

G É R É R & C O M P R E N D R E

DÉCEMBRE 2012 • NUMÉRO 110

PRIX : 23 €

**LE NEUROMARKETING,
ENTRE SCIENCE
ET *BUSINESS***

**UNE MYTHOLOGIE
DES LUMIÈRES**

À propos du livre
de Philippe d'Iribarne,
L'envers du moderne

**LES STRATÉGIES
JURIDIQUES
ET *MARKETING*
POUR LUTTER
CONTRE LE PSEUDO-
PARRAINAGE**



UNE SÉRIE DES

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

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

ISSN 0295.4397

ISBN 978-2-7472-2022-4



2013, année de la sortie de crise ? Ou 2014 ? Ou 2015, peut-être ? Sauf à spéculer sur les bienfaits du malheur des autres, nous sommes nombreux à souhaiter que cette crise cesse au plus tôt. Enfin, je l'espère... J'espère également que nous gardons encore quelque peu prise sur nos vies, que notre destin ne nous échappe pas totalement, que des malfaisants obscurs ne nous guident pas inéluctablement vers quelque précipice sournois... J'espère aussi que les Lumières brillent toujours sur nos têtes, que la Liberté guide nos pas et que l'Avenir sera meilleur... Oui, je sais, cela ne coûte rien d'espérer, et le pire n'est jamais certain.

En revanche, ce qui m'inquiète, c'est lorsque je découvre, dans l'article de Bertille Fouesnant et Alain Jeunemaître, que des chercheurs en neurosciences et des consultants en *marketing* utilisent ce merveilleux outil qu'est l'IRM, innovation majeure pour la médecine, à seule fin de savoir comment et pourquoi je préfère boire du café que du thé, utiliser le gel douche Machin plutôt que le savon Truc, avec l'intention bien établie, une fois le bouton *On/Off* localisé dans mon cerveau, de me les faire consommer sur commande. Jusqu'à présent, j'avais pourtant bien l'impression d'y parvenir sans l'aide de personne !

C'est cela, l'innovation ? Eh bien, parlons-en ! Ou plutôt parlons, avec Jean Béhue, de l'innovateur, ce héros de l'entreprise moderne, ce paladin de la compétitivité. De la Sainte Inquisition à l'Académie française, du XVI^e siècle à nos jours, l'auteur nous retrace la genèse du mythe : tour à tour apostat ou génie, le quidam inspiré finissait usuellement sur le bûcher... Ou au pinacle, selon l'humeur du temps. Mais aujourd'hui, l'actionnaire n'est guère romantique, et la noble étincelle porteuse du renouveau ne l'intéresse plus. Alors, l'innovateur, pourtant objet de tant d'incantations dans les discours convenus, n'est plus apprécié qu'à l'aune du succès en Bourse de ses petites trouvailles. Fermons donc nos labos et nos centres de recherche, qui pèsent si lourd sur nos dividendes, et laissons le profit du génie à ceux qui ont le temps de le laisser éclore. Le boutiquier se méfie fort de l'incertain et il sera toujours bien temps pour lui d'acheter à d'obscurs Chinois ou de patients Indiens leurs brevets à bon prix. À moins que, d'ici là, il ne soit déjà plus temps...

Le mythe de la rationalité guidant l'Humanité vers la Civilisation et vers un Avenir forcément meilleur, mythe particulièrement enraciné dans la culture française comme le rappelle Philippe d'Iribarne dans son dernier ouvrage, lu pour nous par Michel Matheu, me semble bien relever désormais d'une douce nostalgie. Dans ce monde, non seulement infiniment plus complexe, mais aussi d'une tout autre nature que celui des grands philosophes d'antan, leur lumière semble désormais bien vacillante et fort en peine d'éclairer nos très humaines incertitudes. Crise de l'environnement, crise de la finance, crise du politique, crises du sens pour le dire en un mot, toutes nous invitent à repenser le réel et à reprendre le chantier entamé à l'aube de la révolution industrielle par ces hommes à la pensée audacieuse.

2013 qui commence nous pressera, à notre tour, de trouver de nouvelles voies, de nouveaux modèles, de nouvelles stratégies. Il nous faut innover, partout, et prendre le risque de redonner du sens à nos actions individuelles et collectives. À tout le moins, il est permis de l'espérer, et *Gérer & Comprendre* s'efforcera, modestement mais avec conviction, d'y contribuer, cette année encore. Alors, bonne année à tous !

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

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 110 • décembre 2012

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

**GÉRER & COMPRENDRE
RÉALISATION**
Manne HERON (+),
Maquette intérieure
Hervé LAURIOT DIT PREVOST,
ESE, Édition Atominique
Mise en page
Studio PLESS,
Maquette de couverture
Christine de CONINCK,
Iconographie
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. 89-90

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

COUVERTURE
Cang lie, ministre de l'empereur Jaune,
Chine vers -2750. Inventaire mythique
des caractères chinois. De ses quatre
yeux, il perce les secrets du Ciel et de
la Terre. Peinture in *Portraits de
quelques-uns d'entre les principaux
Chinois qui se sont rendus célèbres*,
1685, Paris, BNF,
Photo Raffael/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 et 4 de couverture

**GÉRER & COMPRENDRE
COMITÉ DE RÉDACTION**

Tél. : 01 42 79 40 84

Gilles ARNAUD
ESCP Europe
Rachel BEAUJOLIN BELLET
Reims Management School
Michel BERRY
Président

École de Paris du Management
Hamid BOUCHIKHI
Groupe 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 JACQUET
Université Paris X Nanterre

Pascal LEFEBVRE
Université d'Évry-Val d'Essonne,
Editorialiste de *Gérer & Comprendre*

Christian MOREL
Sociologue

Frédérique PALLEZ
Centre de gestion scientifique
de l'École des mines de Paris

Francis PAVÉ
Centre de sociologie des organisations
Jérôme TUBIANA
Groupe 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

Franck AGGERI
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

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

Sylvie CHEVRIER
Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Pascal CROSET
Praxéo Conseil

François ENGEL
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Alain FAYOLLE
EMLYON Business School

Patrice FOURNAS (DE)
Russell et Reynolds Associates

Francis GINSBOURGER
Cabinet ATEFO

Benoît HEILLBRUNN
ESCP Europe - Chercheur associé

Alain JEUNEMAÎTRE
Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique

Sihem JOUINI BEN MAHMOUD
Université Paris Sud Faculté Jean
Monnet - Chercheur au Centre de
recherche en gestion de l'École poly-
technique et au PESOR

Frédéric KLETZ
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Hervé LAROCHE
ESCP Europe

Philippe LORINO
Groupe ESSEC

Éléonore MARBOT
ESC Clermont

Etienne MINVIELLE
INSERM

Jean-Claude MOISDON
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Philippe MONIN
EMLYON Business School

Nicolas MOTTIS
Groupe ESSEC

Séverin MULLER
Université de Lille 1

Michel NAKHLA
AgroParisTech

Thomas PARIS
Chargé de recherche au CNRS, profes-
seur affilié à HEC, chercheur associé
au Centre de recherche en gestion de
l'École polytechnique

Jean-Louis PEAUCELLE
IAE - Université de la Réunion

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

Jean-Claude SARDAS
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Blanche SEGRESTIN
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Fabien SERAIDARIAN
Mazars

Jean-Baptiste SUQUET
Reims Management School

Dominique TONNEAU
Centre de gestion scientifique de
Mines ParisTech

Thierry WEIL
Mines ParisTech

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

G É R E R COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand 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 les plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.

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

INFORMATIONS PRATIQUES

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

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

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEFF

École de Paris du Management,

187, boulevard Saint-Germain

75007 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, 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.

En 1981, a été créé un séminaire “Ethnographie des organisations”, dont l’enjeu était de promouvoir dans nos organisations modernes des approches semblables à celles menées par des ethnologues dans des territoires lointains. Ce séminaire mensuel, qui s’est tenu de 1981 à 1988, a été le lieu de nombre de séances stimulantes, dont l’une des retombées a été la création, en décembre 1985, d’une revue dédiée à l’observation et au débat, une revue appelée... *Gérer et Comprendre*.

Nous sommes donc heureux d’encourager cette nouvelle initiative dans le droit fil de nos principes fondateurs.

APPEL À CONTRIBUTION
Journées Doctorales
Ethnographie dans l’entreprise
Approches interdisciplinaires des pratiques managériales
Sociologie et sciences de gestion

Michel Berry
Président du Comité de Rédaction
de *Gérer et Comprendre*

10 et 11 avril 2013
ENS, 48 boulevard Jourdan, 75014 Paris.

Ces journées donneront la parole à 12 doctorants qui souhaitent présenter des enquêtes de terrain réalisées dans des entreprises privées du secteur concurrentiel, afin de mieux comprendre des processus, des événements, des logiques d’action du management.

Elles sont organisées par le Centre Maurice Halbwachs, en coopération avec le Centre de Recherche en Gestion de l’École Polytechnique, l’École Doctorale de l’ESCP Europe, l’Université Paris Ouest et l’Université Paris Dauphine.

Les interventions des doctorants seront commentées par les membres du comité scientifique composé de :

- Marlène Benquet, Sociologie, Université Paris Dauphine, IRISSE.
- Valérie Boussard, sociologie, IDHE, Université Paris Ouest.
- Hervé Dumez, gestion, CRG Polytechnique.
- Hervé Laroche, gestion, ESCP Europe.
- Michel Villette, sociologie, CMH-PRO, AgroParisTech.

Pour participer :

Transmettre les propositions d’intervention sous la forme d’un résumé d’une page au format PDF, avant le 25 janvier 2013 à : <micHEL.villette@agroparistech.fr>

Transmettre un projet d’article de 40 000 signes maximum au rapporteur, au plus tard le 30 mars 2013

Les articles les plus aboutis pourront être soumis à la revue *Annales des Mines*, série *Gérer et Comprendre* :



Présentation

« Les sociologues aiment parler de fonctionnement de processus, mais leurs méthodes les empêchent, en général, de saisir concrètement les processus dont ils parlent si abondamment » (Howard BECKER, 1970, *Sociological Work*, Aldine, New York).

L'observation d'un processus social prend beaucoup de temps et pose des problèmes de comparabilité et d'objectivité dans le recueil des données. On peut donc comprendre que les chercheurs en sciences sociales recourent le plus souvent à des expédients pour parler savamment de processus qu'ils n'ont pas vraiment pris le temps de suivre dans leurs tours et détours. Des données fragmentaires (questionnaires, interviews, archives, dénombrements statistiques) sont alors utilisées pour reconstituer par la pensée le processus complet dont on prétend rendre compte. Pourtant, et pour citer encore Howard Becker, « l'interprétation par les sociologues de données fragmentaires n'est juste que si leur conception du processus sous-jacent est exacte ». Autrement dit, pour parler comme Pierre Bourdieu (1980), il faut être équipé d'une « théorie de la pratique » exacte pour interpréter correctement les indices et les traces fragmentaires recueillis au cours d'une enquête sociologique, fragments qui ne donnent que des indications partielles sur des conduites humaines continuellement remodelées.

Si l'on appelle « démarche ethnographique » un séjour prolongé dans le lieu de travail choisi et une participation aussi complète que possible aux activités que l'on essaie de comprendre, alors on peut dire que c'est une occasion unique pour le doctorant de satisfaire à l'idéal d'une sociologie compréhensive avant de s'essayer à l'interprétation, à la remontée en généralité et, éventuellement, à la critique.

Une telle immersion est d'autant plus nécessaire que le doctorant est encore étranger au milieu professionnel qu'il étudie. Elle lui permet d'acquérir les « compétences indigènes » indispensables pour accéder à une compréhension intime de la vie des cadres, ingénieurs et dirigeants dont il prétend expliquer l'activité. Elle l'oblige à s'engager dans des épreuves, à accomplir des performances, à partager des émotions. Surtout, elle le fait accéder à la part ésotérique du management des entreprises, condition pour réaliser des travaux susceptibles de concurrencer avec force les idées reçues véhiculées par la communication d'entreprise, les consultants et les médias.

En donnant la parole à des doctorants dont les travaux s'approchent autant que possible de ce mode d'investigation, ces journées contribueront à mettre à l'honneur la narration détaillée de processus d'entreprise observés *in situ* et en temps réel par des professionnels s'efforçant de devenir chercheurs ou par des chercheurs s'efforçant de partager un temps l'expérience des professionnels.

RÉALITÉS
 MÉCONNUES

6
 L'IMPROBABLE PÉRENNITÉ
 DES JOURNAUX INTERNES
 Par Gérald GAGLIO et Olivia FOLI

L'ÉPREUVE DES FAITS

15
 LES STRATÉGIES JURIDIQUES
 ET MARKETING POUR
 LUTTER CONTRE LE
 PSEUDO-PARRAINAGE
 Par Gerlinde BERGER-WALLISER,
 Björn WALLISER et Franck VALENCIA

AUTRES TEMPS,
 AUTRES LIEUX

24
 COMPRENDRE LES
 AMBIGUITÉS DU
 COACHING, À L'ÉCLAIRAGE
 DU FONCTIONNALISME
 Par Jean NIZET
 et Pauline FATIEN DIOCHON

EN QUÊTE
 DE THÉORIE

34
 GÉNÉALOGIE
 DE L'INNOVATEUR
 Par Jean BÉHUE

NOUS
 AVONS LU

43
 PEUT-ON DIRE QUE LES
 FILIALES OCCIDENTALES
 IMPLANTÉES EN TUNISIE
 ONT UN COMPORTEMENT
 « ÉTHIQUE » ?
 Par Rym HACHANA

54
 LE NEUROMARKETING,
 ENTRE SCIENCE ET BUSINESS
 Par Bertille FOUESNANT
 et Alain JEUNEMAÎTRE

64
 UNE MYTHOLOGIE
 DES LUMIÈRES
 À propos du livre de Philippe
 d'Iribarne, *L'Envers du moderne*
 Par Michel MATHEU

70

Pierre-Jean BENGHOZI
 L'ÂGE DE LA MULTI-
 TUDE – ENTREPREN-
 DRE ET GOUVERNER
 APRÈS LA RÉVOLUTION
 NUMÉRIQUE
 À propos de l'ouvrage
 de Nicolas Colin et Henri
 Verdier, *L'Âge de la multi-
 tude, Entreprendre et gou-
 verner après la révolution
 numérique*, Ed. Armand
 Colin, 286 p., 2012.

MOSAÏQUE

Sylvie CHEVRIER
 LE MANAGEMENT INTERNA-
 TIONAL : UNE PERSPECTIVE
 FRANCOPHONE
 À propos de l'ouvrage de Ulrike
 Mayrhofer et Sabine Urban,
*Management international. Des pra-
 tiques en mutation*, Pearson, 2011

Hervé DUMEZ
 LES MÉGA-PROJETS
 À propos du livre de Flyvbjerg
 Bent, *Megaprojects and Risk. An
 anatomy of ambition*, Cambridge,
 Cambridge University Press, 2010

Hervé DUMEZ
 COMMENT LES PONTS
 PEUVENT-ILS ENCORE
 S'ÉCROULER AU XXI^e SIÈCLE ?
 À propos du livre de Petroski
 Henry, *To Forgive Design.
 Understanding Failure*, Cambridge
 MA, Harvard University Press, 2012

Arnaud TONNÉLÉ
 LA NOUVELLE GUERRE
 DE SÉCESSION
 À propos du livre de Thierry Pech,
*Le Temps des riches – Anatomie
 d'une sécession*, Paris, Seuil, 2011

AUTEURS

80
 BIOGRAPHIES DES AUTEURS

83
 ANGLAIS, ALLEMAND,
 ET ESPAGNOL

SOMMAIRE

L'IMPROBABLE PÉRENNITÉ DES JOURNAUX INTERNES

Plusieurs arguments militent pour l'arrêt des journaux internes imprimés (coût, relatif désintérêt des salariés, etc.). Pourtant, ces supports sont toujours publiés. Les raisons de cette improbable pérennité sont analysées dans cet article à l'aune d'une enquête menée auprès de communicants internes de grandes firmes. Après avoir retracé la genèse de ce support, nous montrons que les journaux internes mettent en scène un « ordre organisationnel », qui comble un vide de prescription pour les communicants et recueille l'assentiment des milieux dirigeants. Trois hypothèses exploratoires complètent l'analyse.

Le journal interne :

- a) simule le contrôle, dans des contextes de plus en plus instables,
- b) il permet de témoigner d'une harmonie apparente entre discours et actions et, enfin, c) il renforce des croyances dominantes (sur le lien social et l'acceptation du changement).

Par **Gérald GAGLIO*** et **Olivia FOLI****

Multimédia, réseaux sociaux, médias participatifs... : tels semblent être les nouveaux horizons de la communication interne. C'est en tout cas ce qu'inspirent les positions relayées dans les sphères professionnelles sur les pratiques communicationnelles. Mais l'étude des activités des communicants internes en entreprise nuance cette représentation. Une enquête réalisée en 2010 auprès d'une population de communicants internes (responsables de service, chargés de communication interne) dans de grandes organisations productives a ainsi montré que les dispositifs numériques étaient souvent balbutiants et nous a donc renvoyés vers un support certes moins « innovant », mais indéboulonnable : le journal interne (JI). Nous avons en effet constaté que ce support continue à être très largement répandu dans les grandes entreprises.

La pérennité contemporaine des JI « papier » destinés aux salariés est donc une énigme. Leur continuité est assurée, malgré des arguments militant en faveur de

leur arrêt, mis en saillance par l'enquête. Ces arguments sont de trois ordres (au moins) :

- Premièrement, leur coût. La rédaction, le maquetage, l'impression, l'enveloppement plastique (parfois) et la distribution auprès (dans certains cas) de milliers de salariés représentent un poste budgétaire conséquent ;
- Deuxièmement, une relative indifférence de la part de ceux qui en sont destinataires. Par exemple, une coordinatrice d'un JI dans le secteur de la Défense nous indique que d'après une étude interne, les salariés de son entreprise ne connaissent pas, dans leur grande majorité, le nom du JI de l'entreprise. Autre illustration, dans les premiers numéros du JI d'une nouvelle société de gestion d'actifs figure un guide de lecture rapide : « *Prenez 5 minutes pour découvrir les 3 sujets phares du numéro* » ;

* Sociologue, maître de conférences à l'Université de Technologie de Troyes.

** Maître de conférences à l'Université Paris Sorbonne, CELSA.



le concepteur de ce JI tente de sa propre initiative d'enrayer le risque d'une non lecture. Nous déduisons de l'enquête que les JI sont globalement ignorés, lus en diagonale, voire carrément tournés en dérision (LEWELLYN, HARRISON, 2006) par les salariés, sauf les articles les concernant directement ;

– Troisièmement, un décalage temporel. Le rythme de parution des JI, souvent aléatoire, est lent (trois à quatre numéros par an en moyenne d'après l'enquête), comparativement à la vitesse de circulation de l'information par ailleurs. En outre, les JI ne permettent pas de riposter à la publication, en avant première, d'informations contrariantes distillées dans les médias par les syndicats, par les pouvoirs publics ou, encore, diffusées sur Internet.

Malgré ces limites, les JI « centraux » (ceux à destination de l'ensemble des salariés) continuent d'être publiés. C'est ce que nous avons noté lors de notre recherche effectuée dans le cadre du programme COMUT (Communication et Multi-activité au Travail) financé par l'Agence Nationale de la Recherche. Notre enquête a donné lieu à vingt-quatre entretiens semi-directifs (avec seize femmes et huit hommes) au sein de firmes relevant de secteurs variés (automobile, secteur de la banque et de l'assurance, transport, énergie, défense). Nous avons également procédé à une observation non participante pendant quatre demi-journées, assisté à deux comités éditoriaux de JI et collecté des matériaux écrits (échanges de courriels, *to do lists*, versions intermédiaires, puis finales de JI). Dans notre panel d'entreprises enquêtées (onze, au total), une seule a abandonné son JI, deux en ont repris la publication, les autres ne l'ont jamais stoppée : le remplacement par un support en ligne ne s'opère pas, pour l'heure, et des communicants continuent de se consacrer exclusivement au JI dans le cadre d'une parcellisation des tâches assez poussée dans ces services.

Nous considérons que le maintien des JI représente la tendance générale et que la continuité de leur publication procède d'une décision des dirigeants ou, du moins, qu'elle profite de l'assentiment des sphères dirigeantes.

Afin d'analyser la persistance des JI dans cette perspective, nous emprunterons librement la notion nodale du couple signifiant/signifié du linguiste Ferdinand de Saussure (1857-1913). Le point de départ de la démonstration est le fait que la valeur de ces JI réside moins dans leur substrat informationnel (le signifiant, ici) que dans leur signifié (ce qu'ils suggèrent). Il conviendra alors de qualifier ce signifié : nous le nommerons « ordre organisationnel ». Notre propos est de montrer que la représentation d'un ordre organisationnel, soit en l'occurrence une vision positive et ordonnée de l'organisation, concourt au maintien des JI, car elle sied aux dirigeants. Cette explication sera étayée et complétée par d'autres hypothèses qui emprunteront en partie au registre du symbolique.

Nous débuterons notre parcours par un détour historique sur l'avènement et l'évolution des JI, car l'histoire et la littérature académique éclairent sur les raisons de leur survie. Puis, nous proposerons une notion *ad hoc*, l'ordre organisationnel, à l'aide de la catégorisation du contenu de JI collectés au cours de notre enquête. Enfin, forts de cette notion, nous formulerons des hypothèses relatives aux sphères dirigeantes, en réponse à l'énigme de départ.

GÉNÈSE, ÉVOLUTION DES JOURNAUX INTERNES ET DE LA LITTÉRATURE AFFÉRENTE

Le contexte de l'émergence des JI sera une première source de leur survivance. Cette émergence a été progressive. Elle s'est produite au cours du dernier tiers du XIX^e siècle pour les États-Unis, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et la Suisse, puis connaît un essor en France au début des années 1920 (MALAVAL, 2001). Les constructeurs automobiles en sont les premiers promoteurs, de même que l'entreprise Casino. Les thèmes de l'alcoolisme, des accidents du travail et de la lutte contre les grèves sont très présents (*op.cit.*). À noter également que de jeunes dirigeants issus de Polytechnique ou de Centrale emboîtent le pas à ces pionniers : en quête de légitimité, car n'appartenant pas à la famille fondatrice de l'entreprise, ils voient dans le JI un organe de promotion de leur action (*op.cit.*).

Au-delà des spécificités nationales, un même mouvement historique est impliqué : l'avènement des grandes sociétés verticalement intégrées dans les économies occidentales, soit les firmes « chandleriennes ».

Cette période se caractérise par une transformation du mode de gouvernement des hommes et de leur coordination prescrite, du fait d'un changement d'échelle. Une communication de proximité entre les supérieurs et les subordonnés n'est plus suffisante. Il convient de mettre en place une communication du proche au lointain et d'assurer la circulation des informations dans tous les espaces de l'organisation. Cela passe par une « révolution de l'information » (YATES, 1989) : le déploiement de l'écrit (au plan administratif et commercial), de techniques de production, de duplication, d'enregistrement et d'archivage des informations (1) ayant à circuler dans ces firmes, de même que l'apparition de nouveaux types d'écrits (rapports, correspondances,...).

Des procédés de contrôle et de communication *top-down* se mettent également en place. Les procédures, qui se multiplient alors, en sont emblématiques, de même que les circulaires et les règlements intérieurs

(1) Comme la machine à écrire, le bordereau ou le stencil (ce pochoir servant à reproduire des documents par un procédé sérigraphique) (LICOPPE, 2000).



(MALAVAL, 2001). Le JI s'inscrit dans ce sillage. Un directeur d'usine américain note ainsi, à la fin du XIX^e siècle : « si l'on compose un journal assez attirant et léger pour retenir l'attention du début à la fin, et que l'on élimine les sermons trop brutaux, il est alors possible de temps en temps de transmettre des recommandations et des conseils assez bien enrobés pour pénétrer la carapace du lecteur et rester imprimés en lui » (cité par Licoppe, 2000, p. 14). Le JI apparaît également comme une tentative de re-personnalisation des rapports au travail, de redonner vie à des relations chaleureuses fondées sur une solidarité de type traditionnel (YATES, *op.cit.*), souvent sur fond de paternalisme. Deux polarités, ayant

journaux d'« organisation » des journaux « sociaux ». Dans le prolongement, nos enquêtés proposent une dichotomie entre les journaux « business » et les journaux « terrain », ou, variante, entre le « code institutionnel » et le « code magazine ».

Contrairement à aujourd'hui, à l'époque des Trente Glorieuses, l'orientation de convivialité l'emporte clairement. La prolifération de journaux de sites, comme l'*Entre Nous* des chantiers navals de Dunkerque (DELCAMBRE, 1998), a renforcé cette tendance. Il s'agissait alors de valoriser un « esprit maison » et des initiatives sociales l'alimentant (pour les vacances, les loisirs, la vie collective), dans la fou-



« Si l'on compose un journal assez attirant et léger pour retenir l'attention du début à la fin, et que l'on élimine les sermons trop brutaux, il est alors possible de temps en temps de transmettre des recommandations et des conseils assez bien enrobés pour pénétrer la carapace du lecteur et rester imprimés en lui », gravure de Louis-Léopold Boilly (1761-1845), « Les journaux », 1823, Musée Carnavalet, Paris.

la même origine, se font donc face : d'un côté, un support permettant de s'adresser à l'ensemble des salariés et de « faire passer des messages » et, de l'autre, un support stimulant la convivialité, valorisant l'être ensemble, ainsi que le travail opérationnel. Ces orientations persistent à l'heure actuelle au travers des JI « papier », mais aussi des *blogs* et d'autres productions locales (papier ou numériques) émanant des ramifications territoriales des organisations – que nous n'avons pas eu cependant la possibilité d'étudier. C. Malaval (2001) distingue à ce titre les

lées de la création des comités d'entreprise après la Seconde guerre mondiale.

Par la suite, les JI évoluent du fait de la professionnalisation croissante des communicants internes (DE LA BROISE, 2006). Ils se chargent progressivement de leur rédaction. De nos jours, les communicants internes assurent de manière privilégiée la coordination des tâches d'écriture à l'interface entre une agence spécialisée et les membres de l'organisation. Comme le montre N. Deley (1995), à propos de la trajectoire du



JI de Merlin Gerin entre 1943 et 1985, la multiplicité des prises de parole libres dans le JI (expression patronale directe) (2), rubriques réservées aux salariés pour des récits ou des poésies, billets d'humeurs ou articles (conférences) s'en est trouvée affectée : pris en charge par des professionnels, le JI redevient préférentiellement un espace d'expression de la direction et du management. Ce trait se retrouve dans notre panel de JI consultés : par exemple, un seul donne la parole à des élus syndicaux.

D'autres travaux proposent une piste différente pour interpréter la persistance du support. Ainsi, N. d'Almeida (2001) note que les JI procèdent d'un effort de mise en récit de l'organisation par elle-même, en prenant ses salariés et ses réalisations comme vedettes. Dans le prolongement, en parlant des films d'entreprise, T. Heller (2000) indique que l'organisation y est le « représenté ». De plus, pour cet auteur, les différents commanditaires négocient, au travers de ce qu'il s'agit de montrer, la nature de « leur » entreprise. Le JI peut s'appréhender ainsi. N. Deley (1995) détaille différents mécanismes qui assurent la représentation des personnels dans un JI comme le fait de les citer (*verbatim* inséré dans un article), ou encore de les montrer (avec des photographies) ou encore de les nommer (en associant patronyme, prénom et fonction).

Cette idée de « représenté » est à approfondir et à préciser. En effet, les JI façonnent et véhiculent une représentation de l'organisation ; mais quelle est-elle ? Autrement dit, quel est le signifié des JI ? Pour y répondre, nous explorerons et catégoriserons les contenus de JI collectés au cours de notre enquête.

LES TRAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'ORDRE ORGANISATIONNEL DANS LES JOURNAUX INTERNES

Les constats qui vont suivre résultent de l'examen d'une trentaine de JI « centraux » recueillis lors de notre enquête, dans huit entreprises. Ils concernent la période 2008-2010. Quelques exemplaires de journaux thématiques (par exemple, sur la santé/sécurité) ou issus d'une direction particulière de l'entreprise ont aussi été étudiés. Les JI très *institutionnels* dominent, mais l'orientation « sociale » précédemment évoquée se retrouve également. Afin de faire émerger ce que nous nommons « ordre organisationnel », les traits communs à ces JI, plus que leurs différences, seront mis en évidence.

(2) Comme la rubrique intitulée « De ma fenêtre », puis « Le premier Merger s'adresse aux autres », de 1946 à la fin des années 1950.

(3) L'ours est un espace qui comporte des mentions légales obligatoires : les noms de l'éditeur, du directeur de publication, de l'imprimeur et le lieu d'impression. Il énumère l'ensemble des personnes et des entités

Arrêtons-nous pour commencer sur des éléments de structure. Les articles ne sont généralement pas signés, seule l'adresse *e-mail* d'un « contact » du projet présenté est parfois indiquée en fin de papier. Dans l'« ours » (3), le « directeur de la publication » est le plus souvent le haut dirigeant de l'organisation, comme s'il s'en portait garant. L'expression « le journal des salariés », souvent employée comme sous-titre, est donc quelque peu trompeuse. S'agissant justement des sous-titres et des titres de ces supports, ceux-ci s'inscrivent dans un champ de représentations balisé comme suit :

- l'expression d'une diversité (*Multi*) ou de la taille importante du groupe (*Global*) ;
- l'appartenance (*Vox Assurance* (4), « le magazine de tous les collaborateurs d'Assurance » ; *Univers Mutuelle, Global Automobile*, « le magazine des salariés de l'automobile »),
- la reconnaissance (*Énergie infos*, « le magazine de ceux qui font *Énergie* » ; *Multi*, « le magazine des équipes qui assurent »),
- le mouvement, le progrès (*Avancées, Ambition*)...

Pour ce qui est des rubriques, on retrouve une partie « actualités » (résultats d'élections au comité hygiène santé et sécurité (CHSCT), par exemple, un (ou plusieurs) dossier thématique central et une partie « perspective » (points stratégiques, points sur le marché, regard sur l'extérieur en vue d'en tirer de « bonnes pratiques », etc.). Cette structure se décline de diverses manières, parfois en tentant d'engager le lecteur : « *je rencontre* », « *je veille* », « *j'ai l'info* », « *je découvre* », parmi les rubriques relevées dans *Énergie Infos. Vox Assurance* adopte une structure plus classique, qui recoupe le schéma triadique évoqué plus haut : la rubrique « *décrypter rapidement* » (actualités), « *partager nos savoirs* » et « *approfondir nos expertises* » (l'équivalent du dossier), « *regarder autour de nous* » et « *découvrir autrement* » (pour la partie « perspectives »). Ces structurations se déclinent, par ailleurs, dans les formats rédactionnels courants (l'article, le reportage, la brève, l'interview et l'éditorial).

En se penchant sur le contenu de ces JI, cinq traits structurants apparaissent.

Premièrement, les JI constituent un espace privilégié pour mettre en avant l'« activité organisatrice », c'est-à-dire les moyens mis en œuvre (démarches, dispositifs) pour structurer la coopération et tenter d'orienter le travail des salariés vers des performances individuelles et collectives optimales (ALTER, 2000). Une kyrielle d'occurrences se donne ici à lire. Il peut s'agir de la description d'une démarche d'« excellence opérationnelle » à l'échelle de l'organisation, de la mise en

ayant participé à la confection du journal (à l'origine, l'ours aurait été le surnom donné, dans les imprimeries du XIX^e siècle, au compagnon pressier qui était chargé d'encre les caractères, en raison de ses gestes amples pour assembler les lettres relativement lourdes).

(4) Afin de préserver l'anonymat des firmes enquêtées, leur nom a été changé.



place d'un nouvel outil d'aide à la décision, des « Trophées de l'Innovation » (permettant de louer à la fois un dispositif organisationnel et l'ingéniosité de certains salariés), d'entretiens annuels d'échanges, etc. L'attention est également marquée vis-à-vis des nouvelles technologies (par exemple, pour les démarches d'*e-learning*) et des réseaux sociaux (mise en place d'un réseau social d'entreprise, d'un réseau d'experts internes).

Deuxièmement, le JI relaie des initiatives visant à montrer l'organisation comme un acteur responsable de la société civile. La culture d'entreprise s'étend au caractère responsable de l'entreprise. Il sera alors question de mécénat, de *sponsoring*, d'actions prenant en charge les enjeux du handicap et du développement durable (covoiturage, mesures pour réduire la consommation d'énergie en interne), ou, plus précisément, pour un distributeur d'énergie, d'actions pour protéger les oiseaux se posant sur des lignes à haute tension. Certains des communicants rencontrés emploient le terme journalistique de « *marionniers* » pour désigner ces articles, au sens où ils servent à remplir le JI quand les sujets manquent. Ces articles sont également consensuels et se renouvellent facilement. Le concept de « ressource sûre » (GOFFMAN, 1988) rend compte de ce mécanisme : il relève de situations dans lesquelles il convient d'éviter les silences en alimentant la conversation avec des « menus propos » non conflictuels et quasi inépuisables (comme le fait de parler de la pluie et du beau temps).

Le JI témoigne de l'implantation internationale et/ou régionale des groupes dans lesquels nous avons enquêté. La tension entre intégration et différenciation, qui est critique pour les organisations de taille importante (LAWRENCE, LORSH, 1967-1989), s'y rejoue et demande à être maîtrisée symboliquement. Les JI sont, de ce fait, traduits en plusieurs langues, ils peuvent avoir un verso en français et un recto en anglais, ou encore être divisés entre une partie consacrée à l'international et une autre dévolue à la France. Le JI sous-tend ainsi un enjeu non négligeable de représentation non seulement des ramifications locales et nationales de l'entreprise, mais aussi de ses différentes entités fonctionnelles et de ses personnels. La présence de photographies de salariés quasiment à toutes les pages des JI en atteste. Surtout, il s'agit de montrer une organisation cohérente, cohésive et en ordre de marche. Cela va de pair avec la valorisation des sans grades (agents de lignes de production, employés de centres d'appels) ou de services méconnus, que l'on montre en train de travailler, en utilisant la forme du reportage (du type « 24 heures aux Moyens Généraux »).

Quatrièmement, sans qu'il soit montré, le « client »

(5) Dans l'éditorial d'un JI d'un opérateur de téléphonie, on apprend ainsi que le programme d'amélioration de la relation client s'appelle « *care* » (sans doute en raison de l'éthique que véhicule ce même nom).

est néanmoins un personnage central des JI. Il faut le satisfaire, l'écouter, en prendre soin (5). Ce projet collectif mobilisateur se superpose à ceux de l'adaptation permanente et de la nécessité de changer pour progresser. En plus d'être en ordre de marche, l'organisation est en ordre de bataille.

Enfin, dans certains cas, le ton des JI frise la langue de bois et l'exhortation *via* l'emploi de formules incontestables : « *Être réactif, rigoureux et se mettre en mode amélioration permanente* », « *La prise d'initiatives et le sens de l'intérêt général sont des piliers de la culture du progrès* », etc. La présence de ces formules est variable selon les entreprises. Plus largement, l'accent est mis sur les effets bénéfiques des projets entrepris, sur les réussites, mais jamais sur les déboires ou les retards. Ceux-ci ne sont mentionnés que pour indiquer qu'ils sont identifiés, et solutionnables, qu'ils sont normaux en phase de déploiement d'un projet et que celui-ci est en voie d'amélioration. Dans les JI de l'année 2008 que nous avons analysés, seuls ceux d'une firme de bancassurance mentionnent la « crise », et encore sur le mode « *Se réinventer pour préparer l'avenir* ». Dans une perspective proche, la formule « *Un bilan globalement positif* » est courante. On lit ainsi, dans un numéro de *Global Automobile*, un diagnostic critique s'agissant des méthodes de travail et de la coopération : trop-plein de réunions, processus de décision long et lourd, rétention d'informations. Ce constat est rattaché à une démarche (« *Simplifier l'automobile* ») portée par les dirigeants : l'expression critique ne vaut que si elle est reconnue par le management et si elle est de nature à déclencher une action corrective d'envergure. Le JI sert ainsi à relayer l'action dirigeante et managériale, à lui donner un espace d'exposition et d'explicitation. Le grand nombre d'interviews de managers, encore rares dans les premiers JI (DELEY, 1995), l'illustre parfaitement.

Ces traits caractéristiques des JI permettent de formuler notre définition de l'« ordre organisationnel, en tant que signifié des JI » : *l'ordre organisationnel consiste en la représentation d'une organisation cohésive, cohérente, en ordre de marche et de bataille. Cette organisation est soucieuse de son environnement et de ses salariés. Elle défend leur professionnalisme, mais les enjoint à évoluer, notamment dans le but annoncé de satisfaire ses clients et de faire face aux changements. L'ordre organisationnel consiste aussi à mettre en scène l'activité organisatrice déployée à des fins d'amélioration, ainsi que l'action managériale et dirigeante, qui pense et déploie cette activité organisatrice. Par conséquent, l'ordre organisationnel constitue une vitrine de « ce qui fonctionne » et/ou de « ce qui est en passe de fonctionner ».*

N'oublions pas, à ce stade, que l'ordre organisationnel est une représentation, une proposition de sens, et non un calque de la réalité. Cette représentation ne



« N'oublions pas, à ce stade, que l'ordre organisationnel est une représentation, une proposition de sens, et non un calque de la réalité », « Les Régents de l'orphelinat », huile sur toile de Jan de Bray (1627-1697), Frans Hals Museum, Haarlem (Pays-Bas).

saurait ainsi se confondre avec l'« ordre social négocié » (STRAUSS, 1963-1992), qui participe de la coopération et de la réalisation concrète du travail au sein d'un ensemble organisé.

Cette représentation d'un ordre organisationnel arrange les communicants internes comme les dirigeants. Pour les communicants internes, notre recherche conduit à cette interprétation : la représentation d'un ordre organisationnel qui se façonne non sans vicissitudes, de JI en JI, d'après les dires des interviewés, comble une absence de prescription s'agissant de l'orientation de leur travail. Ils interprètent alors ce qui est attendu d'eux en produisant cet ordre organisationnel. Pour les dirigeants et le haut management, l'ordre organisationnel (en tant que) signifié des JI sert, par hypothèse, davantage à mettre en valeur et en mots leurs actions dans une direction qui leur convient : comme nous l'avons vu, les JI contribuent à embellir le paysage (VILLETTE, 2011), à gratifier des salariés en les montrant en train de travailler et à insister sur certaines initiatives louables. Le JI ne consiste donc pas simplement en des « paillettes » (*op.cit.*) et en un reflet de la doxa managériale (BOTH, 2006) : il constitue

plutôt une vitrine joliment achalandée de la vie de l'organisation.

Pour ce qui est plus spécifiquement de la valorisation de l'action dirigeante, celle-ci s'opère d'abord *via* l'éditorial : comme notre enquête l'a montré, celui-ci est signé par un dirigeant et figure en début de JI. Mais il est écrit, la plupart du temps, par les communicants internes. La parole dirigeante leur est déléguée, sans qu'ils en soient des porte-parole nominatifs. Ensuite, le JI donne à lire des stratégies qui n'existent pas dans la réalité et que les dirigeants et le management ne se hasardent pas toujours à formuler. C'est ce qu'indique un des enquêtés à propos de la responsabilité sociale :

« Faire le dossier sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ça a été folklorique. Parce qu'on leur [a] dit : « C'est quoi ? Qu'est-ce qu'on cherche à obtenir ? Ça va être illustré comment ? Qu'est-ce qui va étayer cette démarche ? » Et F. (la coordinatrice en interne) demande : « Quels vont être mes interlocuteurs ? ». « Ben, là, ça va pas être possible, parce qu'il n'y a personne qui sait répondre ». Alors, on demande à [ceux de] la RH, qui sont normalement en charge de ce relais-là... Ils disent : « Y'a personne... ». Personne n'a une vision

d'ensemble pour dire : « *Voilà ce que l'on fait...* » (Jean-Philippe, 56 ans, responsable de la communication interne d'une banque).

SPHÈRE DIRIGEANTE ET PÉRENNITÉ DU JOURNAL INTERNE

L'étude du contenu des JI a mis en évidence la représentation d'un « ordre organisationnel ». Notre recherche montre que l'activité des communicants internes est largement orientée vers la production de ce signifié en lequel ces professionnels croient et auquel ils accordent de l'importance. Néanmoins, cela est insuffisant pour expliquer la pérennité des JI. Les communicants ne sont en effet ni les décideurs ni les financeurs du JI. Un acteur déterminant est à intégrer dans la réflexion, le dirigeant commanditaire des JI qui peut, s'il le désire, interrompre leur publication du jour au lendemain. La position des dirigeants, et plus largement de la sphère dirigeante (le *top management*), à l'égard des JI est donc à considérer. Pour ce faire, notre enquête ne nous ayant pas donné directement accès à cette population, nous nous appuyons sur les témoignages des communicants internes rencontrés et sur nos notes d'observation. Ces éléments empiriques nous permettent *in fine*, en complément des éléments démontrés plus haut, de poser des hypothèses exploratoires sur la pérennité des JI au regard des motivations des dirigeants. La principale de ces hypothèses, que nous avons déjà évoquée, est qu'il existe un lien entre l'ordre organisationnel, représenté dans les JI et le maintien de ces supports : la tournure de ce signifié sied à la sphère dirigeante. Poursuivons sur cette voie (6) en nous situant parfois dans le registre du symbolique.

Premièrement, il convient de relier la pérennité des JI à la forte incertitude, en cette période de crise et de mutations constantes, qui frappe les grandes organisations, comme leurs dirigeants. Au contraire d'un environnement qui se dérobe, le JI est synonyme de contrôle et tire sa force d'un effet de contraste. Le détour par l'histoire des JI avait déjà fait écho à la notion de contrôle. Désormais, elle renvoie à un contexte d'incertitude. D'une part, en plus de constituer une tribune actionnable à l'envi, les dirigeants peuvent changer des mots, des titres d'articles jusqu'au dernier moment, recaler ou ajourner un article, en sus du processus de validation formel. Symboliquement, le JI prêt à être imprimé est même souvent déposé sur le bureau du principal dirigeant de l'organisation, afin que celui-ci donne son accord final à sa publication, rappelant ainsi son droit sur ce support qu'il a « à sa main ». Tous les communicants

(6) Considérons comme acquis que les dirigeants se reposent sur les communicants internes afin de parler (avantageusement) de la vie organisée et de s'exprimer en leur nom.

internes interviewés décrivent cette contrainte lorsqu'ils dépeignent leur activité et ne tarissent pas d'exemples quant aux interventions auxquelles ils ont un jour ou l'autre été confrontés dans leur pratique. D'autre part, l'ordre organisationnel signifié dans les JI représente un milieu social harmonieux dont les membres se sentent bien et où les dirigeants tiennent les rênes malgré les bourrasques. En somme, le JI renvoie à une demande de crédit de la part des dirigeants, ainsi qu'à une théâtralisation de leur maîtrise de contextes mouvants, et donc difficilement lisibles. Cela marque l'entrée dans une nouvelle période, selon nous, pour cette forme sociale résistante qu'est le JI. Deuxièmement, les JI constituent une prouesse au sens où ce support parvient, de par son existence même, à faire cohabiter discours et actions. Cet enjeu est crucial pour les dirigeants. En effet, les organisations sont en permanence sommées de s'exprimer et de s'expliquer auprès de différents publics, dont celui de leurs salariés. Or, les actions menées au sein des organisations sont nombreuses, pas toujours claires et parfois incompatibles entre elles, surtout en ces temps troublés. Cela met structurellement les organisations en position d'hypocrisie (DUMEZ, 2012), c'est-à-dire qu'un décalage abyssal entre les paroles et les actes est souvent observé. Les JI, par le biais de leur signifié, qui n'est autre que l'ordre organisationnel, permettent (tout au moins, aux yeux des communicants internes et des dirigeants) d'éviter ce travers et de mettre en cohérence discours et actions. Cet exercice d'équilibriste est périlleux tant la difficulté est grande de devoir naviguer entre deux pôles d'attraction (BOUZON, MORILLON, 2009) : représenter la parole dirigeante et managériale, tout en ne trahissant pas la réalité vécue (mais aussi crainte) par les salariés et par les dirigeants eux-mêmes. Cela étant, parvenir à cette harmonie apparente entre discours et actions au sein d'un support confère à celui-ci de la valeur. Au plan symbolique, toujours, une esthétique du JI en tant que production visuelle s'associe à cette prouesse relative au contenu. Des enquêtés nous ont ainsi exprimé leur satisfaction de tenir en mains et de pouvoir montrer ce *beau* support sur papier glacé au maquettage raffiné et aux photographies soignées. Gageons que les dirigeants partagent ce jugement de goût et qu'ils concourront eux aussi au maintien des JI papier.

