est professeur à Mines ParisTech.

Ses recherches portent sur l'innovation, la théorie de l'entreprise et les modes de gouvernance adaptés aux situations de conception et d'innovation. Associée à la chaire « Théorie et méthodes de la conception innovante » de Mines ParisTech, elle travaille sur les capacités collectives de conception. Elle a notamment publié *Innovation et coopération interentreprises. Comment gérer les partenariats d'explorations ?*, CNRS Éditions, 2006. Avec la montée en puissance des questions de gouvernance, ses travaux récents sur la théorie de l'entreprise articulent les sciences de gestion avec le droit. Ils ont donné lieu à plusieurs articles (« La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif » avec Armand HATCHUEL, *Droit et Société*, n°65, 2007) ainsi qu'à la coordination d'un numéro spécial d'*Entreprises et Histoire* : « Quelles normes pour l'entreprise ? » (Décembre 2009, n°57).

## Stéphane STRTAK

Stéphane STRTAK est diplômé d'expertise comptable et titulaire d'un DESS en juricomptabilité (recherche de fraudes et résolution de litiges) obtenu à HEC Montréal. Il a une expérience en cabinet d'audit d'une dizaine d'années et a travaillé sur plusieurs enquêtes

de recherche de fraude dans un cadre judiciaire. Il est responsable du MBA Audit et Contrôle de Gestion à l'ISC Paris où il y enseigne la prévention et la détection de fraude, au travers notamment de cas pédagogiques.

## Jean-Claude THOENIG

Jean-Claude THOENIG est directeur de recherche émérite au CNRS et membre du laboratoire Dauphine Recherches en Management, qui associe le CNRS et l'université Paris-Dauphine. Sociologue de formation, il a aussi été professeur, notamment à l'INSEAD. Il est vice-président de l'École de Paris du Management. Il intervient par ailleurs comme consultant de grandes entreprises. Ses travaux portent sur les phénomènes de corps dirigeants, sur les politiques publiques (décentralisation, transport routier et aérien, droit de la concurrence, etc) et leur management, et sur les dynamiques organisationnelles tant des entreprises que des administrations publiques. Il a présidé le Conseil Scientifique de l'évaluation des politiques publiques. Ses recherches en cours concernent la manière dont les établissements supérieurs et de recherche fabriquent de la qualité académique, en France et dans d'autres pays.

Ses ouvrages les plus récents sont :

- (avec COURPASSON (D.)), *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.
- (avec MICHAUD (C.)), *L'Organisation et ses langages : Interpréter pour agir*, Laval, Presses universitaires de Laval, 2009.

## Michel VILLETTE

Michel VILLETTE est professeur de sociologie à AgroParisTech et chercheur attaché au Centre Maurice Halbwachs (ENS, EHESS, CNRS).

Il a été cadre au groupe BSN (1974), consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'études des systèmes et technologies avancées (1982-87), directeur d'études à l'Institut Entreprise et Personnel (1987-90), professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92).

Il a publié *L'Homme qui croyait au management* (Seuil, 1988), *L'Art du Stage en Entreprise* (1994), *Le Manager Jetable* (1996), *Sociologie du conseil en management* (2004), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur* (Éditions La Découverte, 2005) et *From Predators to icons, Exposing the Myth of the Business Hero* (Cornell University Press, 2009).



# G É R É R & COMPRENDRE

## SOMMAIRE



SEPTEMBRE 2010  
ISSN 0295.4397  
ISBN 978-2-7472-1724-8

- LE COMPORTEMENT STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES SUCRIÈRES FACE AU MOUVEMENT DE RECONFIGURATION DE CETTE FILIÈRE AU NIVEAU MONDIAL  
Par Mohamed Akli ACHABOU
- LA COLLABORATION ENTRE CONCURRENTS POUR GÉRER LE BIEN COMMUN : LE CAS DES ENTREPRISES DE COLLECTE ET DE STOCKAGE DE CÉRÉALES D'ALSACE  
Par Mourad HANNACHI, François-Christophe COLÉNO et Christophe ASSENS
- LES INDICATIONS GÉOGRAPHIQUES PROTÉGÉES (IGP) ET LA GRANDE DISTRIBUTION : UNE ANALYSE DU RÉSEAU DU PRUNEAU D'AGEN  
Par Marie CARPENTER et Stéphanie PETZOLD
- LES RELATIONS ENTRE LA PRODUCTION ET LA DISTRIBUTION : LE CAS DU PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE DANS LA FILIÈRE LAITIÈRE FRANÇAISE  
Par Olivier MEVEL
- DANS LA FABRIQUE DE LA RÉGLEMENTATION  
Par Patrice DEVOS, Daniel FIXARI et Michel NAKHLA
- L'INFLUENCE DU CRITIQUE AMÉRICAIN ROBERT PARKER DANS L'UNIVERS DU VIGNOBLE BORDELAIS  
Par Jérôme BARTHÉLEMY
- LE CLIMAT D'INVESTISSEMENT EN ÉGYPTE – LES CONDITIONS D'UNE RÉFORME DURABLE : INSTITUTIONS, OU RELATIONS ?  
Par Hèla YOUSFI
- PRESCRIRE LA SURETÉ, NÉGOCIER L'EXPERTISE  
Par Grégory ROLINA
- Emmanuel COBLENCÉ  
MUSÉE MODESTE, MUSÉE MODERNE ?  
À propos du livre de Robert R. Janes, *Museums in a Troubled World. Renewal, irrelevance or collapse ?*
- Dominique JACQUET  
FINANCE SERVANTE OU FINANCE TROMPEUSE ?  
À propos du livre de Paul Dembinski, *Finance servante ou finance trompeuse ?*
- Pascale de ROZARIO  
LA GESTION EN CONTEXTE INTERCULTUREL  
Approches, problématiques, pratiques et plongées  
À propos du livre ainsi intitulé d'Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions AGPA-ESKA, Muriel DUBOSQUET, 4, rue Camélinat, 42000 SAINT-ÉTIENNE  
Tél. : 04 77 43 26 73 - Fax : 04 77 41 85 04 - [muriel.dubosquet@eska.fr](mailto:muriel.dubosquet@eska.fr) <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de *Gérer & Comprendre* septembre 2010 - numéro 101 (ISBN 978-2-7472-1724-8) 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 .....

OVERLOOKED...

THIRTY YEARS AFTER MYRIAM,  
OR THE FABULOUS BOTTOM  
UNDERNEATH TEASER  
ADVERTISEMENTS  
*Franck COCHOY*

Myriam, an astonishing advertising campaign, stirred up public opinion in the tranquil France of 1981. The eponymous model's hidden underpinnings are exposed through the vagaries of the campaign's daring promises: "I'll take off the top on September 2", "I'll take off the bottom on September 4"... As this attentive, enthusiastic playback of Myriam's striptease shows, this gesture still arouses interest thirty years later since there is always something underneath the bottom. This fascinating, multilayered advertisement provides a glimpse of the hidden wellspring of teaser advertisements and seduction in commercials.

SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT  
EN FRANCE: A "NICHE"  
OPPORTUNITY OR A "MAINSTREAM"  
INVESTMENT?  
*Patricia CRIFO and Nicolas MOTTIS*

The current and future activities are examined of the teams of analysts of socially responsible investments in France. The aim is to see whether the classical management of assets and the management of socially responsible investments are converging. For this purpose, a detailed study has been made of the tasks performed by these teams and of their positions in the financial industry. The results of a survey carried out in 2009 of major players in this field in France suggest a convergence even though the wide range of actual practices seems to be evidence of a phase of transition in a very fragmented domain.

THE TEMPTATION OF SCIENCE:  
QUANTIFY THE RISKS OF HIGHWAY  
TUNNELS  
*Daniel FIXARI*

Since the fire in the Mont Blanc Tunnel, new regulations have been adopted requiring a risk assessment of every highway tunnel. A comparison with the risks related to alternative itineraries is to be made for shipping dangerous freight. When these new studies undergo implementation, the temptation is very strong

OVERLOOKED...

to rely on sophisticated simulations of fires, analyses of possible scenarios, calculations of probability, the criteria for making rational decisions... The work group responsible for adopting the practices to be used for these risk assessments has solid experience both in the field and with scientific instruments. It has gradually converged on a "doctrine for a reasoned use of science" that allows for traditional arguments based on simple but robust rules. The complexity is described of arbitrating between two rationales, the one "hyper rational" and the other pragmatic, which are always more or less at odds in regulations related to risks.

TOWARD A "CULTURE OF THE RIGHT  
TO BE MISTAKEN" IN INNOVATIVE  
COMPANIES  
*Julien CUSIN*

For ten years now, more and more has been written about how to identify the levers of action for boosting innovation inside firms. In line with studies devoted to a "culture of innovation", this article presents the current state of the art. Creating an atmosphere of "psychological security" is the only way to see to it: a) that the members of an organization are not paralyzed by the fear of failure and continue proposing audacious project; and b) that they draw lessons from the inevitable mistakes occurring during the process of innovation and be capable of not making them again. Suggestions are made for creating a "culture of the right to be mistaken" inside organizations. This would start by overhauling the system of sanctions and rewards, and by leading management to "legendize" failures. What might work in the American context is not necessarily possible in France however.

TRIAL BY FACT

TRANSLATING A FRENCH CODE  
OF ETHICS INTO VIETNAMESE  
*Alain HENRY*

Introducing international managerial practices in Vietnam runs up against behavioral and cultural patterns. Rather than asking questions about a hypothetical change of values, it is worthwhile understanding how the Vietnamese conceive of the individual's place and relations with others. Comparing, line by line, a business's code of ethics and its transla-

OTHER TIMES,  
OTHER PLACES...

## OTHER TIMES, OTHER PLACES...

tion into Vietnamese brings to light quite different conceptions of the person's relation to the world and of good governance. By proceeding from this understanding of differences between these two cultures, firms can adapt managerial practices to the local context.

#### BUSINESS, TERRITORIES AND SOCIAL INSECURITY: NOTES ON EUROPEAN INVESTMENTS IN THE BIOETHANOL INDUSTRY IN BRAZIL

*Michel VILLETTE*

A growing number of investors seek to gain money not primarily through business operations but, instead, through transactions involving corporate property rights. Huge sums of money change hands in a short period of time as industrial and commercial establishments are purchased and resold. Fortunes are made and lost. What consequences does this ceaseless exchange of property rights have on the long-term development of the establishments concerned? and on the growth or decline of stakeholders - wage-earners, customers, suppliers, small investors and local governments? A case study of European investments in the bioethanol industry in Brazil serves to examine these questions.

#### THE MOTIVATION CRISIS: FOR A NEW MANAGERIAL APPROACH

*Fabienne AUTIER and Sanjy RAMBOATIANA*

Since the start of modern organizations, much has been said and written about work motivation. Managerial theories have focused on identifying the external stimuli that organizations and managers can activate to motivate individuals. A reverse approach is presented herein. Motivation for working is seen as a highly individual, dynamic force with three aspects: obligations, initiatives and aspirations. The latter are indispensable and specific to each person in the workplace; but their contents vary from person to person. They are constantly evolving as they are put to use and as the person grows older. This conceptualization underlies a new approach to managing work motivation in organizations. Each individual in the workplace is to be both the guardian and regulator of his/her obligations/initiatives/aspirations.

## DEBATED...

## IN QUEST OF THEORIES

#### FRAUD SPREADING THROUGH A FIRM: A CASE OF TACIT COLLUSION

*Philippe JACQUINOT, Arnaud PELLISSIER-TANON and Stéphane STRIAK*

The case of a real estate company illustrates a sort of fraud overlooked in the literature, namely: fraud gradually spreading from the top of a company down toward the bottom through imitation and addiction, through tacit collusion. The literature in this field has focused more on maneuvers condemned as illicit by corporate leaders or the law. It has not described the process whereby fraud emerges and permeates an organization. This real estate company serves as a model of how fraud spreads. The pertinence of traditional measures for fighting against fraud is analyzed.

#### A NEW "MODERN CORPORATION": A MANAGERIAL REREADING OF BERLE AND MEANS

*Blanche SEGRESTIN*

Americans from AES, after its acquisition of a majority holding in the Société Nationale d'Électricité du Cameroun, heavily insisted on "values" during meetings with wage-earners in the utility company. This signaled a new era with the goal of thoroughly transforming individual and collective behaviors. But the persons for whom this reform was intended were not prepared to hear the message...

## WHILE READING...

#### Jean-Claude THOENIG: SUCCEEDING AND LASTING

On Danny Miller and Isabelle Le Breton-Miller's, *Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales* (Québec, Presses de l'Université de Laval, 2010).

#### Cécile CHAMARET: HOW TO ESCAPE FROM COMMODIFICATION

On Richard d'Aveni's *Beating the commodity trap*, (Cambridge, MA, Harvard Business Press, 2010).

#### Thierry BOUDÈS: WHAT KILLS WORK

On Francis Ginsbourger's, *Ce qui tue le travail*, (Paris, Éditions Michalon, 2010).

#### Rachel BEAUJOLIN-BELLET THE STRUGGLE GOES ON

On Sophie Bérout, Jean-Michel Denis, Guillaume Desage, Baptiste Giraud and Jérôme Péliasse's, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, (Paris, Éditions du Croquant, 2008).