Troisièmement, le sentiment du caractère indispensable des JI participe de croyances qui en favorisent en retour la pérennité. Les croyances, rapportées au domaine des organisations (ALTER, 2000), se concrétisent dans des choix (un nouveau système d'information, une nouvelle méthode d'organisation du travail, etc.) qui ne relèvent pas d'une efficacité attestée, mais d'une efficacité potentielle (ALTER, 2009, p. 184). Les croyances peuvent être normatives (c'est-à-dire d'imitation, *faire parce que les autres*

font) ou positives (*faire parce que l'on croit à l'efficacité future de tel ou tel dispositif*) (op.cit.). La persistance des JI procède, selon nous, d'une combinaison des deux. Plus encore, leur maintien émane d'un accord tacite, d'une rencontre de croyances entre les communicants internes et les dirigeants. Cette rencontre n'exclut pas des tensions et des incompréhensions. Aussi, les dirigeants désirent quelquefois d'aller au-delà, en quelque sorte, de l'ordre organisationnel. Ils désirent, par exemple, éradiquer des nuances dans la présentation déjà positive d'un projet : un enquêté dit dans ces cas, tout en le regrettant, devoir « rosifier » la réalité. Mais communicants internes et dirigeants sont globalement en phase. En résonance avec une « perspective relationnelle et intégratrice » (GIROUD, 1994) développée dans la littérature, les JI aideraient ainsi à promouvoir auprès des salariés des valeurs jugées positives par l'organisation, avec une volonté de faire adhérer ceux-ci à une culture d'entreprise partagée et de fortifier leur sentiment d'appartenance. Un enquêté se réfère par exemple à l'acte symbolique consistant à déposer le JI dans les boîtes aux lettres personnelles des salariés. Autrement dit, le JI contribuerait à renforcer le lien social dans l'organisation : la genèse et l'évolution des JI nous avaient enseigné cela, mais ce qui était autrefois un simple vœu devenant parfois la réalité (comme avec les JI « familiaux » et communautaires en période de forte croissance) devient largement croyance, tout en restant un moteur partagé de l'action. Plusieurs de nos interviewés relaient cette croyance : « *Les objectifs de la communication interne sont d'informer les collaborateurs, les motiver, les fédérer et développer un sentiment d'appartenance, et donc de mettre en œuvre des plans d'action pour tout cela* » (Christelle, 32 ans, chargée de communication dans une compagnie d'assurance).

On peut raisonnablement penser que les dirigeants admettent cette croyance, ce cadre de pensée implicite. Une autre zone d'accord concerne le supposé lien mécanique entre la lecture du JI et la vulgate de l'« acceptation du changement ». Dans les sphères dirigeantes, par hypothèse, « communiquer », faire œuvre de « pédagogie », notamment au travers du JI, sont des moyens légitimes et efficaces pour favoriser l'adhésion au changement. Lors de notre investigation, des enquêtés font leur cette croyance pour justifier leur activité, en particulier les rédacteurs des JI, lorsqu'ils s'interrogent sur leur utilité. Notons, par ailleurs, que le maintien des JI revêt un aspect systématique : les agences de communication interne ont intérêt à ce qu'ils continuent d'exister et donc adhèrent (ou font mine d'adhérer) à ces croyances relatives aux JI ; de nombreux journalistes pigistes y trouvent refuge. Enfin, il est courant pour un directeur général fraîchement nommé, d'ordonner une refonte du JI pour pouvoir lui apporter sa touche personnelle, suivant en cela les conseils de consultants.

CONCLUSION

Élucider l'énigme de départ a supposé que nous nous détournions du signifiant des JI pour nous rapprocher de leur signifié. Le recours à l'histoire des JI nous a fourni des pistes pour appréhender leur improbable pérennité, de même que la littérature du domaine nous a permis de confirmer le fait que l'organisation est le « représenté » de ces supports. Un retour aux contenus des JI étudiés dans notre enquête nous a permis de les classer et de mettre en évidence que le signifié des JI consiste en un « ordre organisationnel ». La projection d'un ordre organisationnel dans les JI sied aux dirigeants, ce qui est l'une des clés permettant de comprendre pourquoi leur publication est pérenne.

Trois hypothèses exploratoires ont ensuite expliqué ce soutien tacite :

- a) Dans un contexte de forte incertitude, le JI a la vertu de mettre en scène le contrôle, car il fournit la représentation d'une maîtrise de l'organisation par la sphère dirigeante. Cela lui confère une certaine force ;
- b) Les JI font montre d'une harmonie apparente entre discours et actions qui convient globalement aux dirigeants (par hypothèse), ainsi qu'aux communicants (l'enquête en atteste). Leur valeur de support s'en trouve augmentée. Leur esthétique y participe également ;
- c) Enfin, des croyances, identifiées dans l'histoire des JI en tant que projets, contribuent au maintien des JI.

La question de la crédibilité des JI aux yeux des salariés relève d'un autre débat. En effet, de l'avis même de nos interviewés, le JI gomme souvent les aspérités, occulte ou atténue les contradictions, grandes et petites, qui constituent pourtant l'expérience subjective du travail. Ce support risque ainsi de s'éloigner de façon irréversible de la réalité perçue et vécue dans l'organisation. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ALMEIDA (D') (N.), *Les Promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001.
- ALTER (N.), *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.
- ALTER (N.), *Donner et prendre*, Paris, La Découverte, 2009.
- BOTH (A.), « Le journal interne d'entreprise. Ethnographie d'une mission impossible ? », *Ethnologie française*, vol. 2, tome XXXVII, pp. 45-54, 2006.
- DELCAMBRE (P.), « Un service de communication en entreprise et ses histoires : le cas d'un chantier naval », in LE MOENNE (C.) (dir.), *Communication d'entreprise et organisation*, Rennes, PUR, 1998.

- DELEY (N.), « Qui parle dans les journaux internes d'entreprise ? Une étude de cas », *Études de communication*, n°16, 1995.
- DUMEZ (H.), « L'hypocrisie organisationnelle », in *Les Organisations, état des savoirs*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, pp. 255-262, 2012.
- GIROUX (N.), « La communication interne : une définition en évolution », *Communication & Organisation*, n°5, pp. 16-44, 1994.
- GOFFMAN (E.), « Les ressources sûres », in WINKIN (Y.) (éd.), *Les Moments et leurs hommes*, Paris, Éditions de Minuit, pp. 104-113, 1988.
- HELLER (T.), « L'audiovisuel d'entreprise comme objet scientifique », in DELCAMBRE (P.) (dir.), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, Rennes, PUR, pp. 264-277, 2000.
- LA BROISE (DE) (P.), « La professionnalisation des communicateurs : de la fonction aux métiers », *Éducation Permanente*, n°167, pp. 67-78, 2006.
- LAWRENCE (P.) & LORSCH (J.) (trad. fr. 1967), *Adopter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1989.
- LICOPPE (C.), *Méthodes managériales, technologies de l'information et formes de la communication dans les entreprises américaines à la fin du XIX^e siècle*, 7^e École d'été de l'ARCO, Bonas, 2000.
- LLEWELLYN (N.) & HARRISON (A.), "Resisting corporate communications: insights into folk linguistics", *Human relations*, vol. 59, n°4, pp. 567-596, 2006.
- MALAVAL (C.), *La Presse d'entreprise française au XX^e siècle, histoire d'un pouvoir*, Paris, Belin, 2001.
- MORILLON (L.), « Le journal de communication interne, un agent des enjeux stratégiques organisationnels », *Semen*, n°28, pp. 33-51, 2009.
- MORILLON (L.) & BOUZON (A.), « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles », *Études de communication*, n°33, pp. 189-202, 2009.
- SAUSSURE (DE) (F.), *Cours de linguistique générale*, Paris, Payot, 1913-1995 (rééd.).
- STRAUSS (A.) *et al.*, « L'hôpital et son ordre négocié », traduit dans STRAUSS (A.), 1992, *La Trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1963.
- VILLETTE (M.), « Entre sociologie et communication d'entreprise (entretien) », in KACIAF (N.) & LAGRAVE (J.B.) (dir.), *Communication interne et changement*, Paris, L'Harmattan, pp. 207-226, 2011.
- YATES (J.A.), *Control through communication: the rise of system in American Management*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1989.
- YATES (J.A.) & ORLIKOWSKI (W.), "Genres of organizational communication: a structural approach to studying communication and media", *The Academy of Management Review*, vol. 17, n°2, pp. 299-326, 1992.

LES STRATÉGIES JURIDIQUES ET *MARKETING* POUR LUTTER CONTRE LE PSEUDO-PARRAINAGE

L'ÉPREUVE DES FAITS

Cet article présente les différentes formes de pseudo-parrainage, ainsi que les mécanismes juridiques et les mesures *marketing* visant à contrer celui-ci. Que ce soit en France, en Allemagne ou aux États-Unis, l'arsenal juridique contre le pseudo-parrainage, qui repose essentiellement sur le droit des marques, le droit des contrats et la lutte contre la concurrence déloyale, s'avère surtout efficace dans les cas de pseudo-parrainage direct. Quand l'embuscade est plus subtile, il est difficile de lutter en raison du principe de la liberté du commerce et de celui constitutionnel de la liberté d'expression.

Il est donc indispensable que les parrains et les organisateurs d'événements contribuent également à la délimitation du problème. Ces derniers ont intérêt à parfaitement définir et exploiter les droits acquis, à réduire les catégories et les niveaux de parrainage, et à dénoncer les actions de pseudo-parrainage pour que le consommateur puisse faire la différence entre un parrain, un pseudo-parrain et un simple annonceur.

Par **Gerlinde BERGER-WALLISER***, **Björn WALLISER**** et **Franck VALENCIA***** (1)

À l'instar de la rivalité sportive dans les stades, une compétition acharnée se joue également en dehors entre des marques cherchant à tout prix à ravir le statut envié de parrain officiel des plus grandes compétitions internationales.

En France, l'un des derniers exemples fortement médiatisés de ce phénomène remonte au mois de février 2011, lorsque le sponsor historique de la Fédération française de football, Adidas, a souhaité faire un pied-de-nez au nouveau venu, Nike, profitant

* Professeur associé, ICN Business School Nancy-Metz et CEREFIGE.

** Professeur des Universités, ISAM-IAE, Université de Lorraine et CEREFIGE.

*** Professeur associé, ICN Business School Nancy-Metz.

(1) Les auteurs tiennent à remercier les deux lecteurs anonymes de la revue *Gérer & Comprendre*, ainsi que les deux lecteurs anonymes du colloque « État de la recherche en management du sport », qui s'est tenu à Strasbourg, les 16 et 17 juin 2011, pour leurs remarques et leurs suggestions précieuses qui ont permis d'améliorer cet article.

de la rencontre France-Bésil pour associer une nouvelle fois son image à l'équipe de France sans en être le sponsor officiel (notamment en achetant de l'espace sur Internet et en étant très présent dans les réseaux sociaux – le célèbre équipementier créant ainsi la confusion dans l'esprit des supporters).

Le pseudo-parrain se comporte en passager clandestin (OLSON, 1965) qui souhaite obtenir un avantage – notamment son association à un événement ou à une autre entité parrainée – sans avoir payé les droits de parrainage. Procédé commercial inventif pour les uns, pratique déloyale pour les autres, il ne s'agit pas ici de trancher sur le caractère moral ou éthique du pseudo-parrainage (voir à ce sujet, par exemple, MEENAGHAN, 1994 ; DOUST, 1997). En revanche, cet article abordera les questions suivantes : a) En quoi consiste exactement le pseudo-parrainage ? b) Quelles sont les motivations, les bénéfices et les risques pour les entreprises qui s'adonnent à cette pratique ? et, enfin, c) Pourquoi est-il difficile d'établir un cadre réglementaire limitant cette pratique ?

Ainsi, la présentation des différentes formes de pseudo-parrainage, des principaux facteurs contribuant à son développement et des mesures *marketing* prises à son endroit fera l'objet de la première partie. La deuxième partie passera en revue les mécanismes juridiques mis en place pour lutter contre le pseudo-parrainage sur trois marchés importants du parrainage, à savoir la France, l'Allemagne et les États-Unis. Avec des investissements dans le parrainage de plus de 1 milliard d'euros en France (IREP, 2011), de plus de 3 milliards d'euros en Allemagne et d'environ 13 milliards d'euros aux États-Unis, les marchés sélectionnés comptent pour presque la moitié des investissements globaux dans cet instrument de communication, qui sont estimés à 36 milliards d'euros (IEG, 2011). La troisième partie de notre article mettra en exergue les points forts et les points faibles de la protection juridique et traitera en quoi les mesures juridiques identifiées sont complémentaires aux mesures *marketing*.

DESCRIPTION DES DIFFÉRENTES FORMES DE PSEUDO-PARRAINAGE ET DES CONTRE-MESURES POSSIBLES

Les différentes formes du pseudo-parrainage

Dans un des tout premiers travaux sur le pseudo-parrainage, Sandler et Shani (1989, p. 11) le définissent comme : « ... un effort planifié [une campagne] par une organisation de s'associer indirectement à un événement dans le but de profiter d'au moins d'une partie de la reconnaissance et des bénéfices qui sont attachés au fait d'être un sponsor officiel ». Similairement, pour Fuchs (2003, p. 31), il s'agit : « ... d'une technique où un

annonceur – non accrédité par les ayants droit d'une manifestation – cherche à détourner l'attention du public d'un événement à son profit, au moyen des techniques du marketing, dans le but de récupérer les avantages que procure le parrainage ». En français, les synonymes les plus utilisés pour pseudo-parrainage sont *marketing* par embuscade, *marketing* parasitaire et *marketing* pirate. Il existe un si grand nombre d'expressions du pseudo-parrainage qu'il est difficile de les énumérer ici de façon exhaustive. Néanmoins, le tableau 1 de la page suivante en présente les principales formes.

Ce tableau permet de distinguer quatre niveaux de pseudo-parrainage. L'utilisation non autorisée de la propriété intellectuelle d'autrui (décrite par les deux premières formes de pseudo-parrainage mentionnées dans le tableau) est généralement qualifiée de « pseudo-parrainage direct ». Les cas 3 et 4 sont spécifiques au regard de la pratique décrite en tant que pseudo-parrainage, du fait qu'il s'agit bien d'un parrainage effectif. Cependant, au lieu de parrainer l'événement, l'entreprise considérée comme pseudo-parrain soutient une entité liée à cet événement (équipe ou individu participant à l'événement, retransmission de l'événement *via* les médias). D'un point de vue sémantique, l'expression *marketing* par embuscade serait ici peut-être plus appropriée que l'expression pseudo-parrainage. Dans les cas 5, 6 et 7, le pseudo-parrain essaie de détourner l'attention du public vers lui-même aux dépens des parrains en occupant une partie de l'espace médiatique de l'événement, un espace physique proche de l'événement ou en médiatisant un contre-événement. La dernière forme de pseudo-parrainage du tableau 1 (cas n° 8) fait état d'un rapprochement avec un événement médiatisé par l'utilisation d'images, de textes ou d'autres symboles qui y sont associés, par au moins une partie du public. Les formes 3 à 8 sont généralement qualifiées comme du pseudo-parrainage indirect.

Le cas des « Bavaria Girls » permet de bien comprendre le caractère indirect de certaines actions de pseudo-parrainage et l'importance des médias dans leur réussite. Lors de la Coupe du monde de football organisée en Afrique du Sud, en 2010, dont la marque de bière Budweiser était un des parrains principaux, le brasseur néerlandais Bavaria avait engagé une trentaine de filles qui, mêlées au public, se mettaient à danser pendant un match du tournoi. Elles portaient toutes une robe orange – la couleur de la marque Bavaria et celle du maillot de l'équipe de football néerlandaise – arborant sur le côté un petit logo de Bavaria. Ces mêmes robes avaient été distribuées aux Pays-Bas par Bavaria pour tout achat de six canettes de bière de la marque. Personne ou presque ne se serait rendu compte de cet incident si les caméras de télévision n'avaient pas montré les filles en train de danser, et si la FIFA n'avait pas accusé Bavaria de pseudo-parrainage. Le logo de la marque

	Formes de pseudo-parrainage	Exemples
	Pseudo-parrainage direct	
1	Présentation en tant que parrain d'un événement sans en avoir acquis les droits.	La marque de bière Kirin Ichiban qui se présente comme « parrain officiel » de la FIFA Coupe du monde de football au Japon...
2	Utilisation du logo (ou d'autres symboles) d'un événement dont on n'est pas parrain.	... et qui affiche le logo de l'événement dans sa publicité.
	Pseudo-parrainage indirect	
3	Parrainage audiovisuel.	Philips est le parrain de la retransmission d'un match de football de l'UEFA Ligue des Champions parrainée par Sony.
4	Parrainage d'une entité (célébrité, équipe) participant à un événement.	Puma est le parrain de l'équipe de football de l'Afrique du Sud pendant la FIFA Coupe du monde de football parrainée par Adidas.
5	Achat d'espace publicitaire a) sur le site même de l'événement, b) dans le programme de l'événement, c) ou dans les médias lors de la retransmission de l'événement.	Renault achète de l'espace publicitaire dans le programme de la manifestation ou à la télévision pendant les Internationaux de France de tennis de Roland Garros parrainés par Peugeot.
6	Occupation physique d'un terrain proche du site protégé.	Sans être parrain des Jeux olympiques organisés à Atlanta, l'équipementier Nike monte un « village Nike » à proximité du stade olympique.
7	Organisation ou soutien d'un contre-événement qui a lieu au même moment.	Nike soutient la Coupe du monde de football des sans-abri qui a lieu au même moment que les qualifications de la Coupe du monde de football – FIFA.
8	Adaptation de la communication (notamment de la publicité) au contexte de l'événement.	La compagnie aérienne Qantas se vante dans sa publicité de « L'esprit d'Australie » (<i>Spirit of Australia</i>) pendant que son concurrent principal, Ansett, est le parrain officiel des Jeux olympiques organisés en Australie.

Tableau 1 : Principales formes du pseudo-parrainage. Sources : tableau partiellement inspiré de Fuchs (2003) et de Walliser (2010).

Bavaria était bien trop petit pour pouvoir être distingué par les téléspectateurs de l'événement (voir la photo de la page suivante). Dans un cas de figure similaire, lors d'un match de la Coupe du monde de rugby organisée en 2011, le logo de la marque Opro – leader mondial du protège-dents – affiché sur le protège-dents d'un joueur de l'équipe anglaise de rugby serait passé inaperçu si les médias n'avaient pas attiré l'attention du public sur ce fait.

Le développement du pseudo-parrainage et les contre-mesures *marketing*

Historiquement, les premières manifestations massives de pseudo-parrainage sont associées aux Jeux Olympiques de Los Angeles, en 1984. L'intérêt aussi tardif qu'inespéré manifesté pour cet événement par les médias et le grand public a sonné le réveil pour plusieurs grandes marques américaines, qui avaient, dans un premier temps, boudé un événement affaibli par deux boycotts successifs. Kodak, par exemple, s'est

ainsi emparé, dans l'urgence, du parrainage de la retransmission de l'événement à la télévision et du parrainage de l'équipe américaine d'athlétisme afin de contrer son rival japonais Fuji, parrain officiel des Jeux (PAYNE, 2005). Depuis cette époque, il n'y a plus de Jeux Olympiques, ni d'ailleurs d'autre grand événement sportif, sans la présence de pseudo-parrains.

Il n'y a pas, à notre connaissance, de statistique concernant les investissements dans le pseudo-parrainage. Il est cependant fort à parier que cette forme de communication s'est développée plus ou moins dans les mêmes proportions que les investissements dans le parrainage. Ces derniers s'élevaient à environ 2,5 milliards de dollars en 1985, à 10 milliards en 1993, à 20 milliards en 2000 et ils sont estimés aujourd'hui à presque 50 milliards de dollars (IEG, 2011).

Trois facteurs principaux contribuent au développement du pseudo-parrainage (WALLISER, 2010). La bonne compréhension de ces facteurs conditionne l'appréciation des contre-mesures susceptibles d'être prises. Le premier facteur concerne l'accès au statut de

parrain officiel d'un événement. Le nombre de partenaires officiels d'un événement étant limité et les droits de parrainage atteignant parfois des sommes importantes, les marques recherchent d'autres voies pour se donner de la visibilité. Le deuxième facteur est lié à la reconnaissance des marques qui soutiennent un événement, ou plus précisément le manque relatif de leur reconnaissance. Le public ne fait guère la dif-

ploitation médiatique de leurs droits de parrainage que dans l'acquisition de ces droits. Toutefois, certains parrains ne disposent pas du budget nécessaire pour activer leurs droits dans le monde entier, ou bien ils sous-estiment l'importance de ce type d'action.

Le Comité International Olympique (CIO) a non seulement été la première victime importante du pseudo-parrainage, mais il est aussi, en toute logique,



« Lors de la Coupe du monde de football organisée en Afrique du Sud, en 2010, dont la marque de bière Budweiser était un des parrains principaux, le brasseur néerlandais Bavaria avait engagé une trentaine de filles qui, mêlées au public, se mettaient à danser pendant un match du tournoi. Elles portaient toutes une robe orange – la couleur de la marque Bavaria et celle du maillot de l'équipe de football néerlandaise – arborant sur le côté un petit logo de Bavaria. », photo des Bavaria Girls lors de la Coupe du monde 2010 en Afrique du Sud.

férence entre le parrain d'un événement, un pseudo-parrain ou un simple annonceur. Environ un tiers des spectateurs nord-américains des Jeux Olympiques pense que toute marque qui fait de la publicité pendant la diffusion de l'événement est un sponsor officiel (SANDLER & SHANI, 1998). La même étude révèle que les consommateurs ne sont pas préoccupés par le pseudo-parrainage : environ 40 % d'entre eux estiment que cette pratique n'est pas déloyale et plus de la moitié déclarent qu'ils ne sont pas « gênés par le fait que les entreprises essaient de s'associer aux Jeux Olympiques sans être sponsor officiel » (p. 378). Enfin, le pseudo-parrainage a d'autant plus de chances de réussir que les parrains utilisent peu l'espace médiatique à leur disposition. Selon une « règle d'or » du parrainage, souvent citée mais sans fondement scientifique, les parrains devraient investir autant dans l'ex-

à l'origine des premiers efforts massifs déployés pour contrer cette pratique. Le catalogue des mesures imaginées dès la fin des années 1990 (PAYNE, 1998) à cette fin est toujours d'actualité. Il s'agit, pour les organisateurs d'événements de :

- concentrer les différents droits liés à un événement donné,
 - protéger leur propriété intellectuelle,
 - définir soigneusement les droits accordés aux parrains,
 - limiter le nombre et les catégories des parrains (exclusivité, harmonisation des dénominations des parrains),
 - contrôler les actions des parrains,
 - enfin, révéler les actions de pseudo-parrainage et menacer les responsables de poursuites judiciaires.
- Nous allons maintenant analyser en quoi les cadres juridiques européen et nord-américain, illustrés par

l'étude des cas de la France, de l'Allemagne et des États-Unis, permettent ou non une protection efficace des parrains.

MESURES JURIDIQUES VISANT LE PSEUDO-PARRAINAGE

En France

Le droit français apporte à ce problème un ensemble de solutions souples et variées dont les principaux instruments sont empruntés au droit de la propriété intellectuelle, au droit de la responsabilité civile délictuelle et, dans une moindre mesure, au droit des contrats.

- *La protection assurée par le droit de la propriété intellectuelle*

- *Une protection générale par le droit des marques*

Le droit des marques français repose sur la directive européenne sur les marques. Pour bénéficier de la protection du droit des marques, l'organisateur (ou le parrain) d'un événement sportif doit, au préalable, procéder à l'enregistrement des signes relatifs à cet événement. Ainsi, le droit de la marque protège les parrains ou les organisateurs d'événements contre les actions de pseudo-parrainage direct qui utiliseraient une marque enregistrée.

- *Une protection spécifique au monde du sport*

Comme beaucoup d'autres droits nationaux, le droit français a mis en place un régime spécifique de protection applicable dans le domaine sportif. Cette *lex sportiva* concerne deux domaines particuliers, la propriété intellectuelle des signes olympiques et le droit d'exploitation des manifestations sportives.

Le statut privilégié octroyé aux signes olympiques découle de la loi n°2000-627 du 6 juillet 2000 codifiée à l'article L. 141-5 du Code du sport. Quiconque chercherait par une utilisation promotionnelle des signes olympiques à tirer profit de la notoriété qui leur est attachée, sans autorisation du Comité National Olympique, s'exposerait à une action en justice pouvant conduire au versement de dommages et intérêts. La seule exception opposable ne pourrait résulter que de l'utilisation informative des signes par la presse spécialisée.

Le second pilier de la *lex sportiva* propre au droit français trouve également son fondement dans le Code du sport en son article L. 333-1. Le régime de protection accordé aux fédérations sportives ainsi qu'aux organisateurs de manifestations sportives résulte de la loi n°84-610 du 16 juillet 1984. Bien que les pratiques liées au pseudo-parrainage n'y soient pas expressément

visées, le texte prévoit un corps de règles qui permet de protéger les organisateurs de manifestations sportives en leur octroyant le monopole de l'exploitation des droits liés aux événements qu'ils organisent. Récemment étendu aux paris, le monopole d'exploitation permet d'interdire toute exploitation non autorisée d'un événement sportif, que ce soit en termes d'image, de droits audiovisuels ou, plus généralement, de droits liés à l'exploitation de cet événement. Il confère ainsi à l'organisateur un droit exclusif (exception faite des images ou des extraits qui pourraient être diffusés par la presse en dehors de toute finalité commerciale dans le cadre du droit du public à l'information), dont la violation reconnue exposerait l'auteur au versement de dommages et intérêts.

- *La protection contre la concurrence déloyale*

Si le droit français consacre le principe de la liberté du commerce et de l'industrie, et celui, tout aussi fort, de la libre concurrence, les dispositions du Code civil permettent de sanctionner certains comportements faussant le jeu normal de la concurrence.

Les comportements déloyaux sont donc proscrits et sanctionnés sur le terrain de la responsabilité civile. Cependant, l'action en concurrence déloyale dans sa forme la plus pure n'apparaît pas toujours comme la solution la mieux adaptée pour lutter contre le pseudo-parrainage, le succès de cette action supposant la démonstration d'une faute commise par un concurrent. Or, l'auteur d'une telle pratique ne se situe pas toujours sur le même niveau de concurrence que l'organisateur d'un événement, le premier cherchant à tirer profit de la notoriété de la manifestation organisée par le second en nourrissant la confusion sur ses liens prétendus avec celle-ci sans en avoir payé le prix. L'action en parasitisme, autre déclinaison prétorienne de l'action en concurrence déloyale, semble convenir davantage. Si les conditions relatives au préjudice et au lien de causalité demeurent identiques, la faute ne consiste plus ici à créer la confusion ou à dénigrer son concurrent, mais à tirer profit de façon injuste de la réussite d'une autre entreprise en cherchant à utiliser son succès commercial, sa notoriété et ses investissements intellectuels. La transposition de cette notion au pseudo-parrainage semble plus aisée, à la condition de démontrer l'existence d'un préjudice (qui prend généralement la forme d'un trouble commercial).

- *La protection assurée par le droit des contrats*

L'organisation de grands événements, sportifs ou non, implique la conclusion de contrats avec de nombreux partenaires. L'occasion est belle pour insérer dans ces contrats un certain nombre de dispositions pouvant prévenir ou, à tout le moins, limiter l'ampleur des pratiques de pseudo-parrainage. L'organisateur de la manifestation peut notamment imposer le contrôle de

la publicité sur les sites accueillant des épreuves, conférer aux partenaires officiels des droits de priorité sur les espaces publicitaires, interdire les opérations conjointes de promotion (avec des entités non partenaires), organiser les modalités de rediffusion de l'événement en limitant ou en imposant le choix des partenaires de l'entité chargés de la rediffusion afin, par exemple, d'éviter de favoriser des concurrents d'un partenaire officiel, etc.

Les clauses contractuelles prévenant les pratiques de pseudo-parrainage peuvent également être insérées dans les contrats conclus entre les organisateurs et les fédérations sportives ou les différentes équipes, voire individuellement avec les sportifs. La libre organisation des relations contractuelles entre ces différents protagonistes, dans la limite des règlements prévus au niveau de chaque fédération, permet de mettre en place un système préventif de protection contre les pratiques de pseudo-parrainage, dont la méconnaissance entraînerait l'application des sanctions classiques prévues par le droit des contrats, principalement l'octroi de dommages et intérêts, ou, plus rarement, la résiliation du contrat de parrainage.

En Allemagne

- *Le droit des marques*

Fondé également sur la directive européenne sur les marques, le droit allemand face au phénomène des pseudo-parrainages ne varie guère du droit français. Pourtant soucieux de prendre en compte les besoins exprimés par les organisateurs d'événements, la valeur économique du nom et des signes relatifs aux événements sportifs ou culturels importants, ainsi que l'évolution économique du *marketing*, certains chercheurs ont développé en Allemagne ce qu'ils ont nommé « marque événementielle » (FEZER, 2003). Selon Gaedertz (2009), elle est en opposition avec la définition traditionnelle des marques. La fonction d'une marque événementielle est de faire savoir au public que les produits (ou les services) commercialisés utilisant le nom ou le logo de l'événement ont été autorisés par l'organisateur de l'événement et contribuent au financement de l'événement. À cet égard, il est intéressant de noter que lors du Championnat d'Europe 2008 de football, organisé conjointement par la Suisse et l'Autriche, le Bureau des brevets et marques suisse, malgré une décision contraire de la Cour fédérale allemande prise lors de la Coupe du monde de football en 2006 (organisée en Allemagne) et malgré l'influence indéniable du droit allemand et de sa jurisprudence sur le droit suisse, a enregistré les marques événementielles « EURO 2008 », « EM 2008 » et « Österreich/ Schweiz 2008 » en tant que marques commerciales.

- *Le droit allemand de la concurrence déloyale*

Le droit de la concurrence déloyale en Allemagne est précisé par une loi récemment révisée visant la concurrence déloyale. Cette loi fixe notamment une liste noire des activités illégales, qui peuvent être considérées comme déloyales par les tribunaux. En ce qui concerne le pseudo-parrainage, seule une activité de *marketing* dans laquelle l'auteur prétend explicitement être sponsor officiel sans l'être en réalité est clairement visée sous le n°4 de la liste noire. Mais, en pratique, le fait de se déclarer faussement être « sponsor officiel » ou simplement « parrain » d'un événement se produit rarement (KÖRBER & MANN, 2008).

D'un point de vue pratique, l'article 5 (1) n°4 UWG semble représenter une protection plus pertinente. Il caractérise comme déloyale une pratique commerciale « ... si celle-ci contient des informations mensongères ou d'autres informations entraînant la confusion dans les circonstances suivantes :

[...] 4. toute déclaration ou symbole relatif au partenariat direct ou indirect ou l'approbation de l'entrepreneur ou des biens ou des services [...] »

Dans la mesure où une activité de commercialisation indirecte crée l'impression dans l'esprit du consommateur que le pseudo-parrain est un sponsor officiel, cette pratique est visée par l'article 5 UWG. Néanmoins, cet article exige l'existence d'une « information mensongère ou d'autres informations en relation avec le partenariat ». Les activités de pseudo-parrainage qui ne provoqueraient pas dans l'esprit du consommateur l'impression que le pseudo-parrain est un sponsor officiel, mais qui se contenteraient de bénéficier de l'image positive de l'événement, comme c'est le cas pour la plupart des campagnes sophistiquées de pseudo-parrainage, continueraient sans doute à être légales (KÖRBER & MANN, 2008 ; HERRMANN, 2006).

Aux États-Unis

Dans le droit américain, deux outils essentiels permettent de répondre au pseudo-parrainage : le premier est d'origine législative, le second, d'origine jurisprudentielle, découle de la *common law*.

- *La solution d'origine législative – le Lanham Act*

La première approche relève de la loi Lanham. Cette loi fédérale proche du droit européen des marques prévoit une protection en matière de publicité mensongère. Les articles 32 et 43 (a) de cette loi interdisent l'utilisation dans le commerce de toute marque enregistrée susceptible de provoquer une confusion, une erreur ou une tromperie. Pour avoir gain de cause, le demandeur devra démontrer une utilisation non autorisée d'une marque ou d'un nom commercial, cette utilisation non autorisée devant, en outre,

être susceptible d'entraîner une confusion dans l'esprit des clients. La loi Lanham ne permet donc pas une application à l'ensemble des cas de pseudo-parrainage dans la mesure où ce dispositif est facilement contournable pour peu que le fraudeur évite de recourir à l'utilisation d'une marque protégée.

Par ailleurs, la démonstration d'une utilisation abusive ne saurait suffire, le demandeur devant également apporter la preuve (plus difficile à établir) d'un risque de confusion chez les clients. Or, en matière de pseudo-parrainage, il n'est pas facile de prouver que la confusion dans l'esprit des consommateurs résulte directement de l'opération de pseudo-parrainage. Il s'avère ainsi que la loi Lanham ne proscribit pas efficacement les activités associées à la pratique du pseudo-parrainage indirect.

• *L'action en concurrence déloyale tirée de la common law*

Grâce à la solution dégagée par la *common law*, une entreprise ou un organisme peut poursuivre l'auteur d'un pseudo-parrainage sur le fondement de la concurrence déloyale. Si l'interprétation dégagée en *common law* peut différer quelque peu d'un État américain à l'autre, il est incontestable que la protection offerte est bien plus large que sous le régime de la loi Lanham. Dans certains États, comme par exemple en Californie, la loi relative aux pratiques commerciales déloyales est assez souple. Elle a été codifiée de manière à inclure toute pratique commerciale déloyale indépendamment de toute perte financière. Dans d'autres États, les solutions jurisprudentielles issues de la *common law* ont été interprétées d'une manière plus traditionnelle, exigeant la preuve que les pratiques fausses et trompeuses entraînent pour une entreprise ou une organisation une perte de clientèle. La pratique du pseudo-parrainage est dès lors difficile à combattre, car il peut s'avérer délicat de démontrer l'existence d'un préjudice (tout du moins, au sens juridique traditionnel). Si, au sens économique du terme, la perte peut être chiffrée, il est cependant difficile, en pratique, d'isoler la contribution spécifique liée à un parrainage ou à une opération de pseudo-parrainage en regard de variables, telles qu'une perte de clientèle ou la baisse des ventes ou des profits.

DISCUSSION

Les arsenaux juridiques des trois pays étudiés (que nous avons rappelés plus haut), reposent essentiellement sur trois types d'instruments concernant :

- le droit des marques,
- le droit des contrats,
- la concurrence déloyale.

À cela se rajoutent des textes spécifiques protégeant certains acteurs du sport, ainsi que des initiatives nou-

velles, telles que l'idée de la création d'une marque événementielle en Allemagne. Il convient donc d'analyser une par une les formes de pseudo-parrainage présentées dans le tableau 1 en distinguant les actions de pseudo-parrainage direct de celles de pseudo-parrainage indirect. Contre les premières, le droit des marques et le droit de la concurrence déloyale semblent offrir des moyens de protection plus ou moins efficaces. En revanche, comme le montre l'analyse ci-dessus, la protection juridique semble beaucoup moins efficace en ce qui concerne le pseudo-parrainage indirect.

Il existe, du moins en théorie, des mécanismes efficaces pour empêcher le pseudo-parrainage ayant recours au parrainage audiovisuel ou au parrainage d'une autre entité participant à un événement (formes 3 et 4 du pseudo-parrainage, dans le tableau 1). Il suffit que l'organisateur de l'événement concentre tous les droits liés à l'événement. Certaines fédérations sportives internationales, telles que le Comité International Olympique (CIO) et la Fédération Internationale de Football-Association (FIFA) contrôlent très largement à la fois les droits de diffusion de leurs événements phares et le droit de parrainage des entités participant à l'événement. Elles sont ainsi capables de proposer aux parrains de l'événement une option d'acquisition du statut de parrain de la retransmission. Malgré tout, ce dispositif échoue, si les parrains n'exercent pas cette option, faute de disposer du budget de parrainage nécessaire. Les stations de télévision sont alors libres de vendre les droits de parrainage à d'autres entreprises, pseudo-parrains potentiels. D'ailleurs, même pour les événements les mieux contrôlés, il existe quelques possibilités d'association, ne serait-ce qu'au niveau des équipements. Il est par exemple impossible, pour la FIFA, d'imposer à toutes les équipes nationales participant à une coupe du monde de s'équiper auprès du parrain de l'événement (traditionnellement, Adidas). Ainsi, d'autres équipementiers (tels que Puma et Nike) profitent de l'occasion pour être présents lors de ces événements planétaires.

Le droit des contrats constitue une protection efficace contre les formes 5a et 5b (voir le tableau 1) du pseudo-parrainage. L'organisateur de la manifestation peut notamment imposer le contrôle de la publicité sur les sites accueillant des épreuves, conférer aux partenaires officiels des droits de priorité sur les espaces publicitaires et interdire les opérations de promotion conjointe avec des entités non partenaires. Le droit des contrats est certainement moins efficace quand il s'agit de se prémunir contre la publicité des pseudo-parrains lors de la retransmission de l'événement (forme 5c). Il est certes possible, pour l'organisateur d'un événement très prisé, d'imposer aux médias de réserver les espaces publicitaires lors de la retransmission aux parrains. Mais, tout comme pour le parrainage de la retransmission, cette

protection n'est efficace que si les parrains exercent leur option. En réalité, les parrains ne disposent que rarement du budget nécessaire pour acheter tout l'espace publicitaire au niveau national et encore moins au niveau international.

Seules quelques fédérations, telles que le CIO, réussissent à imposer aux villes organisatrices d'un événement de garantir un « lieu propre » (forme 6), consistant à empêcher d'autres marques d'être visibles dans la ville durant l'événement. En prévision des Jeux Olympiques de 2012, les organisateurs ont ainsi réservé la plupart des espaces publicitaires de la ville de Londres.

Il n'existe pas, à ce jour et pour les pays analysés plus haut, d'instrument efficace pour contrer les formes 7 et 8 du pseudo-parrainage. Empêcher une marque concurrente de communiquer simultanément au déroulement d'un événement – même s'il s'agissait d'un contre-événement créé de toute pièce – serait en effet contraire à toute liberté d'expression commerciale. Il est donc illusoire de croire qu'il est possible d'empêcher des concurrents de s'engager en tant que parrains dans des activités proches.

Enfin, l'adaptation de la communication du pseudo-parrain au contexte de l'événement « embusqué » est elle aussi difficile à contrer. En effet, il ne semble exister aucune limite à la créativité des responsables *marketing*, et les agences proposeront toujours de nouvelles formes d'association indirecte, contre lesquelles il est difficile de lutter eu égard au principe de la liberté du commerce et au droit constitutionnel relatif à la liberté d'expression. Les campagnes de *marketing*, telles que l'ancien slogan d'American Express « Vous n'avez pas besoin d'un visa [en allusion au concurrent VISA] pour aller en Norvège », seraient probablement encore considérées comme légales, même sous l'empire d'une loi sur les marques adaptée aux besoins des organisateurs d'événements et de leurs partenaires.

CONCLUSION

En réponse aux questions posées au début de cet article, nous avons décrit les différentes formes de pseudo-parrainage, en distinguant notamment ses formes directes des formes indirectes. Nous avons ensuite montré que la motivation principale des pseudo-parrains consiste à attirer l'attention des foules qui s'intéressent à un événement ou à une autre entité parrainée, sans pour autant s'acquitter des droits de parrainage. Du fait que les pseudo-parrains investissent souvent des sommes importantes dans la communication sur leur association prétendue et que le public ne fait guère la différence entre le parrain d'un événement, un pseudo-parrain ou un simple annonceur, les pseudo-parrains sont capables d'atteindre les mêmes objectifs principaux que les parrains, à savoir

l'augmentation de leur notoriété, un transfert d'image, voire l'augmentation de leurs ventes.

Que ce soit en Europe ou aux États-Unis, la protection juridique des parrains et des organisateurs d'événements n'est efficace que dans des cas de pseudo-parrainage direct. Quand l'embuscade est plus subtile, les voies de recours juridiques sont très limitées, voire inexistantes. Comme le constate le Comité International Olympique, féroce opposant au pseudo-parrainage (PAYNE, 1998, p. 328) : « *La plupart des pseudo-parrains ne violent pas la loi* ». Si le pseudo-parrain adopte donc un comportement que la théorie économique qualifie de « passager clandestin », l'action du pseudo-parrain est par définition visible et, dans la plupart des cas, tout à fait légale.

La délimitation du problème devrait venir du côté des parrains et des organisateurs d'événements qui contribuent incidemment à la confusion générale dans la mesure où ils ne cessent de modifier les catégories et les niveaux de parrainage. Pour illustrer ce phénomène, il suffit de citer la myriade de ces titres, tels que « sponsor officiel », « TOP sponsor », « sponsor or (argent, bronze, voire platine) », « fournisseurs officiels », « titulaire de licence », etc. Certains événements et certaines équipes ne sont pas loin d'une centaine de marques qui leur sont « officiellement » associées, des dizaines d'autres faisant de la publicité télévisuelle avant, pendant et après la diffusion des événements (WAKEFIELD *et al.*, 2007). Dans de telles circonstances, le consommateur n'a guère la possibilité de distinguer entre parrains et pseudo-parrains.

Par ailleurs, l'étude de Trendel et Mazodier (2011) montre que les consommateurs qui sont informés des agissements des pseudo-parrains ont tendance à rejeter cette pratique. Plus précisément, ces auteurs constatent, dans deux expériences, qu'un article de presse révélant une action de pseudo-parrainage influence négativement l'attitude explicite des consommateurs à l'égard des pseudo-parrains. Ainsi, des actions de dénonciation de pseudo-parrains par voie de presse, telles que celles menées par exemple par le CIO, peuvent être efficaces. ■

BIBLIOGRAPHIE

- DOUST (Denise), "The Ethics of Ambush Marketing", *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, 1, 3, pp. 103-113, 1997.
- FEZER (Karl-Heinz), "Die Eventmarke – Markenschutz für Sponsoring und Merchandising", in *Festschrift für Winfried Tilmann*, édité par KELLER (Erhard), PLASSMANN (Clemens) & VON FALCK (Andreas), Köln, Heymanns, pp. 321-334, 2003.
- FUCHS (Stéphan), « Le pseudo-parrainage : une autre façon de faire du parrainage ? », *Décisions Marketing*, 30, pp. 31-39, 2003.

- GAEDERTZ (Johann-Christoph), "Die Eventmarke in der neueren Rechtsprechung", *Wettbewerb in Recht und Praxis*, pp. 526-534, 2006.
- HERRMANN (Peter W.), "Ambush-Marketing anlässlich Sportgroßveranstaltungen – Erscheinungsformen, wettbewerbsrechtliche Bewertung, Gegenmaßnahmen", *Zeitschrift für Gewerblichen Rechtsschutz und Urheberrecht*, pp. 359-367, 2006.
- IEG, *Sponsorship Report. 27th annual year-end industry review and forecast from IEG*, Chicago: IEG Sponsorship Research, 2001.
- KÖRBER (Thomas C.) & MANN (Rüdiger), "Werbefreiheit und Sponsoring, Möglichkeiten und Grenzen von Ambush Marketing unter besonderer Berücksichtigung des neuen UWG", *Zeitschrift für Gewerblichen Rechtsschutz und Urheberrecht*, pp. 737-742, 2008.
- LYBERGER (Mark R.) & MCCARTHY (Larry), "An Assessment of Consumer Knowledge of, Interest in, and Perceptions of Ambush Marketing Strategies", *Sport Marketing Quarterly*, 10, 2, pp. 130-137, 2001.
- MEENAGHAN (Tony), "Point of View: Ambush Marketing: Immoral or Imaginative Practice?", *Journal of Advertising*, 34, 4, pp. 77-88, 1994.
- OLSON (Mancur), *Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, Harvard University Press, 1965.
- PAYNE (Michael), "Ambush Marketing: The Undeserved Advantage", *Psychology & Marketing*, 15, 4, pp. 323-321, 1998.
- PAYNE (Michael), *Olympic Tournaroud*, Twyford, London Business School Press, 2005.
- SANDLER (Dennis M.) & SHANI (David), "Olympic sponsorship vs."ambush" marketing: Who gets the gold?", *Journal of Advertising Research*, 29, 4, pp. 9-14, 1989.
- SANDLER (Dennis M.) & SHANI (David), "Ambush Marketing: Is Confusion To Blame for the Flickering of the Flame?", *Psychology & Marketing*, 15, 4, pp. 367-383, 1998.
- SHERIDAN (Patrick Donohue), "An Olympic Solution to Ambush Marketing: How the London Olympics Show the Way to More Effective Trademark Law", *Sports Lawyers Journal*, 17, pp. 27-48, 2010.
- TOWNLEY (Stephen), HARRINGTON (Dan) & COUCHMAN (Nicholas), "The legal and practical prevention of ambush marketing in sports", *Psychology & Marketing*, 15, 4, pp. 333-348, 1998.
- TRENDEL (Olivier) & MAZODIER (Marc), *Beyond busting beer babes – Or why revealing ambush sponsors might not be enough*, 27^e Conférence de l'Association Française du Marketing (AFM), Bruxelles, 18-20 mai, 2011.
- WAKEFIELD (Kirk L.), BECKER-OLSEN (Karen) & CORNWELL (T. Bettina), "I Spy a Sponsor. The Effects of Sponsorship Level, Prominence, Relatedness, and Cueing on Recall Accuracy", *Journal of Advertising*, 36, 4, pp. 61-74, 2007.
- WALLISER (Björn), *Le Parrainage. Sponsoring et mécénat*, 2^e éd., Paris, Dunod, 2010.

COMPRENDRE LES AMBIGUÏTÉS DU COACHING, À L'ÉCLAIRAGE DU FONCTIONNALISME

Le coaching professionnel est fréquemment considéré, tant par ses analystes que par certains acteurs de terrain comme une pratique ambiguë, confuse et chaotique. Ces caractéristiques sont perçues négativement et donnent lieu à des discours et à des écrits qui visent à clarifier les objectifs et les postures des coachs, à distinguer le coaching d'autres pratiques d'accompagnement, comme le conseil, le *mentoring* ou encore la formation, etc. À ces tentatives qui visent à réduire, voire à supprimer les ambiguïtés, nous opposons ici une autre analyse, qui considère ces caractéristiques comme inhérentes au coaching. Nous nous efforcerons d'éclairer ces caractéristiques en mobilisant le cadre fonctionnaliste de Merton et de montrer, à partir de l'étude d'un cas, que le coaching remplit généralement plusieurs fonctions, les unes manifestes, les autres latentes, d'autres encore constituant des dysfonctions. Suivant cette approche, les pratiques de coaching se caractérisent donc comme un enchevêtrement, chaque fois spécifique, de fonctions. Nous concluons en étendant cette hypothèse à d'autres pratiques de gestion, telles que le management de la qualité.

Par **Jean NIZET*** et **Pauline FATIEN DIOCHON****

« **C**onfusion », « chaos », « ambiguïté », « électisme » : telles sont certaines des caractéristiques que des acteurs de terrain, mais aussi certains analystes, attribuent volontiers au coaching professionnel (CLEGG, RHODES et KORNBERGER, 2007 ; GARVEY, 2011 ; NATALE et DIAMANTE, 2005), cette pratique d'accompagnement qui a pénétré les organisations occi-

dentales depuis la fin des années 1980. La plupart du temps, une connotation négative est associée à ces termes. L'ambiguïté peut être supprimée, ou

* Professeur de sociologie à l'Université Catholique de Louvain et aux Facultés de Namur (Belgique).

** Professeur associé de management, Menlo College, Californie, chercheur associé, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin - Lyon 3.



tout du moins réduite, par divers moyens : en distinguant le coaching d'autres pratiques, en clarifiant la posture spécifique du coach ou en identifiant différents « modèles » ou « perspectives », auxquels les coachs peuvent se référer dans leur pratique professionnelle (ARNAUD, 2003 ; BACHKIROVA, COX et CLUTTERBUCK, 2010).

Cet article offre un autre regard sur ces ambiguïtés, cette confusion, ce chaos qui caractériseraient le coaching professionnel. À partir de l'analyse secondaire menée au moyen du cadre fonctionnaliste de Merton (1961) d'un cas exemplaire, nous montrerons que ces caractéristiques sont des traits inhérents au coaching. Plus précisément, nous montrerons que les ambiguïtés s'éclairent dès lors que l'on peut établir qu'une pratique de coaching remplit généralement plusieurs fonctions, les unes manifestes, d'autres latentes et d'autres encore négatives – ce que Merton appelle des dysfonctions. Dans cette perspective, les ambiguïtés ne seraient pas des caractéristiques négatives du coaching qu'il conviendrait de supprimer, mais, au contraire, des caractéristiques consubstantielles à cette pratique, qu'il importe de prendre pleinement en compte.

Cet article se compose de quatre parties. La première fera le point sur les reproches d'ambiguïté formulés à l'encontre du coaching, puis relèvera les tentatives proposées tant par les acteurs de terrain que par les analystes pour réduire ces ambiguïtés. La deuxième partie présentera le cadre fonctionnaliste de Merton et fera état des différentes recherches qui ont mobilisé celui-ci, explicitement ou implicitement, pour analyser les pratiques de coaching. La troisième partie procédera à l'analyse secondaire d'un cas de coaching à partir des notions de fonction manifeste, de fonction latente et de dysfonction ; elle illustrera donc l'hypothèse selon laquelle une pratique de coaching remplirait conjointement plusieurs (dys)fonctions. Enfin, la quatrième partie montrera que cette hypothèse de la multiplicité des (dys)fonctions (nous parlons aussi d'« enchevêtrement de (dys)fonctions ») éclaire les ambiguïtés généralement reprochées aux pratiques de coaching ; elle étendra ensuite cette analyse à d'autres pratiques de gestion elles aussi perçues comme présentant des ambiguïtés, comme le management de la qualité.

DIAGNOSTIC DES AMBIGUÏTÉS DU COACHING

Nous montrerons dans un premier temps que le coaching est une pratique d'accompagnement fréquemment qualifiée d'ambiguë ; nous caractériserons ensuite l'évaluation, généralement négative, qui est faite de cette ambiguïté pour examiner, enfin, dans un troisième temps, les réponses qui sont apportées en lien avec le diagnostic fait.

Le coaching, une pratique ambiguë

Après avoir été considéré comme une pratique séduisante et prometteuse, le coaching a rapidement fait l'objet de questionnements, d'interrogations (ROUSSILLON, 2002). Des termes comme « ambiguïté(s) » (au singulier ou au pluriel), « confusion », « chaos », etc., sont aujourd'hui fréquemment associés à cette pratique d'accompagnement. On les retrouve sous la plume de bon nombre d'analystes (qu'ils soient chercheurs et/ou professionnels) qui publient sur le sujet. Ainsi, pour Natale et Diamante, « l'ambiguïté entoure la définition, la méthodologie et les résultats du coaching » (2005 : 361). Sperry (2008) estime, quant à lui, qu'il y a peu de consensus sur la nature du coaching des dirigeants et sur ses fonctions. Se situant d'un point de vue un peu plus large, Seghers, Vloeberghs, Henderickx et Inceoğlu estiment que le marché actuel du coaching se trouve dans un état « chaotique » (2011 : 219).

À côté des analystes, certains acteurs de terrain (coachs, (futurs) coachés, responsables d'entreprises mettant en place des programmes de coaching) emploient des termes similaires en parlant du coaching. C'est ce que montre notamment l'étude de Clegg et de ses collaborateurs (2007) portant sur la manière dont des dirigeants de cabinets de coaching australiens définissent l'identité de leur profession. Les interviewés se disent très préoccupés par le fait que leurs clients potentiels peinent à saisir la spécificité du coaching, car ils distinguent mal cette pratique d'autres formes d'accompagnement. Ainsi, selon une dirigeante, « le public est un peu dans la confusion. Je pense que si l'on parvenait à faire passer une image plus uniforme du coaching, cela aiderait les gens à l'accepter » (CLEGG, RHODES et KORNBERGER, 2007 : 501). La difficulté de faire le *distingo* entre le coaching et d'autres pratiques d'accompagnement se retrouve dans les entretiens que d'autres chercheurs ont menés tant avec des coachés (FATIEN DIOCHON et NIZET, 2012) qu'avec des coachs (DE HAAN, 2008) ; dans les deux cas, c'est plutôt la frontière entre coaching et thérapie qui est mal perçue.

Des évaluations majoritairement négatives des ambiguïtés

Ces appréciations en termes d'ambiguïté, de confusion, de chaos, portent sur différents aspects de la réalité du coaching : certaines pointent la porosité de ses frontières avec d'autres pratiques, d'autres relèvent l'imprécision de ses méthodes ou l'incertitude de ses résultats, d'autres encore portent globalement sur l'état de la profession de coach. Elles ont toutefois en commun, au moins pour la plupart d'entre elles, d'être connotées négativement. Ainsi, pour Natale et Diamante (2005), l'ambiguïté qui entoure le coaching nuit clairement à son efficacité. Les coachs



interrogés par Clegg et ses collaborateurs (2007) estiment, quant à eux, que la confusion dans laquelle se trouvent leurs clients potentiels fait obstacle à l'acceptation et à la diffusion du coaching. Une exception toutefois : Fatien Diochon et Nizet (2012) sont d'avis que les ambiguïtés du coaching permettent une appropriation personnelle spécifique de la part des différents acteurs concernés ; l'évaluation que ces auteurs font de l'ambiguïté est donc (partiellement) positive.

Si elle se vérifiait, la prépondérance des évaluations négatives ne devrait pas nous étonner. Percevoir une réalité comme ambiguë peut en effet poser problème, comme le montrent certains sociologues de la connaissance qui s'intéressent à la manière dont nous « construisons » la réalité qui nous entoure et qui se penchent tout particulièrement sur ces moments « où la réalité quotidienne semble perdre de sa consistance, de sa solidité, de son ordonnancement » (BERGER et LUCKMANN, 1989 : 38). Ces auteurs considèrent que généralement ces moments de confusion ne se prolongent pas (GOFFMAN, 1991) : les acteurs vont, par le langage, tenter de « réintégrer [cette réalité devenue problématique] dans le secteur non problématique de la vie quotidienne » (BERGER et LUCKMANN, 1989 : 39).

Les réactions face aux ambiguïtés du coaching

Rendre la réalité du coaching non problématique : c'est bien ce que l'on observe chez les analystes et les acteurs de cette pratique, qui vont mobiliser un certain nombre de catégories langagières pour tenter de lever la « confusion » et les « ambiguïtés » dont elle est entourée.

Ainsi, en est-il des responsables de sociétés de coaching qui, pour affirmer l'identité de la profession, font continuellement référence à d'autres professions mieux établies – essentiellement la consultance, la thérapie et les formations – qui constituent ainsi des contre-images. Ils opposent alors le rôle de « facilitateur » du coach au rôle d'« expert » adopté par le consultant, ou bien ils disent mettre l'accent, dans leur pratique, plutôt sur le « processus » que sur la « réponse » (CLEGG, RHODES et KORNBERGER, 2007 : 501). De la même manière, certains analystes proposent de distinguer le coaching d'autres « pratiques d'accompagnement » (PAUL, 2004) ou de définir clairement les différentes étapes par lesquelles doit passer toute expérience de coaching (NATALE et DIAMANTE, 2005).

Les tentatives les plus nombreuses pour lever les ambiguïtés, qu'elles soient à visée prescriptive ou analytique, sont toutefois celles qui cherchent à mettre de l'ordre parmi les différentes pratiques de coaching en distinguant, selon les auteurs, les différentes « approches » des coachs (à dominante psychologique, spirituelle, managériale, etc.)

(WESTERN, 2012), leurs « ancrages théoriques » (psychologie humaniste, sociologie interactionniste, etc.) (BRASSEUR, 2009), ou encore leurs « modèles implicites » (modèle clinique, modèle comportemental, etc.) (BARNER et HIGGINS, 2007). Certaines de ces tentatives sont assez sophistiquées. Ainsi, dans leur introduction au *Complete Handbook of Coaching*, Bachkirova et ses collaborateurs présentent une matrice qui, traduite sous forme de tableau, comprend, en lignes, pas moins de treize traditions théoriques et, en colonnes, onze « genres » ou « contextes » (coaching de pairs, coaching d'équipe, coaching assuré par le manager, etc.), ce qui donne plus de cent quarante pratiques différentes (BACHKIROVA, COX et CLUTTERBUCK, 2010). D'autres auteurs font le choix de multiplier les dimensions, imaginant tantôt une pyramide (BRESSER, 2011), tantôt un cube (SEGHERS, VLOEBERGHES, HENDERICKX et INCEOĞLU, 2011). La thèse que nous développerons dans cet article s'opposera à cette manière de voir. En nous appuyant sur les apports du fonctionnalisme, nous chercherons en effet à comprendre les ambiguïtés du coaching, sans pour autant chercher à les réduire.

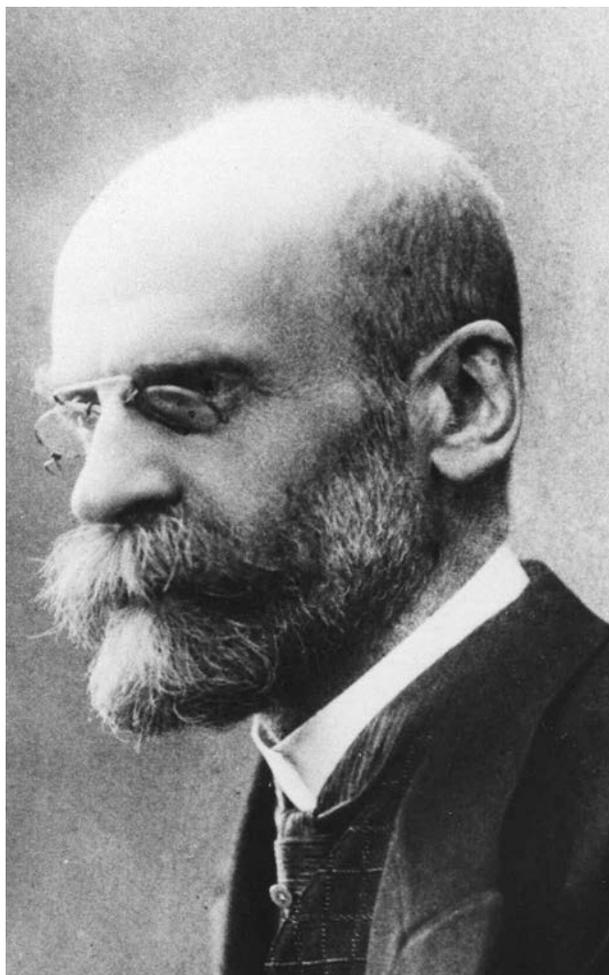
LE CADRE D'ANALYSE DE MERTON ET SON APPLICATION AU COACHING

Le courant fonctionnaliste et les apports de Merton

Le fonctionnalisme est un courant de la pensée sociologique qui tente de comprendre les phénomènes sociaux en identifiant les fonctions qu'ils remplissent dans l'ensemble auquel ils appartiennent. On sait que ce mode de raisonnement trouve ses origines dans les développements de la physiologie, au XIX^e siècle, qui s'intéresse à la manière dont les différents organes du corps contribuent à l'équilibre de l'organisme et à la préservation de la vie. Le fonctionnalisme a notamment inspiré une partie de l'œuvre de Durkheim (1858-1917) et de son école, puis, à partir des années 1930, les travaux de l'anthropologie anglaise (Malinowski et Radcliffe-Brown), puis l'œuvre complexe et ambitieuse de Parsons (1902-1979).

Dans les années 1950 et 1960, Merton propose des développements originaux, qui sont de deux ordres. Il considère, tout d'abord, que tous les phénomènes sociaux ne remplissent pas nécessairement des fonctions positives, autrement dit, qu'ils ne contribuent pas tous à l'équilibre ou à l'adaptation du système dont ils font partie : ils peuvent aussi être dysfonctionnels, c'est-à-dire « réduire l'adaptation ou l'ajustement du système » (MERTON, 1961 : 51). Il consi-

dère, ensuite, qu'à côté des fonctions manifestes dont les conséquences sur le système « sont voulues et reconnues par les participants du système », il existe aussi des fonctions latentes, celles-ci n'étant « ni voulues ni reconnues » (MERTON, 1961 : 50). Fonctions manifestes, fonctions latentes, dysfonctions, telles sont les trois notions principales que nous emprunterons ici à Merton (mais d'autres apports de cet auteur seront toutefois repris et discutés dans le cours de notre analyse).



© LEEMAGE

de ces travaux utilisent explicitement les notions de fonction et/ou de fonction manifeste, et/ou de fonction latente, et/ou encore de dysfonction (KRAMER, VON ALMEN et STARK, 2007 ; SALMAN, 2008). Mais la majorité d'entre elles adopte des notions plus communes, en parlant d'« apports », ou de « contributions » ou de « bénéfiques » (FELDMAN et LANKAU, 2005) du coaching, ou encore de « réponse », par le biais du coaching, aux « besoins » des organisations (GODIN et GOSSELIN, 2004 ; KRAMER, VON ALMEN et STARK, 2007).



© PUSSENO, B. MARISCALCHI/L'ANARIF/ROGER-VOLLET

« Le fonctionnalisme est un courant de la pensée sociologique qui tente de comprendre les phénomènes sociaux en identifiant les fonctions qu'ils remplissent dans l'ensemble auquel ils appartiennent. [...] Le fonctionnalisme a notamment inspiré une partie de l'œuvre de Durkheim (1858-1917). [...] Dans les années 1950 et 1960, Merton propose des développements originaux... », portraits du sociologue français Emile Durkheim (1858-1917) et de Robert Merton, économiste américain qui a reçu le prix Nobel d'économie en 2007.

Le coaching : ses fonctions manifestes, ses fonctions latentes et ses (dys)fonctions

C'est à partir des années 2000 que la recherche sur le coaching connaît un fort essor, donnant lieu à une production particulièrement abondante (1). Dans ce vaste ensemble, nous nous sommes penchés sur un corpus particulier : celui des recherches qui traitent des apports du coaching aux organisations qui en bénéficient. Certains

Parmi ces recherches, plusieurs peuvent se rattacher à la notion de fonction manifeste de Merton. On retiendra ici deux thématiques : d'abord celle des recherches qui examinent dans quelle mesure le coaching est mis en œuvre dans le but de promouvoir les changements organisationnels (CLOET, 2007) ;

(1) Ainsi, Grant (2011) observe, en 2011, que 634 articles scientifiques ont été publiés sur le coaching depuis 1937 et que, sur cet ensemble, 74 % l'ont été postérieurement à 2000.

ensuite, celle des recherches, plus abondantes, qui étudient l'impact du coaching sur l'amélioration des performances, qu'elles soient financières (augmentation des profits, réduction des coûts) ou organisationnelles (réduction du *turnover*, réduction des conflits, accroissement de la satisfaction au travail, etc.) (MC GOVERN, LINDEMANN, VERGARA, MURPHY, BARKER et WARRENFELTZ, 2001 ; ANDERSON, 2001 ; WELLER et WELLER, 2004 ; SCHLOSSER, STEINBRENNER, KUMATA et HUNT, 2006 ; MOEN et SAAVIK, 2009 ; etc.).

Le coaching remplit-il aussi des fonctions latentes, à savoir des fonctions qui ne sont ni voulues ni reconnues par les membres du système ? À notre connaissance, une seule recherche aborde cette question. On la doit à Salman (2008), qui parle de « fonction palliative » pour désigner la manière dont le coaching contribue à faire accepter, par des cadres, des réorientations de carrières non souhaitées.

Un certain nombre de recherches se sont penchées sur les dysfonctions du coaching, à partir de deux hypothèses. Selon la première, certains coaches peuvent avoir tendance à prendre en charge des tâches relevant de la hiérarchie et/ou de la direction de l'organisation, ce qui peut avoir des effets négatifs sur le fonctionnement de l'organisation considérée (BERGLAS, 2002). Pour la seconde, le coaching participerait d'une « individualisation », ou encore d'une « psychologisation » des rapports sociaux à l'intérieur des organisations en réduisant les problèmes organisationnels à des dysfonctionnements de nature uniquement individuelle ou psychologique (ALEXANDRE, 2003 ; ENRIQUEZ, 2005 ; TOBIAS, 1996).

Toutes ces recherches, malgré leur grand intérêt, présentent une limitation importante du point de vue de notre interrogation relative aux ambiguïtés du coaching. En effet, la plupart d'entre elles abordent les différentes fonctions séparément, en se focalisant tantôt sur certaines fonctions manifestes, tantôt sur des fonctions latentes, tantôt encore sur des dysfonctions. C'est alors faire abstraction de la complexité des pratiques et du processus de coaching, davantage mis en lumière par certaines recherches (SCHNELL, 2005 ; FATIEN, 2008 ; LEVENSON, 2009). Parmi ces dernières, nous avons sélectionné l'analyse consacrée par Schnell à une expérience d'accompagnement sur une longue durée (cinq ans) par un coach interne de deux dirigeantes d'un Centre d'éducation à la santé rattaché à un important hôpital public, aux États-Unis.

Le coaching : des (dys)fonctions poursuivies conjointement

Divers épisodes de cette expérience narrée par Schnell (2005) révèlent de manière assez éclairante la coexistence de diverses (dys)fonctions. Mais voyons d'abord le contexte dans lequel l'expérience se déroule.

• *Le contexte*

Éric est responsable d'une unité de développement organisationnel rattachée à un grand hôpital public des États-Unis. Dans le cadre de cet hôpital, a été fondé, il y a une dizaine d'années, un Centre d'éducation à la santé dirigé, depuis sa création, par Gloria C., une femme de quarante-cinq ans, fille d'un homme politique connu de la région. Avant de prendre la direction du Centre, elle avait obtenu un doctorat en sociologie, puis occupé un poste à responsabilités dans un service public de santé. Gloria est connue pour ses contacts avec les milieux politiques ; les fonds qu'elle parvient à collecter grâce à ses relations expliquent d'ailleurs en grande partie la croissance importante du Centre, dont le personnel est passé, en dix ans, de cinq à quarante-deux personnes. Elle est moins appréciée pour ses compétences scientifiques, que certains responsables de l'Université trouvent insuffisantes ; par ailleurs, elle est régulièrement rappelée à l'ordre par les services administratifs, qui lui reprochent certaines négligences dans le respect des procédures. À vrai dire, Gloria ne marque pas un très grand intérêt pour les tâches de gestion. Récemment, elle est d'ailleurs parvenue à faire nommer comme directrice adjointe Anne H., qu'elle a rencontrée dans le cadre d'une activité de formation et dont elle a apprécié les conceptions en matière de *leadership*. À l'époque, Anne avait engagé un travail de thèse, qu'elle n'avait pas mené à son terme.

• *Premier épisode : le démarrage*

Six mois après l'engagement d'Anne, Gloria prend contact avec Éric auprès de qui elle se plaint que le Centre a perdu sa « culture familiale » des débuts. Elle sollicite un accompagnement, pour elle et Anne. Elle espère aussi, par cette initiative, redorer le blason du Centre aux yeux de certains responsables de l'Université, qu'elle sait très favorables aux démarches d'innovation et d'amélioration de la qualité. Lors des premières rencontres entre les trois personnes, il apparaît à l'évidence que le Centre manque d'une mission explicite, d'un organigramme clair et de procédures formelles. Éric accepte d'accompagner ces deux personnes à raison d'une réunion par semaine. Démarre ainsi une action de coaching dont les objectifs sont repris dans un document interne intitulé « Répondre aux besoins de base de la direction en matière de management, liés à la croissance rapide que le Centre a connue ; clarifier les rôles et les devoirs en matière de *leadership*, à tous les niveaux de fonctionnement [...] ; accompagner Gloria et Anne dans l'acquisition de compétences en matière de *leadership* » (SCHNELL, 2005 : 5).

Ce premier épisode montre comment, dès le début, les fonctions manifestes du coaching, reprises dans le contrat (soutien au management et développement



du *leadership*, clarification des rôles), s'accompagnent d'une fonction latente : améliorer l'image du Centre auprès des autorités de l'hôpital.

• *Deuxième épisode : réflexion, ou action ?*

Les réunions des premiers mois sont marquées par des échanges intellectuellement très stimulants. « Anne semblait se comporter dans les discussions comme si les séances de coaching étaient des séminaires d'études supérieures (*graduate seminars*). Gloria, de son côté, fit remarquer que les séances l'aidaient à encadrer (*to mentor*) Anne et à assurer son développement (...). Éric commença à s'inquiéter du fait que les deux dirigeantes étaient l'une et l'autre prises par leur processus de réflexion et ignoraient le rôle critique qu'elles avaient à remplir comme actrices dans l'organisation » (SCHNELL, 2005 : 5).

Ce deuxième épisode est significatif de l'ambiguïté qui caractérise les premiers mois de travail. Les deux dirigeantes apprécient ce qui constitue à leurs yeux des séances de coaching et, accessoirement, pour Gloria, ce qu'elle qualifie de mentorat. Ces séances sont positives, fonctionnelles, de leur point de vue. Tel n'est pas le cas pour Éric qui perçoit ces premiers mois d'accompagnement comme une formation avancée, ce qu'il trouve plutôt dysfonctionnel, étant donné la nécessité de prendre à bras-le-corps les problèmes de l'organisation.

• *Troisième épisode : l'intervention du vice-doyen*

Éric reçoit un appel téléphonique du vice-doyen, suite à l'écho qu'a eu celui-ci d'un conseil donné, il y a peu, par Éric aux deux directrices. « Le vice-doyen n'était pas d'accord avec cet avis et il se disait préoccupé du fait que les deux responsables se défaussaient de leurs préoccupations managériales sur Éric, au lieu de les aborder dans le cadre normal de la ligne de commandement » (SCHNELL, 2005 : 5). »

On retrouve ici une dysfonction du coaching – aux yeux du vice-doyen, tout du moins – qui rejoint les analyses de Berglas (2002) citées plus haut en ce qui concerne les risques de voir un coach empiéter sur les responsabilités de la hiérarchie et/ou de la direction de l'organisation. Il est intéressant de mettre cette observation en lien avec une (auto-)critique émise par Éric quelques mois plus tard, par rapport à la manière dont il a travaillé avec Anne et Gloria. Il lui est apparu que les séances très régulières qu'il a eues pendant de nombreux mois avec les deux responsables avaient tendance à réduire la quantité et la qualité des échanges qu'elles avaient avec leurs subordonnés (SCHNELL, 2005 : 11). Nous sommes en présence ici d'une autre dysfonction du coaching, proche de la précédente, puisque l'on voit l'accompagnement court-circuiter en quelque sorte la communication descendante (alors que la dysfonction précédente pointait plutôt le

court-circuit des communications avec les responsables de l'organisation).

• *Quatrième épisode : l'audit et ses suites*

Les questions organisationnelles, que les deux responsables avaient tendance à éluder, réapparaissent de manière brutale avec la décision prise par le doyen de procéder à un audit organisationnel du Centre. Ses conclusions sont assez accablantes pour le Centre et sa direction, ce qui provoque de fortes réactions émotionnelles chez Gloria. Éric essaie d'amener la directrice à prendre en charge les recommandations émises, ce qui lui vaut, de la part de celle-ci, le reproche d'être « depuis longtemps du côté du doyen ». Éric tente, en vain, d'aider Gloria à mieux comprendre et contrôler ses états émotionnels. Gloria s'absente pour un congé de maladie, pendant lequel elle est prise en charge par un thérapeute. Quelques semaines plus tard, elle informe ses collègues qu'elle est atteinte d'un cancer du sein. Elle reste absente dix-huit mois au cours desquels Anne continue à travailler avec Éric. Il est fréquent que lors de leurs rencontres, Éric invite un autre consultant de l'équipe de DO qu'il dirige ; c'est une manière, pour lui, de souligner à nouveau la priorité qu'il convient de donner aux questions organisationnelles.

Ce quatrième (et long) épisode nous paraît dominé par une tension, déjà perceptible antérieurement, entre deux fonctions du coaching : une première, qui met en avant la dimension organisationnelle des problèmes, et une seconde, qui se centre sur la dimension de développement personnel. Éric, qui entend réaliser prioritairement la première fonction, combine, à cette fin, les séances de coaching avec des interventions en matière de développement organisationnel.

• *Cinquième épisode : apparition de difficultés relationnelles entre les deux directrices*

Le retour de Gloria au Centre n'est pas facile à vivre pour Anne. Celle-ci lui reproche de se mettre du côté des cadres du Centre, plutôt que de la soutenir dans ses initiatives. Anne ressent le besoin de prendre momentanément ses distances et de terminer la thèse de doctorat qu'elle avait entamée il y a quelques années. Elle prend un congé de huit mois. À son retour, Gloria admet qu'avec un doctorat en mains, il convient qu'Anne assume désormais la direction du Centre, elle-même prenant le titre de directrice-fondatrice, chargée de la récolte de fonds et des relations extérieures. Malgré cet abandon officiel du poste de direction, Gloria continue à interférer dans des décisions importantes, en particulier en gardant des contacts avec les autorités de l'Université.

Cet épisode est dominé par les difficultés relationnelles entre Anne et Gloria, des difficultés qui sont



prises en charge dans le cadre des séances de coaching. Éric consacre notamment plusieurs séances à explorer avec Anne les émotions qu'elle ressent par rapport à Gloria, depuis le retour de cette dernière. Une nouvelle fonction manifeste du coaching apparaît ici : élucider les tensions, les conflits interpersonnels entre les deux dirigeantes.

- *Sixième épisode : la nouvelle directrice acquiert son autonomie*

Anne reprend contact avec Éric – qu'elle considère désormais comme son « mentor » – pour qu'il l'aide à se différencier de Gloria. Éric propose à Anne de renforcer son autonomie, de deux manières. D'abord, Anne remplacera progressivement des membres du conseil d'administration que Gloria avait amenés avec elle, par d'autres personnes qu'elle recrutera elle-même. Ensuite, elle entreprendra de mettre en place pour le Centre un plan de développement stratégique. Celui-ci impliquera notamment de définir des plans de carrière pour les cadres du Centre.

Apparaît ici une nouvelle fonction manifeste du coaching : permettre à la personne coachée d'acquérir de l'autonomie par rapport à une collègue qui interfère dans sa sphère de responsabilités. Il est notable que dans le cas particulier qui nous occupe, cette fonction induit elle-même d'autres initiatives, comme la mise en place d'une stratégie organisationnelle, la définition de plans de carrière pour les cadres supérieurs, etc. Nous y reviendrons *infra*.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le coaching : un enchevêtrement *ad hoc* et évolutif de (dys)fonctions

Quel bilan peut-on tirer de cette confrontation entre le cadre mertonien et les recherches sur le coaching ? Au premier repérage proposé plus haut à partir de la littérature, l'analyse secondaire que nous venons de faire de cette expérience d'accompagnement sur une longue durée nous permet d'ajouter de nouvelles (dys)fonctions possibles du coaching : depuis l'amélioration de l'image de l'organisation jusqu'à la formation et le développement personnel des dirigeantes, en passant par la définition de plans de carrière pour les cadres supérieurs, etc.

Lorsqu'il discute la distinction entre fonction (positive) et dysfonction, Merton suggère que « certaines réalités peuvent être fonctionnelles pour certains individus ou sous-groupes, et dysfonctionnelles pour d'autres » (MERTON, 1961 : 52). Cette hypothèse est bien vérifiée ici, puisque l'on voit que certaines fonctions sont considérées positive-

ment par certains acteurs, tandis qu'elles apparaissent négatives aux yeux d'autres acteurs, pour qui elles constituent des (dys)fonctions. Ainsi, par exemple, la fonction formative est positive pour les deux directrices, mais elle est dysfonctionnelle aux yeux du coach et à ceux de certaines autorités universitaires. Et c'est l'inverse que l'on observe pour la fonction de prise en charge des problèmes organisationnels.

Si Merton laisse donc entendre que le caractère fonctionnel ou dysfonctionnel d'une réalité peut varier d'un individu à l'autre (ou d'un groupe à l'autre), il ne suggère pas qu'il pourrait en être de même pour le caractère manifeste ou latent. Or, cela nous semble être également le cas. Prenons l'exemple de la fonction d'amélioration de l'image de l'organisation. Elle est probablement latente aux yeux de plusieurs des acteurs externes concernés qui ne perçoivent pas l'intention de Gloria, mais ce n'est évidemment pas le cas du point de vue de la directrice elle-même, pour qui la fonction est assurément manifeste. Nous prenons donc sur ce point certaines distances par rapport au cadre fonctionnaliste. Plus généralement, cette étude de cas nous incite à relier, plus que ne le fait Merton, les (dys)fonctions à la manière dont les différents acteurs se représentent, perçoivent, ou encore – nous faisons ici le lien avec la perspective annoncée en introduction – « construisent » la réalité du coaching.

L'analyse nous montre encore combien les (dys)fonctions identifiées sont spécifiques au cas analysé et renvoient à des caractéristiques parfois très particulières du contexte (la croissance de l'organisation) ou des personnes (telle origine familiale, tel problème de santé, tel vécu émotionnel). Elles évoluent d'ailleurs en fonction de ce contexte et de ces acteurs.

Selon nous, cette analyse permet surtout de mieux rendre compte du « flou », des « confusions » ou encore des « ambiguïtés » qui caractérisent le coaching. Elle montre en effet qu'une action de coaching remplit conjointement différentes fonctions (mieux structurer l'organisation et redorer son image ; acquérir de l'autonomie comme directrice et développer des plans de carrière pour les cadres ; etc.) ; certaines sont explicites, pour certains acteurs, mais latentes, pour d'autres ; certaines sont positives pour les uns, et négatives, pour les autres, constituant à leurs yeux des dysfonctions. Et si, comme on vient de le montrer, la plupart des (dys)fonctions repérées apparaissaient très spécifiques au cas analysé, il en va de même, *a fortiori*, de la manière dont elles se combinent, dont elles s'enchevêtrent ; un enchevêtrement qui, par ailleurs, évolue en raison des événements qui affectent les personnes et l'organisation. C'est en ce sens que l'on peut considérer les pratiques de coaching comme étant faites d'un enchevêtrement *ad hoc* et évolutif de (dys)fonctions.



© Auteur : A. Bonamy, Ph. Coll. Jonas/KHARBINE-TAPABOR

JEAN NIZET ET PAULINE FATIEN-DIOCHON

« Selon les moments et les acteurs, ce sont d'ailleurs les termes de "mentorat", de "formation", voire d'"élaboration de stratégies" ou de "gestion des carrières" qui sont utilisés pour désigner la pratique à l'œuvre, plutôt que celui de "coaching" », lithographie (1914) d'Anatole Bonamy, « Le jeune Télémaque part à la recherche d'Ulysse guidé par Minerve, qui se présente à lui sous les traits de Mentor ».

La transversalité des pratiques de gestion

Nous avons évoqué, en introduction, le fait que les praticiens et les chercheurs veillaient généralement à distinguer le coaching d'autres pratiques. Or, lorsque l'on s'interroge sur la nature de certaines des fonctions identifiées dans l'analyse du cas évoqué ci-dessus, il apparaît que plusieurs d'entre elles relèvent bien davantage d'autres pratiques d'accompagnement, voire d'autres pratiques de gestion, que du coaching. Selon les moments et les acteurs, ce sont d'ailleurs les termes de « mentorat », de

« formation », voire d'« élaboration de stratégies » ou de « gestion des carrières » qui sont utilisés pour désigner la pratique à l'œuvre, plutôt que celui de « coaching ». Ainsi, l'hypothèse de l'enchevêtrement des fonctions va de pair avec ce que l'on peut appeler la « transversalité » de la pratique : faire du coaching, c'est aussi, dans un cas comme celui que nous venons de décrire, faire (à certains moments) de la formation, du mentorat, du développement organisationnel, de la stratégie, etc. Dans quelle mesure ces résultats valent-ils, plus largement, pour d'autres pratiques de coaching que celle

que nous avons pu observer en proposant une nouvelle analyse du cas décrit par Schnell ? Et si nous élargissons encore notre propos, dans quelle mesure ces résultats valent-ils également pour d'autres pratiques de gestion ?

Incontestablement, d'autres pratiques de coaching mériteraient d'être examinées à partir des mêmes hypothèses. Le cas analysé présente en effet plusieurs caractéristiques spécifiques qui peuvent contribuer à multiplier les fonctions et à complexifier leurs relations : il s'agit d'un coaching de deux dirigeants mené sur une longue durée par un coach interne dans le cadre d'une organisation qui passe par des stades de développement différents, etc. Il se présente donc comme un cas « extrême » (HLADY RISPAL, 2002 : 78) du point de vue de nos hypothèses de recherche.

Dans quelle mesure nos résultats valent-ils, par-delà certaines pratiques de coaching, pour d'autres pratiques de gestion ? Divers travaux de recherche peuvent nous amener à penser que cette question appelle une réponse positive. Nous illustrerons brièvement notre propos en nous référant au management de la qualité, tel qu'il est analysé par Segrestin (2004 : 163-195). Comme pour le coaching, les acteurs évoquent l'« ambiguïté », l'« ambivalence », l'« hybridité », la « malléabilité » ou encore les « paradoxes » qui caractérisent les pratiques de management de la qualité (2004 : 167, 176, 185, 194). Par ailleurs, les analyses proposées par l'auteur peuvent également être relues à partir de l'hypothèse de l'enchevêtrement *ad hoc* et évolutif de (dys)fonctions. Outre des fonctions explicites (mieux contrôler les processus dans les entreprises ; renforcer la sécurité des échanges entre partenaires des réseaux et la confiance qu'ils s'accordent ; etc.), le management de la qualité remplit aussi des fonctions latentes et des (dys)fonctions.

Un exemple de fonction latente : dans certaines circonstances, la certification qualité n'améliore en rien des relations réciproques durables constitutives des partenariats ; bien au contraire, elle rend les firmes offeuses interchangeable aux yeux de la firme cliente et permet à cette dernière de maintenir une relation marchande fluide. Autrement dit, le management de la qualité contribue alors à « défaire le partenariat, à force d'accroître la mobilité des acteurs sur les marchés » (SEGRESTIN, 2004 : 179). Autre exemple de fonction latente : lorsque l'organisation qui applique la qualité partage une culture éloignée de celle-ci, ou lorsqu'elle dispose de peu de moyens – ce sera souvent le cas des PME – elle peut viser à obtenir la certification « au plus juste » : en affichant des procédures qui n'ont pas de rapport avec l'activité réelle de l'entreprise (SEGRESTIN, 2004 : 183-185). Ce second cas de figure illustre aussi la notion de dysfonction, dans la mesure où cette certification de façade représente des coûts pour l'entreprise, sans présenter les avantages d'un réel contrôle des processus, ce que la qualité totale est pourtant censée assurer.

CONCLUSION

Dans un contexte où praticiens et chercheurs pointent (voire dénoncent) les ambiguïtés du coaching, cet article a mobilisé le cadre fonctionnaliste de Merton pour tenter de donner un sens à ces ambiguïtés. Un premier examen des recherches portant sur les apports du coaching aux organisations, s'il révèle différentes fonctions du coaching, ne nous aide pas vraiment à penser l'ambiguïté de celui-ci, dans la mesure où les fonctions y sont analysées séparément. Une seconde démarche, qui procède, quant à elle, à l'analyse secondaire d'un cas de coaching décrit dans la durée, se révèle plus satisfaisante. En effet, elle révèle une multiplicité de (dys)fonctions se combinant d'une manière spécifique. Ceci nous conduit à éclairer les ambiguïtés du coaching à partir de l'idée que celui-ci est constitué d'un enchevêtrement *ad hoc* et évolutif de (dys)fonctions. Nous montrons en outre que le coaching peut se combiner avec d'autres pratiques d'accompagnement ou de gestion, comme le mentorat, le conseil, le tutorat, le développement organisationnel, la gestion des carrières..., ce qui nous amène à parler d'une transversalité du coaching. Ces deux hypothèses de l'enchevêtrement et de la transversalité permettent également de comprendre les ambiguïtés d'autres pratiques de gestion, comme nous le montrons avec l'exemple du management de la qualité. De manière plus générale, notre approche consiste à éviter de dissoudre les ambiguïtés des pratiques de gestion pour, au contraire, tenter d'en saisir la complexité. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ALEXANDRE (G.), « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation », in ALLOUCHE (J.), *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 193-202, 2003.
- ANDERSON (M.C.), "Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching", *MetrixGlogal*, november, n°2, 2001.
- ARNAUD (G.), "A Coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting", *Human Relations*, vol. 56 (9), pp. 1131-1154, 2003.
- BACHKIROVA (T.), COX (E.) & CLUTTERBUCK (D.), "Introduction", in COX (E.), BACHKIROVA (T.) & CLUTTERBUCK (D.), *The Complete Handbook of Coaching*, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Los Angeles, Sage, pp. 1-20, 2010.
- BERGER (P.) & LUCKMAN (T.), *La Construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1989.
- BERGLAS (S.), "The very real dangers of executive coaching", *The Harvard Business Review*, June, pp. 87-92, 2002.