## MOSAICS

## ZUM DREISSIGSTEN JAHRESTAG VON MYRIAM, DIE PHANTASTISCHEN HINTERGRÜNDE EINER MIT WEIBLICHEN REIZEN SPIELENDEN WERBEKAMPAGNE

*Franck COCHOY*

Dieser Artikel möchte den dreißigsten Jahrestag von Myriam feiern, dieser erstaunlichen Werbekampagne, die das in sich ruhende Frankreich von 1981 dadurch erregte, dass das gleichnamige Model auf den von mal zu mal erscheinenden Werbeplakaten immer gewagtere Versprechen einlöste und ihre Reize nach und nach enthüllte : „Am 2. September ziehe ich das Oberteil aus“, „ am 4. September ziehe ich das Unterteil aus“ ... Der Artikel folgt noch einmal mit Hingabe und Leidenschaft dem von Myriam dargebotenen Striptease und beweist, dass dreißig Jahre später das ewig Weibliche immer noch wirkt, da Myriam stets mit neuen Enthüllungen aufwartet. Diese erstaunlich epischen Geschichte vermittelt eine gewisse Ahnung (doch keine Gewissheit !) von den verborgenen Triebfedern der mit erotischen Stimuli spielenden Werbung und der mit Verführungsstrategien operierenden kommerziellen Wissensbegier.

## SOZIAL VERANTWORTLICHE INVESTITIONEN IN FRANKREICH : EIN „NISCHEN-PRODUKT“ ODER EINE „MAINSTREAM-ANLAGE“ ?

*Patricia CRIFO und Nicolas MOTTIS*

Dieser Artikel widmet sich den gegenwärtigen und zukünftigen Tätigkeiten der Analyseteams, die mit sozial verantwortlichen Investitionen und der Verwaltung von Vermögenswerten in Frankreich befasst sind. Er zielt darauf ab, die mögliche Konvergenz zwischen der klassischen Vermögensverwaltung und dem Management der sozial verantwortlichen Investitionen zu prüfen, und nimmt insbesondere Bezug auf eine detaillierte Studie über die Aufgaben, die von diesen Teams zu bewältigen sind, und über ihre Positionierung in der Industrie der Verwaltung von Vermögenswerten. Im Jahr

2009 wurde in Frankreich eine Umfrage bei den wichtigsten Akteuren auf diesem Gebiet durchgeführt, die zu folgenden Ergebnissen führte : es scheint sich eine Entwicklung zur Konvergenz zwischen dem Management der sozial verantwortlichen Investitionen und der klassischen Vermögensverwaltung (mainstream) abzuzeichnen, auch wenn die Praktiken anscheinend noch durch eine große Heterogenität gekennzeichnet sind, die durch die Übergangsphase auf einem noch sehr fragmentierten Gebiet bedingt ist.

## DIE VERSUCHUNG DER WISSENSCHAFT ZUR QUANTIFIZIERUNG DER RISIKEN DER STRASSENTUNNELS

*Daniel FIXARI*

Infolge des Brands im Tunnel des Mont Blanc ist eine neue gesetzliche Reglementierung verabschiedet worden, die für jeden Straßentunnel die Durchführung einer Studie zu den spezifischen Risiken und für die Durchführung mit Gefahrgütern einen Vergleich mit den Risiken auf alternativen Strecken vorschreibt. In der praktischen Ausführung dieser neuen Studien stellte sich heraus, wie groß die Versuchung war, immer mehr und immer kompliziertere Brandmodellierungen, Szenarioanalysen, Wahrscheinlichkeitsberechnungen, Kriterien für die Herbeiführung rationaler Entscheidungen ... heranzuziehen. Die Arbeitsgruppe, die angemessene Praktiken auf diesem Gebiet zu definieren hatte, und die über große praktische und wissenschaftliche Erfahrung verfügte, einigte sich nach und nach auf eine konkrete Doktrin des „durchdachten Gebrauchs“ der Wissenschaft und bekannte sich zum Wert traditioneller Argumente, die auf einfachen aber soliden Regeln beruhen. Es soll hier die Komplexität der Entscheidung zwischen zwei Logiken erklärt werden, zwischen der hyper-rationellen Logik und der pragmatischen Logik, die in der Gesetzgebung bezüglich der Risiken immer in einem mehr oder weniger spannungsvollen Verhältnis zueinander stehen.

## ZUR ENTWICKLUNG EINER KULTUR DES „RECHTS AUF DEN IRRTUM“ IN DEN INNOVIERENDEN UNTERNEHMEN

*Julien CUSIN*

Seit etwa zehn Jahren fallen in der Fachliteratur immer mehr Arbeiten auf, in denen nach verschiedenen Möglichkeiten gesucht wird, Unternehmen zu innovativen Maßnahmen zu ermutigen. Der vorliegende Artikel greift die Resultate dieser Arbeiten, in denen die Entwicklung einer „Kultur der Innovation“ eine zentrale Rolle spielt, auf und stellt in Anbetracht des gegenwärtigen Stands des Wissens die These auf, dass die Schaffung einer Atmosphäre der „psychologischen Sicherheit“ der einzige Weg ist, um zu erreichen, dass

- die Mitglieder der Organisation nicht von der Angst vor dem Scheitern gelähmt werden und weiterhin mutige Projekte vorschlagen ;

- dieselben Akteure die Lehren aus ihren Irrtümern ziehen, die sie im Laufe des Innovationsprozesses unvermeidlicherweise begehen, und dass sie dazu in der Lage sind, nicht mehr in die alten Fehler zu verfallen. Wir schlagen diesbezüglich einige Leitgedanken vor, die zur Begründung einer Kultur des „Rechts auf den Irrtum“ in den Organisationen beitragen können, und verweisen zuvörderst auf die Notwendigkeit neuer Sanktions- und Belohnungssysteme und auf die Neigung des leitenden Managements, Misserfolge ausführlich zu kommentieren. Wir heben jedoch hervor, dass Vorgehensweisen, die in der amerikanischen Kultur möglich sind, in der französischen Kultur nicht unbedingt gangbar sind.

## DIE VIETNAMESISCHEN ÜBERTRAGUNGEN EINES FRANZÖSISCHEN ETHIKKODES

*Alain HENRY*

Die Einführung internationaler Managementpraktiken in Vietnam scheint aufgrund von kulturellen Verhaltensweisen auf Schwierigkeiten zu stoßen. Anstatt die hypothetische Unterschiedlichkeit der Werte zu befragen, geht es darum, zu begreifen, wie die Akteure über den Platz des Individuums und über seine Beziehungen zu den Anderen im vietnamesischen Kontext denken. Auf der Basis eines Zeile für Zeile

vorgehenden Vergleichs eines unternehmerischen Ethikkodes mit der Übersetzung ins Vietnamesische möchten wir in diesem Artikel zwei sehr unterschiedliche Konzeptionen der Einstellung zur Welt und der Ausübung guter Regierungskunst darstellen. Ausgehend von einem solchen Verständnis der Unterschiede zwischen diesen beiden Kultursphären könnten die Unternehmen ihre Managementpraktiken an den lokalen Kontext anpassen.