- BRESSER (F.), "The coaching pyramid: an integrated model setting out the heart and context of coaching in organizations", *Coaching at Work*, May/June, vol. 6, n°3, pp. 44-47, 2001.
- CLEGG (R.), RHODES (C.) & KORNBERGER (M.), "Desperately seeking legitimacy: organizational identity and emerging industries", *Organization Studies*, vol. 28, n°4, pp. 495-513, 2007.
- CLOET (H.), « Le coaching : un O.V.N.I. », *Revue Internationale de Psychosociologie. Le coaching entre psychanalyse et problem solving*, vol. XII, n°27, pp. 39-62, 2007.
- DE HAAN (E.), "I struggle and emerge: critical moments of experienced coaches", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 60, n°1, pp. 106-131, 2008.
- ENRIQUEZ (E.), « Le coaching, symptôme de l'organisation », in SFCoach (dir.), *De l'ère des pionniers à l'ère des professionnels. Le coaching, phénomène de société*, Paris, Le Manuscrit, pp. 159-169, 2005.
- FATIEN (P.), « Des ambiguïtés de maux/mots du coaching », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n°6, Les ambiguïtés de la relation d'aide, pp. 193-211, 2008.
- FATIEN DIOCHON (P.) & NIZET (J.), *Le Coaching dans les organisations*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2012.
- FELDMAN D. (C.) & LANKAU (M.), "Executive coaching: A review and agenda for future research", *Journal of Management*, vol. 31, n°6, pp. 829-848, 2005.
- GARVEY (B.), *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about coaching and mentoring*, Sage, 2011.
- GODIN (J.) & GOSSELIN (A.), « Les déterminants de l'efficacité perçue du coaching exécutif », Conférence prononcée lors du Congrès de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC), Québec, 2004.
- GOFFMAN (E.), *Les Cadres de l'expérience*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun », 1991.
- GRANT (A.M.), *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature*, May, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia, 2011.
- HLADY RISPAL (M.), *La Méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Perspectives marketing », 2002.
- KRAMER (J.), VON ALMEN (F.) & STARK (H.), "Hidden Agendas in Beratungs-und Veränderungsprozessen", *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, vol. 38, n°3, pp. 234-246, 2007.
- LEVENSON (A.), "Measuring and maximizing the business impact of executive coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 61, n°22, pp. 1-39, 2009.
- MCGOVERN (J.), LINDEMANN (M.), VERGARA (M.), MURPHY (S.), BARKER (L.) & WARRENFELTZ (R.), "Maximizing the impact of executive coaching: behavioral change, organizational outcomes, and return on investment", *The Manchester Review*, vol. 6, n°1, pp. 1-9, 2001.
- MERTON (R.), *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Il., Free Press, 1961.
- MOEN (F.) & SAAVIK (E.), "The effect from executive coaching on performance psychology", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, n°7, 2, pp. 31-49, 2009.
- NATALE (S.M.) & DIAMANTE (T.), "The Five Stages of Executive Coaching: Better Processes Makes Better Practice", *Journal of Business Ethics*, vol. 59, n°4, pp. 361-374, 2005.
- PAUL (M.), *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- ROUSSILLON (S.), « Le coaching, relation d'aide et/ou outil de contrôle social? », *Management & Conjoncture Sociale*, n°615, été, p. 65-74, 2002.
- SALMAN (S.), « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies Pratiques*, n°17, pp. 43-54, 2008.
- SCHLOSSER (B.), STEINBRENNER (D.), KUMATA (E.) & HUNT (J.), "The coaching impact study: measuring the value of executive coaching", *International Journal of Coaching in Organisations*, vol. 4, n°3, pp. 8-26, 2006.
- SCHNELL (E.R.), "A case study of executive coaching as a support to mechanism during organizational growth and evolution", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 57, pp. 41-56, 2005.
- SEGHERS (J.), VLOEBERGHIS (D.), HENDERICKX (E.) & INCEOĞLU (I.), "Structuring and understanding the coaching industry: the coaching cube", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2, pp. 204-211, 2001.
- SEGRESTIN (D.), *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.

GÉNÉALOGIE DE L'INNOVATEUR

Héros naturel de la société de l'innovation, l'innovateur n'en est pas moins une figure renvoyant à des réalités différentes, qui font écho aux références culturelles des locuteurs. Pour lever la confusion, nous proposons ici de reconstituer l'histoire de ce mot dans la langue française à travers une exploration des archives de référence de la Bibliothèque nationale de France. Tout en précisant les liens qui unissent l'innovateur au novateur, au génie ou à l'innovation, nous mettons en lumière deux grandes significations qui lui sont associées : celle, historique, qui, spécialement dans les arts et dans les sciences, incarne l'individu porteur de l'étincelle du nouveau, et celle, plus contemporaine et forgée par l'économie, qui fait référence à l'organisation collective qui se donne pour objectif d'en tirer profit. Enfin, constatant l'usage prééminent qui est fait de nos jours de la seconde définition et le risque réel de ne plus entendre ceux qui, par l'emploi du terme *innovateur*, continuent de faire référence à tous ces individus qui sont à la source du nouveau, nous formons la proposition qu'ils adoptent la déclinaison langagière, peut-être plus explicite, d'innovateur de génie.

Par **Jean BÉHUE***

Avec la multiplication des incantations à l'innovation, le terme *innovateur* s'est introduit dans les discours. Se présentant au premier abord comme une déclinaison naturelle du terme *innovation*, il n'en semble pas moins utilisé avec une signification variable, avec le risque de laisser la confusion s'installer au cœur d'un sujet jugé stratégique. Dans la tradition de l'histoire des idées, il devient donc intéressant d'explorer les différentes significations et représentations qui sont associées au terme *innovateur* en reconstituant les origines du mot et son histoire. Ce faisant, il s'agit d'établir la généalogie de celui qui s'affirme, jour après jour, comme le héros naturel de la société de l'innovation.

Pour donner vie à ce projet, nous proposons d'explorer au cœur des archives conservées par la

Bibliothèque nationale de France, qui constitue l'un des plus anciens et des plus exhaustifs fonds de langue française, en privilégiant les documents de référence que sont les dictionnaires et les encyclopédies. Enfin, et prenant acte de la contingence de l'approche historique, nous avons choisi de suivre la méthode revendiquée par Carlo Ginzburg (1), en considérant chaque document comme une des traces d'un récit qu'il s'agit de reconstituer par la preuve, et de compléter par l'empathie.

* Docteur en humanités et sciences sociales.

(1) Carlo GINZBURG, *Mythes, emblèmes, traces. Morphologie et histoire*, Paris, éd. Flammarion, 1989.

UNE ÉTINCELLE DE LUMIÈRES

C'est à la fin du XVII^e siècle que le mot *innovateur* fait son apparition dans un écrit, sous la plume de Pierre Richelet, auteur du premier dictionnaire de la langue française (2). Mais, il faut aussitôt ajouter que l'*innovateur* n'est pas né de la plume de l'auteur, ce dernier ayant composé son dictionnaire à partir du recensement des mots ayant cours dans les conversations des lettrés de l'époque. Ainsi, peut-on en déduire que le mot *innovateur* a été inventé avant 1680, c'est-à-dire avant l'édition du *Dictionnaire françois contenant les mots et les choses*. Si l'inventeur du mot n'est pas connu, il est par contre possible, grâce à la définition qu'en donne Pierre Richelet, de reconstituer par déduction son milieu intellectuel d'appartenance. L'ouvrage, édité en Suisse par Jean Herman Widerhold, nous apprend que le mot *inovateur*, que l'on trouve également épilé *innovateur*, est un nom. Que c'est donc la première différence significative avec le terme *novateur*, qui lui est un adjectif reconnu de la langue française, que l'on retrouve toutefois utilisé comme nom. En effet, s'empresse d'ajouter l'auteur du dictionnaire, « ce mot *innovateur* n'est pas approuvé, on dit *novateur* ». À la lumière de cet indice, il devient nécessaire de comprendre pourquoi ce nom a été inventé.

Introduire un nouveau mot, alors qu'il en existe déjà, peut sembler curieux. Et cela d'autant plus que les deux termes affichent leur filiation commune avec le verbe *innover* dérivé du verbe latin *in-novare*, qui signifie « introduire de la nouveauté, renouveler ». Pourtant, l'invention d'un nouveau mot n'est jamais anodine : elle signale l'existence d'un besoin non satisfait ; l'incapacité de la langue à signifier quelque chose qui devient réalité. Que Pierre Richelet nous signale que le mot n'est pas approuvé est donc important. Il pointe ainsi du doigt l'incapacité de l'adjectif et du nom *novateur* à incarner celui qui porte la nouveauté et, en même temps, la nécessité, qui se manifeste pour une certaine partie de la population qu'il fréquente et représente, d'inventer un nom qui incarne avec plus de justesse leur conception de la nouveauté. À ce stade, il est possible de comprendre qu'il y a comme un signe de rupture, sinon de révolution, dans cette volonté de faire évoluer la langue et d'adopter officiellement, par écrit, le nom *innovateur*. On peut par là-même en déduire que l'auteur du mot était tout, sauf un conservateur. Qu'il faisait probablement pleinement partie d'une certaine classe du XVII^e siècle français animée par l'idée d'introduire des nouveautés, et soucieuse de le revendiquer ouvertement. Nul auteur

ne saurait mieux convenir à cette description qu'un esprit éclairé, qu'un esprit appartenant au mouvement (alors en gestation) des « Lumières ». Si le mot *innovateur* est introduit par l'avant-garde des philosophes de la modernité, c'est donc pour offrir un qualificatif, et plus encore une incarnation à celui qui porte la nouveauté. Mais une incarnation qui se distingue radicalement du *novateur*, dont la signification est à l'époque très fortement marquée.

VADE RETRO, MAUDITS NOVATEURS !

À l'époque, l'adjectif *novateur*, qui est aussi utilisé comme nom, a une signification très marquée, à connotation négative. C'est ce qui peut en être déduit à la lecture du premier dictionnaire édité par l'Académie française, en 1694. Avec une portée officielle que n'avait pas l'ouvrage de Pierre Richelet, le « Dictionnaire de l'Académie Française dédié au Roy » (3) offre un point de vue privilégié sur cette société qui se dirige inexorablement vers sa disparition. Imaginé comme le recueil de la pensée des plus grands auteurs de langue française, le Dictionnaire puise dans le glorieux passé pour ouvrir l'avenir. Ce qui explique qu'aucune entrée spécifique n'ait été prévue pour le terme *innovateur*, encore peu, sinon pas usité. Plus étonnante est l'absence d'entrées pour les termes *novateur* et *innovation*, qui semblent enfouis dans la nomenclature générale, comme... pour conjurer l'irruption de toute innovation ! S'agissant de termes hérités des civilisations grecque et latine, donc de termes dont l'usage a certainement eu le temps de s'imposer, cela peut sembler étrange. C'est qu'il faut chercher tous ces termes à l'entrée *neuf*, qui figure en page 118 du tome 2 du Dictionnaire. Une entrée que l'on devine potentiellement dangereuse pour la société qui rayonne autour de l'Académie française, tant les commentaires et les exemples se font critiques, voire condamnatoires. Alors que l'on reprend l'idée qu'*innover* signifie « introduire quelque nouveauté dans une coutume, dans un ufage desja receu, &c. », et que l'*innovation* caractérise l'« introduction de quelque nouveauté dans une coutume, dans un ufage desja receu », un jugement de valeur est aussitôt associé : « C'est un establissement fort ancien, il n'y faut rien innover. Il est dangereux d'innover quoy que ce soit dans les chofes de la Religion, &c. », ou encore « Il ne faut point faire d'innovation. Ces innovations font dangereufes ». Le jugement est sans appel et explique pourquoi se côtoient, dans le même article, le terme *novateur* au sens de « Celui qui introduit

(2) Pierre RICHELET, *Dictionnaire françois contenant les mots et les choses, plusieurs nouvelles remarques sur la langue française : ses expressions propres, figurées et burlesques, la prononciation des Mots les plus difficiles, le genre des Noms, le régime des Verbes : avec Les Termes les plus connus des Arts et des*

Sciences, Le tout tiré de l'usage et des bons auteurs, Genève, Jean Herman Widerhold, éd., 1680.

(3) *Le Dictionnaire de l'Académie Française dédié au Roy*, Paris, Jean-Baptiste Coignard, 1694.

quelque nouveauté, quelque dogme, contraire aux fentimens & à la pratique de l'Église », avec, en guise d'exemple, « Les Novateurs fons dangereux. »

Pour mieux comprendre la signification négative, et même taboue, qui colle au mot *novateur*, dont essaient de se départir ceux qui militent en faveur de l'adoption du nouveau mot *innovateur*, on voit qu'il est nécessaire de s'intéresser à ce qu'il incarne dans la société catholique du Moyen Âge. Suivant l'exemple de Pierre Richelet, qui partait de l'usage de la langue pour fonder ses définitions, il peut s'avérer intéressant et pertinent de partir de l'emploi du mot *novateur* par l'un des Pères de l'Église pour mieux en saisir la portée. Ainsi, au VIII^e siècle de notre ère et alors que l'empereur byzantin Léon s'est convaincu de détruire les images saintes de son royaume, Jean Damascène prend la parole pour condamner sa décision : « L'ombre ou la ceinture des apôtres guérissait les malades et chassait les démons ; pourquoi leur image ne serait-elle pas honorée ? Ou n'adorez rien de matériel, ou ne soyez point novateur, et n'ébranlez point les bornes séculaires plantées par vos pères, qui ont établi les usages de l'Église, non seulement par leurs écrits, mais par la tradition » (4). Si ce discours nous permet de percevoir sans ambiguïté toute l'autorité de l'auteur, qui est en passe de s'affirmer comme l'un des piliers de la doctrine catholique, il nous permet aussi de comprendre qu'être qualifié de *novateur*, c'est être accusé de remettre en cause la coutume de la religion catholique, et donc les décisions prises par l'Église. C'est être accusé de faire front à une puissante institution qui, au travers d'assemblées d'évêques – ou conciles – qu'elle organise depuis l'an 325, établit les règles de la foi et de la discipline catholiques. Si le mot *novateur* est utilisé, c'est donc d'abord et exclusivement par l'Église, comme adjectif pour désigner les agissements d'un ennemi qui conteste son autorité.

Utilisé pour qualifier toute volonté de changement contraire à la coutume de l'Église, le terme *novateur* véhicule une signification qui le rapproche du terme *hérétique*, qui a dans le langage ecclésiastique une valeur officielle. En effet, se faire hérétique sous le règne de l'Église au Moyen Âge, ce n'est pas seulement faire un choix, comme l'origine grecque du mot *hérétique* le supposerait, c'est surtout faire un choix délibérément contraire à une proposition de foi catholique définie par l'Église comme vérité révélée. Tout comme le novateur, l'hérétique remet en question l'ordre établi. Il fait peser le spectre dangereux du changement et de la nouveauté. Ce qui, dans le contexte de l'époque, où l'Église est engagée dans un processus d'institutionnalisation, constitue une des accusations les plus graves. C'est d'ailleurs à la lumière

de ce contexte qu'il est possible de comprendre un certain nombre de décisions prises par l'Église pour combattre tous ceux qui sont susceptibles de remettre en cause l'ordre établi, au premier chef les protestants, mais également les scientifiques et les philosophes. Pour mieux prévenir l'introduction de toute nouveauté, et briser toute volonté novatrice, le Pape Paul III fonde, le 21 juillet 1542, la Congrégation pour la doctrine de la foi, qui s'entend sur la Constitution *Licet ab initio* conçue pour défendre l'institution contre les hérésies. Son successeur, Paul IV, renforce sa lutte contre les mouvements novateurs en créant, en 1559, le célèbre *Index Librorum Prohibitorum*, qui établit la liste des ouvrages interdits et des auteurs condamnés. Avec l'émergence progressive d'un droit canonique et la tenue de quelques procès restés célèbres comme celui de Galilée, on voit se dessiner plus clairement les condamnations, et on mesure à quel point il peut s'avérer dangereux d'être recensé parmi les hérétiques ou simplement de se voir qualifier de novateur.

INNOVATEURS ET FIER DE L'ÊTRE !

Dans un contexte historique où l'adjectif *novateur* semble tout entier enveloppé de la signification négative que lui attribue l'Église, l'introduction du nom *innovateur*, au XVII^e siècle, s'apparente à un choix délibéré des philosophes modernes de faire évoluer la signification de l'acte d'innover pour lui donner une consonance positive, sinon héroïque. L'adoption et la diffusion du terme *innovateur* doivent donc être comprises comme des actes profondément militants. Suite à la publication du *Dictionnaire de l'Académie française*, qui apparaît pour un certain nombre de lecteurs trop conservateur, un ouvrage satirique est publié par un anonyme qui s'empresse d'en faire la critique générale, et d'en appeler à l'adoption du mot *innovateur* introduit par Pierre Richelet. À la page 149 de l'ouvrage, qui paraît sous le titre *L'Apothéose du dictionnaire de l'Académie et son expulsion de la région céleste* (5), apparaît un article consacré au mot *innovateur* : « Richelet dit que le mot *innovateur* n'est pas approuvé, & qu'on dit *novateur* ; cependant, il est confiant qu'on dit *innover*, *innovation*. Il est dangereux de rien *innover* dans la Religion. Les *innovations* en fait de Religion font dangereuses. Ainfi il y a lieu de croire qu'*innovateur* qui est le verbal d'*innover*, doit être reçu. » Mais, l'adoption du nouveau mot est lente, et progresse, comme toujours dans l'histoire, au rythme de l'évolution des changements des mentalités.

(4) L'Abbé Rohrbacher, *Histoire universelle de l'Église catholique*, tome V, 4^e édition, Paris, Gaume frères et J. Duprey, 1865.

(5) *L'apothéose du dictionnaire de l'Académie et son expulsion de la région céleste : ouvrage content cinquante remarques critiques sur ce dictionnaire, auxquelles on en a joint cinquante autres sur divers auteurs célèbres*, La Haye, A. Leers, éd., 1696.



tés, et surtout du renouvellement des autorités, notamment intellectuelles. Près d'un siècle plus tard, le terme n'est toujours pas adopté officiellement, comme en atteste le *Dictionnaire critique de la langue française* (6) écrit par l'Abbé Féraud, en 1787 : « Quoiqu'on dise *innovation* et *innover*, on ne dit pas *innovateur* : le mot usité est *novateur*. On peut dire

héroïque, à « celui qui innove », celui qui « introduit des nouveautés », l'auteur anonyme de l'*Apothéose du dictionnaire de l'Académie* avait cru bon d'introduire une différence avec le terme *novateur* : « Voici donc la différence de ces deux mots : *Novateur* est celui qui produit quelque chose de nouveau, où il n'y a rien encore de commencé, comme celui qui invente une



© Coll. KHARBINE-TAPABOR

« Dans un contexte historique où l'adjectif *novateur* semble tout entier enveloppé de la signification négative que lui attribue l'Église, l'introduction du nom *innovateur*, au XVII^e siècle, s'apparente à un choix délibéré des philosophes modernes de faire évoluer la signification de l'acte d'innover pour lui donner une consonance positive, sinon héroïque. », « La querelle des anciens et des modernes, Boileau (1636-1711), Racine (1639-1699) et Huet (1629-1721) à l'Académie française », dessin de Franck publié, en 1859, dans *Musée des familles*.

pourtant qu'*innovateur* manque à la langue ; et que *novateur* ne le supplée pas. Celui-ci ne se dit que des opinions, surtout de celles qui sont opposées à la foi ; et pour d'autres objets, il ne peut exprimer le sens de *celui qui innove*. Il serait donc à souhaiter que l'usage admît *innovateur*. L'Auteur de *L'Apothéose du Dictionnaire* approuvait ce mot, mais son opinion n'a pas fait fortune ».

À la fin du XVIII^e siècle, en dépit du militantisme d'une classe d'intellectuels, le terme *innovateur* peine toujours à s'imposer dans le langage officiel, ce qui joue sur sa signification, qui n'est toujours pas fixée. Alors que Pierre Richelet avait introduit le nom pour incarner et offrir une dimension positive, sinon

mode nouvelle : mais *innovateur* est celui qui introduit, ou fait quelque innovation, où il y a quelque chose de commencé. Ainsi, celui qui change quelque chose dans une mode reçue est un *innovateur*. Voilà la différence qu'il y a entre *novateur* & *innovateur*. » En dépit de l'effort de clarification des deux termes, qui doit également être perçu comme une volonté de renforcer la valeur positive de celui qui innove, l'auteur ne parvient pas à imposer sa distinction. Ainsi, l'Abbé Féraud se contentera-t-il de faire coïncider le terme avec « celui qui innove », sans essayer de préciser un quelconque référentiel de départ, sans faire mention du terme *novateur*. Sous la plume de ce jésuite de province, on peut imaginer que l'intention n'était pas tant d'accentuer la valeur positive associée à ce nouveau personnage de la société des Lumières, que d'effacer toute référence au terme *novateur*, et donc

(6) L'Abbé FÉRAUD, *Dictionnaire critique de la langue française*, Marseille, Jean Mossy, éd., 1787



aux connotations négatives qu'il avait pour l'Église. Mais la démarche de l'Abbé Féraud peut également se comprendre d'un autre point de vue : si la définition du terme *innovateur* semble s'imposer sous une forme neutre, sans jugement de valeur, ni négatif ni positif, c'est peut-être parce qu'elle s'impose de fait.

Le mot *innovateur* a beau continuer à errer en dehors de la langue française officielle, cherchant son sens au détour de quelque commentaire savant, il peut s'appuyer sur une définition de l'*innovation* qui va marquer la société savante du XVIII^e siècle. En effet, tandis que les dictionnaires érudits se multiplient, un fameux projet mobilise quelques représentants des Lumières, parmi les plus lumineux : *L'Encyclopédie*. Ardent contributeur à ce projet, aux côtés de Denis Diderot et de Jean Le Rond d'Alembert, Louis de Jaucourt indique que l'innovation est une « nouveauté ou changement important que l'on fait dans le gouvernement politique d'un État, contre l'usage & les règles de sa constitution. » Nul doute, dès lors, que l'innovateur devient, en toute logique, celui qui s'efforce de réformer les usages. À ce titre, le mot *innovateur* se retrouve évoqué par l'auteur, dans l'un des 18 000 autres articles qu'il rédige, à l'entrée *nouveauté*. Rappelant que la *nouveauté* peut évoquer « tout changement, innovation, réforme bonne ou mauvaise, avantageuse ou nuisible », l'Encyclopédiste profite d'une citation de Bacon pour inscrire le mot *innovateur* dans les colonnes de *L'Encyclopédie* et pour rappeler qu'à l'image du temps qui s'avère être le plus grand des innovateurs, tout changement n'est pas toujours positif. Ce détour par le terme *innovation* et par le projet de *L'Encyclopédie* s'avère donc intéressant en ce qu'il offre une référence sur le sens attribué par les Lumières au terme *innovateur*. Sous leur plume, l'innovateur est certes « celui qui innove », celui qui, littéralement, « introduit des nouveautés ». Mais nul jugement de valeur ne lui est plus associé. Bien plus, on voit se dessiner en filigrane de leurs articles, des mises en garde, comme s'il fallait redouter qu'après plusieurs siècles passés à confondre novateurs et hérétiques, la société se mette à associer, sans retenue, innovateurs et sauveurs.

QUAND INNOVATION RIME AVEC RÉVOLUTION

Avec la Révolution française, une nouvelle classe d'intellectuels prend le pouvoir qui fait triompher les idéaux des Lumières et impose sa langue. Alors que l'on célèbre ce qui apparaît à beaucoup comme la plus manifeste des innovations, le terme *innovateur* s'impose dans les usages, avec une connotation révolutionnaire marquée. À tel point qu'il fait son entrée

(7) *Dictionnaire de l'Académie française*, Paris, éd. Firmin Didot, 1835.

dans la sixième édition du *Dictionnaire de l'Académie française*, publiée en 1835 (7). Et, par là-même, dans le langage français officiel. Si la reconnaissance du terme *innovateur* par les Immortels pour désigner « Celui qui innove, qui fait des innovations » est une petite innovation en soi, il est également intéressant de noter qu'elle résulte d'un changement profond de la méthode adoptée par les gardiens du *Dictionnaire*. Plus que toute autre, cette édition post-révolution française souhaite signifier sa rupture avec la première édition du XVIII^e siècle. Outre le fait que le *Dictionnaire* n'est plus dédié au roi, mais qu'il est désormais édité sous le seul sceau de l'Institut de France, une longue préface s'attache à justifier l'adoption d'une nouvelle méthode de recensement qui, adoptée par presque tous les auteurs de dictionnaires depuis Pierre Richelet, embrasse la vie des mots et leur usage dans et par la société. Le résultat offre un recueil très éloigné de la version à la fois stricte et précieuse de 1694, qui n'hésite pas à agrémenter chaque définition d'exemples fortement empreints de jugements de valeur. Ainsi, se permet-on d'ajouter, à propos de l'*innovateur*, que « Les innovateurs ont en général plus de hardiesse que de prudence. En parlant de religion, on dit mieux Novateur ». Ce qui fait écho à la définition quelque peu foisonnante et assurément marquée au sceau de l'enthousiasme du terme *innovation* : « Introduction de quelque nouveauté dans le gouvernement, dans les lois, dans un acte, dans une croyance, un usage, une science, etc. » S'imposant avec éclat dans le langage officiel du XIX^e siècle, « celui qui introduit la nouveauté » est mis en garde. Alors que la France a choisi la Monarchie de Juillet et qu'elle hésite à poursuivre le changement jusqu'au bout, le poète Anne Bignan prend la parole en séance publique devant les Immortels pour lancer un avertissement à cette nouvelle génération qui ne semble plus être animée que par le désir de changer, presque par seul amour du changement. Faisant tout d'abord l'éloge de Cuvier pour mieux dénoncer l'incursion des idées transformistes de l'école lamarckienne, celui qui siège à l'Académie pour ses traductions de *Illiade* et de *Odyssée* adresse « Quelques conseils à un novateur » (8), sous la forme d'un poème dont voici les premiers vers :

*Jeune homme qui, rêvant un prochain âge d'or,
Emporté loin de nous par un aveugle essor,
Voudrais, de l'avenir dévorant la semence,
Des siècles en un jour finir la tâche immense,
Laisse de la raison le rigide compas
Dans un cercle prudent emprisonner tes pas,
Et, marchant à ce terme où tu courais sans guide,
Par un chemin moins prompt cherche un lien plus solide.*

(8) Anne BIGNAN, *Épître à Cuvier, et Conseils à un novateur*, Séance publique de l'Académie française du 27 août 1835.

L'orateur a beau recourir aux rythmes et aux rimes, il n'en est pas moins clair dans son message : les innovateurs courent le risque d'aller trop loin. Comme les adeptes de Lamarck qui rejettent Cuvier, pour mieux rejeter la religion mais surtout la foi, et faire éclater leur seule vérité, ceux qui courent après le changement pour la seule raison qu'un changement est en vue, ne méritent pas mieux que d'être relégués au rang de novateurs, c'est-à-dire de vulgaires destructeurs.

CELUI QUI VOULAIT ÊTRE UN GÉNIE

Mais l'avertissement aura fait long feu. Cinq ans plus tard, seulement, le poète est tourné en ridicule par une caricature du flamboyant Victor Hugo, qui rêve, comme le reste de la jeune génération des romantiques, de mener le changement jusqu'à son terme en faisant éclore un homme nouveau, le seul véritable représentant de la société citoyenne : le génie. Alors que jusque-là le terme *innovateur* résonnait comme un cri de ralliement permettant aux philosophes de revendiquer un changement de société, et donc de s'ériger en adversaires de l'ordre monarchique et religieux, il devient, après la Révolution, un terme officiel, certes, mais un terme qui s'efface en faveur du terme *génie*. Glorifié par *L'Encyclopédie*, le génie est en effet l'homme de l'imagination et de l'enthousiasme par nature, et plus encore l'homme du mouvement perpétuel. Celui qui, contrairement au philosophe guidé par l'activité de la raison et la soif de la vérité, se trouve guidé par l'activité de l'âme et la soif de liberté. Homme du mouvement par définition, il est, sous la plume de Saint-Lambert qui en rédige l'article pour *L'Encyclopédie*, celui qui « Dans les Arts, dans les Sciences, dans les affaires [...] semble changer la nature des choses ». Un peu à l'image du mythique alchimiste, il est l'homme inspiré, mais l'homme inspiré par la Nature, et non par Dieu. En effet, alors que le génie grec d'Aristote était inspiré par les Muses et que le génie de la Renaissance l'était par Dieu, le génie des Modernes a perdu toute aura divine. Il est une sorte de surhomme. Un « humain trop humain », comme le signera Nietzsche. Et c'est en cela que l'homme de génie romantique s'affirme comme un novateur qui s'assume et, plus encore, comme un *innovateur* accompli.

S'éclipsant petit à petit au profit du génie qui l'incarne dans toute sa splendeur et dans tous ses excès, comme l'hérétique avait pu autrefois incarner l'abominable et effroyable novateur, l'innovateur n'en reste pas moins dans la ligne de mire de l'Église catholique. En effet, l'homme de la nouveauté a beau s'imposer dans le *Dictionnaire de l'Académie française* et s'affirmer comme le héros des sociétés modernes, il reste l'ennemi juré de la Congrégation de l'Index, et mérite

plus que jamais d'être mis à l'*Index*. Perdant chaque jour un peu plus d'autorité dans une République qui affirme son choix pour la laïcité, l'Église met un point d'honneur à garder sa position, et même à la réaffirmer en ce qui concerne les *novateurs*. Et c'est pourquoi tous ceux que le XIX^e siècle porte aux nues pour leurs découvertes, leurs inventions et leurs créations dans le domaine politique, mais aussi économique et, surtout, scientifique et artistique, sont aussitôt identifiés par les religieux catholiques et presque systématiquement répertoriés sur la longue liste des hérétiques, des immoraux, des subversifs et autres auteurs prohibés recensés par l'*Index*. Ainsi, Montaigne, Voltaire, Diderot et d'Alembert ne tardent-ils pas à rejoindre Copernic et Galilée, comme le feront à leur tour Rousseau, Hugo, Flaubert, Renan, Balzac ou Zola, et tant d'autres encore. Chose étonnante : même ceux qui, comme Descartes ou Kant, conçoivent un système philosophique au sein duquel un dieu trône toujours, sont également mis à l'*Index*. Malgré la Révolution et le désir des peuples de s'affranchir de l'autorité dogmatique de la religion, il restera longtemps condamnable par l'Église d'adopter des positions novatrices. Jusqu'au 14 juin 1966, au moins, date à laquelle l'*Index Librorum Prohibitorum* sera officiellement aboli par le pape Paul VI, qui se fera ainsi l'un des artisans de la réconciliation des peuples après la Seconde guerre mondiale.

LE MAL-AIMÉ DE L'ÉCONOMIE DE L'INNOVATION

Pleinement reconnu comme celui qui introduit de la nouveauté en toute chose, l'*innovateur* entre dans le XX^e siècle sous une définition générale et synthétique, qui abandonne tout jugement de valeur, délaisse tout enthousiasme. Ainsi, le dictionnaire Larousse, qui paraît en 1919, en fait-il le nom d'une « personne qui innove », mais aussi l'adjectif qui désigne celui « qui innove, qui tend à innover » (9). Avec un destin qui fait écho, mais dans le sens inverse, à celui du terme *novateur*, d'abord utilisé comme adjectif, puis usité comme nom, le terme *innovateur* devient de moins en moins l'incarnation du héros de la nouveauté et du changement, et de plus en plus le qualificatif de l'homme de génie en tout domaine. Ce faisant, l'usage commence à préférer à l'emploi du qualificatif d'*innovateur*, le nom, qui permet de désigner l'explorateur de l'inconnu et le vecteur du changement dans chaque domaine. Après avoir parlé d'innovateur, on se met à parler, plus précisément, d'inventeur, de découvreur ou encore de créateur, tout en sachant que chacune de ces figures est une des diverses sources et formes

(9) Claude AUGÉ, *Larousse Classique illustré. Nouveau dictionnaire encyclopédique*, Paris, Librairie Larousse éd., 1919.

d'ex.pression de l'innovation (10). Disparaissant progressivement de la mémoire collective, l'innovateur n'en a pas moins fortement déterminé l'usage qui est fait des termes *inventeur*, *découvreur* ou *créateur*. Premièrement, ces termes sont tous utilisés comme des dérivés analytiques du terme *innovateur*, pour désigner l'incarnation de l'innovation. Deuxièmement, ils font tous référence, systématiquement et sans qu'il soit besoin de le préciser, à un individu. Au sens d'individualité. Et c'est peut-être à ce niveau que le XX^e siècle marquera l'innovateur, en opérant un glissement de sens, aussi imperceptible qu'effectif.

Si *innovateur* s'éclipse petit à petit au profit de termes plus précis, l'innovation fait, quant à elle, un retour triomphal dans les discours du XX^e siècle sous le coup de l'appropriation du concept par la science économique. Après la Seconde guerre mondiale, et alors que la contribution des sciences et des techniques à l'activité économique ne semble plus faire aucun doute, des structures institutionnelles se mettent en place pour profiter des découvertes, des inventions et autres créations, et pour systématiser l'activité de recherche scientifique. Plus que jamais, l'innovation émerge alors au cœur des enjeux économiques. Un nouveau paradigme de pensée se forme autour de Joseph Schumpeter, auteur d'une théorie de l'évolution économique (11). Tout en s'inscrivant dans la lignée d'autres grands penseurs de l'économie qui, à l'instar de Jean-Baptiste Say (12), avaient déjà perçu à quel point la contribution des savants pouvait s'avérer déterminante dans la production des richesses nationales, le professeur de l'influente Université de Harvard insiste sur le rôle essentiel et catalyseur de l'*entrepreneur*. Un personnage clef agissant à l'interface entre l'individu (avec tout son génie) et le collectif (avec toute son efficacité). La question de l'innovation faisant écho aux enjeux économiques, peu à peu, on oublie qu'*innover* signifiait simplement « introduire de la nouveauté ». D'un point de vue d'économiste ou de gestionnaire, innover c'est bel et bien combiner des facteurs de production en vue d'introduire une nouvelle valeur économique. Comme si la restriction de sens s'imposait d'elle-même, on parle d'innovation pour mieux parler de profit et d'investissement, mais aussi d'organisation, de processus ou de management. Dès lors, si l'on parle d'innovateur ce n'est qu'ac-

cessoirement, comme dérivé du terme *innovation*, pour désigner l'organisation économique porteuse de l'innovation (13). Et le glissement de sens se fait d'autant plus facilement qu'à la figure du découvreur, de l'inventeur et du créateur du XIX^e siècle, succède, au XX^e, un système de recherche institutionnalisé qui considère la découverte, l'invention ou la création comme le résultat d'une action collective plus qu'individuelle et comme le premier pas dans la création de valeur économique. Un premier pas que l'on considère désormais comme à la fois nécessaire et insuffisant.

AU COMMENCEMENT, IL Y A TOUJOURS UN INNOVATEUR...

Éclipsé par les préoccupations économiques au profit de l'entrepreneur, l'*innovateur* fait son retour dans les discours au tournant du troisième millénaire. Conséquence directe du glissement de sens qu'a subi le terme *innovation* au cours de la seconde moitié du XX^e siècle, théoriciens et praticiens de l'économie se sont mis à parler d'innovateur pour qualifier une organisation ou un collectif agissant dans le sens de la valorisation économique. Que l'on désigne ainsi une université, une entreprise ou une nation, l'emploi du terme *innovateur* se fait toujours en conformité avec l'usage qu'introduisit Schumpeter. Sensible en français, cette tendance s'est particulièrement affirmée en anglais, langue globale de l'économie et de l'innovation. Le *Cambridge Advanced Learner's Dictionary and Thesaurus* (14) et l'*Encyclopaedia Britannica* (15) ont beau estimer que le terme *innovator* doit être utilisé comme un nom pour désigner « *someone who introduces changes and new ideas* », et s'en servir pour désigner ces inventeurs, ces découvreurs et créateurs qui ont marqué l'histoire anglo-saxonne, la définition ne reflète plus l'usage qui en est fait par un certain nombre de personnes évoluant dans les milieux de l'innovation. De façon presque systématique, la littérature économique emploie les termes *innovateur* et *innovator* pour qualifier une organisation et pour expliciter les moyens, pour elle, de, littéralement, *profiter* de l'innovation (16), autrement dit d'utiliser les étin-

(10) On comprend alors pourquoi, depuis le XIX^e siècle, on utilise le terme *innovateur* pour désigner les savants et les artistes qui ont marqué leur époque de leur empreinte, mais aussi pour qualifier les personnes évoluant dans les milieux politiques, économiques ou religieux et qui se seront imposés dans l'imaginaire collectif comme de grands hommes.

(11) Joseph SCHUMPETER, *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, 1911, Trad. 1935.

(12) Jean-Baptiste SAY, *Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses*, 1803.

(13) Joseph SCHUMPETER, *Business Cycles*, New York, Toronto, London, Mc Graw-Hill Book Company, 1939.

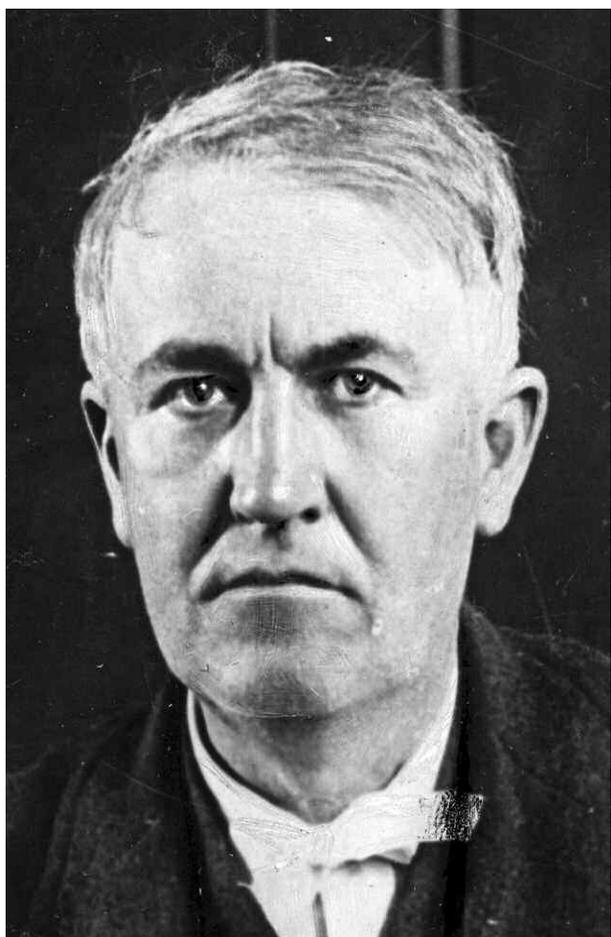
(14) <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/learner-english/>

(15) <http://www.britannica.com/>

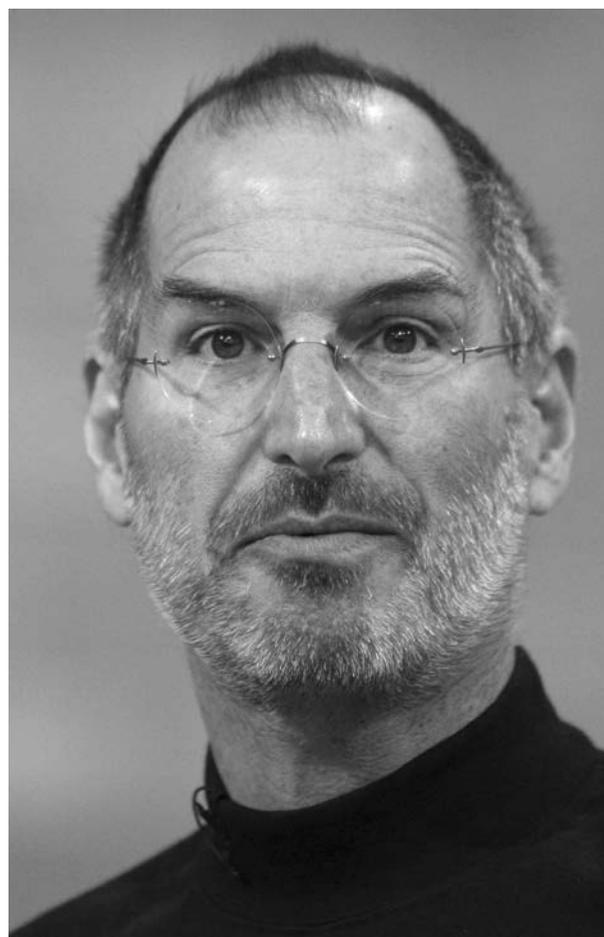
(16) Il est intéressant de noter que c'est par le titre *Profiting from technological innovation* que l'un des articles les plus souvent cités dans le domaine de l'économie de l'innovation s'est justement fait connaître, ce qui confirme l'influence incontestable de ce type d'approche de l'innovation centrée sur l'idée de profiter. À titre anecdotique, on peut alors constater que l'article commence par les *innovators* et que ceux-ci sont désignés comme *those firms which are first to commercialize a new product or process in the market*. Ce qui confirme notre analyse : dans le discours contemporain, innovateur rime avec valorisation économique et avec organisation collective. Voir David TEECE (1986), "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, vol.15, pp. 285-305.



celles produites par ces quelques hommes de talent ou de génie, que l'on appelle encore aujourd'hui inventeurs, découvreurs et créateurs. Personnes qui persistent pourtant entre elles à se revendiquer de l'héritage de l'*innovateur*, figure héroïque du changement. Avec l'absolu succès de la pensée de Schumpeter et la reprise de l'usage par les grandes autorités de la pensée économique, une page de l'histoire de l'innovateur de génie aura donc été tournée, ou presque...



© COI. NBL/KHARBINE-TAPABOR



© ULLSTEIN BILD/ROGER-VOLLET

cialistes qui parlent d'« entrepreneur-innovateur », de « chercheur-innovateur », ou encore de « chercheur-entrepreneur-innovateur », ou simplement d'« innovateur », il est clair que l'innovation est, conformément à la définition de Schumpeter, un acte de combinaison des facteurs conduisant à une création de valeur économique. Aussi, exclut-on d'emblée de ces catégories ceux qui sont à l'origine des inventions, des découvertes ou des inventions,

« Que l'on qualifie Thomas Edison ou Steve Jobs d'innovateurs n'a rien de choquant pour un économiste ou un sociologue des organisations, mais rares sont ceux qui osent ainsi désigner Marie Curie ou Einstein. », portraits de Thomas Edison, inventeur américain (1847-1931), et de Steve Jobs, entrepreneur américain et co-fondateur d'Apple (1955-2011).

Avec l'installation d'une crise économique durable et la multiplication des incantations à la croissance économique, une exploration s'est engagée au cœur du phénomène de l'innovation, qui réhabilite petit à petit l'innovateur. Préoccupés de mieux comprendre la logique de l'innovation pour mieux l'accompagner, des spécialistes de l'étude des organisations s'essayaient depuis quelques décennies à appréhender les acteurs de l'innovation, auxquels l'adjectif d'*innovateur* a été logiquement donné (17). Pour ces spé-

(17) On pensera notamment à Norbert ALTER, *L'Innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000. .

sauf s'ils ont également entrepris une démarche de valorisation économique. Que l'on qualifie Thomas Edison ou Steve Jobs d'innovateurs n'a rien de choquant pour un économiste ou un sociologue des organisations, mais rares sont ceux qui osent ainsi désigner Marie Curie ou Einstein. Et pourtant, au fur et à mesure que s'accroissent les pressions au renouveau économique et que la réflexion sur l'innovation se construit, l'attention se recentre autour de ces quelques personnes clefs qui, dans les sciences comme dans les arts, sont à la source des évolutions majeures de notre société, que Kuhn qualifie de révolutions pour mieux insister sur le caractère non



linéaire de la dynamique du progrès (18). De jour en jour, on redécouvre qu'il ne suffit pas de savoir profiter de ceux qui inventent, découvrent ou créent, mais que, sans eux, aucune innovation économique n'est jamais possible. Qu'il faut donc, dans la perspective d'une révolution de l'innovation, placer ces individus de talent et de génie au centre de notre réflexion et de notre attention, et penser les ressorts de la « créativité » comme un pré-requis d'une réflexion sur l'innovation. Ainsi, en vient-on, à partir d'une réflexion sur les acteurs de l'innovation, à déconstruire les catégories imaginées par Schumpeter et adoptées par la communauté économique, pour mieux redécouvrir l'innovation dans son sens le plus simple, et l'innovateur sous ses traits originels : l'homme du nouveau et de l'espoir.

CONCLUSION

Il est difficile de lutter contre les usages, surtout lorsqu'à l'image de l'*innovateur*, on a l'honneur et la prétention de traverser les siècles. Forgé au XVII^e siècle par l'avant-garde moderne pour le distinguer du novateur et marquer d'une valeur positive les velléités de changement de toute une société, l'innovateur a connu son apogée au XIX^e siècle, lorsqu'il s'est imposé dans le *Dictionnaire de l'Académie française*. Signe que l'usage précède toujours les institutions, c'est à cette époque que l'on a commencé à l'oublier pour lui préférer la figure plus héroïque du génie ou les déclinaisons, à la fois plus neutres et plus précises, d'inventeur, de découvreur ou de créateur. Aujourd'hui, avec l'omniprésence de l'innovation dans l'imaginaire collectif, l'innovateur effectue son grand retour, mais en véhiculant une signification fort différente de celle portée par les Lumières et revendiquée par la communauté savante. Sous l'influence d'une réappropriation des

enjeux d'innovation par l'économie, l'innovateur ne fait plus tant référence à celui qui porte l'étincelle de génie et annonce le nouveau, qu'à ces organisations collectives et anonymes capables d'en tirer profit.