## FIRMENKÄUFE, WIRTSCHAFTSRÄUME UND SOZIALE UNSICHERHEIT

Einige Anmerkungen zu den europäischen Investitionen im Bioethanol-Sektor in Brasilien  
*Michel VILLETTE*

Eine steigende Anzahl von Investoren ist nicht mehr hauptsächlich damit beschäftigt, mit der Leitung von Unternehmen Geld zu verdienen, sondern mit Transaktionen bezüglich der Eigentumsrechte von Unternehmen. Der Kauf und die Weiterveräußerung von Industrie- und Handelsunternehmen sind privilegierte Momente, in denen hohe Geldsummen in hohem Tempo den Besitzer wechseln und in denen Vermögen entstehen und aufgelöst werden. Welche Folgen haben diese ständigen Veränderungen der Eigentumsverhältnisse für die langfristige Entwicklung der betroffenen Unternehmen und für den Wohlstand (oder den Niedergang) ihrer Abnehmer (Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, die kleinen Investoren und die kommunalen Körperschaften)? Der vorliegende Artikel zielt darauf ab, diese Fragen auf der Basis einer Fallstudie zu den europäischen Investitionen im brasilianischen Bioethanol-Sektor zu untersuchen.

## ZUR KRISE DER MOTIVATION : FÜR NEUE MANAGEMENTKONZEPTE

*Fabienne AUTIER und Sanjy RAMBOATIANA*

Über die Arbeitsmotivation ist seit dem Aufkommen der modernen Organisationen viel gesagt und geschrieben worden. Die Managementtheorien zum Thema Motivation haben ihre Aufmerksamkeit bislang auf die Identifikation der äußeren Stimuli fokussiert, die von den Organisationen und ihren Vertretern, den Managern, beeinflusst werden können, um die Motivation der Individuen zur Entfaltung zu bringen. Dieser Artikel schlägt eine grundlegende Veränderung der Methode vor. Danach wird die Motivation am Arbeitsplatz als eine höchst persönliche Dynamik verstanden, die sich aus der

Investierung von drei Tätigkeitsregistern speist : den Verpflichtungen, den Initiativen und den Bestrebungen. Diese drei Register sind für jede arbeitende Person unabdingbar ; sie gehören zum Wesen jedes Menschen (ihr Inhalt ist individuell verschieden) und unterliegen in dem Maße, wie sie realisiert und mit zunehmendem Alter gestaltet werden, einer fortlaufenden Entwicklung. Diese Konzeptualisierung kann zur Grundlage einer neuen Methode im Motivationsmanagement werden : sie schlägt eine Orientierung vor, die darauf abzielt, jedes arbeitende Individuum gleichzeitig zum Verwalter und zum Regulator seiner Verpflichtungen/ Initiativen/ Bestrebungen zu machen.

EINE NEUE „MODERN CORPORATION“ : EINE UNTERNEHMENSPOLITISCHE WIEDERANNÄHERUNG AN DAS WERK VON BERLE UND MEANS  
*Blanche SEGRESTIN*

Während man sich fragt, wie das Unternehmen des 21. Jahrhunderts und wie die Unternehmensführung „nach der Krise“ aussehen wird, ist es nicht unnützlich, an die Ursprünge des Unternehmens des 20. Jahrhunderts zu erinnern. Unter welchen Bedingungen konnte es entstehen ? Was erklärt die Formen, die es angenommen hat ? Und welche sind deren Grundlagen, die heute in Frage gestellt werden könnten ? Berle und Means bieten einen interessanten historischen Blickwinkel, da ihr Werk *The Modern Corporation and Private Property* (1932) die Ursprünge des modernen Unternehmens zu Beginn des 20. Jahrhunderts analysiert.

DIE AUSBREITUNG DES BETRUGS IN DEN UNTERNEHMEN : ZU EINEM FALL GEHEIMER ABSPRACHE MIT SCHÄDIGUNGSABSICHT

*Philippe JACQUINOT, Arnaud PELLISIER-TANON und Stéphane STRIAK*

Das Beispiel einer Gesellschaft des Handelsrechts mit staatlicher Kapitalbeteiligung, die sich der Gestaltung ländlicher Gebiete widmet, stellt einen Betrugsfall dar, der von der Fachliteratur vernachlässigt worden ist : die Betrugsfälle haben sich dort nach und nach von der Spitze bis zur Basis durch Nachahmung und Gewohnheit verbreiten und zu geheimen Absprachen mit Schädigungsabsicht führen können. Die Fachliteratur hatte sich durchaus für unstatthafte Machenschaften interessiert, die sich vor den Augen der Unternehmensleitung abspielten, oder für Tatbestände, die gesetzlich untersagt sind. Aber den Prozess, durch den Betrug entsteht, sich entwickelt und etabliert, hatte sie noch nicht modelliert. Wir ziehen die Lehre aus den Vorfällen in diesem gemischtwirtschaftlichen Unternehmen und schlagen ein Modell für die Ausbreitung betrügerischen Verhaltens vor, dessen mögliche Verallgemeinerung wir erörtern. Gleichzeitig stellen wir uns die Frage, ob traditionelle Maßnahmen zur Bekämpfung des Betrugs zweckdienlich sind.

*Jean-Claude THOENIG :*

Zum Buch von Danny Miller und Isabelle Le Breton-Miller, *Réussir dans le durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Les Presses de l'Université Laval, 2010.

*Cécile CHAMARET :* WIE ENTKOMMT MAN DER TENDENZ ZUR BEQUEMLICHKEIT

Zum Buch von Richard A. D'Aveni, *Beating the Commodity Trap*, Cambridge (MA), Harvard Business Press, 2010.

*Thierry BOUDÈS ;*

Zum Buch von Francis Ginsbourger „*Ce qui tue le travail*“, Ed. Michalon, 2010.

*Rachel BEAUJOLIN-BELLET :*

Zum Werk von Sophie Béroud, Jean-Michel Denis, Guillaume Desage, Baptiste Giraud und Jérôme Péglise, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Éditions du Croquant, 2008.

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## LOS TREINTA AÑOS DE MYRIAM O LA HISTORIA DEL TEASING PUBLICITARIO DESDE SU INTERIOR *Franck COCHOY*

Este artículo celebra los treinta años de Myriam, una campaña publicitaria sorprendente que revolucionó Francia en 1981 con el *strep-tease* progresivo de la modelo del mismo nombre, quien se quitaba una prenda al ritmo de promesas cada vez más audaces: "El 2 de septiembre, me quito la parte superior del bikini", "el 4 de septiembre, me quito la parte de abajo"... El artículo demuestra, gracias a un nuevo *strep-tease* cuidadoso y apasionado de Myriam, que treinta años después este juego puede ser interminable porque con Myriam, siempre hay algo más por descubrir. Esta increíble "cebolla" publicitaria nos permite acercarnos a las estrategias ocultas (pero no conocerlas) del *teasing* de la publicidad y de la curiosidad comercial.

## LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN FRANCIA, ¿UNA OPORTUNIDAD ÚNICA O UNA INVERSIÓN "MAINSTREAM"? *Patricia CRIFO y Nicolas MOTTIS*

Este artículo se centra en las actividades presentes y futuras de los equipos de análisis de Inversión Socialmente Responsable (ISR) de gestión de activos en Francia.

El objetivo de este trabajo es analizar una posible convergencia entre la gestión de activos tradicional y la gestión de la ISR, en particular mediante un estudio detallado de las tareas realizadas por estos equipos y su posición en la industria de la gestión de activos. También se presentan los resultados de una encuesta realizada en Francia en 2009 con los principales actores del sector. Estos resultados sugieren una convergencia entre la ISR y la administración tradicional (*mainstream*), incluso si todavía parece haber una gran diferencia en las prácticas, lo que refleja una fase de transición en un sector aún muy fragmentado.

## LA TENTACIÓN DE LA CIENCIA, CUANTIFICAR LOS RIESGOS DE LOS TÚNELES DE CARRETERA *Daniel FIXARI*

Tras el incendio en el túnel del Mont Blanc, se desarrolló una nueva reglamenta-

ción sobre los túneles de carretera. Según esta reglamentación, se requiere un estudio de riesgos específicos de cada túnel y una comparación con los riesgos que presentan rutas alternativas para el tránsito de mercancías peligrosas. En la práctica, la tendencia de estos estudios fue multiplicar y sofisticar los modelos de incendios, análisis de escenarios, cálculos de probabilidad, criterios para la toma de decisiones racionales, etc. El grupo de trabajo encargado de desarrollar buenas prácticas en este campo, que poseía tanto una experiencia de terreno como los instrumentos científicos necesarios, ha convergido progresivamente hacia una doctrina concreta de "uso razonable" de la ciencia que admite también los argumentos tradicionales basados en reglas simples pero sólidas. En este artículo se describe la dificultad de selección entre dos lógicas, la lógica "hiperracional" y la lógica pragmática, que están siempre más o menos en conflicto en lo referente a las normas sobre los riesgos.

## HACIA LA INSTAURACIÓN DE UNA CULTURA DEL "DERECHO A LA EQUIVOCACIÓN" EN LAS EMPRESAS INNOVADORAS *Julien CUSIN*

Desde hace unos diez años, el número de obras que tratan de identificar los elementos clave que se deben accionar para fomentar la innovación en las empresas ha crecido considerablemente. Como complemento de estos trabajos centrados en la aparición de una "cultura de la innovación", el balance realizado en este texto nos permite afirmar que la creación de un entorno de "seguridad psicológica" es la única manera para que:

- los miembros de la organización no tengan miedo al fracaso y sigan proponiendo proyectos ambiciosos
- dichos miembros aprendan de los errores que inevitablemente se cometen durante el proceso de innovación y sean capaces de no cometerlos de nuevo.

A este respecto, sugerimos algunas líneas de reflexión para crear una cultura del "derecho a la equivocación" dentro de las organizaciones, comenzando por la reestructuración de los sistemas de sanción/recompensa y la propensión de la dirección a crear "historias ejemplares" de

REALIDADES DESCONOCIDAS

REALIDADES DESCONOCIDAS

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

los fracasos. No obstante, subrayamos que lo que puede ser posible en el contexto de la cultura americana no lo es necesariamente en la cultura francesa.

#### LAS TRADUCCIONES VIETNAMITAS DE UN CÓDIGO DE ÉTICA FRANCÉS

*Alain HENRY*

La aplicación de las prácticas de gestión internacionales en Vietnam parece encontrar ciertos obstáculos causados por algunos comportamientos culturales. Más que una interrogación sobre un posible cambio de valores, se trata de entender la idea que los actores tienen de la posición del individuo y la relación con su prójimo en Vietnam. Tomando como punto de partida una comparación línea por línea de un código de ética empresarial y su traducción al vietnamita, en este artículo se muestran dos mentalidades diferentes de la relación con el mundo y de la buena gobernanza. En cuanto hayan entendido las diferencias entre estos dos universos culturales las empresas puedan adaptar sus prácticas de gestión al contexto local.

#### COMERCIO DE LAS EMPRESAS, TERRITORIOS E INSEGURIDAD SOCIAL

Notas sobre las inversiones europeas en el sector del alcohol vehicular en Brasil

*Michel VILLETTE*

Un número creciente de inversores ya no busca ganar dinero mediante el funcionamiento de las empresas, sino realizando operaciones sobre los derechos de propiedad de las empresas. La compra y venta de establecimientos industriales y comerciales son momentos especiales en los que se intercambian grandes sumas de dinero rápidamente y en los que las fortunas pueden hacerse o deshacerse. ¿Cuáles son las implicaciones de estos cambios de propiedad en el desarrollo a largo plazo de las instituciones y la prosperidad (o decadencia) de las partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, inversores pequeños y locales)? Proponemos un análisis de estos aspectos a través de un estudio de caso de las inversiones europeas en el sector del alcohol vehicular de Brasil.

#### CRISIS DE MOTIVACIÓN, POR UNA RENOVACIÓN DEL ENFOQUE ADMINISTRATIVO.

*Fabienne AUTIER y Sanjy RAMBOATIANA*

Mucho se ha dicho y escrito acerca de la motivación para el trabajo con la llegada de las organizaciones modernas. Las teorías de gestión de la motivación han centrado su aporte en la identificación de los estímulos externos que las organizaciones pueden utilizar, al igual que sus elementos de transmisión, los gerentes, desde la perspectiva de la creación de motivación de los trabajadores. En este artículo se propone un cambio de enfoque. La motivación para el trabajo se entiende como una dinámica individual que resulta de la combinación de tres tipos de actividades: obligaciones, iniciativas y aspiraciones. Estos tres elementos son indispensables para el trabajo de cada individuo; son únicos para cada quien (el contenido varía de un individuo a otro) y están en constante cambio, a medida que se combinan y que la persona envejece. Esta conceptualización crea un nuevo enfoque de la gestión de la motivación en las organizaciones. La orientación que se propone es hacer que cada trabajador sea tanto el garante como el regulador de sus obligaciones, iniciativas y aspiraciones.