Figure de référence des discours de la société de l'innovation, l'innovateur n'en est pas moins mobilisé avec des significations très variables en fonction du milieu culturel auquel appartient le locuteur et des références culturelles qui le constituent. Et cette situation n'est pas sans créer la confusion sur un sujet qui devrait pourtant rassembler. Tout en appelant les parties prenantes aux débats sur l'innovation à prendre acte de ces différentes significations, une solution pourrait consister à introduire une déclinaison de langage qui permette aux locuteurs de préciser la figure de l'*innovateur* à laquelle ils font référence. Sans remettre en question l'usage devenu majoritaire qui consiste à assimiler l'innovateur à l'organisation collective porteuse des espoirs de révolution économique, peut-être pourrait-on inviter les héritiers des Lumières et de la tradition savante à faire référence à l'*innovateur de génie*, pour faire valoir la nécessité de considérer celui qui, quel que soit son domaine d'activité, mais spécialement dans les arts et les sciences, est la source du nouveau ?

Source de potentielles confusions et d'injonctions contradictoires à l'action, l'innovateur n'en reste pas moins la figure qui porte les espoirs de notre société, une figure qui semble être de plus en plus invoquée. Mais une figure qui semble plus que jamais en mal de reconnaissance. À l'heure où les espoirs de l'innovation s'associent de plus en plus fréquemment à des espoirs de rupture, autrement dit à de véritables révolutions, une voie de recherche fructueuse serait sans doute d'interroger plus avant cette figure renaissante, symbole de l'étincelle du nouveau. ■

(18) Thomas KUHN, *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, Chicago University Press, 1962

PEUT-ON DIRE QUE LES FILIALES OCCIDENTALES IMPLANTÉES EN TUNISIE ONT UN COMPORTEMENT « ÉTHIQUE » ?

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

Adoptant une approche instrumentale appuyée par une démarche qualitative menée auprès de onze filiales d'entreprises occidentales implantées en Tunisie, notre but est d'analyser le degré d'adhésion aux normes éthiques des processus managériaux de planification, d'organisation, de direction et de contrôle observables dans les filiales étrangères en Tunisie. L'analyse de contenus thématiques que nous avons menée grâce aux propos recueillis auprès de vingt-deux directeurs appartenant à onze filiales occidentales implantées en Tunisie a permis l'établissement d'une grille comprenant quatre types de filiales, qui sont les filiales a) éthiques, b) responsables, c) neutres et d) non éthiques. Cette typologie est le résultat de la conjugaison de deux paramètres, qui sont le degré de l'engagement éthique de la maison-mère envers sa filiale et celui de l'engagement de la filiale elle-même envers les standards éthiques.

Par **Rym HACHANA***

Cet article a pour objectif d'analyser la dimension éthique des processus managériaux de planification, d'organisation, de direction et de contrôle observables dans les filiales des multinationales occidentales implantées en Tunisie.

Aucune étude n'a été faite, à notre connaissance, sur les engagements éthiques des filiales occidentales situées en Tunisie et de leurs maisons-mères. Et pourtant, la question devient particulièrement sensible en raison des évolutions politiques que connaît actuelle-

ment le pays. La révolution du 14 janvier 2011 a renversé un système de népotisme extrême ayant régné pendant plus de vingt-trois ans. Plusieurs problématiques d'ordre sociétal et éthique ont alors émergé sur la scène politique et économique. Le système déchu puisait sa force dans un réseau solide de partenaires locaux et étrangers qui ont participé de façon directe

* Maître assistante habilitée, Tunis Business School.

ou indirecte à pérenniser ce régime autoritaire et corrompu. Parmi les partenaires externes figurent les multinationales occidentales implantées en Tunisie, dont certaines sont accusées aujourd'hui d'avoir coopéré avec l'ancien régime.

Pouvons-nous qualifier le processus managérial mis en place par les filiales implantées en Tunisie d'éthiquement acceptable ? Comment se manifeste la violation des principes éthiques au sein de ces filiales ? Quels sont les facteurs qui expliquent le degré d'adhésion des filiales implantées en Tunisie à des exigences éthiques ?

Pour répondre à ces questions, une approche qualitative à visée exploratoire s'appuyant principalement sur des entretiens semi-directifs a été menée au cours des années 2010 et 2011 auprès de vingt-deux managers occupant des postes clés et appartenant à onze filiales de multinationales occidentales européennes et nord-américaines implantées en Tunisie. Cette recherche s'est faite en deux temps : avant la révolution du 14 janvier 2011, et après cette date.

Au départ, et durant l'année 2010, notre enquête visait à étudier plus particulièrement l'engagement éthique de la maison-mère envers sa filiale implantée en Tunisie. À ce stade, nous considérons l'éthique comme une variable exogène, dont seule la maison-mère était responsable. Le but était d'évaluer la portée éthique des décisions prises par la maison-mère et prescrites à sa filiale en Tunisie. Durant cette première étape, les entretiens semi-directifs visaient exclusivement les expatriés chargés de mettre en œuvre les stratégies fixées par leurs maisons-mères. Le guide d'entretien visait principalement à évaluer la portée éthique des décisions ayant trait à la politique de recrutement et de rémunération, ainsi qu'à la manière avec laquelle de telles décisions étaient appliquées au sein des filiales (centralisation du pouvoir, supériorité du siège, *empowerment*, délégation, collaboration, etc.).

Dans un deuxième temps, après la révolution de janvier 2011, nous avons jugé intéressant d'étendre l'enquête aux cadres locaux en focalisant notre intérêt sur les filiales qui ont réussi à acquérir un certain seuil de maturité et se sont développées pour devenir un acteur stratégique à part entière dans le réseau de la multinationale. De ce fait, le but poursuivi n'était plus uniquement d'évaluer la portée éthique des décisions prises par les maisons-mères, mais d'évaluer également l'engagement éthique des filiales en mettant l'accent sur les processus managériaux mis en place, et tout en impliquant les managers tunisiens qui peuvent jouer un rôle dans l'amélioration du potentiel éthique de leurs filiales.

Même s'il est en principe possible, aujourd'hui, de s'exprimer librement sur des sujets jadis bannis, nous nous sommes heurtés à plusieurs obstacles liés à la peur et à la crainte des managers tunisiens et des expatriés de se prononcer sur des questions éthiques ou

politiques. La généralité de leurs propos, le refus de répondre à certaines questions jugées confidentielles, la méfiance ressentie à l'égard de certaines notions, telles que « la corruption », « la conspiration », « le chantage », « le harcèlement sexuel » ou « le licenciement abusif », nous conduisent à conclure que la culture de la peur instaurée par le régime déchu continue à produire ses effets.

LES DILEMMES ÉTHIQUES DES FILIALES IMPLANTÉES DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Telle qu'elle a été définie par Mercier (1999 : 6), « l'éthique regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus ». D'une manière générale, l'éthique fait référence à la conduite humaine, en insistant sur ce qui est bon et sur ce qui est mauvais (TSENG *et al.*, 2009).

À l'échelle internationale, une confrontation peut exister entre le système de valeurs organisationnelles propagées dans la maison-mère et les valeurs installées et répandues dans les filiales. Même si certaines normes éthiques standards demeurent valables quelle que soit la culture dans laquelle elles se situent (DONALDSON, 1989), la diversité culturelle peut accentuer les conflits éthiques entre la maison-mère et les filiales, surtout lorsque la filiale est implantée dans un pays où des pratiques non éthiques, telles que la corruption, sont répandues (SANYAL, 2005). Il existe de ce fait un manque de congruence entre les standards éthiques du pays d'origine et ceux du pays d'accueil.

Ce manque d'alignement entre les valeurs et les pratiques éthiques instaurées dans le pays d'origine et celles établies dans le pays d'accueil engendre des violations éthiques (1) qui peuvent, sous certaines conditions, aboutir à une dérive éthique. Selon Elango *et al.* (2010), il y a dérive éthique lorsque l'expatrié va passer outre aux normes éthiques exigées par sa maison-mère et adhère aux normes éthiques constatées dans le pays d'accueil pour en tirer profit.

Dans son chapitre intitulé *The moral foundation of multinationals*, Donaldson (1989) précise que les multinationales sont tenues par un contrat social envers les pays dans lesquels elles se trouvent. Elles devraient participer au développement économique sans violer les droits fondamentaux des employés et

(1) Par violation éthique, nous faisons allusion au non-respect des normes éthiques. À titre d'exemple, octroyer une rémunération plus élevée à un expatrié par rapport à un manager local qui justifie des mêmes compétences et qui exerce les mêmes fonctions, est une violation éthique. Cette violation, conjuguée avec d'autres manquements éthiques, conduira nécessairement à une dérive éthique, c'est-à-dire à la marginalisation de l'éthique, voire à son absence.

des consommateurs. Halter et Coutinho de Arruda (2010) avancent que les multinationales s'appuient aujourd'hui sur les rapports de responsabilité sociale qu'elles diffusent afin de communiquer avec les différentes parties prenantes. Pourtant, ces rapports ne garantissent pas la transparence dont les différents partenaires ont besoin, et constitueraient plutôt un instrument *marketing*. Les auteurs concluent que les multinationales se comportent d'une manière différente selon qu'elles se trouvent dans leur pays d'origine ou dans un pays tiers, notamment si ce dernier est un pays en développement, tels que les pays de l'Amérique latine ou de l'Afrique.

Tirer profit d'un cadre légal plus souple et fuir des restrictions juridiques trop rigides du pays parent constituent parfois les seules motivations qui incitent la maison-mère à s'implanter dans un pays en développement. Dans ce cas, il ne serait pas étonnant de constater des violations éthiques multiples de la part de la filiale, des violations qui peuvent prendre des formes diverses, telles que l'exploitation de la main-d'œuvre (travail des enfants, conditions inhumaines de travail), le licenciement abusif, la corruption, le harcèlement sexuel, etc.

Éthique et processus managériaux

Les établissements enquêtés sont des filiales de multinationales occidentales (européennes et nord-américaines) détenues à plus de 60 % par leurs maisons-mères. Seules les filiales « marché » ont été retenues dans le cadre de cette enquête. En effet, les filiales qui ne sont que de simples ateliers de production à bas coût de main-d'œuvre auraient posé des problèmes d'analyse encore plus délicats, puisqu'elles ne sont souvent implantées en Tunisie que dans le seul but de tirer profit d'une main-d'œuvre docile et bon marché, et que les problèmes éthiques y sont encore plus prégnants et délicats à aborder.

Le choix des participants a été conditionné dans une grande mesure par leur disponibilité et leur acceptation de faire partie de cette recherche. Dix-sept interviewés sont des expatriés nommés par la maison-mère, les cinq autres sont des employés locaux qui ne disposent pas de compétences élevées et occupent des fonctions administratives ou techniques.

Les entretiens ont été enregistrés avec un magnétophone, retranscrits ou traduits de l'arabe, du français ou de l'anglais. La retranscription des entretiens a permis de constituer un corpus documentaire sur le degré de diffusion des préoccupations éthiques au sein des filiales occidentales implantées en Tunisie.

Pour réaliser notre enquête, nous ne disposions pas d'une grille théorique qui nous aurait permis d'identifier les différents mécanismes qui influencent le transfert éthique de la maison-mère vers ses filiales implantées dans des pays en développement. En l'absence d'une approche instrumentale précise, nous

avons donc cherché à montrer par quelle voie se décline l'éthique dans le management quotidien de ces filiales. De cette approche qualitative a émergé la proposition d'une typologie réunissant les différents construits d'une manière logique (EISENHARDT, 1989).

Nous avons conçu le guide d'entretien autour de quatre thèmes correspondant aux quatre fonctions managériales : planification, organisation, direction et contrôle. Chaque thème comprend quatre à sept questions ayant pour objet d'expliquer le degré d'engagement éthique de la maison-mère envers sa filiale implantée en Tunisie et le degré d'engagement éthique des managers locaux de la filiale.

Y a-t-il une place pour l'éthique dans le processus de planification ?

La planification des activités d'une filiale est une fonction managériale qui dépend du degré de décentralisation de la maison-mère. Dans le cadre d'une multinationale centralisée, les filiales sont fortement dépendantes du siège qui conçoit au niveau central la stratégie du groupe et l'organisation des opérations, et leur fournit l'assistance et le support qui leur sont nécessaires. Le siège maintient un contrôle rigoureux sur les opérations des filiales, qui tendent à n'être que de simples exécutants de la stratégie décidée par celui-ci :

« Notre métier consiste à appliquer (et non à concevoir) les plans adoptés par la maison-mère. Notre stratégie marketing nous est imposée par le siège. Nous ne décidons pas des montants des ressources ni de la manière avec laquelle nous allons les utiliser » (Responsable communication dans une filiale opérant dans le secteur des détergents).

S'aligner sur la politique générale de la maison-mère accroît la dépendance de la filiale et réduit sa marge de manœuvre, cela d'autant plus que certaines maisons-mères agissent délibérément pour limiter la latitude managériale des dirigeants des filiales implantées en Tunisie :

« La Tunisie est un marché certes exigü, mais stratégique. Notre multinationale considère le marché tunisien comme le maillon fort de son réseau maghrébin, et nous ne tolérons pas la perte de contrôle sur ce marché » (Directeur général d'une filiale de *consulting*).

Les filiales appartenant au modèle centralisé établissent des plans opérationnels qui ne traitent que des activités courantes de la filiale (telles que la gestion de la paie, les autorisations d'absence, le paiement des factures des fournisseurs, etc.).

Le degré de centralisation semble s'atténuer quelque peu après la révolution et certains dirigeants des filiales implantées en Tunisie s'impliquent plus directement dans le processus décisionnel :

« Avant la révolution, rares étaient les fois où nous étions appelés au siège pour discuter de l'état de la filiale. Nous recevions des plans formalisés et détaillés, qui nous expli-

quaient les modalités de leur exécution. Cette manière de procéder a changé, après la révolution. Aujourd'hui, les dirigeants du siège font appel à nous pour comprendre nos besoins (humains, logistiques, financiers et autres), nous consultent avant de prendre une décision stratégique, nous font savoir le contenu des plans stratégiques avant qu'ils nous soient parvenus pour exécution » (Directeur d'une filiale).

Les filiales de multinationales plus décentralisées établissaient déjà avant la révolution leurs plans stratégiques, tactiques et opérationnels par elles-mêmes, après approbation par le siège. Ces filiales se sont développées et ont pu atteindre un certain seuil de maturité qui leur permet de recourir à leurs maisons-mères uniquement pour consultations ou conseils :

« Notre métier, c'est innover. Notre planification suit le rythme de notre production. Nous ne recevons pas d'ordres de notre siège, nous fixons nos propres objectifs (qui sont la plupart du temps à moyen terme). Nous décidons de la stratégie qui sera déployée pour les atteindre. Les liens qui nous unissent au siège se rapportent aux opérations financières, telles que le versement des dividendes, le financement des opérations coûteuses et de logistique ». (Responsable planification d'une filiale opérant dans le secteur de la nouvelle économie).

Le degré de décentralisation des décisions n'est en lui-même ni favorable ni défavorable à l'adoption de comportements plus ou moins éthiques. C'est une variable qui doit être considérée en même temps que d'autres. Cependant, il semblerait raisonnable de considérer qu'une planification plus « éthique » serait aussi une planification encourageant la participation des filiales au processus de prise de décision, à la fixation des objectifs et à la formulation des stratégies. Elle devrait permettre d'établir des relations plus égalitaires entre la maison-mère et les filiales, et de faire plus de place à la communication, au dialogue et à la coordination.

Organisation éthique ou éthique organisationnelle ?

Au regard des données recueillies, trois principaux modes de coordination des relations maison-mère/filiales apparaissent : a) la coordination bureaucratique fondée sur la formalisation et les procédures, b) la coordination par les personnes à travers les expatriations et les impatriations et, enfin, c) la cohésion normative basée sur la diffusion des valeurs de la maison-mère.

Certaines filiales combinent ces trois modes de coordination, comme le laisse supposer un directeur d'une filiale canadienne :

« La standardisation des tâches, des procédures et des résultats est notre souci permanent ; nous sommes convaincus qu'une compréhension des stratégies en vigueur est un gage pour leur bonne exécution. Nous favorisons la communication, la formalisation de certaines tâches complexes, nous privilégions également la

formation des équipes pour les mettre au courant de toutes les nouveautés ».

D'autres filiales comptent sur la socialisation comme mécanisme principal de coordination. La maison-mère jouissant d'une forte notoriété, les filiales ont tendance à s'inspirer de ses valeurs et de ses normes de comportement :

« Le but est de créer un système commun, qui lie notre filiale au siège, mais aussi aux autres filiales du groupe. À titre d'exemple, nous avons mis en place des progiciels de gestion intégrés. L'intérêt n'est pas d'encombrer nos managers avec des règles et procédures administratives, parfois pénibles, mais, plutôt, de puiser dans les richesses culturelles de notre entreprise. Notre organisation tourne autour de nos principes fondamentaux, qui sont la responsabilité et l'efficacité » (Directeur production d'une filiale belge opérant dans le secteur de l'électronique). Une comparaison entre la période qui a précédé la révolution et celle qui la suit révèle l'existence de plusieurs conflits quant à la répartition des postes et des responsabilités. Ainsi, un gestionnaire tunisien nous dit :

« Les postes clés sont toujours détenus par les expatriés. Nous (les Tunisiens) occupons des postes d'exécution et de support. Il est temps de réviser la politique de recrutement faite par le siège, car des managers tunisiens peuvent parfaitement accomplir des tâches plus complexes que celles dont ils sont investis ».

Selon les propos d'un employé tunisien,

« La révolution a été faite pour mettre fin à l'injustice et à l'humiliation. Je me sens parfois humilié et traité comme un outil de production, dans cette entreprise [...] Ils (l'équipe dirigeante) ne nous (employés tunisiens) considèrent pas comme des pairs, mais comme des subordonnés. Même si je ressens une réelle envie de la part des dirigeants pour améliorer l'organisation de la filiale en impliquant davantage les employés tunisiens, cet effort reste limité et beaucoup de travail reste à faire dans ce sens ».

Les données recueillies après la révolution suggèrent une plus forte tendance de la part des maisons-mères à promouvoir une éthique organisationnelle fondée sur le partage des valeurs et des principes éthiques au moyen de chartes éthiques et de guides de bonnes pratiques. L'établissement de structures transversales (équipes de résolution des problèmes, de pilotage, de crise) constitue aussi un levier organisationnel qui peut avoir des conséquences directes sur la persistance ou, au contraire, l'abandon de comportements éthiquement contestables.

Les dirigeants des filiales étrangères présentes en Tunisie se préoccupent-ils assez des questions éthiques ?

Selon la littérature en management, le *leadership* éthique implique trois composantes principales : a) avoir un système de valeurs éthiques, b) traiter les autres d'une manière juste et équitable et c) encourager les comportements normatifs qui sanctionnent les

manquements aux devoirs éthiques et qui rétribuent toute manœuvre visant à diffuser les pratiques éthiques (BROWN *et al.*, 2005).

La littérature managériale considère que le *leadership* éthique contribue à améliorer les relations employeurs/employés, favorise la communication et est à l'origine de la diffusion d'une culture éthique. Ainsi, il jouerait un rôle crucial pour limiter les conflits internes et faire converger les intérêts de toutes les parties prenantes.

Le *leadership* éthique revêt une importance stratégique dans le cadre des relations maisons-mères/filiales. En effet, sans un leader porteur de valeurs éthiques, certains auteurs considèrent qu'aucune tentative ne sera entreprise dans la filiale pour lutter contre les dérives éthiques.

Mais jusqu'à quel point peut-on parler de « *leadership* », dans le cadre d'une filiale implantée dans un pays en voie de développement ? Les managers interrogés, qu'il s'agisse d'expatriés ou de managers locaux, considèrent qu'il est exagéré de parler de « *leadership* » à l'échelle de la filiale dans laquelle ils travaillent :

« *Énoncer les orientations générales du groupe et le doter d'une vision claire qui lui permettra de se projeter dans le futur constituent la responsabilité des leaders qui siègent dans la maison-mère. Il ne faut pas confondre leader et dirigeant. Il serait erroné d'évoquer le terme leadership, dans notre contexte* » (Directeur des ressources humaines dans une filiale opérant dans le secteur du textile).

En outre, ces managers pensent que le respect des principes éthiques n'incombe pas aux seuls leaders, mais à toute personne travaillant dans une organisation. Ce qui veut dire que l'absence de leaders dans le cadre des filiales ne constitue pas une présomption de l'absence de l'éthique.

« *Avoir des leaders dans notre filiale n'est pas un gage du respect des principes éthiques. Le respect des principes éthiques est de la responsabilité de tous* ». (Directeur ressources humaines d'une filiale française du secteur pharmaceutique).

Les entretiens menés avec quatorze dirigeants de filiales occidentales implantées en Tunisie, dont quatre sont des directeurs généraux, nous permettent d'avancer les remarques suivantes :

- la révolution a intensifié le besoin visant à doter les filiales de dirigeants respectueux des droits de l'homme ;
- les fonctions de recrutement, de sélection, de rémunération et autres doivent être désormais envisagées en respectant mieux les principes d'équité et d'intégrité ;
- il serait important de rétribuer les agissements de nature éthique (promotions, primes, etc.) ;
- le non-respect des standards éthiques pourrait être plus lourdement sanctionné par les employés locaux, qui peuvent désormais manifester leur mécontente-

ment de diverses façons (grèves, perturbations, violences, etc.).

Le contrôle dual peut-il être non éthique ?

Les leviers de contrôle des filiales peuvent être de différentes sortes : mobilité des expatriés, contrôle informel, formalisation des procédures, contrôle par les résultats, centralisation des décisions. Certains de ces mécanismes ont un caractère positif, d'autres ont un caractère négatif et peuvent être à l'origine d'une dérive éthique. Un mécanisme de contrôle est considéré comme positif lorsqu'il est utilisé uniquement pour évaluer la performance réalisée et prévoir les mesures correctives nécessaires. En revanche, un instrument de contrôle est considéré comme négatif lorsqu'il s'éloigne de la mission de contrôle et autorise des manœuvres non éthiques. À titre d'exemple, Geringer et Hebert (1989) considèrent le conseil d'administration d'une filiale comme un mécanisme de contrôle négatif, dans la mesure où il permet à la société-mère d'empêcher que des décisions qui lui sont défavorables soient prises, notamment à travers la composition du conseil et grâce au droit de veto de ses représentants.

Toutes les filiales étudiées combinent la supervision directe et le contrôle bureaucratique (ou formalisé). En ce sens, on peut dire qu'elles sont soumises à un contrôle dual :

« *Le contrôle peut être verbal, à travers une simple question sur le bon déroulement du processus productif, comme il peut être formel, grâce à des procédures écrites et bien précises* », indique un gestionnaire d'une filiale italienne opérant dans le secteur du textile.

« *Nous privilégions le contrôle continu et non a posteriori. Le contrôle est l'activité de tous [...]. L'envoi des expatriés n'est pas le seul instrument de contrôle utilisé, nous recourons également à nos propres moyens de contrôle, à savoir la coordination, la standardisation et la supervision directe* » (Directeur ressources humaines d'une filiale allemande opérant dans le secteur des détergents).

« *Nous sommes autonomes, nous contrôlons nous-mêmes notre processus productif. Le siège n'intervient que si la performance réalisée est très en-dessous de la performance escomptée. Il est inapproprié, aujourd'hui, surtout avec le développement des outils de transmission d'information, de recourir aux modes traditionnels et classiques de contrôle : c'est une perte de temps et d'argent, pour nous et pour la maison-mère* » (Directeur général d'une filiale canadienne appartenant au secteur de la construction).

Actuellement, le caractère dual du contrôle des filiales situées en Tunisie tend à s'atténuer, non pas tant en raison de considérations éthiques ou politiques, mais plutôt dans le but de réduire les coûts, de limiter les frais d'expatriation, de mieux responsabiliser les filiales et de faciliter les coopérations directes entre filiales.



« La révolution a intensifié le besoin visant à doter les filiales de dirigeants respectueux des droits de l'homme [...] », gravure anonyme représentant L'Égalité portant la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, vers 1789, Musée des Arts et Métiers (Paris).



TYOLOGIE DES FILIALES TUNISIENNES SELON LEUR MODE DE PRISE EN COMPTE DES PROBLÈMES ÉTHIQUES

À l'issue de nos entretiens, il nous a paru judicieux de classer les filiales de multinationales implantées en Tunisie selon deux variables : le degré d'implication (ou d'engagement) de la maison-mère dans la prise en compte des problèmes éthiques rencontrés en Tunisie et le degré d'implication du management de la filiale tunisienne dans la prise en compte de ces mêmes problèmes. Le croisement de ces deux variables conduit à une classification en quatre catégories comme le montre le tableau ci-dessous :

Lorsque ni la maison-mère ni le management local ne se préoccupent d'éthique, on se trouve en présence d'un établissement où les dérives éthiques seraient très répandues. À l'opposé, lorsque la maison-mère et le management local se déclarent l'un et l'autre respon-

sables du traitement de ces questions, on pourrait s'attendre à ce que les difficultés éthiques de la vie des affaires y soient mieux prises en compte. Les deux autres cas correspondent à une absence de préoccupation éthique manifeste soit de la part de la maison-mère soit de la part des responsables locaux de la filiale.

Toutes les multinationales ne s'engagent pas avec la même intensité pour prendre en compte les problèmes éthiques rencontrés par leurs filiales. Certaines veulent lutter contre toute violation éthique, d'autres essaient de détourner les standards éthiques, d'autres encore tentent de les violer, auquel cas la filiale deviendra un terrain favorable pour se prêter à des dérives éthiques non tolérées dans le pays d'origine.

Dans notre échantillon, nous avons identifié trois établissements qui semblaient ne pas du tout se préoccuper des questions éthiques, ni sous l'impulsion du siège ni à l'initiative du management local. Trois établissements peuvent être qualifiés de « plutôt

Engagement éthique de la maison-mère envers sa filiale	+	Filiales neutres	Filiales éthiques
	-	Filiales non éthiques	Filiales responsables
		Engagement éthique de la filiale elle-même	

Tableau 1 : Typologie éthique des filiales occidentales implantées en Tunisie



neutres », et trois autres peuvent être classés dans la catégorie « éthiques ». Enfin, deux établissements peuvent être classés dans la catégorie des filiales « responsables », c'est-à-dire dotées d'un management local se préoccupant des questions d'éthique, alors que la maison-mère semble peu concernée.

Les filiales éthiques

Cette première catégorie est constituée par les filiales dont l'adhésion aux standards éthiques est très rigoureuse. L'engagement éthique de la filiale est appuyé par celui de la maison-mère, qui encourage la moralisation de ses affaires internationales.

Ainsi, ces filiales se comportent en bons citoyens locaux, engagés et responsables.

« *Respecter les employés et l'environnement dans lequel nous agissons est un impératif dicté par notre maison-mère et adopté par notre filiale* », précise le directeur général d'une filiale française.

Ces filiales illustrent la convergence ou la congruence éthique entre la maison-mère et ses filiales, ce qui est de nature à atténuer les différences culturelles entre les différents pays.

« *Nous sommes convaincus de l'existence d'une culture universelle qui dépasse les frontières nationales et qui aide les peuples à se rapprocher davantage. Cette culture prône le respect, l'égalité et l'équité. Nous estimons que ces valeurs éthiques sont communes à toutes les cultures* » (Directeur adjoint d'une filiale suédoise).

Une réelle complicité existe entre les expatriés et les travailleurs tunisiens et un fort degré d'engagement est ressenti par les expatriés envers ce que leurs collègues ont vécu durant la révolution. Un directeur de filiale déclare ainsi :

« *Le 17 janvier 2011, en pleine révolution et malgré l'insécurité qui régnait, tous nos employés tunisiens étaient là, motivés plus que jamais à travailler. Contrairement à d'autres filiales, à aucun moment la chaîne de production ne s'est interrompue* ».

Ces filiales éthiques avaient rencontré plusieurs difficultés sous l'ancien régime et menaçaient de se délocaliser si les pressions gouvernementales persistaient. Un directeur de filiale canadienne précise ainsi :

« *Nous avons commencé à réfléchir à la possibilité de quitter le territoire tunisien, car nous ne voulions pas céder à des pratiques illégales et de moins en moins éthiques. Sous l'ancien régime, la corruption était un phénomène en pleine croissance. Nous étions appelés à verser des sommes de plus en plus importantes pour accélérer la procédure de dédouanement, pour accéder à certaines offres publiques d'achat de matières premières. Après la révolution, nous ne ressentons aucune pression, c'est la loi de la concurrence qui régit le marché* ».

La socialisation est un mécanisme de coordination fortement utilisé par les filiales éthiques. Grâce à une collaboration étroite entre les différents échelons, à la diffusion d'une culture éthique et à une communica-

tion sans faille, ces filiales ont réussi à relever le défi de la révolution.

Les filiales responsables

Les maisons-mères des filiales responsables ne déploient aucun effort en matière de diffusion d'une culture éthique au sein de la filiale soit parce qu'elles en sont dépourvues dans leur pays d'origine, soit parce qu'elles estiment qu'il est inutile de doter une filiale implantée dans un pays émergent de valeurs éthiques, soit encore parce qu'elles veulent donner à leurs filiales une grande latitude en matière d'éthique. Malgré le désengagement éthique de la maison-mère, les filiales responsables ont propagé une culture basée sur le respect, la droiture et l'égalité, ce qui a facilité la collaboration entre les expatriés et les travailleurs locaux.

À ce propos, le directeur d'une filiale italienne avance :

« *Nous ne disposons d'aucun code éthique envoyé par le siège, et pourtant nous faisons en sorte que les principes éthiques soient respectés. À titre d'exemple, lors de la procédure de sélection d'un gestionnaire de production ou d'un "buyer", nous publions des annonces dans des revues spécialisées. Certaines personnes au pouvoir veulent faire profiter leurs parents de ces postes, et nous harcèlent pour [que nous acceptions] leurs candidatures. Devant ce dilemme, nous informons notre siège, qui porte peu d'attention à la question et nous laisse le libre choix de retenir ou non la candidature. Notre politique de sélection est basée uniquement sur le mérite : nous n'avons jamais cédé à ces pressions* ».

Les dirigeants des filiales responsables jouent un rôle capital dans la promotion de la culture éthique. Ils ont instauré un système de valeurs interne, qui est en adéquation avec les standards éthiques internationaux. À cet égard, un directeur de filiale précise :

« *L'insécurité qui régnait après la révolution a conduit le siège à songer à délocaliser notre filiale au Maroc. Nous avons réussi à convaincre les dirigeants de la maison-mère que le basculement vers la démocratie, même s'il est douloureux, ne porterait pas atteinte à nos intérêts, bien au contraire* ».

Les filiales neutres

Les filiales neutres manifestent une divergence éthique qui puise ses sources dans la diversité culturelle qui sépare le pays d'origine du pays d'accueil. Dans les filiales neutres, l'engagement éthique de la maison-mère est élevé, contrairement à celui de sa filiale située en Tunisie. Ce désaccord éthique peut conduire vers un non-respect des normes éthiques par la filiale et intensifie la myopie culturelle entre la maison-mère et sa filiale en matière d'éthique.

« *Notre maison-mère prône des valeurs éthiques qui sont difficilement transposables en Tunisie. Nous considérons*

que l'aspect éthique ne revêt pas une importance capitale, ici, en Tunisie, car, de toutes les manières, nos salariés ont pris l'habitude de travailler efficacement sans exiger de notre part un effort supplémentaire en matière d'éthique. Nous pensons que les choses vont changer, avec la révolution, car les Tunisiens aspirent de plus en plus à plus de liberté et de moralité ».

Les filiales neutres sont préoccupées essentiellement par les considérations économiques et financières. Leur objectif est de maximiser le profit et de préserver les parts de marché. L'impératif éthique ne constitue une priorité que s'il participe à l'amélioration des résultats financiers de la filiale.

Les relations avec l'autorité, telles qu'elles sont décrites par les cadres interviewés, apparaissent très ambiguës. Un des cadres décrit son patron comme « manipulateur », « soumis à l'autorité de la maison-mère », mais « sérieux » et « bossueur ». La caractéristique principale qui émerge de nos entretiens est « le sérieux dans le travail », « un sentiment d'être exploité », ou « pas rémunéré équitablement eu égard à l'effort fourni », ce sont des exemples qui expriment ce que ressentent les employés des filiales neutres.

Il ressort d'un entretien mené avec un gestionnaire travaillant dans une filiale française que « la politique de notre société est que nul n'est indispensable », ce qui implique un sentiment de précarité et d'insécurité au travail.

Les filiales non éthiques

Les filiales non éthiques révèlent un manquement aux engagements éthiques de la part de la maison-mère et de sa filiale. Cette absence de toute considération éthique est à attribuer, dans une large mesure, à l'intention de la maison-mère de tirer profit du laxisme éthique que l'on peut trouver en Tunisie : l'implantation en Tunisie est faite pour fuir les standards éthiques du pays parent, qui sont jugés trop stricts.

« La Tunisie a un emplacement stratégique qui nous permet de satisfaire le marché nord-africain et le marché européen. Le Code des Incitations aux Investissements accorde de multiples avantages aux investisseurs étrangers. Cette souplesse fortement appréciée par notre maison-mère est inexistante dans notre pays d'origine, où la rigidité et le respect strict des règles sont de mise », précise un responsable planification d'une filiale allemande.

Les employés travaillant dans ces filiales se plaignent de discrimination, de favoritisme, et accusent leurs dirigeants d'être de connivence avec le système déchu. Il est à remarquer que ces filiales sont soumises aujourd'hui à de fortes pressions de la part des mouvements syndicalistes. Parmi les trois filiales non éthiques de l'échantillon, une a été contrainte de se délocaliser récemment, car « elle a perdu tout appui politique », selon un employé tunisien.

CONCLUSION

Notre recherche visait à souligner l'importance stratégique de la dimension éthique dans un contexte international caractérisé par des filiales dispersées dans des pays en voie de développement, avec une faible correspondance entre les normes éthiques du pays d'origine et celles du pays d'accueil. L'étude du degré d'adhésion des filiales occidentales implantées en Tunisie aux standards éthiques a révélé l'existence de filiales ayant consenti des efforts louables pour adopter des comportements plus éthiques et plus responsables, alors que d'autres veulent conserver leur mode de management non éthique. Nous avons montré que ces efforts sont tantôt fait avec le soutien de la maison-mère et tantôt à l'initiative des seuls responsables locaux. Nous suggérons que les filiales éthiques et responsables améliorent le sentiment d'identification et d'appartenance des employés locaux, tandis que des attitudes non éthiques ou indifférentes aux questions d'éthique tendent à dégrader le climat social. Ces dernières entretiennent aussi le cercle vicieux en vertu duquel le pays d'accueil est choisi et utilisé justement en raison des tolérances éthiques que l'on peut y trouver.

En dépit des difficultés théoriques et de méthode et de la limitation des sources disponibles, il nous a paru utile d'enrichir le débat relatif à la question de la relation de la maison-mère avec sa filiale située dans un pays en voie de développement. Notre but n'est pas de suggérer ce qu'il est nécessaire de faire afin d'améliorer la donne éthique en Tunisie, mais plutôt d'expliquer comment les managers des filiales, les cadres expatriés et les dirigeants des sièges sociaux des multinationales peuvent contribuer, ou non, à la diffusion de pratiques éthiques. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BROWN (M. E.), TREVIÑO (L. K.) & HARRISON (D. A.), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n°97, pp. 117-134, 2005.
- DOH (J.), HUSTED (B.W.), MATTEN (D.) & SANTORO (M.), "Ahoy there! Toward greater congruence and synergy between international business and business ethics theory and research", *Business Ethics Quarterly*, vol. 20, n°3, pp. 481-502, 2010.
- DONALDSON (T.), *The ethics of international business*, New York, Oxford University Press, 1989.
- EISENHARDT (K.M.), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-551, 1989.
- ELANGO (B.), PAUL (K.), KUNDU (S.K.) & PAUDEL (S.K.), "Organizational ethics, individual ethics,

and ethical intentions in international decision-making”, *Journal of Business Ethics*, n°97, pp. 543-561, 2010.

GERINGER (J.M.) & HEBERT (L.), “Control and performance of international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 20, pp. 235-254, 1989.

HALTER (M.V.) & COUTINHO DE ARRUDA (M.C.), “Inverting the pyramid of values? Trends in less developed countries”, *Journal of Business Ethics*, n°90, pp. 267-275, 2010.

MERCIER (S.), *L'Éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte & Syros, 1999.

MILES (M. B) & HUBERMAN (A. M.), *Qualitative data analysis* (2nd ed.), London, Sage, 1994.

SANYAL (R.), “Determinants of bribery in international business: The cultural and economic factors”, *Journal of Business Ethics*, n°59, pp. 139-145, 2005.

TSENG (H.C.), DUAN (C.H.), TUNG (H.L.) & KUNG (H.J.), “Modern business ethics research: Concepts, theories, and relationships”, *Journal of Business Ethics*, n°91, pp. 587-597, 2009.



	Année d'établissement	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Pays d'origine	Mode d'entrée	Nombre d'entretiens	Interviewés
Filiale 1	2004	Nouvelle économie	148	États-Unis	Détention 100 %	1	* Responsable Planification
Filiale 2	1998	Textile	154	Italie	Détention 100 %	2	* Gestionnaire * Directeur Ressources Humaines
Filiale 3	1999	Pharmaceutique	210	France	Détention 100 %	3	* Responsable communication * Directeur Ressources Humaines * Simple employé
Filiale 4	2005	Nouvelle économie	58	Suède	Société commune	2	* Directeur Général * Directeur adjoint
Filiale 5	2007	Électronique	69	Belgique	Détention 100 %	3	* Directeur Ressources Humaines * Responsable Planification * Directeur Production
Filiale 6	2003	Consulting	81	France	Détention 100 %	2	* Directeur Général * Directeur Ressources Humaines
Filiale 7	1994	Textile	257	Italie	Détention 100 %	1	Directeur Ressources Humaines
Filiale 8	1997	Détergents	540	Allemagne	Détention 60 %	3	* Directeur Ressources Humaines * Responsable Planification * Simple employé
Filiale 9	2008	Nouvelle économie	63	États-Unis	Détention 100 %	2	* Responsable Communication * Gestionnaire
Filiale 10	1993	Construction	230	Canada	Détention 100 %	2	* Directeur Général * Directeur Ressources Humaines
Filiale 11	2001	Consulting	74	Italie	Joint venture	3	* Directeur Général * Directeur Ressources Humaines * Simple employé

Tableau 2 : Les caractéristiques des filiales étudiées



LE NEUROMARKETING, ENTRE SCIENCE ET *BUSINESS*

Les neurosciences étudient la manière dont les individus opèrent des choix en situation d'interaction. Le neuromarketing se propose, quant à lui, d'appliquer cette approche à la conception et à la vente de produits. Cependant, que représente exactement cette perspective qui met en réseau des scientifiques travaillant sur le fonctionnement du cerveau, des consultants et des entreprises ? Peut-elle être à l'origine d'une évolution radicale dans les manières de concevoir le pourquoi et la façon de consommer ?

Par **Bertille FOUESNANT** et **Alain JEUNEMAÎTRE***

Le terme *neuromarketing* est apparu en 2002. Il s'agit d'une nouvelle branche du *marketing* fondée sur les techniques résultant des neurosciences dans le but d'identifier et de mieux comprendre les mécanismes cérébraux qui régissent le comportement humain, pour augmenter l'efficacité de l'action de communication des entreprises. À ce titre, il relève de la neuroéconomie (SCHMIDT, 2010), que Zak définit ainsi (2004, p. 1 737) : « *La neuroéconomie est un champ interdisciplinaire émergent qui recourt aux techniques de neuro-imagerie pour identifier les substrats neuraux associés aux décisions économiques* ». Plus précisément, le neuromarketing est « *l'étude des processus mentaux explicites et implicites et des comportements du consommateur dans divers contextes marketing concernant aussi bien des activités d'évaluation, de prise de décision, de mémorisation que de consommation, qui s'appuie sur les paradigmes et les connaissances des neurosciences* », Droulers et Roulet (2007, p. 4).

Ce courant de recherche se propose d'aider à découvrir ce qui attire l'attention du consommateur, ce qui engage ses émotions, et ce qu'il mémorise et comment. Cette nouvelle discipline est apparue aux États-Unis, dans les années 1990 lorsque des études confidentielles menées en collaboration avec de grands groupes industriels ont été rendues publiques. Peu à peu, le nombre des publications scientifiques sur le sujet a augmenté et, rapidement, des cabinets spécialisés proposant leurs services aux grands groupes

industriels ont vu le jour. Il y aurait aujourd'hui dans le monde quatre-vingt-dix laboratoires privés de neuroscience ayant des contrats avec des groupes industriels pour mener des études sur le comportement des consommateurs, sans compter tous les centres de recherches universitaires sponsorisés par des entreprises. Coca-Cola, BMW, Procter & Gamble ou encore Motorola font partie des grands groupes qui ont expérimenté le neuromarketing.

S'il est indéniable que ce courant apporte de nouvelles perspectives d'un point de vue scientifique, la question reste ouverte d'un point de vue opérationnel : à quoi sert le neuromarketing en pratique ? Quel impact a-t-il sur les décisions prises par les entreprises ? Comment définir cet objet scientifico-pratique encore mal identifié ?

Pour répondre à ces questions, nous verrons que le neuromarketing s'inscrit tout d'abord dans le cadre de recherches scientifiques sur la théorie de la décision. De ce nouveau champ de recherches découle un nouveau champ de pratiques, avec l'apparition de cabinets de conseil en neuromarketing qui proposent leurs services aux marketeurs. Nous avons choisi de nous intéresser au cas de L'Oréal, un des leaders mondiaux du secteur des cosmétiques, qui, de par sa position, a eu recours au neuromarketing. Nous verrons ainsi que le neuromarke-

* École polytechnique-PREG/CRG CNRS et London School of Economics.

ting présente certains aspects des modes managériales, mais qu'il s'en différencie par son rapport à la science.

LE NEUROMARKETING, NOUVEAU CHAMP DE RECHERCHES

D'origine scientifique, le neuromarketing s'inscrit tout d'abord dans le cadre de recherches sur le comportement du consommateur. Il renvoie à l'application des résultats de ces recherches dans le domaine managérial.

Le terme neuromarketing a été introduit en 2002 par Ale Smidts pour désigner « *the use of identification techniques of cerebral mechanisms to understand the consumer's behaviour in order to improve the marketing strategies* » [le recours à des techniques d'identification de certains mécanismes mentaux pour appréhender les choix du consommateur aux fins d'améliorer les stratégies *marketing*. Ndlr].

À l'époque, l'expérimentation neurologique coûte cher. Complexe, elle reste réservée à un usage médical. En 1998, Dehaene et d'autres chercheurs avaient mis en évidence la réelle valeur des études neurologiques pour les milieux *marketing* en étudiant l'influence des stimuli générés dans le processus de décision *via* les techniques d'imagerie médicale IRMf (imagerie par résonance magnétique fonctionnelle) et EEG (électroencéphalogramme). En 2004, une célèbre expérience portant sur les sodas Coca-Cola et Pepsi est réalisée aux États-Unis par McClure et d'autres chercheurs. Deux tests comparatifs sont menés auprès de consommateurs dont l'activité cérébrale est mesurée par IRMf. Le premier test, consistant en une dégustation des deux marques « à

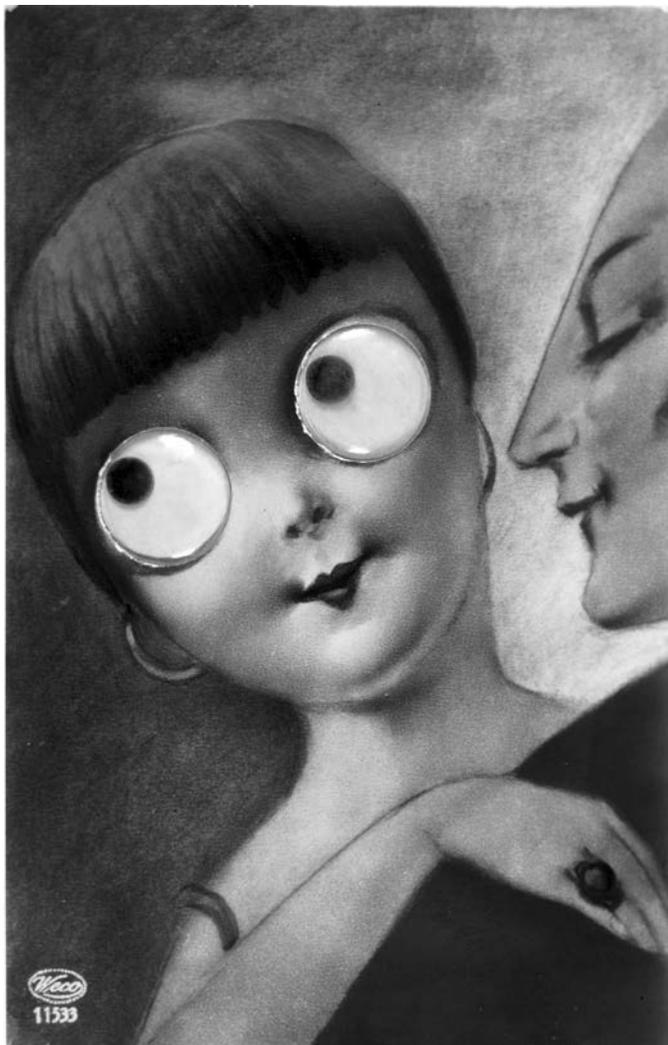
l'aveugle », donne la préférence à Pepsi. En revanche, lorsqu'il y a connaissance des produits, les résultats montrent une préférence pour Coca-Cola. Les études neurologiques montrent que dans le premier cas, la zone du putamen – siège du plaisir et de l'instinctif – est active, alors que dans le second cas, c'est une autre zone cérébrale qui va être activée, celle du cortex préfrontal et de l'hippocampe, c'est-à-dire la zone de la conscience et de la mémoire, le putamen restant nettement en retrait. Cette expérience met en évidence l'influence de la mémorisation sur la préférence.

Le neuromarketing, qui a profité du développement des techniques d'imagerie médicale, fait appel à différentes méthodes expérimentales. Ces techniques permettent d'étudier la réponse du consommateur dans certaines situations (visionnement d'une publicité, test de produit, acte d'achat) et de répondre à deux questions : « où ? », c'est-à-dire « quel est le réseau de neurones activé ? », et « quand ? », c'est-à-dire « à quel moment suivant l'apparition d'un stimulus ? ». Ces méthodes diffèrent selon leur accessibilité, leur coût, leur précision spatiale, leur précision temporelle et leur innocuité (nous présenterons ces méthodes dans le paragraphe suivant, qui, par conséquent, présentera un caractère assez « technique »).

Les techniques utilisées actuellement peuvent être classées en deux catégories suivant les mécanismes mesurés : la

première mesure directement l'activité électrique du cerveau, alors que la seconde réalise des mesures indirectes en étudiant les processus métaboliques du cerveau.

Parmi les techniques électromagnétiques, l'électroencéphalographie (EEG) utilise des électrodes appliquées sur le scalp pour mesurer les fluctuations de potentiel électrique dans la région externe du cerveau entraînées par l'activité des neurones du cortex céré-



« On ne peut donc pas faire du neuromarketing seul et se passer des techniques classiques. [...] Par exemple, une image avec une personne sans eye contact ne marque pas. » Carte postale (vers 1930).

© COIL, KHARBINE-TAPABOR

bral. La résolution temporelle de cette méthode est excellente (de l'ordre de la milliseconde) et peut ainsi permettre de détecter des événements neuronaux très brefs. En revanche, la résolution spatiale de l'EEG reste limitée (de l'ordre du centimètre, suivant le nombre d'électrodes utilisées) et l'EEG ne permet pas d'atteindre les régions profondes du cerveau. Le grand avantage de cette méthode est son coût relativement faible (moins de dix mille dollars pour l'instrumentation) qui permet de réaliser des expérimentations sur des échantillons composés d'un nombre suffisant de personnes. Cette technique est aussi pratique et facile à implémenter, ce qui permet des expérimentations en situation réelle, à domicile ou en magasin, par exemple. Autre technique électromagnétique, la magnétoencéphalographie (MEG) est sensible aux changements intervenant dans des champs magnétiques induits par l'activité neuronale. Cette méthode, encore difficile à mettre en place, est coûteuse (un équipement de MEG coûte environ deux millions de dollars) et son utilisation à des fins commerciales n'est donc pas encore envisageable. La MEG a une bonne résolution temporelle et une meilleure résolution spatiale que l'EEG, même si elle reste limitée. Elle est capable de détecter l'activité de zones du cerveau plus profondes que ne permet de le faire l'EEG.

Parmi les méthodes mesurant les réponses métaboliques ou hémodynamiques à l'activité des neurones, la tomographie par émission de positrons (PET) est basée sur l'injection de traceurs radioactifs. Après injection (et inhalation) de très petites quantités de ces molécules modifiées, leur distribution spatiale peut être détectée par scanner, et des informations sur le métabolisme du cerveau sont ainsi obtenues. La résolution spatiale est élevée, mais la résolution temporelle est faible. En raison de l'utilisation de traceurs radioactifs, l'utilisation de cette technique est restreinte. Autre méthode, l'imagerie fonctionnelle par résonance magnétique (IRMf) est la technique d'imagerie cérébrale la plus utilisée. Cette méthode utilise un scanner IRM pour mesurer un signal appelé *bold* (pour *blood oxygenation level-dependant*). Les changements du *bold* sont généralement corrélés à l'activité des neurones, et l'hémoglobine a, quant à elle, différentes propriétés magnétiques suivant son niveau d'oxygénation. L'avantage de cette technique est qu'elle peut être répétée plusieurs fois sur un même sujet sans risque. Sa résolution spatiale est de l'ordre de 1^{-10} mm et sa résolution temporelle de l'ordre de 1^{-10} s, mais en général, plus la résolution spatiale est bonne, et plus la résolution temporelle est faible. Dans les prochaines années, ces différentes techniques devraient pouvoir être couplées et permettre ainsi de résoudre ce problème. Autre limitation, le coût reste encore élevé et le nombre de scanners IRM restreint. Un scanner IRM Tesla coûte aujourd'hui un million de dollars, avec un coût opérationnel annuel allant 100 000 à 300 000 dollars.

Le neuromarketing fait aussi appel à d'autres méthodes expérimentales, comme l'*eye tracking*, pour mesurer où se porte le regard du sujet, ou encore la latence de ses réponses, qui mesure le temps de réaction après un stimulus. En général, ces méthodes sont utilisées en complément des techniques présentées plus haut. Toutes les méthodes possèdent des avantages et des inconvénients. Alors que l'imagerie fonctionnelle par résonance magnétique ou la tomographie par émission de positrons permettent une localisation plus précise des signaux, les techniques d'électroencéphalographie et de magnétoencéphalographie donnent plus de précision temporelle. Dans ces conditions, il est important de garder à l'esprit le fait que ces techniques sont encore jeunes et que, par conséquent, les recherches appliquées au champ du *marketing* doivent pour l'instant rester basiques.

L'utilisation de ces techniques d'imagerie dans l'étude comportementale du consommateur a donné naissance à un nouveau champ de recherches. Hubert et Kenning (2008, p. 274) suggèrent deux termes distincts pour désigner l'application des techniques neuroscientifiques au *marketing*: la « neuroscience du consommateur » (*consumer neuroscience*) et le neuromarketing. L'expression « neuroscience du consommateur » renvoie à la procédure scientifique, alors que « neuromarketing » désigne l'application des résultats de ces recherches dans le domaine managérial.

Le neuromarketing en tant que neuroscience du consommateur n'est donc pas seulement l'application de la neuro-imagerie au comportement du consommateur en vue d'intérêts commerciaux. Il s'inscrit d'abord dans un cadre de recherches beaucoup plus large, des recherches qui visent à analyser et à comprendre le comportement humain dans un contexte de marchés et d'échanges, et un cadre qui inclut, par exemple, la recherche inter- et intra-organisationnelle. Il s'agit, par le recours à différentes techniques d'imagerie, d'une approche scientifique, qui s'inscrit, de façon générale, à l'intérieur de recherches sur la théorie de la décision face à des choix multiples.

Selon Plassmann, Zoëga Ramsoy et Milosavljevic (2011), les neurosciences du consommateur sont intéressantes pour deux raisons au moins. Tout d'abord, elles permettent d'accéder à de l'information cachée et d'observer le processus de décision sans avoir à interroger un sujet sur ce qu'il pense et à interpréter ses dires. De plus, elles sont vues comme une source génératrice de théorie, en supplément à des théories traditionnelles basées sur la psychologie et l'économie. Les sciences cognitives sont utilisées comme un outil pour comprendre les mécanismes sous-jacents à la psychologie du consommateur (processus de décision, formation des préférences), pour prédire le comportement des consommateurs et pour évaluer leurs réponses à des stimuli « *marketing* ».

Plassmann, Zoëga Ramsoy et Milosavljevic (2011) présentent un modèle simple du processus de prise

Imaging methods		
Electrical activity	Electroencephalography (EEG)	Measurement of voltage fluctuation at surface of brain: + good temporal resolution + relative equipment costs + relatively straight forward data analysis - very limited potential for locating brain areas which are responsible for voltage fluctuations
	Magnetoencephalography (MEG)	Registration of changes in magnetic streams induced by voltage fluctuations + good temporal resolution - limited spatial resolution (but better than EEG) - relatively high measurement costs - relatively complex data analysis
Metabolic activity	Positron-emission-tomography (PET)	Nuclear medicine technique for analyzing metabolic procedures in neurons; + good spatial resolution - very poorly temporal resolution - application of radioactive contrast (invasive) - relatively high measurement costs - relatively complex data analysis
	Functional magnetic resonance imaging (fMRI)	Measurement of metabolic activity using the magnetic properties of blood: + good spatial resolution - lower temporal resolution than EEG and MEG - relatively high measurement costs - relatively complex data analysis

© 2012 Sagepub L.L.C. All rights reserved

BERTILLE FOUESNANT ET ALAIN JEUNEMAITRE

Tableau 1 : *Imaging methods.*

de décision à partir de différentes composantes dynamiques et donnent un aperçu de ce qui est connu en termes de représentation neuronale. Ils montrent ainsi les perspectives ouvertes par l'utilisation des neurosciences en matière de théorie de la décision.

Dans la prise de décision, le premier processus à l'œuvre est la représentation du problème. L'apprentissage influence la formation des préférences, ainsi que la façon dont l'attention module les différents processus d'évaluation. Le consommateur doit traiter les informations entrant en identifiant les différentes options pour un choix (par exemple, différentes marques de bière). Au même moment, il doit intégrer d'autres informations émanant de lui-même (par exemple, la soif) ou de l'extérieur (par exemple, la localisation, le contexte social) qui vont peser sur son choix. L'inconscient joue aussi un rôle. La quantité d'informations à laquelle le consommateur est exposé est énorme et sa capacité à la traiter est, elle, limitée. L'attention est donc le mécanisme en charge de sélectionner l'information.

Les recherches en neurobiologie ont permis de montrer que la sélection a lieu en quatre phases successives : *bottom-up* (ou *saliency*) *filters*, *top-down control*, *competitive selection* et, enfin, *working memory* (KNUDSEN, 2007).

L'information passe d'abord par les filtres qui identifient ce qui est important. La sélection est principalement basée sur le champ visuel : couleur, luminance, forme, taille (ITTI, KOCH & NIEBUR, 1998 ; WOLFE & HOROWITZ, 2004). D'autres facteurs plus élaborés peuvent aussi entrer en jeu, comme les visages, le texte, la nouveauté, etc. La disposition spatiale joue aussi un rôle. Par exemple, des études ont montré que les gens avaient tendance à regarder la partie située le plus en hauteur dans un champ visuel donné (GLAHOLT, WU & REINGOLD, 2010) et la partie située sur la droite (EFRON & YUND, 1996) (ce qui peut avoir une influence, par exemple, dans le cas d'un achat en ligne). Au même moment, une grande quantité d'informations est stockée dans le cerveau, qui portent sur l'environnement, les souvenirs, les états intérieurs, etc. Ces informations vont être sélectionnées *via* un processus compétitif et entrer dans la mémoire opérationnelle (*working memory*).

Le processus de sélection et la mémoire de travail sont modulés par le contrôle du haut vers le bas (*top-down*), qui dépend des objectifs et des attentes et qui va réguler la force relative des signaux des différentes informations. Par exemple, si un consommateur recherche une bouteille de Coca Cola, sa sensibilité pour la couleur rouge sera augmentée (THEEUWES, 2010 ; VAN DER LANS, PIETERS & WEDEL, 2008).

D'autres concepts entrent aussi en jeu, comme la valeur de choix (*choice value*), qui correspond, dans l'exemple de la bière, à l'évaluation relative de la boisson que le consommateur veut boire (eau, bière...), la *predicted value*, qui correspond à la quantité de la boisson choisie qu'un consommateur pense consommer. Si le consommateur a par exemple choisi une bière Beck's, l'*outcome value* (ou *experienced value*) est l'utilité engendrée par sa consommation et la *remembered value* est le souvenir que le consommateur a gardé de cette bière depuis la dernière fois qu'il en a consommé.

Ces différents concepts sont tous liés les uns aux autres et s'influencent mutuellement. Par exemple, si le consommateur a vu une publicité pour la bière Heineken récemment, celle-ci a pu changer le souvenir qu'il conservait de son goût. Voire, si le consommateur a en tête que la Beck's est meilleure, il peut avoir envie de changer et d'opter pour une Heineken, sous l'effet de cette publicité. Les neurosciences du consommateur permettent d'identifier les mécanismes biologiques sous-jacents et les relations entre les composantes décrites plus haut.

Hubert et Kenning (2008) ont présenté une vue d'ensemble des principales études réalisées sur le sujet. Ils s'intéressent notamment à des thématiques, telles que le *design* du produit, les diverses politiques en matière de prix, de communication, de distribution et de recherche sur la notion de marque.

Prenons l'exemple du prix d'un produit. Il est souvent observé qu'un même prix peut être perçu de deux manières différentes par l'acheteur. D'un côté, un prix élevé peut dissuader un consommateur d'acheter un produit car ce prix est considéré pour celui-ci comme une perte. D'un autre côté, un prix élevé peut être considéré comme un indicateur de qualité et augmenter la valeur du produit et la probabilité qu'un consommateur l'achète. On peut notamment penser à l'exemple du vin.

Il est cependant souvent inefficace d'interroger les consommateurs sur leur perception des prix. Ils sont en effet souvent incapables de se rappeler des prix et il leur est très difficile de parler de concepts économiques abstraits comme la propension à payer (*willingness to pay*), qui correspond à ce qu'ils sont prêts à dépenser pour un produit. De plus, ils répondent souvent de manière stratégique. Là encore, les neurosciences pourraient aider à la compréhension de ces phénomènes.

Par-delà le produit et son prix, la communication joue un rôle essentiel dans le *marketing*. Dans ce domaine, la neuroscience du consommateur pourrait aider à comprendre comment le cerveau traite et stocke les stimuli publicitaires. Deux études, réalisées par Kenning *et al.* et Plassmann *et al.* en 2007, se sont intéressées aux corrélations entre l'activité cérébrale et l'attractivité d'une publicité en réalisant des mesures par IRM. Les données obtenues montrent qu'une

publicité jugée attractive entraîne l'activation des zones du cerveau associées à l'intégration des émotions dans le processus de décision (cortex préfrontal ventromédial) et à la perception des récompenses (strie ventrale/*nucleus accumbens septi*). Kenning *et al.* en concluent que des publicités attractives pouvaient agir comme un stimuli de récompense. Les études révèlent aussi que des expressions faciales positives sont une composante essentielle dans l'attractivité d'une publicité.

Les neurosciences du consommateur constituent donc un nouvel éclairage dans les recherches sur la théorie de la décision. Le terme de neuromarketing désigne plus particulièrement l'application des résultats de ces recherches au domaine managérial. Qu'apporte-t-il de plus par rapport au champ du *marketing* traditionnel ? Commençons par étudier ce qui existe actuellement. Ariely et Berns (2010) se sont intéressés à l'application des neurosciences du consommateur au monde des affaires. Selon eux, l'objectif du *marketing* consiste à faire correspondre des produits avec des personnes, en présentant des produits compatibles avec les préférences des consommateurs et ainsi faciliter le processus de choix du consommateur. Pour cela, les marketeurs ont besoin de recueillir un maximum d'informations sur leurs consommateurs. À cette fin, ils utilisent une panoplie de méthodes d'étude de marché plus ou moins sophistiquées, plus ou moins coûteuses, plus ou moins faciles à mettre en place, et plus ou moins fiables. Les méthodes les plus simples (*focus groups* et études) sont peu coûteuses à mettre en place, mais elles fournissent des données qui peuvent être biaisées. Des méthodes plus complexes, comme les tests de marché, fournissent des données plus fiables, mais pour un coût plus élevé, et prennent place à la fin du processus de *design*. Toutes ces approches fournissent des solutions se situant à différents niveaux de coût, de simplicité, de réalisme et de qualité des données. Ces techniques interviennent principalement dans la phase *post-design* du produit.

Pourquoi utiliser les techniques d'imagerie cérébrale ? Quelle est la plus-value du neuromarketing par rapport aux outils d'étude de marché traditionnels ? Selon Ariely et Berns (2010), le recours aux techniques des neurosciences est intéressant pour deux raisons. Premièrement, ces techniques pourraient permettre de rationaliser les processus *marketing* et de réaliser ainsi des économies en matière de coûts de développement. Deuxièmement, le neuromarketing pourrait fournir aux marketeurs des informations qui ne pourraient pas être obtenues par des techniques de *marketing* conventionnelles. En d'autres termes, grâce au neuromarketing, on espère pouvoir accéder à de nouvelles informations, non explicites de la part du consommateur, qui pourraient doper les ventes et compenser le coût de la démarche, tout en s'affranchissant des biais que l'on retrouve dans les méthodes traditionnelles, plus subjectives, et obtenir ainsi des



	Focus groups	Preference questionnaires	Simulated choice methods	Market tests
What is measured	Open-ended answers, body language and behaviour; not suitable for statistical analysis	Importance weighting for various product attributes	Choices among products	Decision to buy and choice among products
Type of response process	Speculative, except when used to assess prototypes	The respondent must try to determine his decision weightings through introspection, then map those weightings into the response scale	A hypothetical choice, so the same process as the actual purchase — but without monetary consequences	An actual choice, with customers' own money, and therefore fully consequential
Typical use in new-product development processes	Early on to aid general product design; at user interface design for usability studies	Design phase, when determining customer trade-offs is important	Design phase, when determining customer trade-offs is important; may also be used as a forecasting tool	End of process, to forecast sales and measure the response to other elements of marketing, such as price
Cost and competitive risk	Low cost; risk comes only from misuse of data by the seller	Moderate cost and some risk of alerting competitors	Moderate cost (higher if using prototypes instead of descriptions) and some risk of alerting competitors	High cost and high risk of alerting competitors, plus the risk of the product being reverse engineered before launch
Technical skill required	Moderation skills for inside the group and ethnographic skills for observers and analysts	Questionnaire design and statistical analysis	Experiment design and statistical analysis (including choice modelling)	Running an instrumented market and forecasting (highly specialized)

© 2012 Salesbrain LLC. All rights reserved.

BERTILLE FOUESNANT ET ALAIN JEUNEMAITRE

Figure 2 : Tableau *Comparison of selected marketing research approaches* (Ariely et Berns, 2010).

informations très tôt dans le processus de développement d'un produit, et donc optimiser l'allocation des ressources en ne développant que les projets qui s'annoncent prometteurs.

Pour étudier l'apport du neuromarketing pour les marketeurs, il existe deux perspectives : l'une, *ex post*, qui consiste à utiliser le neuromarketing dans la phase d'après conception du produit, et l'autre, *ex ante*, qui consiste à utiliser le neuromarketing avant même qu'un produit n'existe. Dans ces deux phases, le neuromarketing peut apparaître comme complémentaire des autres techniques, voire potentiellement substituable à celles-ci.

Dans la phase *post-design*, l'apport du neuromarketing par rapport aux techniques classiques d'étude de marché semble pour l'instant limité. Cette méthode apparaît comme un outil de vérification de choix *marketing* qui ont déjà été faits, mais elle ne semble pas pour l'instant être en mesure de se substituer aux techniques de *marketing* traditionnelles. D'une part, le neuromarketing permet de s'affranchir des biais par confrontation avec ces méthodes plus traditionnelles. D'autre part, il peut permettre, par accumulation d'expériences, de fournir des directives aux marketeurs. Cependant, il ne semble pas substituable (pour l'instant, tout du moins) aux autres techniques. Les recherches sont encore très jeunes et nécessitent d'être approfondies avant de pouvoir concurrencer les méthodes d'étude de marché traditionnelles. Enfin, leur expérimentation reste chère.

Développons ces points :

- Le neuromarketing permet de revoir les interprétations subjectives faites avec les méthodes classiques et de s'affranchir des biais de ces dernières par confronta-

tion des méthodes. Si l'on prend l'exemple des *focus groups*, qui consistent à rassembler un groupe de consommateurs autour d'une table pour discuter d'un produit, on s'aperçoit que plusieurs étapes peuvent intégrer des biais. Chaque membre du groupe aura peut-être du mal à exprimer clairement et totalement ses vraies préférences, il pourra être influencé par les dires des autres personnes interrogées. Ces dires seront eux aussi réinterprétés par les marketeurs. Cependant, bien que se parant d'objectivité scientifique, les neurosciences du consommateur elles-mêmes n'évitent pas les biais. Le protocole expérimental reste délicat. Le choix des techniques a lui aussi une influence sur les résultats. Il est important d'avoir un nombre suffisant de mesures (une centaine) pour pouvoir réaliser des traitements statistiques, ce qui en pratique n'est pas forcément très réalisable.

- Pour l'instant, le neuromarketing explique, plus qu'il ne permet de prédire. Or, pour des applications au niveau managérial, il est plus important de prédire un comportement que d'en comprendre le pourquoi. Par l'accumulation d'expériences, le neuromarketing pourrait construire une sorte de base de données des comportements observés et permettre d'en tirer des directives à l'intention des *designers* et des marketeurs. Le neuromarketing apparaît ainsi comme un outil utile de vérification des résultats obtenus grâce aux autres techniques d'étude de marché.

- Cependant, dans l'état actuel des recherches, le neuromarketing ne semble pas pour l'instant substituable aux autres techniques. Il ne consiste pas seulement à identifier des zones de réaction dans le cerveau et à en tirer des conclusions par corrélation. Il fournit aussi des éléments sur le rôle joué par les exigences et les



attentes d'un consommateur (par exemple, si un vin est cher, le consommateur s'attendra à déguster un bon vin), par la culture, la publicité et d'autres phénomènes, comme l'effet placebo, mais il nécessite une compréhension plus approfondie avant de pouvoir réellement démontrer son efficacité. La capacité du neuromarketing à prédire ou à influencer la phase *post-design* des décisions d'achat semble limitée. Selon Plassmann *et al.* (2011), trois critères sont à remplir pour que les techniques de neuro-imagerie soient utilisables et fiables dans un contexte commercial : a) éviter des informations non pertinentes ou redondantes par rapport aux techniques traditionnelles, b) utiliser des équipements expérimentaux rigoureux, les instruments de neuro-imagerie sont des outils de recherche et non des thermomètres mesurant des intentions d'achat ou des degrés d'attention des consommateurs, et, troisième critère, c) établir des standards pour éviter d'éventuelles dérives.

– Enfin, comme nous l'avons déjà mentionné, l'expérimentation du neuromarketing reste d'un coût élevé. Il est difficile de le chiffrer précisément : sur une base de dix à douze personnes étudiées, en leur consacrant à chacune une heure, on peut estimer son coût direct de l'ordre de 25 000 à 30 000 € en tenant compte des frais d'étude, soit un coût équivalent à une dizaine de réunions de groupe traditionnelles. Ariely et Berns (2010) ne pensent pas que le neuromarketing sera plus rentable que les instruments d'étude de marché classiques. Or, à l'heure actuelle, il n'est pas sûr qu'il fournisse de meilleures données que d'autres méthodes traditionnelles dans la phase *post-design*.

– Par contre, dans la phase *ex ante*, l'application du neuromarketing pourrait aider à des choix *marketing*. Pour l'instant, les recherches permettent d'observer le traitement de l'information par le consommateur, mais ne permettent pas de prédire les intentions des consommateurs. De nouvelles techniques d'analyses multi-variables sont utilisées, aujourd'hui, qui étudient les inter-connectivités dans les schémas d'activation du cerveau. Ces méthodes permettent aux chercheurs de mieux comprendre (et de prédire) les mécanismes causaux des décisions. Ces approches permettent la construction de modèles qui peuvent être formalisés en termes mathématiques. Le décryptage des schémas du cerveau en utilisant ce genre d'algorithmes sophistiqués sera un tournant décisif pour le futur du neuromarketing, et peut-être une réelle révolution dans le *marketing*. Selon Ariely et Berns (2010), c'est là que réside l'aspect le plus prometteur du neuromarketing et les applications pourraient être très variées, allant de l'alimentation au monde du spectacle en passant par l'architecture et la politique, l'enjeu principal étant le délai nécessaire à la mise en pratique de ces nouvelles applications.

Le neuromarketing est donc un nouveau champ de recherches, avec, d'une part, les neurosciences du consommateur et, de l'autre, l'application de ces neu-

rosiences du consommateur au domaine managérial. L'articulation entre les deux reste cependant floue et cela rend les choses compliquées en pratique.

LE NEUROMARKETING, NOUVEAU CHAMP DE PRATIQUES

Objet scientifique au départ, le neuromarketing a entraîné l'émergence d'un nouveau marché. Comment les entreprises répondent-elles face à ce phénomène ? Nous nous intéresserons au cas de L'Oréal. Les informations de cette partie ont été recueillies en consultant des sites Internet, en recherchant des articles et en effectuant des entretiens.

Diffusion du neuromarketing : l'apparition d'un nouveau marché

Les recherches en neuromarketing se sont développées aux États-Unis au début des années 1990, dans des laboratoires de recherche spécialisés dans le domaine des neurosciences, en collaboration avec de grands groupes industriels. Emory University, MIT, Stanford University ont par exemple fait des recherches dans ce domaine. Les plus grandes entreprises, comme Coca-Cola, L Mart, Levi-Strauss & Co, Ford, Delta Airlines, Alcatel, Procter & Gamble, Motorola... se sont intéressées à ce nouveau champ émergent et, peu à peu, des cabinets spécialisés se sont développés, tout d'abord aux États-Unis, profitant de ce contexte favorable. Alors que la plus-value managériale du neuromarketing reste encore à prouver, environ quatre-vingt-dix cabinets de conseil auraient vu le jour aux États-Unis et en Europe, avec pour clients les plus grands groupes industriels, les entreprises de production cinématographique, les grandes banques et même quelques hommes politiques. Ces agences aux apparences plus ou moins sérieuses et aux méthodes plus ou moins avancées proposent leurs services en neuromarketing.

Un exemple, trouvé sur le site de SalesBrain.

Neural PainProbe

\$48,000 for 12 interviews

fMRI is the most sophisticated technology available today to image brain activation in the oldest layers, such as the limbic system where most emotions are mediated. SalesBrain has developed a unique model to map activation of your customer's brains in response to marketing and advertising stimuli of all kinds. Reporting includes activation maps. For testing of video assets, we deliver a short movie showing the pattern of activation second by second.

[Essai de douleur neurologique

48 000 dollars pour douze interviews

L'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle permet aujourd'hui de donner une image de l'activation cérébrale dans les couches les plus archaïques, telles que le système limbique, où la plupart des émotions sont produites. SalesBrain a mis au point un modèle unique en son genre permettant de cartographier l'activité cérébrale de vos clients en réponse à des stimuli de marketing et à des stimuli publicitaires de toute sorte. Le reporting inclut des cartes d'activation. En matière de tests portant sur des supports vidéo, nous fournissons un court-métrage mettant en évidence le processus d'activation [neuro-nale], seconde après seconde, traduction de la rédaction.]

d'ailleurs Prix Nobel. Neurofocus propose six types de tests : *Brands, Products, Advertising, Packaging, In-store marketing et Entertainment*. Selon Neurofocus, « étant donné que les cerveaux humains sont remarquablement semblables, un projet de recherche de neuromarketing complet et scientifiquement fiable comme ceux menés par NeuroFocus ne nécessite que 10 % des personnes nécessaires à une étude classique. Donc, un projet de neuromarketing peut tester vingt participants pré-qualifiés et fournir des résultats aussi fiables, statistiquement, qu'une étude devant atteindre au moins deux cents personnes ». J'ai pu m'entretenir



Le site de Sales Brain.

Le cas de Neurofocus

Fondé en 2005 par le Dr A.K. Pradeep, Neurofocus se considère comme le leader mondial des entreprises de test neurologique.

neurofocus

Son siège est basé à Berkeley en Californie, où est situé son principal laboratoire de recherche EEG, le plus grand et le plus sophistiqué de ce type au monde. Parmi ses clients, Neurofocus compte L'Oréal, Blue Cross/Blue Shield, CBS, Citigroup, Google, Microsoft, PayPal, Scottrade, Starcom Mediavest Group et Yahoo. Neurofocus opère dans différents centres neuroscientifiques dans le monde. Neurofocus possède plus de vingt-cinq brevets pour ses découvertes concernant l'équipement et les procédures de tests neurologiques, et compte parmi ses équipes des neuroscientifiques provenant d'universités prestigieuses. Un des neuroscientifiques de Neurofocus est

brièvement par téléphone avec Thom Noble, *Managing Director* de la zone Europe de Neurofocus. Selon lui, il existe un énorme fossé entre les articles académiques, ce que l'on peut trouver dans les médias et ce qui se passe réellement dans le *business* du neuromarketing. Pour des raisons de protection de la propriété intellectuelle et de confidentialité pour leurs clients, les agences de neuromarketing ne partagent pas leurs informations et leurs trouvailles. Il existe énormément de contradictions sur ce sujet et, pour ces raisons, il est très difficile de discerner le vrai du faux. Malgré ces débats, Neurofocus ferait des centaines de tests chaque année, pour différentes marques et toutes sortes de produits.

La réaction d'une entreprise face au développement du neuromarketing : le cas de L'Oréal

L'Oréal a réalisé quelques expérimentations dans le domaine des neurosciences, des travaux intéressants mais qui restent encore très expérimentaux et surtout envisagés comme un éclairage complémentaire aux techniques d'étude de marché classiques (principale-

ment des interviews de consommateurs). Une expérience a été réalisée sur une publicité télévisée pour une marque de shampoing en novembre 2010, avec Neurofocus. À l'aide de vingt-six électrodes, qui captent et mesurent l'activité cérébrale, et d'un encéphalogramme, Neurofocus a mesuré le pouvoir émotionnel des publicités, en étudiant trois courbes :

- l'attention (est-ce que les images éveillent/captivent l'intérêt ?) : définie comme le degré d'intérêt cognitif, cette mesure indique la réussite d'un matériel de stimulation à attirer l'attention du client potentiel,
- l'engagement émotionnel : défini comme une réponse affective, il indique à quel point les consommateurs répondent, sur le plan émotionnel, à un matériel de stimulation,
- la mémorisation (est-ce que les images se marquent dans la mémoire ?) : définie comme le degré d'encodage mémoire et de rappel des acquis, elle mesure la quantité d'encodage mémoire que le matériel de stimulation engendre.

On observe des courbes en dents de scie sur un film de 30 secondes, avec des pics.

D'après le site Internet de Neurofocus, lorsque ces trois indicateurs primaires sont associés, ils présentent une mesure composite de l'efficacité globale du matériel de stimulation.

De ces indicateurs dérivent trois autres indicateurs, appelés indicateurs de performance du marché :

- l'intention d'achat, définie comme le degré auquel le matériel de stimulation génère des indications d'intention d'achat ou de vision,
- la nouveauté, définie comme la mesure qui indique à quel point le matériel de stimulation se détache du désordre du marché et aide, de cette manière, à formuler des défenses contre les messages compétitifs,
- la conscience, définie comme le degré auquel le matériel de stimulation parvient à communiquer des points et des thèmes du message clé.

Les résultats obtenus avec les méthodes neuroscientifiques ont été confrontés à des méthodes classiques au moyen d'interviews portant sur le même film. Pour la courbe des émotions, les réactions étaient différentes de celles obtenues par des interviews de consommateurs classiques, apportant ici une plus-value par rapport aux méthodes classiques. L'algorithme de traitement reste cependant une boîte noire mystérieuse, du côté des clients, et même si l'on observe une réaction, il n'est pas possible de la qualifier de positive ou de négative. L'interprétation reste risquée et, pour L'Oréal, le neuromarketing fournit un éclairage intéressant mais pas suffisant, et seulement complémentaire des techniques classiques. On ne peut donc pas faire du neuromarketing seul et se passer des techniques classiques. Grâce à toutes les expériences réalisées, Neurofocus arrive cependant à dégager des tendances et des règles, et à identifier les plans qui fonctionnent mieux que d'autres. Par exemple, une image avec une personne sans *eye contact* ne marque pas, le

geste de la main passée dans les cheveux augmente l'impact d'une image, les plans de nature sans la présence d'une personne humaine ne marquent pas. Pour L'Oréal, le neuromarketing apparaît (pour l'instant) plus comme une aide à la construction d'un film publicitaire qu'un diagnostic de nature à contribuer à la performance.

Une autre expérience avec les sciences cognitives a été réalisée par l'agence Impact Mémoire. Un film publicitaire a été analysé par des experts *via* une grille de deux cent cinquante critères identifiés comme clés lors de leurs recherches : y a-t-il un changement de rythme, un *eye contact*, le nom de la marque est-il visible, etc. ? Cette grille testait la capacité de la publicité à s'inscrire dans la mémoire. Encore une fois, cette méthode reste une aide à la construction d'un film publicitaire, mais ne permet pas de dire si le message est perçu dans le bon sens.

Enfin, pour aider à l'évaluation sensorielle de leurs produits, très difficile et biaisée avec les techniques traditionnelles, les laboratoires « soins » ont embauché, fin 2010, une neuroscientifique pour travailler sur des méthodes d'évaluation des qualités sensorielles des produits. L'objectif est de construire des protocoles pour l'évaluation sensorielle. Cette dernière est difficilement réalisable avec des techniques d'interview classiques, les consommateurs ayant du mal à exprimer leur opinion et celle-ci étant difficilement interprétable. Par exemple, pour décrire la texture d'une crème, les termes « fluide », « légère », « grasse », ou « collante » relèvent de l'appréciation de chaque consommateur.

La position de L'Oréal face au neuromarketing est une position d'attente. Après le précédent du film publicitaire, les équipes de L'Oréal ne pensent pas recommencer tout de suite ce genre d'expérience, qui ne remplace pas les techniques classiques et coûte encore très cher.

Face à la position prudente des entreprises, qui contraste avec l'enthousiasme des cabinets de neuromarketing, se pose la question de l'avenir même du neuromarketing.

CONCLUSION

L'idée, en elle-même assez étrange, qu'un être humain est essentiellement son cerveau – que Stéphane Ferret (1993) a exprimée sous la forme : deux personnes P et P' sont identiques, si elles possèdent le même cerveau fonctionnel – a donné lieu au développement de nombreux domaines scientifiques nouveaux (VIDAL, 2009). La neuroesthétique, la neuro-éthique et la neuro-économie sont en plein développement (ORTEGA & VIDAL, 2011). Le neuromarketing présente, quant à lui, l'originalité de mêler démarche scientifique et démarche commerciale, puisque des cabinets de conseil sont apparus, s'efforçant de traduire les avancées scientifiques en capacité de mieux



vendre (renforcement des marques et amélioration des ventes).

Les neuro-économistes n'apprécient d'ailleurs pas ce mélange : « La neuroéconomie est une discipline purement scientifique s'occupant des mécanismes de base de la prise de décision. Au contraire, le neuromarketing est un champ plus appliqué s'occupant d'appliquer les technologies d'imagerie neuronale aux questions et objectifs traditionnels des marketeurs, ceux de la sphère académique et de l'industrie. Même si ces deux disciplines sont reliées, elles sont aussi distinctes. Cette distinction est souvent ignorée des médias. » (GLIMCHER, 2008).

Par cette double appartenance au champ scientifique et au domaine des affaires, le neuromarketing pose sans doute un problème d'analyse intéressant. D'une part, il révèle et, en même temps, crée (*enacts*) une vision particulière du consommateur. Schneider & Woolgar (2012) parlent en ce sens d'une « révélation ironique » : on cherche à révéler des pensées secrètes, non conscientes, du consommateur et, en même temps, on les crée et on les formate. D'autre part, il présente certains des traits caractéristiques des modes managériales classiques, telles qu'analysées par Midler (1986), Abrahamson et Fairchild (1999), tout en présentant des traits plus originaux liés à la mise en œuvre d'un corpus scientifique élaboré et de technologies sophistiquées (ARIELY & BERNS, 2010). Après un cycle de controverses intenses, entre 2003 et 2007, il semble que la démarche se soit installée pour durer (LEVALLOIS *et al.*, en cours de soumission). Il est loisible de se demander si un nouveau type de mode managériale – et, donc, de marché – ne serait pas en train d'apparaître, à savoir des modes fondées sur des recherches et des technologies scientifiques de pointe ? ■

BIBLIOGRAPHIE

AAKER (Jennifer L.), "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n°3, pp. 347-356, 1997.

ABRAHAMSON (Eric) & FAIRCHILD (Gregory), "Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning processes", *Administrative Science Quarterly*, n°44, pp. 708-740, 1999.

ARIELY (Dan) & BERNS (Gregory S.), "Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business", *Nature Reviews Neuroscience*, vol. 11, avril, pp. 284-292, 2010.

CURRY (Bruce) & MOUTINHO (Luiz), "Neural Networks in Marketing: Modelling Consumer Responses to Advertising Stimuli", *European Journal of Marketing*, vol. 27, n°7, pp. 5-20, 1993.

FERRET (Stéphane), *Le Philosophe et son scalpel. Le problème de l'identité personnelle*, Paris, Éditions de Minuit, 1993.

FUGATE DOUGLAS (L.), "Marketing services more effectively with neuromarketing research: a look into the future", *Journal of Services Marketing*, vol. 22, n°2, pp. 170-173, 2008.

GARCIA (Justin R.) & SAAD (Gad), "Evolutionary neuromarketing: Darwinizing the neuroimaging paradigm for consumer behavior", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 7, pp. 397-414, 2008.

GLIMCHER (Paul W.), "Neuromarketing", *Scholarpedia*, vol. 3, n°10, p. 1 759, 2008.

HUBERT (Mirja), "Does neuroeconomics give new impetus to economic and consumer research?", *Journal of Economic Psychology*, vol. 31, n°5, pp. 812-817, 2010.

HUBERT (Mirja) & KENNING (Peter), "A current overview of consumer neuroscience", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 7, pp. 272-292, 2008.

KENNING (Peter), PLASSMANN (Hilke) & AHLERT (Dieter), "Applications of functional magnetic resonance imaging for market research", *Qualitative Market Research: An international Journal*, vol. 10, n°2, pp. 135-152, 2007.

LEE (Nick), BRODERICK (Amanda J.) & CHAMBERLAIN (Laura), "What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research", *International Journal of Psychophysiology*, vol. 63, pp. 199-204, 2007.

LEVALLOIS (Clément), SMIDTS (Ale) & WOUTERS (Paul) (soumission en cours), *Neuromarketing: the first years*.

MC CLURE (Samuel), LI (Jian), TOMLIN (Damon), CYPERT (Kim S.), MONTAGUE (Latané M.) & MONTAGUE (P.), Read "Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks." *Neuron*, vol. 44, October, pp. 379-387, 2004.

MIDLER (Christophe), « La logique de la mode managériale », *Gérer & Comprendre*, n°3, juin, pp. 74-85, 1986.

ORTEGA (Francisco) & VIDAL (Fernando), *Neurocultures. Glimpses into an expanding universe*, Frankfurt am main, Peter Lang, 2011.

SCHMIDT (Christian), *Neuroéconomie : Comment les neurosciences transforment l'analyse économique*, Paris Odile Jacob, 2010.

SCHNEIDER (Tanja) & WOOLGAR (Steve), "Technologies of ironic revelation: enacting consumers in neuromarkets", *Consumption, Markets and Culture*, vol. 15, n°2, pp. 1-21, 2012.

VIDAL (Fernando), "Brainhood, anthropological figure of modernity", *History of the human sciences*, vol. 22, n°1, pp. 5-36, 2009.

YEH (I-Cheng) *et al.*, "Cosmetics purchasing behavior – An analysis using association reasoning neural networks, Expert Systems with Applications", doi: 10.1016/j.eswa.2010.04.06, 2010.

ZAK (Paul J.), *Neuroeconomics*, Philosophical Transactions of the Royal Society London B, vol. 359, pp. 1 737-1 748, 2004.

ZURAWICKI (Léon), *Neuromarketing, Exploring the Brain of the Consumer*, Editions Springer, 2010.



UNE MYTHOLOGIE DES LUMIÈRES

À propos du livre de Philippe d'Iribarne, *L'Envers du moderne*

Pourquoi la production et la maintenance entretiennent-elles des relations si différentes dans les usines françaises et américaines ? Pourquoi n'importe-t-on pas partout les politiques anti-chômage qui ont fait leurs preuves en Europe du Nord ? Pourquoi les Français se défient-ils tant de l'argent et de ceux qui en gagnent beaucoup ? Philippe d'Iribarne, dans ses livres, a éclairé des questions aussi diverses. Il livre, sous forme d'entretien, son fil conducteur : une théorie de la modernité comme mythe.

Par **Michel MATHEU***

Livré sous forme de questions-réponses, *L'Envers du moderne* est un livre trompeur. On croit ouvrir une longue interview. On s'attend à trouver des notations impressionnistes sur cinq continents, à sauter d'une science sociale à l'autre, à bavarder avec un conteur qui a beaucoup lu et beaucoup vu.

Il y a de tout cela. Pour autant, c'est une autre trace que laisse la lecture. Une trace qui dans mon cas, si le lecteur autorise une notation personnelle, a éveillé l'écho d'une boutade de professeur : les doctorants reconnaîtraient l'achèvement de leur travail à ce que la thèse – au sens d'idée maîtresse – de leur thèse – au sens d'épais volume légitimant leur titre – finit par tenir sur un ticket de métro (cet enseignant écrit petit, malgré tout). C'est profondément exact, momentanément déprimant, mais surtout jubilatoire.

Eh bien, c'est précisément avec jubilation que le lecteur de Philippe d'Iribarne notera, en refermant le livre, qu'une œuvre qui embrasse les continents, les disciplines scientifiques et les champs de l'action s'ordonne finalement autour de quelques idées-phare. Elles tiennent, disons, sur un billet de Thalys et non seulement elles aimantent les thèmes traités par l'au-

teur, mais encore elles ouvrent potentiellement d'immenses espaces de recherche.