#### LA TRANSMISIÓN DEL FRAUDE EN LAS EMPRESAS: EL CASO DE LA COMPLIANCE TÁCITA

*Philippe JACQUINOT,  
Arnaud PELLISSIER-TANON y  
Stéphane STRTAK*

La empresa de economía mixta de reforma territorial estudiada alberga un tipo de fraude que no se ha estudiado mucho. En ella: el fraude se había generalizado, poco a poco, de arriba hacia abajo a través de la imitación y la adición, mediante una complicidad tácita. De hecho, los estudios se habían interesado mucho más en las maniobras ilegales desde el punto de vista de los dirigentes o prohibidas por la ley. Pero no se habían creado modelos sobre el proceso mediante el cual el fraude nace, se desarrolla y termina. Con base en el caso de esta Sociedad de Economía Mixta, se propone un modelo de la transmisión del fraude y se analiza su posible generalización, analizando la idoneidad de las medidas tradicionales de lucha contra el fraude.

#### UNA NUEVA "MODERN CORPORATION": RELECTURA ADMINISTRATIVA DE LA OBRA DE BERLE Y MEANS

*Blanche SEGRESTIN*

En el momento en que se analiza la empresa del siglo XXI y la "empresa poscrisis" es



## HEMOS LEIDO

importante analizar el origen de las empresas del siglo XX. ¿En qué condiciones nació? ¿Cómo se explican las formas conocidas? ¿Cuáles son las bases que ahora podrían cuestionarse? Berle y Means ofrecen una perspectiva histórica interesante, ya que su libro *The Modern Corporation and Private Property* (1932) analiza el surgimiento de la empresa moderna en el siglo XX.

*Jean-Claude THOENIG:*

Comentarios sobre el libro de Danny Miller e Isabelle Le Breton-Miller, *Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales*, Les Presses de l'Université Laval, 2010.

*Cécile CHAMARET* ¿CÓMO ESCAPAR A LA COMODITIZACIÓN?

Comentarios sobre el libro de Richard A. D'Aveni, *Beating the Commodity Trap*,

## MOSAICO

## MOSAICO

Cambridge (MA), Harvard Business Press, 2010.

*Thierry BOUDÈS:*

Comentarios sobre el libro de Francis Ginsbourger, *Ce qui tue le travail*, Ed. Michalon, 2010.

*Rachel BEAUJOLIN-BELLET*

Comentarios sobre el libro de Sophie Bérout, Jean-Michel Denis, Guillaume Desage, Baptiste Giraud y Jérôme Péglise, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Éditions du Croquant, 2008.

# RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

recherches débats actions

## SOMMAIRE

### MAÎTRISE DES RISQUES ET VIE EN SOCIÉTÉ

Éditorial – *BRUNO SAUVALLE*

A. Actes du séminaire du 2 juin 2010 organisé par le groupe de réflexion  
« les puissances publiques : efficacité, contrôle et régulation »

Avant-propos – *Gustave DEFRANCE et André-Claude LACOSTE*

Groupe 1 : Une pédagogie nécessaire en matière de politique de prévention des risques – *Guillaume APPÉRE*

Groupe 2 : Le développement durable, de la concertation à la codécision –  
*Mathias LELIÈVRE*

Groupe 3 : Le rôle fondamental des ingénieurs de l'Etat dans une mise en œuvre réaliste du principe de précaution – *Frédéric BAUDOIN*

Groupe 4 : Les risques et leur régulation – *Benjamin HUTEAU*

Groupe 5 : La régulation des risques, un atout pour la compétitivité –  
*Sébastien DESSILLONS*

Groupe 6 : L'évaluation des risques par l'approche coût/bénéfice et l'éventuel devoir de dire « non » du fonctionnaire – *Grégoire DEYRIMENDJIAN*

Groupe 7 : L'ingénieur, le juge, l'élu local, le préfet – *Anne-Cécile RIGAIL*

Synthèse en assemblée plénière de la première demi-journée – *Bruno BENSASSON*

Groupe 8 : Le devenir des instances décisionnaires et l'indispensable implication de la société civile – *Lydie ÉVRARD*

Groupe 9 : La France est-elle réellement prête à faire face à une catastrophe majeure ? – *Claire BIOT*

Groupe 10 : La compétence, fondement de la légitimité de l'expert et de la décision prise – *Sébastien CROMBEZ*

Groupe 11 : La prévention des risques : un phénomène à rendements décroissants –  
*Pierre PERDIGUIER*

Groupe 12 : Ressources Humaines et expertise technique – *Fabien SCHILZ*

Groupe 13 : Evaluation, pédagogie et gestion du risque – *Christophe MICHEL*

Groupe 14 : Promouvoir les *risk manager* et une vision globale des risques plutôt que de se contenter d'en faire l'inventaire – *Thomas PILLOT*

Synthèse en assemblée plénière de la seconde demi-journée – *Henri LEGRAND*

Conclusions en assemblée plénière du séminaire du 2 juin 2010 –  
*André-Claude LACOSTE*