C'est autour de ces idées, telles que la subjectivité d'un lecteur précis est tentée de les reformuler, que s'organise le présent article. Perspective d'une certaine façon malhonnête : figer ainsi l'ouvrage, c'est appauvrir un foisonnement qui participe à l'agrément de la lecture. Mais incitation, peut-être, à se plonger dans le livre et, après lui, dans les autres ouvrages de l'auteur.

LA MODERNITÉ DES LUMIÈRES COMME MYTHE IMPOSSIBLE

Première idée-clé qui court dans l'ouvrage, la vision du monde sur laquelle s'est construit l'Occident, et qu'il s'est appliqué à propager, ne peut s'inscrire dans la réalité.

L'homme issu des Lumières croit en une humanité régénérée par la raison, libérée de dépendances et de

* Docteur ès-sciences de gestion et cadre d'entreprise.



peurs présumées archaïques. Le triomphe de la raison, augure-t-il, va s'exprimer de deux façons privilégiées. L'une est la notion de citoyens libres et égaux, devenus en un sens tous des maîtres. L'autre est la place centrale de la rationalité économique dans la décision. Ce double affranchissement mène vers des valeurs universelles. Il va logiquement rendre inutiles des particularismes culturels qui n'étaient que symptôme des sujétions antérieures. Le vocabulaire des droits de l'homme et de l'analyse économique rationnelle vaut pour tous les hommes et les rassemble tous.

Bien sûr, exprimée ainsi, nous savons tous que la vision est idéalisée. Philippe d'Iribarne en convient volontiers. Mais il observe que pour autant nous sommes rarement disposés à y renoncer. Nous sommes prêts à nuancer et à amodier, c'est vrai. Mais nous sommes sûrs que d'une certaine façon les hommes sont égaux, nous pensons que la science économique peut être perfectionnée de façon à simuler toutes les facettes de la nature humaine, et nous croyons qu'en dernier ressort seule une sorte de perversion empêche les hommes politiques d'écouter la voix de la raison économique.

Là est bien la preuve, nous dit l'auteur, que nous avons affaire à un discours mythique ou religieux. La pensée des Lumières, à l'origine, est eschatologique. Les grands auteurs, du XVIII^e et d'après, racontent des histoires qui partent d'une situation primitive de liberté et d'égalité à laquelle l'humanité doit finir par revenir. En définissant le citoyen égal à tous les autres, abstrait de toutes les particularités de son contexte social et économique, ils procèdent d'une démarche qui n'est pas sans lien avec une vision religieuse.

Pour beaucoup le mythe est bien vivant : il fonctionne. Parfois, son sens se perd : il se dévoie, on ne sait plus pourquoi on fait ce que l'on fait. La référence à la raison s'estompe et l'égalité s'égare dans le politiquement correct. Ou encore la pression, légitime, de la majorité censure la pensée créatrice. Mais globalement, le mythe produit du sens collectif.

Reste à analyser, et c'est à quoi tendent toutes les recherches de l'auteur, de quelle façon la réalité s'en écarte.

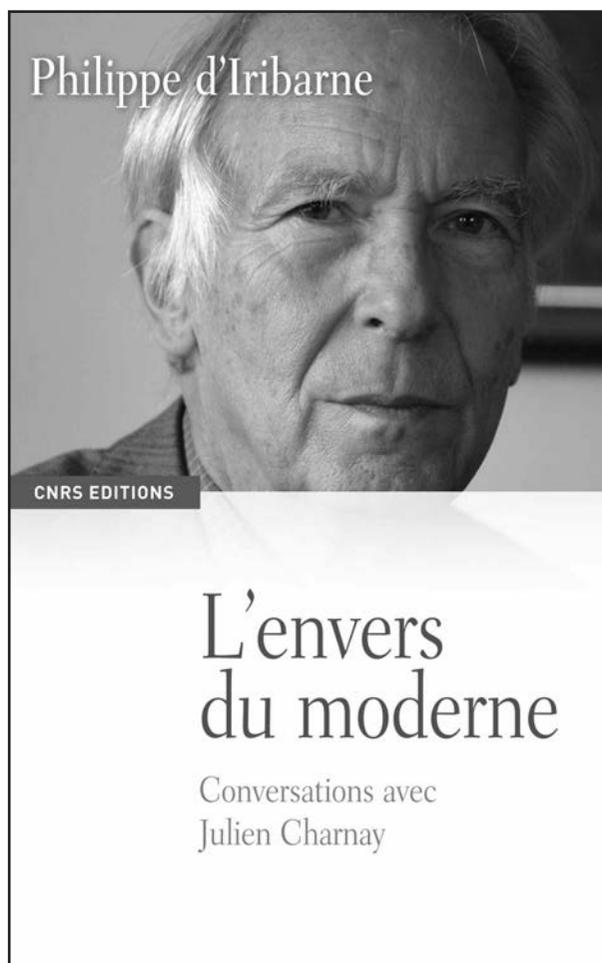
L'AFFLEUREMENT DU PRÉ-MODERNE

Pour Philippe d'Iribarne, deuxième idée-clé, le « non » ou « pré- » moderne affleure à tous les niveaux de la vie politique et organisationnelle. Les sociétés et

les entreprises ne se ressemblent pas comme elles devraient le faire si les valeurs universelles de la modernité s'inscrivaient dans les faits. Au contraire, on perçoit en réfraction dans toutes les organisations humaines des particularismes que le langage de la modernité veut qualifier d'« archaïques ». D'une certaine façon, nous dit l'auteur, les sociétés sont schizo-phréniques. En théorie, l'autonomie de l'individu devrait pleinement s'exprimer dans le cadre de la modernité égalitaire. En pratique, elle se heurte toujours à la nécessité d'un ordre collectif. Or, si les valeurs du mythe sont universelles, en revanche les modalités de l'ordre collectif sont enracinées dans chaque société : le pré-moderne fait toujours retour dans la singularité. Ce retour donne lieu à la formation de compromis.

Un esprit moderne ne les perçoit pas comme équilibrés ni symétriques. Bien plutôt sa vision est que « ça résiste » : des pesanteurs de l'ordre ancien s'opposent à la mise en place de la réalité nouvelle.

En un sens c'est vrai, car quand une volonté politique ou managériale entend imposer une rationalité qui n'est pas acceptée, c'est bien une résistance qui se manifeste. Le problème est que les résistances de cette nature sont insurmontables. Les tentatives d'imposer les mêmes solutions dans des contextes différents, qu'il s'agisse d'arrangements institutionnels démocratiques, de recettes de politique économique ou de méthodes de management, échouent systématiquement devant une réalité trop diverse.



© CNRS EDITIONS



Insister relève de l'*hybris*, au demeurant consubstantielle à la raison modernisatrice, toujours prête à relever les défis les plus fous ou à s'acharner sur des causes perdues. Philippe d'Iribarne rappelle ainsi le délire révolutionnaire qui voulait créer des départements carrés, limités par des parallèles et des méridiens, et a dû reculer face à des réalités géographiques et humaines, sans pour autant revenir aux réalités historiques des provinces. Il décrit aussi comment la science économique perfectionne ses modèles dans l'espoir d'embrasser toujours plus de singularités humaines et, impuissante à tout appréhender, remet sans fin son ouvrage sur le métier. Et si, questionne-t-il renversant la perspective, l'économie était finalement un symptôme et non un principe explicatif ?

On accompagne volontiers l'auteur au long de ce chemin. Pour autant, Philippe d'Iribarne apparaît souvent très sévère à l'égard de la pensée économique. On est tenté d'objecter qu'elle conserve des vertus dans l'instruction des décisions publiques.

Sans doute a-t-elle entraîné de nombreuses décisions irréalistes. L'auteur, échaudé par des fonctions dans la haute administration française à l'époque des Trente Glorieuses, où triomphait l'économisme sans concession, est bien placé pour le savoir. Mais privé de cette boussole imparfaite, des gouvernements se sont aussi laissés entraîner vers les tempêtes. Et, en tout état de cause, l'analyse économique offre un instrument de mesure permettant de savoir si le prix des nécessaires solidarités, ou de la satisfaction de l'électeur-roi, est élevé ou raisonnable. Bref, sur ce sujet on aimerait se glisser dans la peau de l'intervieweur et titiller l'auteur de questions supplémentaires.

UN « VIVRE ENSEMBLE » CONSTRUIT SUR DES BASES NATIONALES

Faut-il souscrire alors à un relativisme absolu, croire que les inévitables compromis avec les singularités locales balayent les principes universels ? Philippe d'Iribarne ne va pas tout à fait jusque là. Le fond authentiquement universel lui semble simplement restreint : il se réduit peut-être à l'idée de « pouvoir juste », principe à l'œuvre dans toutes les cultures. Dès que l'on s'attache à la déclinaison des principes, les différences apparaissent.

Une troisième idée-phare de l'œuvre de Philippe d'Iribarne est que ces différences se structurent au niveau national. La raison profonde en est simple : ce qui affleure dans la modernité est de l'ordre du « vivre ensemble ». Sont en cause en effet l'ordre collectif, les règles qui s'imposent aux individus, supposés libres et égaux par le mythe des Lumières mais, dans la vie de la cité et dans celle des entreprises, inévitablement engagés dans des relations de subordination. Or, pour Philippe d'Iribarne, historiquement les modalités de ce vivre

ensemble, exercice du pouvoir, rapport aux règles, gestion des conflits, se sont cristallisées dans l'organisation des pouvoirs publics, c'est-à-dire dans une construction institutionnelle nationale. Elles font retour dans la modernité selon cette même logique nationale. Les exceptions ne font que confirmer la règle : des minorités imparfaitement intégrées dont les repères viennent d'ailleurs, comme en France, les gens du voyage, les Corses, voire les populations issues de l'immigration.

Dans son ouvrage le plus lu, qui est aussi un des plus anciens, *La Logique de l'honneur*, l'auteur a caractérisé des aspects du « vivre ensemble » de trois cultures nationales au sein desquelles il avait étudié des usines techniquement semblables. Le lecteur en retient une opposition tranchée de modèles, s'agissant de relations tant hiérarchiques que transversales. Philippe d'Iribarne en a abstrait une vision du rapport hiérarchique et de la prise de décision, dont voici deux illustrations partielles.

Dans le modèle américain, le trait saillant est la culture du contrat, dont chaque partie respecte la lettre, toute la lettre et rien que la lettre. Chacun en situation professionnelle s'inquiète de la *fairness* de ses relations avec son entourage professionnel, notamment avec ses supérieurs. Pareil modèle limite l'espace de l'obéissance aux dispositions du contrat. Il est donc garant de liberté, dans un système de nature individualiste. Mais, en même temps, l'application littérale de la règle peut être cruelle et affecter gravement le destin d'un individu. C'est dans les structures communautaires, souvent sous-estimées mais bien présentes, de la société individualiste américaine que Philippe d'Iribarne repère les dispositifs capables d'équilibrer les risques extrêmes auxquels expose l'obsession du contrat.

Pour le Français, la question de savoir « si c'est s'abaisser qu'accepter l'autorité de celui qui prétend vous donner des instructions » est centrale. Il oppose deux formes de dépendance hiérarchique : l'obéissance « servile », déshonorante, qui est historiquement enracinée dans le rapport du paysan à l'intendant, roturier sans dignité ; et l'obéissance « aristocratique », acceptable, qu'incarne le rapport d'un soldat de l'armée impériale à son sous-officier, où d'une certaine façon chacun ne se soumet qu'aux règles de l'honneur militaire. Dans toutes les professions est présente l'idée d'une éthique de métier à laquelle chacun trouve sa dignité à se conformer librement. Et cette préoccupation s'insère dans une vision plus globale imprégnée de morale aristocratique, où la grandeur est systématiquement recherchée, tandis qu'est rejeté ce qui est perçu comme « vil ».

LA FRANCE, ABOUTISSEMENT – VOIRE CARICATURE – DU MYTHE

La France est le pays qui a le plus retenu l'attention de Philippe d'Iribarne. Le fait qu'elle soit familière ne



l'explique sans doute pas. Au contraire, peut-être, car la distance facilite la tâche du chercheur. À parcourir l'ouvrage, on a le sentiment que c'est en France que le mythe de la modernité se déploie sous sa forme la plus pure.

C'est, parmi d'autres, un point sur lequel l'auteur éveille attention et écho chez qui a été confronté à l'image de la France à l'étranger. Notre pays, en un certain sens, incarne l'universalisme dans ses valeurs fondatrices : il n'est que de voir l'identification passionnée des Français à la Révolution et leur conviction que leur pays, inventeur des droits de l'homme, incarne mieux que d'autres l'égalité et la démocratie. Assez logiquement, la France prétend donc plus que d'autres pays absorber les particularismes culturels : elle est assimilatrice, se défiant du multi-culturalisme perçu comme synonyme de ségrégation et de communautarisme. Dans un autre domaine, il est significatif que la science économique ait connu en France un particulier essor et y ait imprégné les décisions publiques.

Cet universalisme alimente aussi, vraisemblablement, un sentiment de supériorité : la France inventrice des Lumières se sent meilleure que des pays qui n'ont fait que s'y rallier tardivement et imparfaitement. Philippe d'Iribarne voit d'ailleurs un lien, ou à tout le moins une continuité, entre une véritable obsession de la noblesse et de la grandeur, issue de la période antérieure, et la passion avec laquelle le Français affirme sa supériorité.

Dans un pays qui s'identifie ainsi au mythe moderne, rien d'étonnant à ce que les tensions entre l'idéologie égalitaire et la réalité de la hiérarchie soient exacerbées. Les compromis sont donc difficiles à trouver et empreints de contradictions.

Ainsi, l'égalitarisme va paradoxalement de pair avec les castes : des groupes sociaux se sentent et se posent en situation de supériorité. Certains tentent d'échapper à la contradiction en se légitimant par une formation scolaire supérieure, qui les valorise tout au long de l'existence, comme si la méritocratie était un avatar de l'aristocratie d'Ancien régime. Selon le mot de l'auteur, le rejet de la hiérarchie « est d'autant plus passionné qu'il doit combattre une sorte d'évidence » : la France est une société de rangs qui se prétend égalitaire.

L'obsession de la grandeur est à l'origine d'une forte différence avec la société américaine. Elle conduit à relativiser l'importance de l'argent : la recherche du profit n'est acceptable que « pour la beauté du geste ». Si la grandeur est légitime, et même recherchée, la quête de ses apparences est suspecte : de là la stigmatisation des « parvenus ».

On pourrait multiplier les exemples. L'auteur excelle à multiplier les notations de détail, donnant de la chair à ce constat que faisait Louis Dumont il y a un demi-siècle : « les Français », disait-il en substance, « ne comprennent pas que leur universalisme est un particularisme ». Un particularisme qui a trouvé en Philippe d'Iribarne son portraitiste.

UN ENRACINEMENT PROFOND, DONC DES DIFFÉRENCES DURABLES

Si la France est un sujet d'étude répété de Philippe d'Iribarne, ses équipes et lui-même ont parcouru le monde. Bien au-delà des trois exemples de *La Logique de l'honneur*, il ressort de leurs voyages une impression d'extrême diversité. Celle-ci, quoi que l'on en dise parfois, s'exprime entre les pays occidentaux, qui pourtant se partagent l'héritage des Lumières, et même à l'intérieur de la seule Europe, en dépit d'une intégration avancée dans certains domaines.

Philippe d'Iribarne juge donc illusoire l'espoir de transférer des « bonnes pratiques » d'un État membre de l'Union à un autre, ainsi que la Commission européenne rêve de le faire dans les domaines les plus divers. De même, la fascination qu'inspirent les modèles scandinaves est trompeuse : ainsi le Français est trop perturbé dans son identité et sa dignité de métier, et trop rétif aux injonctions étatiques, pour accepter facilement la grande flexibilité du système d'emploi danois.

Entre les pays de tradition occidentale et les autres, les différences deviennent immenses. Tout exemple, résumé de surcroît, apparaîtra trop simple. On en évoquera pourtant deux. Ainsi, Philippe d'Iribarne juge le rapport des Chinois à l'autorité complètement irréductible au nôtre. Selon ses observations, le statut de la critique est faible en Chine et un individu n'est pas légitime à s'opposer à l'autorité. Une attitude de contestation est perturbatrice de l'ordre de la société ou de l'entreprise. Le pouvoir peut être bon, comme lorsque l'empereur dispose du mandat du Ciel, ou mauvais, auquel cas il tombera de lui-même, mais c'est ouvrir la porte au désordre que l'attaquer frontalement. Tout aussi exotique est l'Afrique, où la méfiance est systématique. Tout propos ou comportement, fût-il l'expression évidente de la rectitude, y sera soupçonné d'intentions malveillantes dissimulées.

On imagine donc bien, continue Philippe d'Iribarne, l'extrême difficulté qu'il peut y avoir à transférer des modèles d'organisation politique de l'Occident vers des pays où le « vivre ensemble » est profondément différent. Il y a lieu d'être très prudent, voire franchement sceptique, à l'égard des tentatives visant à acclimater un fonctionnement démocratique occidental dans des pays aux racines très différentes des nôtres.

Par nature ces racines sont antérieures à l'époque des Lumières. Ainsi, Philippe d'Iribarne remonte jusqu'au Moyen Âge pour repérer des différences structurantes dans la vision que chaque peuple a de l'homme libre. Celle-ci aurait alors été fondée : en Allemagne, sur le fait d'avoir voix au chapitre qui régit la vie d'un groupe soudé ; en France, sur l'exercice d'une activité « empreinte de noblesse » ; en Angleterre, sur le fait



d'être protégé par la loi et non soumis à l'arbitraire d'un maître. Lorsqu'arrive la contestation du XVIII^e siècle, l'Angleterre renouvelle ses modèles en préfigurant les visions d'aujourd'hui : ainsi, observe l'auteur, Locke voyait dans le contrat la base du travail libre. Bref, les Lumières transforment puissamment, en posant l'idéal d'une liberté accessible à tous et en inscrivant pour une part cet idéal dans les faits, mais elles ne font pas table rase de ce qui les précède.

L'ESPACE NATIONAL, HORIZON INDÉPASSABLE ?

Ce qui vient d'être résumé est une théorie des origines, nouvelle idée-phare de l'ouvrage. Est-elle suffisante à rendre compte des observations ? Philippe d'Iribarne s'est souvent trouvé confronté au scepticisme, s'agissant de la primauté du déterminisme national en matière de pratiques collectives. Aussi, s'attache-t-il à convaincre sur ce point.

Pour lui, la stabilité des pratiques organisationnelles dans un contexte national, bien au-delà du moment singulier où déferle la vague des Lumières, est hors de doute. Les « résistances » à la modernité s'ordonnent autour d'un « idéal » permanent, référence commune de ceux qui s'y identifient et de ceux qui le combattent. Souvent, en s'y opposant, on est conduit à l'exprimer d'une manière différente, évoluée, comme si pour le faire bouger il fallait lui emprunter. Ainsi, la méritocratie française renouvelle, sans la renverser, la tradition aristocratique.

S'il en va ainsi, c'est sans doute qu'au-delà des origines historiques s'exprime un facteur de permanence profondément ancré. Philippe d'Iribarne veut le chercher dans une crainte durable qui soude la collectivité. Pour les États-Unis, ce ciment serait la peur de dépendre d'autrui. En France, ce serait l'inquiétude de déchoir.

Faut-il se laisser convaincre ? Philippe d'Iribarne balaye la critique selon laquelle il aurait induit ses thèses de trop peu d'exemples. La densité des similitudes et oppositions entre les terrains d'observation de son équipe rend peu vraisemblable qu'il ait été abusé par des coïncidences.

Au lecteur, finalement, de juger selon son expérience propre de la diversité. Chacun retrouvera sans doute dans son propre vécu cette intuition par laquelle, dans l'ambiance d'une réunion, dans le style d'un patron, dans le déroulement d'une négociation, on reconnaît presque infailliblement la nationalité des protagonistes : un peu, suggère Philippe d'Iribarne, comme on identifie une musique de Mozart à quelques mesures.

Sur d'autres points, ce serait peut-être plus difficile. Le modèle de la « logique de l'honneur » dira-t-il pour quoi notre pays, à l'État le plus centralisé d'Europe, est obsédé par l'éclatement en hypothétiques « féoda-

lités », par la crainte de singularités locales qu'il a méthodiquement broyées au fil des siècles ? On touche là un thème sur lequel on aimerait interpeller l'auteur.

On peut penser, évidemment, que la France réduit les singularités régionales par obsession de l'égalité. Cela s'inscrit dans la ligne des analyses de l'auteur. Pour autant, on est tenté de se poser une question : et si, finalement, il y avait d'autres explications ? S'il existait des cultures infra-nationales, ou transnationales, plus puissantes que les exceptions qui confirment à la règle analysées par Philippe d'Iribarne ? On peut rester dubitatif face aux corrélations statistiques qu'un Emmanuel Todd tente d'établir entre des structures économique-familiales et des particularités sociologiques (1). Il reste troublant qu'un socialiste lillois ait moins de points communs avec son camarade marseillais qu'avec un social-démocrate européen, ou que des incompréhensions profondes séparent un Bavarois d'un Allemand de la Baltique. Un autre programme de recherche commence peut-être où s'arrête celui de Philippe d'Iribarne. Ce qui n'enlève rien à la puissance explicative de celui-ci.

UN ÉTAT SCHIZOPHRÈNE ET UNE ENTREPRISE QUI BRICOLE DES COMPROMIS

Revenons, pour finir, au point de départ, le mythe, et à la manière dont l'auteur de *La Logique de l'honneur* s'en est saisi : c'est en étudiant le terrain des entreprises qu'il a posé les fondations de ses théories. Rien d'étonnant à cela.

Dès lors que le choc entre le mythe de la modernité et le substrat du « vivre ensemble » s'appréhende de façon privilégiée dans la relation supérieur-subordonné, l'entreprise apparaît comme un « lieu avancé de la modernité ». Elle est naturellement un endroit où « ça résiste » : il s'agit de décider sans arrêt et de produire au moindre coût. Par conséquent, une réelle subordination est inévitable, et, en même temps, celle-ci ne doit pas dysfonctionner, sans quoi la productivité se perdrait. D'une certaine façon l'entreprise n'a pas le choix. Les compromis doivent se former pragmatiquement sous la pression de l'efficacité économique.

Quiconque travaille dans une entreprise aura été frappé, de fait, par la conjonction de deux lignes directrices. D'un côté, il est bien clair pour les dirigeants et les dirigés que « l'entreprise n'est pas une

(1) Dans plusieurs ouvrages, dont *L'Invention de l'Europe*, (Seuil, 1990), Todd (E.) suggère que des différences religieuses et sociologiques entre des espaces dont les contours ne coïncident pas avec les frontières nationales s'expliquent largement par des écarts entre les formes d'organisations familiales. Celles-ci sont classifiées en fonction de l'étendue de l'autorité du chef de famille et de l'égalité dans les fratries et s'expriment notamment dans les modes de gestion et de transmission du patrimoine.

démocratie », formule que beaucoup de salariés ont entendu à la lettre au moins une fois dans leur vie. De l'autre, il est clair qu'elle est capable d'inventer des aménagements que l'État qui, lui, est une démocratie, ne pourrait concevoir et mettre en œuvre. Qu'on songe, par exemple, au contraste entre l'attitude de l'État, empêtré dans l'intégration des pratiques religieuses non chrétiennes dans la vie de la cité, et celle des entreprises, qui inventent sans cesse des règles précises et pragmatiques concernant le port du voile, l'alimentation ou le respect des calendriers religieux.

Bref, l'entreprise bricole du compromis avec un certain succès. C'est donc un lieu de recherche privilégié. Pour le chercheur, elle est une sorte de miroir grossissant qui aide à observer l'affleurement des structures pré-modernes. Dans la vie politique, il en va tout autrement. On y bricole moins de solutions, car tout bricolage contrevient aux principes fondateurs du mythe moderne. Pour le dire d'un vocabulaire qui n'est pas celui de l'auteur, on gère la contradiction. Une contradiction que Philippe d'Iribarne perçoit entre ce qu'il appelle le « corps spirituel », un État mythifié, et le « corps social », lieu réel où se forment les relations sociales. Elle ne se résout jamais, tant il est vrai que jamais la vie sociale au concret ne se conforme au principe d'égalité universelle qui fonde le vote démocratique.

Cette contradiction indépassable ouvre un autre champ de recherche de l'auteur. Pour une large classe moyenne, elle est gérable. Certains sont plus égaux que les autres, mais on peut faire « comme si ». S'agissant des couches sociales en difficulté, le problème est plus complexe. À leur égard, la pensée des Lumières connaît un échec radical : elle ne sait pas récupérer les opprimés dans son mythe. Elle les invite donc à se révolter, sans être reconnus comme égaux. Tout se passe comme si le modèle du citoyen était le maître et que le pauvre ne puisse pas s'y conformer.

Cette situation paradoxale hante certains partis politiques de gauche, en France notamment. Si la diversité des hommes libres et égaux est acceptable, celle qui résulte du pouvoir des dominants sur les dominés ne l'est pas. Il en résulte des tensions dans l'exercice du pouvoir, voire une difficulté à appréhender correctement la réalité du corps social.

Voici une dernière idée-clé de l'ouvrage, qui ramène à la première. Si l'entreprise bricole, la politique est schizophrène. La boucle est bouclée : l'égalité radicale relève de l'espace du sacré, elle ne peut pas s'incarner.

Il s'agit encore d'un point où l'on suit volontiers Philippe d'Iribarne. Son analyse éclaire des particularités de notre vie et de notre symbolique politiques mal comprises à l'étranger : le culte voué à la notion floue de « République », avec un « r » en capitales, affirmation aussi sacrée qu'irréelle de notre collectivité égalitaire, par exemple ; ou encore la ferveur pour

l'idée intraduisible de « service public », prestation que seul un avatar de l'État sacralisé peut fournir de façon théoriquement égale – mais inégale dans les faits. La France, parce qu'elle se réclame du mythe à l'état le plus pur, incarnerait finalement de la manière la plus tranchée la schizophrénie de l'État démocratique.

L'analyse de l'auteur jette enfin une lumière nouvelle sur un débat qui a occupé les historiens et sociologues du XX^e siècle : dans quelle mesure la démocratisation de l'État et l'essor de l'économie de marché ont-ils partie liée ? On aimerait entraîner Philippe d'Iribarne sur ce terrain, en partant de sa vision de l'État schizophrène, libéral au sens politique, et de l'entreprise bricoleuse, actrice du libéralisme au sens économique, qui baignent tous deux dans les mêmes cultures. Encore un champ de réflexion pour l'avenir.

UN COUP D'ŒIL À L'AUTEUR PAR L'ENTREBAÏLLEMENT DE LA PORTE

Pour conclure, il faut bien venir à ce que le présent article, par son parti, a méthodiquement tu : la manière dont l'ouvrage est construit.

Philippe d'Iribarne parle à la première personne du singulier. Il narre un parcours personnel et professionnel hors du commun, s'exprimant de façon très directe. On peut le lire au second degré : essayer de comprendre comment on en vient à construire une œuvre comme la sienne. Les indications ne manquent pas. Comme tant d'auteurs intéressés par la diversité culturelle, une enfance dans un autre pays ; comme beaucoup de penseurs critiques, une expérience directe de ce qu'il s'agit d'analyser, ici l'économie et le pouvoir ; comme bien des auteurs majeurs, un dialogue soutenu avec les grandes œuvres de toutes les époques.

Par instants le premier degré devient possible. Ainsi, l'homme s'exprime dans sa sympathie ouverte pour le modèle français, que son expérience pourrait le conduire à moquer, ou sa science à tenir à distance comme un entomologiste. Au contraire, il cajole la France, dont il apprécie le subtil dosage de contradictions où le culte du « travail bien fait » fait bon ménage avec la grandeur aristocratique. À cette indulgence répond une aversion assumée pour la sphère anglo-saxonne où l'esprit d'entreprise se paie de la précarité.

À la fin, peu importe. Le coup d'œil par l'entrebaïllement de la porte est un côté plaisant du livre, c'est certain. Mais ce qui vaut le détour, c'est l'immense diversité des pistes de recherche ouvertes pour les décennies à venir. L'auteur en tire lui-même, à juste titre, de la fierté. Une fierté « à la française » : dépourvue de vanité. ■

L'ÂGE DE LA
MULTITUDE.
ENTREPRENDRE
ET GOUVERNER
APRÈS LA
RÉVOLUTION
NUMÉRIQUE

À propos de l'ouvrage
de Nicolas Colin et
Henri Verdier,
L'âge de la multitude.
*Entreprendre et
gouverner après
la révolution
numérique*, Ed.
Armand Colin,
286 p., 2012.

L'ouvrage que nous proposent Verdier (H.) et Colin (N.) tombe à propos à l'heure où le Minitel 3615 s'éteint définitivement. Il dresse, en effet, un tableau particulièrement documenté des enjeux de cette révolution numérique qu'a ouverte le Minitel, et dont la force s'est déployée avec l'Internet. Ouverture, rupture, capital-risque, participation des utilisateurs, interopérabilité... Tels sont les traits les plus couramment mis en avant pour caractériser cette nouvelle économie. Mais l'évolution portée par le numérique s'accompagne également de changements plus structurels, aux enjeux plus profonds et dont les auteurs montrent clairement, au fil des chapitres, les conséquences pour l'organisation sociale comme pour l'action publique. La première de ces conséquences, la plus manifeste sans doute, concerne l'accélération technologique et le flux permanent d'innovations qui l'accompagne. Elle dessine un monde industriel en plein mouvement, dans lequel les acteurs peuvent disparaître

rapidement du fait de la conjonction d'une baisse des coûts et d'innovations continues, et donc jamais achevées. Mais ce mouvement traduit également un monde hyper-fluide qui change en permanence les règles d'engagement des individus tout autant que celles des organisations.

La seconde conséquence notable de la révolution numérique donne son titre à l'ouvrage. Il s'agit de l'importance du rôle de la multitude dans la création de valeur. Elle tient au constat qu'il y a

tion renouvelée et contribuent, ce faisant, à une massification des services et à une véritable économie de la contribution participative. Celle-ci repose sur une redéfinition des frontières entre amateurs et professionnels, entre secteur marchand et secteur non marchand. Elle a également, plus largement, des conséquences à tous les niveaux de la société, sur les infrastructures, les types d'entreprise, la nature des services, les pratiques individuelles et les pratiques collectives.

Cette force de la multitude où chacun devient un des principaux acteurs de l'économie numérique, a plusieurs conséquences en termes de gestion. Un premier enjeu est d'abord, pour les entreprises du numérique, de savoir susciter, recueillir et valoriser cette créativité des individus. Pour les auteurs de l'ouvrage, la réponse passe notamment par l'évolution des formes d'entrepreneuriat et, plus précisément, par le découplage inédit qui s'opère désormais en la matière, entre applications et plateformes, qui correspondent chacune à des économies très différentes : stimulation de la créativité, ouverture et itération, dans un cas, intégration et investissements d'infrastructures, dans l'autre.

La thèse que développent les auteurs repose justement sur l'idée qu'il existe une conjonction entre la place de la multitude et le rôle central des plateformes. Amazon, Apple, ou Facebook, ces champions du numérique, sont ainsi tous des opérateurs de plateformes. Leur démarche (et aussi sans nul doute leur succès) tient au constat qu'aucune organisation ne peut concevoir et réaliser avec ses seules ressources un produit qui



davantage de créativité et d'innovation à l'extérieur qu'à l'intérieur des organisations établies. En effet, la masse des individus instruits, équipés et interconnectés est une formidable richesse qui bouleverse les ordres traditionnels. Comme le montrent les sites participatifs *Users Generated Content*, tels que Wikipedia ou Dailymotion, les nouveaux modes d'action collectifs constituent un support d'innova-

soit à même de séduire tous les utilisateurs potentiels : il s'agit donc, pour l'opérateur d'une plateforme, de permettre à la multitude d'y concevoir et d'y développer de nouvelles applications.

Mais l'apport de l'ouvrage n'est pas seulement de pointer l'importance de la multitude, il est aussi d'en tirer les conséquences du point de vue de la gouvernance et de l'action publique, de la nécessité de repenser les politiques de soutien à l'innovation, de faire évaluer la fiscalité, d'échapper à une vision du numérique en seuls termes de filières... Car demain, l'État et les entreprises de l'économie matérielle seront, eux aussi, en situation de développer des stratégies faisant de la multitude un relais dans leurs efforts de création de valeur.

Pourtant, les structures de la société peinent à s'adapter à une nouvelle donne qui appelle des changements radicaux en matière de management, comme de modèles d'affaires. Les auteurs regrettent, à ce propos, que le numérique ne soit pas envisagé par les dirigeants pour ce qu'il est réellement, c'est-à-dire une complète révolution économique et sociale. En effet, la plupart des institutions voient Internet soit comme une menace, soit comme un levier de productivité, mais peu le prennent au sérieux comme l'impressionnant réservoir de créativité qu'il représente.

Le livre essaie de dégager la profonde cohérence de ces multiples transformations et d'en tirer les conséquences économiques, sociales, stratégiques et politiques. Il est bien écrit, pédagogique et très clair dans sa progression. Grâce à leur très bonne connaissance du domaine, ses auteurs sont notamment à même de nourrir leur argumentation d'exemples pertinents. Le seul regret, finalement, tient à la place – paradoxalement insuffisante – faite à la gestion et à l'économie. La question des plateformes soulève notamment celle du partage (ou non) de la valeur (limites existantes dans l'offre et la

qualité des services des sites participatifs, formes de concurrence entre plateformes, notamment autour des standards d'interopérabilité ouverts, modalités du partage de la valeur entre applications, plateformes et... utilisateurs-contributeurs).

Par Pierre-Jean BENGHOZI
Directeur de recherche au CNRS

LE MANAGEMENT INTERNATIONAL : UNE PERSPECTIVE FRANCOPHONE

À propos de l'ouvrage de Ulrike Mayrhofer et Sabine Urban, *Management international. Des pratiques en mutation*, Pearson, 2011.

Pearson Education est un éditeur international de manuels bien connus des étudiants d'économie et de gestion. Implanté dans de nombreux pays, cet éditeur contribue à diffuser une approche anglo-saxonne de la gestion en fournissant souvent des traductions en langue locale d'ouvrages anglophones de référence.

Mais une fois n'est pas coutume, *Management international. Des pratiques en mutation* est un manuel écrit par deux professeurs qui enseignent en France, et non la traduction d'un autre ouvrage publié par le même éditeur, *International Management* d'Helen Deresky (lequel en est à sa sixième édition).

Les deux ouvrages sont proches dans leur contenu : ils traitent tout deux de l'environnement global du management international, des nouvelles responsabilités sociales, de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie à l'international, de la structure de l'entreprise internationale, de la gestion de ses opérations à l'échelle planétaire, du management d'un personnel diversifié, ainsi que des

mécanismes de contrôle. À ces thèmes communs, l'ouvrage français ajoute l'innovation, qui y est perçue comme un levier incontournable de compétitivité à l'international. Les deux manuels sont également proches dans leur démarche : dans chaque chapitre sont présentés les concepts clés, des illustrations, des questions d'approfondissement et des cas d'espèce, même si ceux-ci sont moins développés dans l'ouvrage français.

Cependant, l'ouvrage français, outre les exemples d'entreprises européennes, se distingue de son homologue anglophone par son ton et son propos, notamment dans l'analyse de l'environnement. Ce n'est pas dans l'ouvrage anglophone que l'on pourra lire : « *La finance, chemin faisant, s'est déconnectée du monde réel en jouant son propre jeu avec des valeurs spéculatives virtuelles qui l'éloignent d'une économie au service des hommes [...]. Pour résister aux influences dominatrices de la finance, il faut savoir garder ses distances par rapport aux sirènes des marchés financiers. C'est la force de beaucoup d'entreprises petites ou moyennes de type patrimonial (à capital familial) qui sont à la source de la vitalité industrielle allemande ou italienne, mais également d'autres pays européens* » (pp. 21-22).

Les auteurs développent une vision européenne du management international qui offre une alternative salutaire au discours anglo-saxon. On retrouve par ailleurs les grands modèles classiques de l'analyse stratégique, dont la plupart sont américains : le modèle des cinq forces concurrentielles et de la chaîne de valeur de Porter, les typologies des modes d'entrée sur les marchés étrangers, la typologie des relations siège-filiale de Perlmutter, etc.

En d'autres termes, l'ouvrage lui-même incarne la thèse qu'il défend : en chaque lieu, il faut combiner une analyse à l'échelle planétaire et s'inscrire dans le contexte local. Certes, ce « gloc-

lisme » n'est pas nouveau. Mais encore faut-il parvenir, dans la pratique, à conjuguer ces approches en tension. C'est le pari de cet ouvrage que de proposer un état de l'art très à jour des outils du management international, tout en attirant, en permanence, l'attention du lecteur sur la nécessité d'en faire un usage contingent. Ce manuel n'est donc pas un *vademecum*, mais une riche série de questions, de grilles d'analyse, de pistes et d'exemples récents, qui sensibilisent les étudiants aux enjeux et aux défis du management international. Parmi les exemples proposés par les auteurs sur la conciliation de l'international et du local, citons la réjouissante histoire à succès de l'*Aquatique Show International* (p. 27). Cette entreprise de spectacles de son, de lumière et de jeux d'eau est née de l'initiative d'un instituteur strasbourgeois à l'occasion d'une fête d'école. Quelques années plus tard, le père et le fils créent et animent des spectacles dans le monde entier, s'adaptant à chaque fois au contexte local – jardins, demeures privées ou sites naturels publics – et à la thématique – jeux olympiques, centenaire du pont de San Francisco, Nouvel An chinois, etc. L'ouvrage est bien écrit et clair, même si, pour certains concepts complexes (comme les produits dérivés ou les partenariats public-privé), les étudiants devront trouver d'autres sources pour en avoir une compréhension fine. Comme tout bon manuel, on peut le lire d'une traite ou choisir un chapitre selon son intérêt du moment. Sur la forme, on peut seulement regretter un système de notes regroupées en fin d'ouvrage et à double détente, ce qui s'avère peu commode pour accéder aux références qui fondent ce que l'on est en train de lire. Pour en revenir au fond du message, l'ouvrage dépasse le vieux débat portant sur la question de savoir si le management international est une discipline à part

entière ou si l'on doit traiter la dimension internationale dans le cadre de chaque fonction de l'entreprise : stratégie internationale, *marketing* international, finance internationale, gestion internationale des ressources humaines, etc. Le management international est d'abord un angle d'approche des affaires, une vue large qui prend en compte la complexité des interdépendances dans un monde désormais global, un enrichissement de la pensée sur les questions d'entreprise.

Ce manuel français est le bienvenu dans un pays, le nôtre, qui a tardé à aborder cette dimension autrement qu'à la marge.

Par Sylvie CHEVRIER, maître de conférences à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

LES MÉGA-PROJETS

À propos du livre de Flyvbjerg Bent, *Megaprojects and Risk. An anatomy of ambition*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.

Les grands ou méga-projets se multiplient dans les infrastructures de transport, mais aussi dans la haute technologie (civile ou militaire). Trois raisons président à leur prolifération. L'une est technologique : le progrès technologique les rend possibles, dans de nombreux domaines, et attirants. La deuxième est politique : ils sont très visibles et assurent la célébrité des hommes ou des femmes politiques qui annoncent leur lancement. La troisième raison, enfin, est économique : de nombreux acteurs ont intérêt à ce qu'ils soient décidés et développés – à méga-projets, méga-profits. Par ailleurs, plutôt l'apanage des pays riches, ils tendent à se démo-

cratiser : quand un pays accède au développement, il se lance dans l'aventure et le mouvement se mondialise. Bent Flyvbjerg a consacré un livre de référence au phénomène (1).

• Catastrophes annoncées

La réalité n'est pas nouvelle et le problème se pose clairement depuis au moins le XIX^e siècle. Achievé en 1869, le canal de Suez a coûté vingt fois le montant estimé à l'origine. Les surcoûts du canal de Panama se situent dans une fourchette allant de 70 à 200 %. Les études rétrospectives sur les dérives de coûts de ce type de méga-projets ne sont pas très nombreuses (ce qui est en soi un symptôme). Mais le résultat qu'elles indiquent est clair. Les dérives de coûts et de délais d'aujourd'hui sont du même ordre que celles constatées au XIX^e siècle. Aucun apprentissage n'a eu lieu. Tous les domaines sont touchés à des degrés divers. Sur huit projets de routes étudiés par des chercheurs suédois, la dérive moyenne en coût (*average capital cost overrun*) a été de 86 %, l'écart allant de 2 à 182 %. Une étude américaine consacrée aux projets ferroviaires donne 61 % en moyenne (avec des pourcentages allant de -10 à 106 %). L'étude la plus complète a été menée par l'Université d'Aalborg, au Danemark, qui a étudié 258 projets. Elle confirme que tous les grands projets connaissent des dérives de coûts, dans tous les pays (un peu plus dans les pays en développement), qu'il n'y a aucune variation dans le temps, et donc aucun phénomène d'apprentissage, et que l'explication ne peut pas être l'erreur. On sait que le phénomène touche d'autres types de grands projets : le Concorde a coûté douze fois plus que prévu et l'opéra de Sidney, quinze fois plus. Les coûts et délais, au moment de la décision, sont systématiquement sous-évalués. Cela se conjugue avec

(1) Pour une discussion, voir DUMEZ Hervé (2012) « Les méga-projets », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n°1, pp. 37-43.

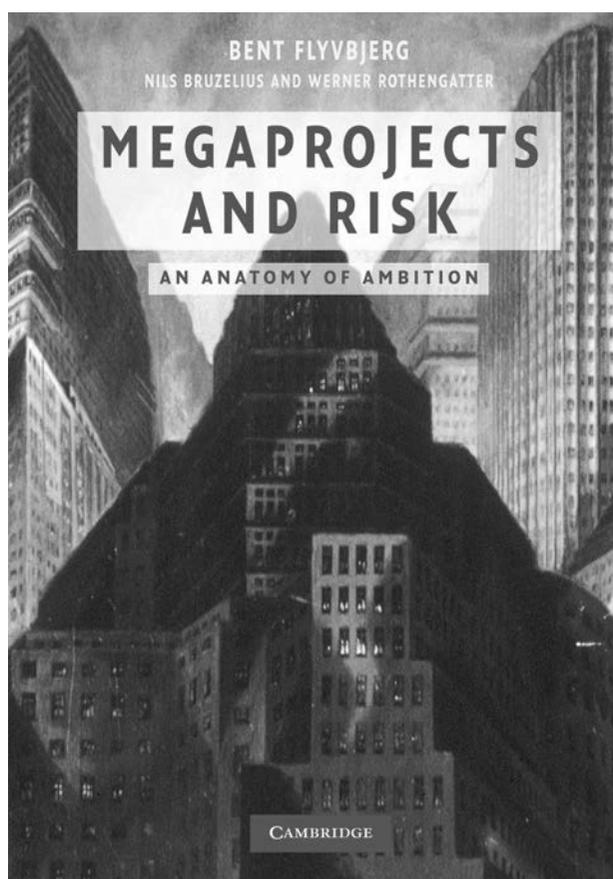
une surestimation des revenus générés. Un point important est constitué par les aléas. Au total, sur chaque projet, on ne sait pas bien de quelle nature vont être les surcoûts, mais on sait qu'ils seront là.