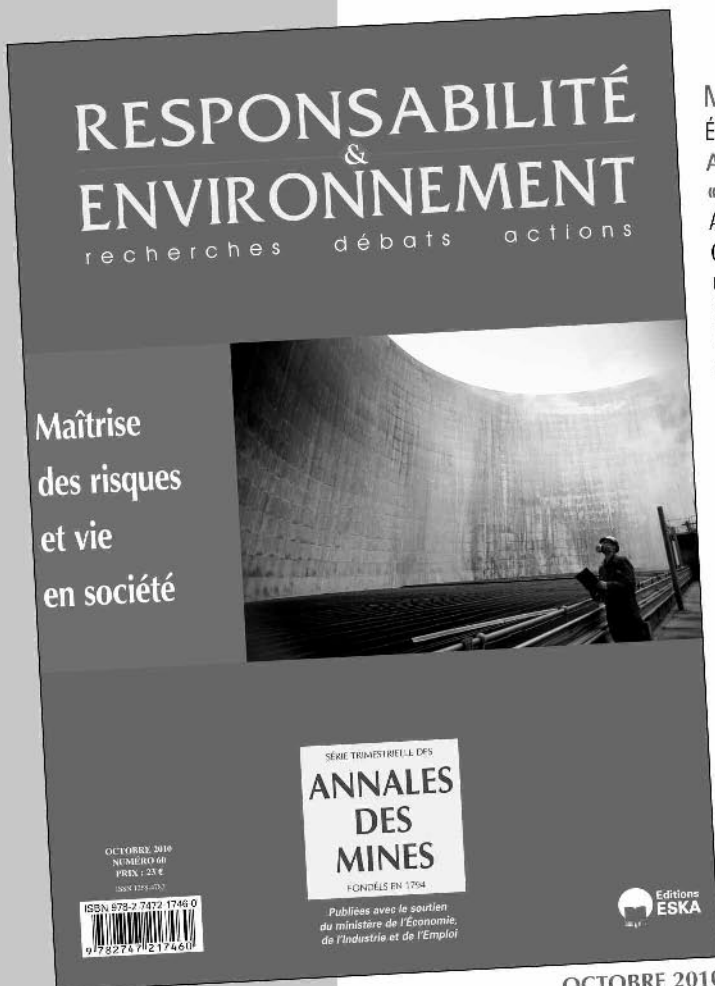
B. Hors dossier

La notoriété des ingénieurs des Mines mesurée par le Web – *Robert MAHL*

C. Énergie

Faits et chiffres en 2009 – *Bernard NANOT*

*Ce dossier a été coordonné par Gustave DEFRANCE et André-Claude LACOSTE*



OCTOBRE 2010  
ISSN 1268-4783  
ISBN 978-2-7472-1746-0

## BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir ..... exemplaire(s) du numéro de Responsabilité & Environnement octobre 2010 - numéro 60 (ISBN 978-2-7472-1746-0) 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

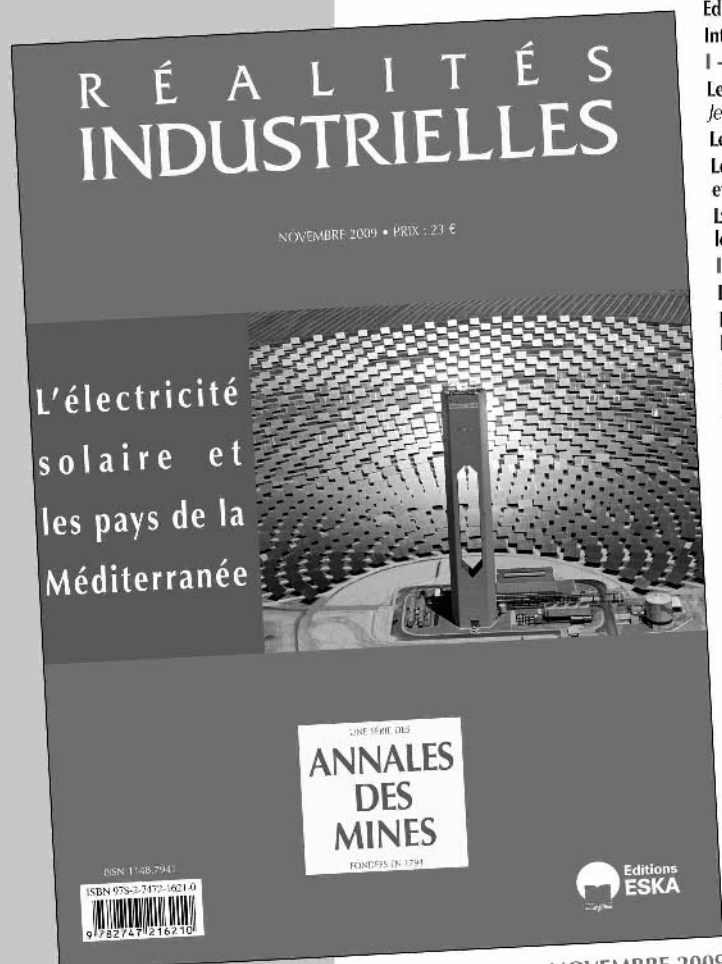
Nom ..... Prénom .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

# R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines



## L'ÉLECTRICITÉ SOLAIRE ET LES PAYS DE LA MÉDITERRANÉE

Éditorial, *Pierre Couveinhes*

Introduction, *Claude Trink*

### I - Des enjeux importants

**Le Plan Solaire Méditerranéen, un modèle coopératif entre les deux rives de la Méditerranée,** *Jean-Michel Charpin et Nasser Kamel*

**Le Plan Solaire Méditerranéen et l'Union pour la Méditerranée,** *Antoine-Tristan Mocilnikar*

**Le Plan Solaire Méditerranéen : la dynamique d'un projet de coopération politique, énergétique et industrielle en Méditerranée et les défis à relever,** *Philippe Lorec et Christophe Schramm*

**L'impact du Plan Solaire Méditerranéen sur l'évolution des interconnexions électriques entre les pays du pourtour méditerranéen,** *François Meslier et Pierre Palat*

### II - La mobilisation de financements significatifs

**Le modèle de financement du Plan Solaire Méditerranéen,** *Michel Lafitte et Florent Massou*

**Le Plan Solaire Méditerranéen : un symbole du partenariat euro-méditerranéen ? La Banque Européenne d'Investissement au service d'une politique renouvelée de l'énergie,** *Philippe de Fontaine Vive*

**L'initiative de la Banque mondiale en faveur d'une montée en puissance des centrales solaires à concentration (CSP),** *Silvia Pariente-David, Jonathan Walters, Chandra Govindarajulu et Roger Coma Cunill*

**Le financement de l'électricité renouvelable dans le cadre du Plan Solaire Méditerranéen (PSM),** *Rima Le Coguic et Christian de Gromard*

### III - Les enjeux industriels

**Mais où sont les entreprises françaises de fabrication d'équipements pour la production d'électricité solaire ?,** *Claude Trink*

**L'énergie solaire photovoltaïque,** *Páris Mouratoglou et Pierre-Guy Théron*

**Une spécificité française : l'intégration du solaire photovoltaïque au bâti,** *Henri Triebel*

**Sophia Antipolis Energie Développement : un nouveau type de Centrales Solaires Thermodynamiques,** *Michel Wohrer*

**Un nouveau matériau de construction producteur d'énergie - le SiTh, à base de couches minces de silicium (Silicon Thin-Films),** *Claire Tutenuit et Hugues-Antoine Guinoiseau*

**Le retour d'un acteur français dans le secteur de la technologie du solaire à concentration,** *Roger Pujol*

### IV - Les développements à l'étranger

**La relance de la production d'électricité « verte » aux Etats-Unis : une rencontre entre Prométhée... et Keynes,** *Marc Magaud et Daniel Ochoa*

**Allemagne : un développement fulgurant de l'industrie solaire, que soutiennent des efforts significatifs en matière de recherche,** *Jean-François Dupuis, Claire Vaille et Nicolas Cluzel*

**Ce qui est possible en Allemagne pourrait également devenir un succès en France : le développement de Q-Cells, premier producteur mondial de cellules solaires,** *Markus Wieser et Frank Strümpfel*

**En Espagne, les énergies renouvelables ont-elles toujours le vent (et le soleil) en poupe ?,** *Thomas Vial et Guy Molénat*

### V - Les programmes de recherche en France

**Un nouvel avenir pour l'industrie photovoltaïque française,** *Eric Laborde*

**Les enjeux du développement des technologies photovoltaïques et la création de l'Institut National de l'Energie Solaire,** *Jean-Pierre Joly*

**Du low cost à la high-tech : des marges de progrès techniques possibles pour le photovoltaïque,** *Jean-François Guillemoles*

*Le dossier a été coordonné par Claude Trink*

NOVEMBRE 2009  
ISSN 1148.7941  
ISBN 9-2-7472-1621-0

## 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 **Réalités Industrielles novembre 2009 « L'électricité solaire et les pays de la Méditerranée »** (ISBN 978-2-7472-1621-0) 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 .....

Publié par  
**ANNALES  
DES  
MINES**  
Fondées en 1794

**F**ondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

**D**es articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

**L**es Annales des Mines éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,  
Gérer & Comprendre,  
Responsabilité & Environnement.**

#### **GÉRER & COMPRENDRE**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

#### **RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

#### **RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

**ABONNEZ-VOUS  
AUX  
ANNALES DES MINES**

**RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

et

**GÉRER & COMPRENDRE**

et

**RESPONSABILITÉ  
& ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE  
SPÉCIMEN**

**L'INDUSTRIE  
AU  
CONCRET**

## BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement  
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>  
12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris  
Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2011 aux Annales des Mines :

### Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 85 €	<input type="checkbox"/> 104 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 111 €	<input type="checkbox"/> 134 €

### Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 163 €	<input type="checkbox"/> 205 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 196 €	<input type="checkbox"/> 265 €

### Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 208 €	<input type="checkbox"/> 263 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 308 €	<input type="checkbox"/> 368 €

Nom .....  
Fonction .....  
Organisme.....  
Adresse .....

- Je joins :  un chèque bancaire  
à l'ordre des Editions ESKA  
 un virement postal aux Editions ESKA,  
CCP PARIS 1667-494-Z  
 je souhaite recevoir une facture

## DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines  
120, rue de Bercy - Télédéc 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks  
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Gérer & Comprendre**  
 de la série **Réalités Industrielles**  
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom .....  
Fonction .....  
Organisme.....  
Adresse .....

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : N° 59 • Le droit d'auteur en question • Silvère Seurat : genèse d'une méthode • De la foi au marché - N° 60 • François Bloch-Lainé : au cœur de l'Etat • Organisations prosaïques et leaders héroïques • Création de valeur et politique de rémunération - N° 61 • La complexité fiscale, un mal nécessaire ? • Le système de Santé en Angleterre • Silicon Valley : chroniques d'un autre monde - N° 62 • Parcours d'un grand banquier d'affaires • Débat : la logique compétences • Henri Fayol et la recherche-action • Diriger des thèses de terrain - N° 63 • Les 35 heures chez Air France • Développer les projets et les compétences • Laisser du temps au temps • La passion de la psychosociologie - N° 64 • La carrière « classique » existe-t-elle encore ? • Des hommes et des projets dans l'urgence • Le commerce n'adoucit pas les mœurs • La secte des économistes - N° 65 • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les maledictions du veau d'or • La secte des économistes - N° 66 • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion - N° 67 • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion - N° 68 • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat - N° 69 • AXA, une croissance exponentielle • 2 300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? - N° 70 • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social - N° 71 • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné - N° 72 • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires - N° 73 • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX<sup>e</sup> siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives - N° 74 • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet - N° 75 • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpian • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique - N° 76 • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir ? • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation - N° 77 • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française - N° 78 • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche - N° 79 • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneuriat • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? - N° 80 • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons - N° 81 • La LOLF : outil de management ou dogme écrasant ? • Gérer des chercheurs en entreprise • Financer la qualité des soins hospitaliers - N° 82 • Débat public et expertise • Globalisation et emploi • Edison contre Westinghouse • Quand la France découvre l'audit - N° 83 • Entretien avec André Bergeron • L'entreprise qui aurait pu ne pas être délocalisée • La construction de la concurrence - N° 84 • Les *start-up* ou l'art du tâtonnement • La théorie financière classique : une parenthèse de 50 ans ? • Des raisins et des hommes - N° 85 • Violence au travail et placardisation • Mafia universitaire et Mafia tout court • La Logan sur les pas de la 2 CV ? • Entretien avec Xavier Fontanet - N° 86 • L'Égypte et les experts • La guerre des temps • Aventures chinoises de PME françaises - N° 87 • Le CNES et la sous-traitance • Genèse d'un entrepreneur social • Vauban et Taylor - N° 88 • La mort de Mobilien • Culture et pouvoirs chez EADS • La méthode Triz et l'innovation • Surveiller les comptables - N° 89 • Commerce équitable et marketing • Ambiguïtés des systèmes d'alerte éthique • Fraude et changements de gouvernance • Entretien avec Jean-Claude Rouchy - N° 90 • La boîte noire du licenciement pour motif personnel • Le côté sombre des projets • L'US Army et l'US Navy face aux TIC • Max Pagès, L'électron libre de la psychosociologie - N° 91 • L'obligation de rendre des comptes - N° 92 • Retour sur la faillite de la Barings • Le modèle entrepreneurial de l'Oréal • Valoriser la recherche publique - N° 93 • Comment gérer un navire de haute mer ? • Philatélie : une passion et son marché • Gratitude et ingratitude - N° 94 • Trente années d'histoire de la presse économique • Comment promouvoir la chirurgie ambulatoire ? • L'Europe des masters en formation - N° 95 • Quand la psychosociologie fait son entrée dans l'entreprise • Viagra® : Création d'une opportunité et performance d'un marché • PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? - N° 96 • En Chine, entre *Guanxi* et bureaucratie céleste • Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? • Les accidents à l'atterrissage par mauvais temps - N° 97 • Rencontre avec un militant de la création d'entreprise • La quête éperdue du consensus : le complexe de Babel ? • Point de référence et aversion aux pertes : Quel intérêt pour les gestionnaires ? - N° 98 • Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation • Un organisme de santé... malade de « *gestionnisme* » • Est-il dans l'intérêt d'un CV de « faire des histoires » ? - N° 99 • L'ultralibéralisme ennemi du management moderne ? - Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? • La haute couture aujourd'hui : comment concilier le luxe et la mode ? - **ISSUE 100** : A reader's eclectic collection of articles on management with a French touch - N° 101 • Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française • Dans la fabrique de la réglementation • Le vignoble bordelais et l'influent critique américain Robert Parker - N° 102 • Management à distance et santé au travail • La FIAT 500 : gestation et bilan d'une renaissance • Le monde de la Défense : une nouvelle stratégie de développement s'inspirant des méthodes agiles - N° 103 • L'iPad et la guerre de la « maison numérique » • Genèse et gestion d'une crise : le marathon de Chicago (Edition 2007) • Gestion d'une alliance avec un concurrent (Options réelles et théorie des jeux)