• *La surestimation de la demande et la sous-estimation des coûts*

Les prévisions de la demande de méga-projets sont systématiquement surévaluées. Dans le cas d'Eurotunnel, on prévoyait (Eurostar et Shuttle) 30 millions de voyageurs pour la première année. En 1997, on en était à moins de la moitié. On prévoyait 7,2 millions de tonnes de fret, on en était à 1,3 millions en 1995, c'est-à-dire 18 % des prévisions. En 2001, on était monté à 24 %. Mais, ce qui est plus intéressant est la fluctuation des prévisions elles-mêmes : quand elles commencent en 1985, elles sont déjà optimistes. Mais en 1989-91, elles augmentent, comme s'il fallait rassurer les investisseurs. Après l'achèvement du tunnel, elles restent optimistes, mais baissent néanmoins. Il faut d'ailleurs noter que les prévisions demandées par British Rail et celles demandées par la SNCF n'étaient pas en phase. Quand on étudie ces prévisions, on se rend compte que :

- les méthodes utilisées ne jouent pas un rôle décisif,
- la qualité des données a, par contre, beaucoup plus d'importance,
- des facteurs difficilement modélisables jouent un rôle : par exemple, pour une voie ferrée, l'existence (ou non) d'un parking, de boutiques dans les gares, d'accès faciles,
- la sensibilité est très grande à certains facteurs exogènes (les prix de l'énergie, par exemple),

- de même, la sensibilité aux décisions politiques et aux décisions de régulation est importante – on affiche des politiques écologiques volontaires et l'on pense qu'en conséquence le train va se développer fortement, alors que, dans la réalité, on ne décourage pas le transport par route,
- les consultants qui réalisent les études ont souvent des biais implicites,
- les biais des promoteurs du projet sont encore plus forts.



Très clairement, la question qui est posée n'est pas la difficulté de prévoir le futur. Quel type de mécanisme peut alors expliquer cette systématisme de la surévaluation des revenus générés et de la sous-estimation des coûts ? D'une part, du fait de l'échelle de temps, les décideurs ne sont généralement plus en fonction quand les problèmes apparaissent. Au moment de la décision, ils ont donc tendance à faire des prévisions excessivement optimistes. D'autre part, des groupes d'intérêt multiplient

les actions de *lobbying*. Enfin, la concurrence pour obtenir le contrat fait que les offres reposent sur des scénarios embellis.

• *La surestimation des effets économiques indirects des méga-projets*

La plupart des grands projets reposent sur l'idée qu'ils vont dynamiser l'économie des régions directement concernées et de l'économie en général. Une fois de plus, il y a peu d'études en la matière, surtout *ex post*. Pourtant, les raisons de douter sont nombreuses. La principale tient au fait que, dans l'économie moderne, les coûts de transport représentent une partie infime des coûts des produits. La réduction des coûts de transport entraînée par la réalisation d'un grand projet d'infrastructure de transport ne représente donc qu'une très faible proportion de ces coûts qui sont peu élevés. Le Tunnel sous la Manche est, là encore, un bon exemple. Ses effets économiques n'ont pas été réellement mesurés, mais ils semblent très faibles et parfois négatifs pour les régions directement affectées (notamment du fait de la disparition des compagnies de ferries). De toute façon, une vraie analyse économique n'est jamais tentée : elle

devrait porter sur l'allocation optimale de ressources rares – entre les effets économiques générés par un méga-projet et les effets économiques générés par une autre utilisation des milliards d'euros mobilisés –, afin de déterminer quelle est la meilleure solution.

• *La sous-estimation du risque*

Le risque est un point central. La plupart des méga-projets sont présentés dans l'idée qu'ils vont se dérouler comme prévu. Des études de sensibilité sont faites, mais elles

estiment à chaque fois les surcoûts à + ou -10 % ou à + ou -20 %. Dans le cas d'Eurotunnel, le document distribué aux investisseurs potentiels expliquait que c'était un gros tunnel, mais que les techniques de *tunneling* étaient bien éprouvées et que le risque encouru ne devait pas excéder un surcoût de 10 % en cas d'imprévu. Même discours de la part du ministre danois dans le cas du Great Belt, alors même que ce projet était dix fois plus important que le plus gros projet jamais réalisé jusqu'alors au Danemark.

On peut identifier quatre types de risques : ceux liés au projet, ceux liés aux marchés, ceux liés aux secteurs connexes et, enfin, les risques liés aux marchés de capitaux.

La réponse conventionnelle au premier est le *pooling*. On rassemble plusieurs acteurs et on divise le risque. Le deuxième est le risque économique : selon le taux de croissance, un projet peut être rentable ou se révéler être une catastrophe totale. C'est particulièrement le cas avec les infrastructures de transport, parce que la demande en la matière est très directement liée à la situation économique. Le troisième risque est lié aux politiques sectorielles connexes. Il inclut le risque de régulation. Un projet ferroviaire n'a pas la même rentabilité si la taxation sur les carburants et celle du transport routier augmentent ou si elles baissent. De même, les voies d'accès rendent rentable ou non une infrastructure. Ce risque est en donc en grande partie de nature politique. Le quatrième est le double risque lié aux emprunts sur les marchés internationaux : risque de taux et risque de change. Il faut, enfin, faire une place particulière à un risque qui a émergé, le risque environnemental.

• *Le problème des risques dans la réalisation de méga-projets*

Le fait majeur est évidemment la sous-estimation systématique de tous ces risques : l'étude rétrospective de ce genre de méga-projets

montre que l'on peut avoir des dérives de coûts atteignant aisément les 50 % et quelquefois 100 %, sinon plus (pour des projets de l'ordre de plusieurs milliards d'euros ou de dollars...). Or, ces projets sont lancés sans que cette ampleur des risques soit jamais évoquée. On sait d'ailleurs d'où vient cette ampleur : ces projets sont des *sunk costs*, ils sont extrêmement sensibles au taux de croissance et à la santé économique globale. Or, on les aborde selon un modèle EGAP (*Everything Goes According to Plan*), au lieu de les aborder avec un modèle MLD (*Most Likely Development*). Cinq points peuvent être soulignés :

– ces projets sont lancés sans que les investisseurs (publics ou privés), les parlements, les médias, le public soient informés des risques réels,

– tout projet devrait faire l'objet d'une réelle analyse MLD,

– l'analyse de faisabilité devrait comporter systématiquement une présentation des scénarios du pire (*worst case scenarios*),

– une interrogation systématique devrait porter sur les arrangements institutionnels, qui jouent un rôle important à la fois sur les risques eux-mêmes, puis sur leur gestion,

– le financement public n'est pas une garantie contre le risque : en diluant le risque et en le reportant sur le contribuable (futur), il l'accroît même probablement. Pourquoi lance-t-on ces méga-projets dans ces conditions irrationnelles ? En deux mots, parce qu'il y a interaction quasi exclusive entre les gouvernements et des groupes d'intérêt économique extrêmement puissants, et parce que les gouvernements jouent deux rôles contradictoires : celui de promoteur du projet et celui de garant de l'intérêt général.

– Les différentes parties prenantes sont peu impliquées (*a contrario*, les *lobbies* économiques le sont trop).

– Les objectifs d'intérêt général sont trop peu clairement identifiés et posés.

– Enfin, les rôles des gouvernements et des autres acteurs sont trop mal spécifiés.

Cette situation est générale. On sait que l'on n'a pas encore trouvé le bon montage institutionnel, sinon on ne se trouverait pas dans une telle situation. On est sûr d'une chose : la privatisation n'est pas en elle-même la panacée. Mais elle peut aider à faire baisser les risques, à mieux les gérer en les plaçant là où ils sont le mieux à même d'être gérés. On retombe pourtant sur le point central : il faut trouver le bon arrangement institutionnel. L'auteur propose quelque chose d'assez classique en la matière. Il faut instaurer la transparence, la spécification des performances, la formulation explicite des régimes de régulation et le partage des risques entre le privé et le public. À partir de là, pense l'auteur, il sera peut-être possible d'améliorer les choses.

Par Hervé DUMEZ,
Centre de Recherche en Gestion,
École Polytechnique, Paris.

COMMENT LES PONTS PEUVENT-ILS ENCORE S'ÉCROULER AU XXI^e SIÈCLE ?

À propos du livre de Petroski
Henry, *To Forgive Design.
Understanding Failure*,
Cambridge MA, Harvard
University Press, 2012.

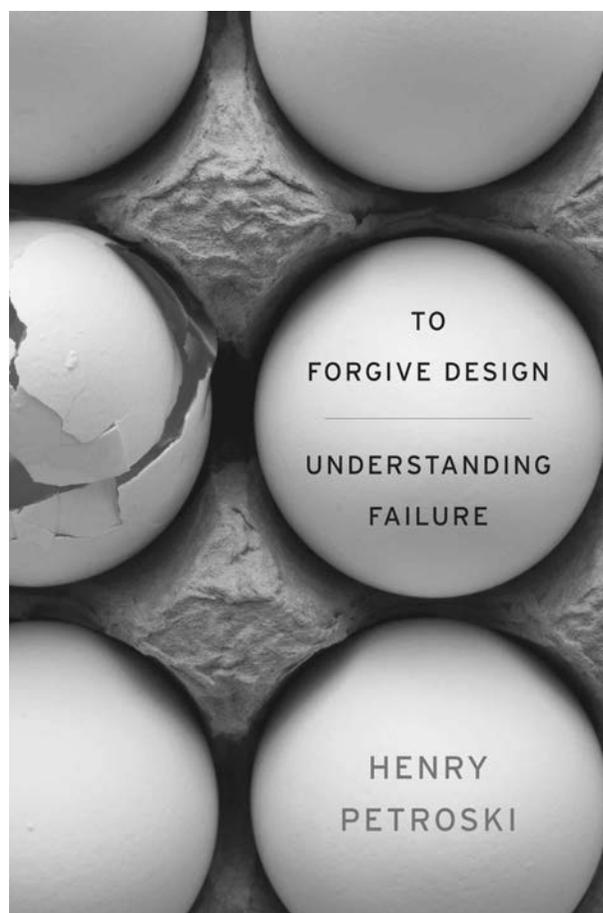
Le samedi 5 mai 2012, à Bayonne, des ouvriers travaillent à la construction d'un nouveau pont ferroviaire sur l'Adour destiné à remplacer l'ancien, en service depuis 1862. Brusquement, deux éléments, de plusieurs centaines de tonnes chacun, basculent et tombent dans le fleuve, blessant gravement deux de ces ouvriers et mettant en péril le vieux pont voisin. Notre première réaction est ambivalente : événement finalement

banal, ou du moins « normal », et, en même temps, événement surprenant au regard des technologies d'aujourd'hui. On se dit que cet accident s'explique sans doute par une succession exceptionnelle et imprévisible d'erreurs grossières. Dans son dernier livre, Henry Petroski, professeur d'ingénierie civile et d'histoire à l'Université américaine de Duke, nous donne, à partir de cette question, sa réflexion sur l'*engineering*, et plus profondément, sur le rapport de notre société à la technologie. Ce livre simple (assez peu théorique), précis et concret, repose sur l'analyse de nombreux cas. On n'y trouvera pas de grandes explications, mais plutôt des analyses de bon sens. Elles ne sont sans doute pas inutiles (1).

• *Le design comme compromis*

Un pont est analogue à une machine : c'est un assemblage technologique de parties interdépendantes entre elles. Le *design* d'un système technologique de ce type, dit Henry Petroski, est une série de décisions et de compromis. Ces compromis sont techniques, esthétiques, politiques et économiques. Ce qui est recherché, c'est un équilibre entre des contraintes contradictoires. Tout *design*, toute structure, peut être critiqué. Mais il faut garder à l'esprit l'ensemble des contraintes techniques, politiques, économiques, qui ont déterminé les choix faits, les décisions prises. La difficulté du *design*, et tout son art, consistent alors à identifier les points de faiblesse qui résultent de ces compromis pour rendre le sys-

tème plus sûr du point de vue de sa conception et ce, tout au long de sa maintenance. Repérer les échecs et les catastrophes possibles dans le *design* n'est pas tâche aisée, dans la mesure où les failles sont souvent peu visibles. C'est tout l'art de l'*engineering*. Celui-ci doit prendre en compte ce syllogisme : « La technologie est faite par des êtres humains. Les humains sont failli-



bles, donc la technologie est faillible ». Pourtant, la confiance en la technologie est souvent la plus forte et les petits signaux inquiétants sont parfois ignorés. Pour comprendre le phénomène, il faut le considérer en dynamique.

• *La dynamique des succès et des échecs de l'engineering*

Des études ont montré que l'histoire des accidents de ponts présentait une configuration cyclique assez régulière, avec une amplitude de trente ans. En effet, quand un nouveau type de pont se développe autour de la résolution de pro-

blèmes techniques difficiles, les ingénieurs font très attention au *design* et en cela, ils sont soutenus par leur environnement. Tout le monde est inquiet et prête attention aux détails. C'est ce qui s'est passé lorsqu'il s'est agi de construire le pont George Washington au-dessus de l'Hudson River pour relier le haut de Manhattan au New Jersey. La peur de l'échec pèse sur tout le monde. Si le succès est au rendez-vous, le système technologique est décliné dans de nouvelles réalisations.

Insensiblement, trois phénomènes s'installent.

Le premier est la confiance dans la technologie retenue : puisqu'il n'y a pas eu de problème, c'est qu'elle fonctionne.

Le deuxième est le changement. En même temps que l'on gagne en confiance du fait des succès passés, on a tendance à innover, à changer des choses, à relâcher certaines contraintes, à tenter des solutions plus audacieuses. Or, les changements dans le *design* mènent souvent au désastre. L'exemple le plus célèbre est le Dee Bridge, en Écosse. Une partie de la structure de ce pont est en bois. Or, quelque

temps avant sa construction, un pont de chemin de fer londonien avait pris feu à cause de cendres brûlantes tombées d'une locomotive. Des travaux sont donc entrepris pour éviter ce problème et la structure en bois est recouverte d'un ballast. Au passage du premier train, après la réalisation de ces travaux, le pont s'écroule, le 24 mai 1847. Sans ballast, il supportait le poids des trains susceptibles de l'emprunter, sans passage de trains, il supportait le poids du nouveau ballast, mais il ne supporta pas le poids du ballast cumulé avec celui d'un train...

(1) Voir DUMEZ (Hervé), « Pourquoi les ponts continueront-ils à s'effondrer ? Ou l'ingénieur et l'échec technologique », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n°2, pp. 59-65, 2012.

Le troisième phénomène est lié aux interactions entre les ingénieurs et les managers. En l'absence de problème, les managers poussent aux économies, à la rentabilité et donc, souvent, au relâchement de certaines contraintes. Tout fonctionne bien... : que vient-on leur rebattre les oreilles avec des risques potentiels ? Un système technologique de grande ampleur (comme un pont, une navette spatiale, ou un grand logiciel), est toujours inséré dans un environnement économique-politique qui peut créer des risques.

Ces trois facteurs – un excès de confiance, des changements technologiques de toutes sortes affectant le *design* et les pressions économiques – sont à l'origine de la configuration cyclique des accidents : lors des phases d'invention de nouvelles technologies, la prudence règne. Si le succès est au rendez-vous, la confiance gagne, des changements allant dans le sens de déclinaisons plus audacieuses des solutions trouvées sont tentés. Jusqu'à la catastrophe. Il faut voir dans ce processus un effet de génération, les raisons de la prudence des anciennes générations disparaissant dans l'oubli et n'étant plus présentes à l'esprit des jeunes ingénieurs, toujours tentés par l'audace de solutions innovantes. Il y a comme une loi d'airain de l'*engineering*, qui fait que l'on franchit, à chaque fois, sans s'en rendre compte, par excès de confiance, la limite entre le savoir et le non-savoir, et que les échecs sont inscrits dans le développement technologique.

Pour l'auteur, la prochaine catastrophe devrait toucher les ponts haubanés, qui sont aujourd'hui très prisés des ingénieurs. On a déjà constaté que les haubans vibrent, dans ce type de *design*. On a cherché à stabiliser ces vibrations par des solutions techniques (amortisseurs hydrauliques, notamment). Mais aucune grande catastrophe n'étant encore intervenue, les ingénieurs restent très confiants. Ce qui laisse Petroski songeur.

• *Engineering et science : les échecs*
Pourquoi les ponts continuent-ils – et continueront-ils à l'avenir – de s'effondrer ?

Parce que l'on est dans l'*engineering*. Ce dernier s'appuie certes sur des disciplines scientifiques faisant toujours des progrès, essentiellement les mathématiques et la physique, mais il reste ce qu'il est : la détermination d'un *design* qui repose sur des choix faits sous contraintes, des choix qui sont de nature technico-économique.

La question demeure ce qu'elle a toujours été, selon Petroski, à savoir celle de la prise de conscience des limites du savoir scientifique dans des situations multidimensionnelles complexes, et donc celle du jugement. Chaque catastrophe donne lieu à enquête. Celle-ci fait fleurir des théories diverses. Mais on ne sait quasiment jamais avec certitude, de manière scientifique, ce qui s'est réellement passé.

Les ponts, qui continuent au XXI^e siècle de s'effondrer, jettent un éclairage réflexif sur ce que sont l'*engineering* et le travail d'un ingénieur.

Des succès, on n'apprend rien. Ils induisent au contraire peu à peu en erreur.

Des catastrophes et des échecs, on peut sans doute apprendre. Mais encore faut-il, là aussi, être capable de prendre du recul. Or, on ne sait souvent pas de manière scientifique, prouvée sans aucun doute subsistant, pourquoi une catastrophe est intervenue.

Penser que l'on a compris les raisons d'un échec, alors que rien n'est certain, est encore pire que tout.

On touche là à la grandeur et aux limites de l'*engineering*, qui se porte forcément, dans son développement pratique, aux limites de la connaissance, à la frontière entre savoir et non-savoir, et qui se matérialise par un échec à chaque fois que l'on croit savoir ce que l'on ne sait pas. L'échec provenant aussi du fait, on l'a vu, que l'*engineering* se déploie toujours dans un environnement politico-économique qui pèse sur lui.

Comment un ingénieur doit-il alors procéder, dans sa pratique ?

Il doit, c'est le message de l'auteur, toujours avoir la possibilité de l'échec à l'esprit et anticiper cette possibilité, plutôt que de développer une confiance excessive en la réussite. Pour cela, il doit garder à l'esprit les catastrophes passées et travailler sur l'histoire de ces cas. La sécurité consiste à garder une trace de ces choix et compromis, puisque le *design*, on l'a vu, est affaire de décisions.

Or, paradoxalement, les choses ne vont pas en s'améliorant sur ce plan. Les ingénieurs d'antan étaient beaucoup plus rigoureux de ce point de vue que beaucoup d'ingénieurs d'aujourd'hui.

Certaines questions simples, revisitées, touchent à ce que nous vivons de plus profond : « Pourquoi des ponts s'effondrent-ils toujours au XXI^e siècle ? » est de celles-là. L'échec technologique nous renvoie au rapport entre l'*engineering*, les sciences et l'économie, et aux illusions que nous développons autour du développement technologique.

Derrière l'analyse de Petroski se profile par ailleurs la question de la formation des ingénieurs : ceux-ci sont-ils suffisamment confrontés à l'histoire des échecs de l'*engineering*, qui devrait être un élément fondamental de cette formation ?

Par Hervé DUMEZ,
Centre de Recherche en Gestion,
École Polytechnique, Paris.

LA NOUVELLE GUERRE DE SÉCESSION

À propos du livre de Thierry Pech, *Le temps des riches - Anatomie d'une sécession*, Seuil, 2011.

« Erreur de la banque en votre faveur : recevez 20 000 francs. »

Pour combien d'entre nous cette phrase n'a-t-elle pas résonné, lors de dimanches pluvieux passés à jouer au Monopoly, madeleine proustienne des jeux d'enfant ?

Au risque de désenchanter le lecteur d'entrée (de jeu), il est plus que probable que nos enfants n'entendront plus cette phrase. Non que le Monopoly ait disparu, mais le monde a changé, et avec lui les ordres de grandeur de notre enfance.

Ce n'est pas simplement que nous sommes entrés dans l'ère de l'euro. C'est aussi qu'a débuté, selon Thierry Pech, ex-directeur de la collection *La République des Idées*, jolie collection d'essais au Seuil, et actuel rédacteur en chef d'*Alternatives économiques*, « le temps des riches ». Et, avec lui, une nouvelle façon de vivre ensemble, ou, plutôt, de ne plus vivre ensemble.

L'homme riche du Monopoly d'antan était un homme ordinaire (« banal », pour reprendre un adjectif en vogue). Il gagnait des sommes certes élevées, mais raisonnables. Sa vie était peuplée d'événements « normaux », compréhensibles par le commun des mortels : il fêtait son anniversaire, avait des frais d'hospitalisation, payait des impôts sur ses propriétés.

FIN DE PARTIE

Ce temps est discrètement en train de se clore. Le riche d'aujourd'hui n'achète plus des maisons : il achète une île, une ville entière. Là où l'on comptait avec des unités de 100, de 1 000, il faut désormais penser en millions. Le Monopoly d'aujourd'hui, où l'on fête son anniversaire sur une plage australienne spécialement privatisée, où l'on se fait construire une piscine sur le toit de son appartement à Montmartre, où l'on reçoit 500 000 euros pour « remise d'impôts », est le symbole de ce nouveau monde en émergence, le monde des « ultra-riches ». Posons quelques ordres de grandeur, pour fixer les idées :

– Pour rentrer dans la catégorie des 5 % de Français les plus aisés, il faut disposer d'un revenu mensuel net supérieur à 5 400 euros ;

– Pour intégrer le club des 1 % les plus fortunés (58 000 personnes), le billet d'entrée est fixé à 10 000 euros ;

– Enfin, tout en haut, dans l'atmosphère raréfiée des 0,01 % les plus riches (5 800 personnes), l'air se respire à hauteur de 89 000 euros mensuels, soit plus de 1 million d'euros par an.

En plaine, où réside 90 % de la population, les revenus mensuels ne dépassent pas 3 000 euros ; le revenu médian (celui qui sépare la population en deux parts égales) est, quant à lui, inférieur à 1 600 euros.

Autant les basses terres sont bien connues, autant certains sommets le sont mal tant les institutions en charge de produire des statistiques – cette chose étrange – ont mis du temps à s'y aventurer.

À ce titre, le livre de Thierry Pech est salutaire en ce qu'il rend accessibles ces données. Il s'attache à décrire et à comprendre ce (tout petit) monde qui s'affranchit progressivement des normes démocratiques, notamment les critères de comparabilité.

Comment, aujourd'hui, parvient-on à justifier l'ultra-richesse ? Qu'est-ce qui rend acceptable qu'un Thierry Henry gagne en un an l'équivalent d'un siècle de SMIC ? Ou qu'un Bernard Arnault gagne 3 000 euros de l'heure ? Thierry Pech avance deux grandes catégories d'arguments.

« RUISSELLEMENT » OU « HOLD-UP » ?

Premier argument : il est acceptable que certaines personnes gagnent beaucoup, beaucoup, beaucoup d'argent, car c'est toute la société qui en profite.

C'est la théorie du *trickle down* : plus une société comporte de riches, plus c'est bénéfique, car cet argent va « ruisseler » sur toute la société sous la forme de consom-

mation, d'investissements, d'impôts, d'emplois. « Quand les riches paieront moins [d'impôts], les pauvres vivront mieux. Cette élite n'est pas nécessairement sympathique, mais elle travaille et son labeur profite à l'ensemble de la société » (1).

Ces propos ayant la douce saveur de l'évidence, on ne nous en voudra pas si nous nous permettons d'aller chercher les traces de ce fameux « ruissellement » dans « l'ensemble de la société ».

C'est là où les choses se gâtent : il n'apparaît nulle part. L'enrichissement démesuré de certains, caractéristique de la période qui s'est ouverte avec les années 1980, s'est accompagné d'une croissance anémiée et d'un chômage élevé. Un rapport remis au gouvernement en avril 2010 estime que les différentes baisses d'impôts consenties depuis l'année 2000 ont causé 400 milliards d'euros de dette publique supplémentaire, sans que ces générosités aient produit un quelconque effet sur le revenu médian ou la courbe du chômage.

À l'inverse, lors des Trente Glorieuses, la situation économique et sociale se caractérisait par une croissance forte, un chômage réduit et une échelle des revenus infiniment plus resserrée.

Donc, bien que séduisante (sur le papier), la théorie du *trickle down* ne fonctionne pas. « Non seulement le miracle du *trickle down* ne s'est pas produit, mais on peut se demander s'il n'a pas eu un effet inverse : [là] où l'on attendait une salutaire diffusion de la richesse vers le bas, on a surtout assisté à une captation de la richesse par le haut ».

(1) Guy SORMAN, *Le Figaro Magazine*, 7 septembre 1985. Les lecteurs courageux pourront aussi aller voir du côté de Jean-Philippe DELSOL, *À quoi servent les riches*, Lattès, 2012. Ils y trouveront quelques perles : « Plus le nombre de riches augmente, moins on a de pauvres ». Ou encore : « À force de s'attaquer aux riches du privé, on oublie souvent ceux qui s'enrichissent sur le dos de l'État et des contribuables : politiques, hauts fonctionnaires, certaines catégories d'agents du service public ». Les intéressés, tous assujettis à l'impôt sur la fortune, comme chacun le sait, apprécieront...

Sur la base des travaux d'Olivier Godechot (2), Thierry Pech suggère de remplacer la théorie du « ruissellement » par celle du « hold-up » : la mise en place de mécanismes de captation de la richesse au profit d'une infime minorité.

« Aux États-Unis, où ces évolutions ont été les plus spectaculaires, les deux tiers des augmentations de salaires perçues entre 2002 et 2007 sont allés aux 1 % des Américains les plus riches. »

Ce retournement de perspective relativise du coup fortement la ritournelle si souvent entendue, selon laquelle si les ultra-riches sont « trop » imposés, ils partiront. L'auteur montre, travaux de Thomas Piketty à l'appui, que c'est loin d'être avéré : d'autres époques ont connu des niveaux de prélèvement sensiblement plus élevés sans que cela ait entraîné des départs massifs. Et même si, par le plus grand des hasards statistiques cela était, le « ruissellement » attendu ne se vérifiant pas, leur éventuel départ n'aurait pas d'incidence économique forte. Regardons maintenant le second argument rendant socialement acceptable l'éclatement de l'échelle des revenus.

L'EFFET « FINANCE »

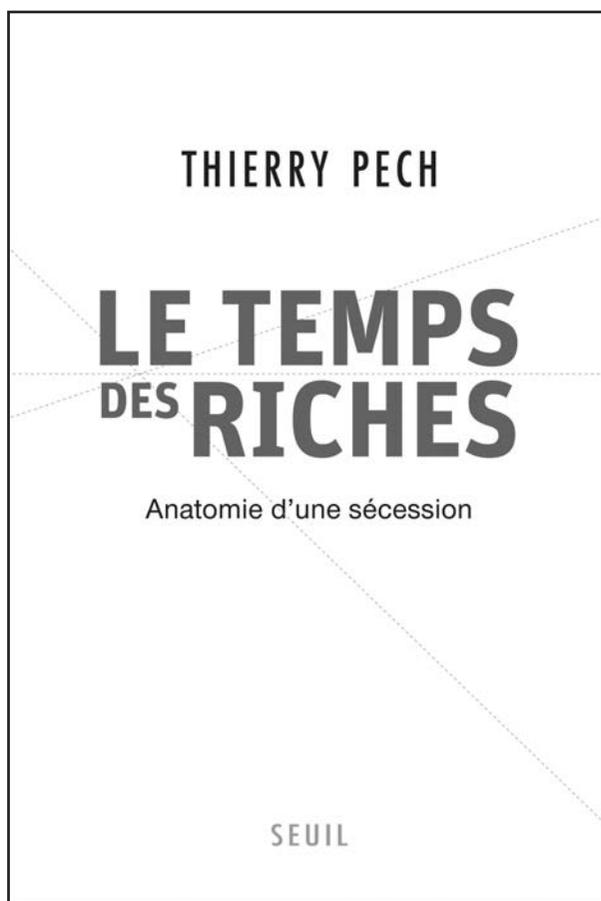
« Si certaines personnes empochent d'énormes émoluments, c'est qu'elles le méritent : elles sont dotées de talents exceptionnels qui justifient des revenus exceptionnels ». Et les tenants de cette thèse de citer Steve Jobs, Zinedine Zidane, Bill Gates,...

Cet argument peut porter dans

(2) GODECHOT (O.), *Working Rich – Salaires, bonus et appropriation des profits dans l'industrie financière*, Paris, La Découverte, 2007 ; *Les Traders – Essai de sociologie des marchés financiers*, Paris, La Découverte, 2005.

une société démocratique dont l'une des valeurs est le mérite individuel. Comment, en effet, contester le fait que Steve Jobs soit un entrepreneur de génie ? Qu'il faudrait des dizaines de Steve Jobs, qui créeraient des dizaines de sociétés Apple, avec tous les emplois qui vont avec ? L'argument semble imparable.

Pourtant, la réalité diffère de ce conte de fées.



L'explosion des hauts revenus n'est nullement due à la recrudescence d'êtres « exceptionnels » – ce qui, après tout, ne serait pas si mal. Elle est le fait du développement extraordinaire d'une profession : la finance. « Les gains des *traders* et des cadres de l'industrie financière sont les premiers responsables de l'essor récent des très hauts revenus ».

Cette profession a réussi, au fil des années, à créer un contexte propice à la concentration des richesses produites entre quelques mains (quelques portefeuilles, devrait-on

plutôt dire). Ce contexte n'est pas tombé tout cru du ciel pur des années 1980 : il a été le fruit d'une accumulation de décisions, prises par des gouvernements démocratiquement élus, et donc avec l'accord (au moins tacite) de la majorité.

DE BELLES PLANTES ÉLEVÉES EN SERRE

Mais l'argument essentiel n'est pas celui-là.

Il est, nous dit Pech, dans le fait qu'il n'y a pas d'autonomie individuelle dans la création des richesses. *L'être le plus génial ne se fait pas tout seul.* Même les individus les plus doués sont nés dans un environnement donné, qui les a nourris, soignés, éduqués, protégés. À ce titre, ils sont en dette vis-à-vis de la société qui les a vus naître, s'est occupée d'eux et les a même choyés.

C'est ce sentiment de n'être redevable de rien, cette « histoire pour enfants », cette « sécession », que Pech dénonce. La vertu des mécanismes redistributifs est de rappeler à toutes ces « belles plantes élevées en serre » tout ce qu'elles doivent au terreau qui leur a permis de pousser. « Nous vivons

dans les sociétés parmi les plus sûres non seulement du monde, mais de l'histoire humaine. Et, pour y parvenir, il a fallu considérer que la richesse des individus ne relevait pas intégralement de la sphère privée et qu'il était légitime d'en socialiser une partie ».

« MAUVAISE » PASSE, OU RETOUR À LA NORMALITÉ ?

Les amateurs de l'émission de France Culture *L'esprit public* retrouveront dans ce livre les qualités de Thierry Pech : clarté d'ex-

pression, modération du ton et solidité de l'argumentation.

Le livre pose une des questions centrales de la démocratie : l'équilibre entre égalité et inégalité, et les mécanismes concrets favorisant l'une ou l'autre. Par rapport à cette question, il y a deux façons, me semble-t-il, de considérer l'époque actuelle : comme une aberration par rapport à une norme égalitaire de nature « anthropologique » (c'est le modèle que défend, par exemple, un Emmanuel Todd), ou comme une parenthèse qui se ferme pour revenir à une forme de normalité historique et géographique.

Par tropisme personnel, je serais davantage porté à pencher pour la seconde hypothèse. En effet, j'ai du mal à croire au modèle égalitaire de Todd, et ce pour deux raisons :

– a) Les comportements quotidiens visant à obtenir des passe-droits et à échapper à la règle commune paraissent trop nombreux pour valider l'hypothèse. Les bour-

geois de 1789, comme ceux d'aujourd'hui, se moquaient passablement de l'égalité. S'ils ont coupé la tête du roi (Louis XVI), c'est parce qu'ils en avaient assez de se faire manger la laine sur le dos de façon éhontée. Les Français aiment l'égalité, oui... mais pour les autres. Pour eux-mêmes, ils souhaitent bénéficier de privilèges. D'où un certain mélange d'envie et de ressentiment envers ceux qui « réussissent ». On trouve cela peut-être injuste, mais au fond, on n'a qu'une envie : « en être » ;

– b) La seconde raison, c'est la vitesse de changement des sociétés actuelles, qui bouscule les pesanteurs anthropologiques. Ce qui était vrai il y a trente ans ne l'est plus forcément aujourd'hui du fait des ruptures induites par les technologies de la communication : découplage entre le temps financier et le temps social, mise en concurrence mondiale des facteurs de production (dont les salaires), possibilités infinies de comparaisons à l'échelle internationale...

L'égalisation des conditions demande une volonté peu commune maintenue sur des décennies, voire des siècles, et surtout suppose de pouvoir mener des politiques communes dans un cadre commun. Or, ces conditions et cette énergie ne sont pas là, ou ne sont plus là. Les tentatives, louables, de constituer un ensemble européen ne doivent pas nous faire oublier les lois de la démographie.

Le capitalisme crée de la richesse, c'est incontestable, mais il se désintéresse de sa répartition. C'est au politique de s'en occuper. Or, au-delà des déclarations d'intentions à finalité électorale, il n'est pas évident que le politique ait encore la capacité de le faire. Il n'est pas sûr, non plus, que les citoyens, dans leur majorité, en aient eux-mêmes encore l'envie.

Par Arnaud TONNELÉ
Consultant, coach,
Groupe Bernard Julhiet

BÉHUE Jean

Jean Béhue est docteur de l'École Polytechnique en Humanités et Sciences Sociales. Chargé de mission en stratégie et prospective, il s'intéresse tout spécialement à la dynamique humaine des sciences, des techniques et de l'innovation.

BERGER-WALLISER Gerlinde

Gerlinde Berger-Walliser était professeur associée à l'ICN Business School Nancy-Metz et membre du Centre Européen de Recherche en Économie, Finance et Gestion (CERFIGE) de l'Université de Lorraine à l'époque où elle a accepté de rédiger son article. Désormais, elle est Assistant Professor of Business Law à l'École de Commerce de l'Université du Connecticut (Etats-Unis). Ses principaux axes de recherche portent sur le droit du commerce international, les aspects comparatifs du droit de l'entreprise, notamment le droit de la consommation, les contrats, la propriété intellectuelle ainsi que la stratégie juridique. Elle a publié de nombreux articles sur ces sujets dans des revues juridiques allemandes, françaises et nord-

américaines, notamment *Recht der Internationalen Wirtschaft*, *Zeitschrift für Europäisches Privatrecht*, *Revue Trimestrielle de Droit Commercial et Économique*, *Northwestern Journal of International Law and Business* et *Journal of Law, Business & Ethics*.

BENGHOZI Pierre-Jean

Pierre-Jean Benghozi est directeur de recherches au Centre National de la Recherche scientifique (CNRS). Il dirige le Pôle de Recherche en Économie et Gestion à l'École Polytechnique (Paris, France) et y est en charge de la Chaire « Innovation et Régulation des services numériques ». Il a notamment développé depuis de nombreuses années une équipe de recherche sur « Technologies de l'Information et de la Communication, Télécommunications, Audiovisuel et Culture ». Ses projets de recherche actuels portent plus spécifiquement sur le développement et l'usage des TIC dans les grandes organisations, la structuration des chaînes de valeur et des nouveaux modèles d'affaires associés aux marchés en ligne, notamment dans les industries créatives. Pierre-Jean Benghozi publie régulièrement sur ces questions en français et en anglais. Il est co-fondateur et co-animateur du Master de référence dans ce domaine (Industrie de Réseaux et Économie numérique). Il enseigne dans plusieurs grandes universités parisiennes et étrangères,

et intervient comme expert auprès d'administrations publiques et d'entreprises privées.

CHEVRIER Sylvie

Sylvie Chevrier est professeur de gestion à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et chercheur à l'Institut de Recherche en Gestion. Elle est co-responsable du master Gestion des Ressources Humaines et Mobilité internationale. Ses recherches portent sur la dimension culturelle du management et du fonctionnement des organisations. Elle a notamment publié *Gérer des équipes internationales. Tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations* (PUL, 2012), *Le Management interculturel* (coll. Que sais-je ?, PUF, 2010), *Le Management des équipes interculturelles* (PUF, 2000) et a contribué aux ouvrages *Cultures et mondialisation* (Seuil, 1998), *Gérer en contexte interculturel* (PUL, 2008) et *Cross Cultural Management in practice: Culture and Negotiated Meanings* (Edward Elgar Publishing, 2011).

DUMÉZ Hervé

Hervé Dumez est directeur de recherches au CNRS, directeur du Centre de Recherche en Gestion (PREG École Polytechnique-CNRS). Il est ancien élève de l'École Normale Supérieure (Ulm) et a étudié la philosophie, l'épistémologie des sciences économiques et la sociologie, avant de poursuivre ses recherches dans le champ de la stratégie. Il a été professeur invité au MIT (2001) et au SCORE (Université de Stockholm et Stockholm School of Economics, en 2012). Il a publié plus de dix ouvrages et plusieurs dizaines d'articles en stratégie, régulation, méthodologie et épistémologie de la recherche. Il est l'éditeur d'une publication électronique trimestrielle, *Le Libellio d'AEGIS*.

FATIEN DIOCHON Pauline

Pauline Fatien Diochon est enseignant-chercheur, actuellement Professeur Associé à Menlo College, en Californie (États-Unis). Elle est aussi chercheur associé au Centre Magellan, à l'IAE de Lyon-Université Lyon 3, où elle a cofondé une formation de coaching en entreprise. Elle est diplômée de l'École HEC Paris, du DEA Paris 7 en Sociologie du Pouvoir et d'un Doctorat en Sciences de Gestion (HEC Paris). Ses recherches visent à approfondir la connaissance de la pratique du coaching au travers de thématiques comme le pouvoir, les paradoxes, les postures critiques. Elle a publié, avec Jean Nizet, en 2012, *Le Coaching dans les organisations*, collection Repères, La Découverte.

FOLI Olivia

Olivia Foli est docteure en sociologie, maître de conférences à l'Université Paris Sorbonne. Elle enseigne la sociologie générale du travail et des organisations, et elle dirige deux masters en RH et Communication au Celsa – Paris Sorbonne. Elle est membre du Groupe de Recherches Interdisciplinaires sur les Processus d'Information et de communication (GRIPIC) et chercheuse associée au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Économique (CNAM–CNRS). Ses recherches portent principalement sur l'expression des plaintes en organisation et, plus généralement, sur la reconnaissance et les identités au travail. Ses travaux et interventions concernent également la régulation sociale et les processus d'innovation et de changement, en particulier dans des organisations bureaucratiques.

FOUESNANT Bertille

Bertille Fouesnant est diplômée de l'École Polytechnique (Promotion X2007). Elle a suivi le parcours Doctis du Master en Ingénierie de l'Innovation Technologique en partenariat avec la London School of Economics, au cours duquel elle a réalisé un travail de recherche d'un an sur le neuromarketing (2010-2011). Elle est actuellement associée consultant chez Bain et Compagnie.

GAGLIO Gérald

Gérald Gaglio est maître de conférences en sociologie à l'Université de Technologie de Troyes.

Sa recherche porte principalement sur la thématique de l'innovation et sur celle de l'usage des nouvelles technologies. Il s'intéresse également à la dynamique des organisations, à leurs transformations, au travers de l'étude d'artefacts ou de pratiques très répandus (les présentations de type Power Point, l'usage des études qualitatives de marketing, les journaux internes), qui demandent de ce fait à être passés au crible du regard sociologique.

HACHANA Rym

Titulaire d'un doctorat de l'Université Paris IX Dauphine, Rym Hachana est Maître Assistant Habilité à Tunis Business School.

Elle est membre de l'unité de recherche Finance et Stratégie des Affaires à l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis

Ses axes de recherches portent notamment sur la gouvernance, l'éthique, le management international et l'encastrement des connaissances.

JEUNEMAÎTRE Alain

Alain Jeunemaître est directeur de recherches au CNRS et professeur chargé de cours à l'École Polytechnique en stratégie et régulation. Il est attaché à l'université d'Oxford en tant que chercheur au Centre for Socio Legal Studies et à la London School of Economics au Department of Management. Il est membre du Comité Scientifique de la Commission européenne SESAR JU (Single European Sky Air Traffic Management Research).

MATHEU Michel

Michel Matheu dirige actuellement le pôle Stratégie européenne de la direction des Affaires institutionnelles d'EDF, après s'être consacré plusieurs années à l'économie, à la prospective et à la régulation du secteur électrique, successivement au sein des directions de la Stratégie et des Énergies renouvelables du Groupe.

Il a rejoint EDF en 2003 après une carrière dans la fonction publique, en dernier lieu comme chef de service au Commissariat du Plan, en charge notamment des industries de réseaux et des questions environnementales. Précédemment, il avait également acquis une expérience de l'administration régionale au sein du ministère de l'Industrie, pratiqué la recherche et l'enseignement à l'École Polytechnique et animé la rédaction des Annales des Mines.

Il a édité avec C. Henry et A. Jeunemaître l'ouvrage *Regulation of network utilities. The European experience* (Oxford University Press, 2001) et publié de nombreux articles dans des revues de gestion et d'économie.

NIZET Jean

Jean Nizet est professeur émérite à l'Université de Namur et à l'Université Catholique de Louvain, où il conserve des enseignements à la Faculté ouverte de politique économique et sociale (FOPES). Il enseigne aussi dans plusieurs universités africaines. Il mène actuellement des recherches sur le coaching, la formation des adultes ainsi que sur l'agriculture paysanne. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles dans les domaines précités, ainsi que dans le domaine des organisations et de la gestion des ressources humaines.

TONNELÉ Arnaud

Arnaud Tonnelé est consultant et coach.

Il accompagne les personnes, les équipes et les organisations depuis plus de 20 ans. Il a commencé à la SOFRES en réalisant des audits de climat social. Il a

poursuivi chez BOSSARD Consultants pendant 5 ans, puis chez BLEDINA (Groupe DANONE), comme consultant en conduite du changement. Il est consultant et coach au sein du Groupe Bernard JULHIET, depuis 2007.

Il intervient à Grenoble École de Management, en Master, et au DU Executive Coaching de l'Université de Cergy-Pontoise.

À ses heures perdues, il est amateur de course à pied en montagne.

Il est l'auteur des ouvrages suivants :

- * *Coacher votre équipe*, Insep Éditions (à paraître) ;
- * *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Eyrolles, 3^e tirage 2012 ;
- * *Stratégie et pilotage des systèmes d'information*, Dunod, 2009 (chapitre sur la conduite du changement) ;
- * *Équipes Autonomes, guide de mise en œuvre – Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Eyrolles, 2007 ;
- * À paraître en 2013 : *Conduire les changements collectifs – Intégrer le facteur humain*, Éditions Julhiet ;
- Coacher votre équipe*, Éditions Julhiet.

VALENCIA Franck

Professeur associé à l'ICN Business School, Franck Valencia y enseigne le droit des affaires. Son premier travail de recherche a porté sur la comparaison des systèmes français et espagnol en matière de protection

des intérêts de l'actionnaire dans la société anonyme. Depuis, différents domaines dépassant le cadre du droit comparé ont fait l'objet d'études de sa part, comme par exemple la notion d'accès à la justice en matière d'arbitrage international, le principe d'extraterritorialité à l'heure d'Internet ou encore le principe de responsabilité des prestataires de services de l'Internet au regard du droit du commerce électronique et à l'aune du droit de la concurrence et du droit des marques. Parallèlement à ses activités de recherche et d'enseignement, Franck Valencia a exercé comme avocat au Barreau de Nancy. Il est désormais chargé de mission au ministère de l'Économie et du Commerce extérieur du Grand-Duché de Luxembourg, spécialiste des questions de réglementation appliquées aux fonds structurels européens.

WALLISER Björn

Agrégé des Facultés, Björn Walliser est Professeur des Universités à l'ISAM-IAE de Nancy, Université de Lorraine. Au sein de cette même université, il est responsable de l'équipe marketing du centre de recherche CEREFIGÉ et co-directeur du Master marketing et vente.

Ses recherches portent sur le marketing international et la communication d'entreprise. Il est l'auteur d'ouvrages sur le parrainage et le marketing international, ainsi que de nombreuses publications dans des revues scientifiques.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKERS READERS

OVERLOOKED

COMPANY NEWSLETTERS, THEIR IMPROBABLE DURABILITY

Gérald GAGLIO and Olivia FOLI

There are several arguments, such as costs or the lack of interest by employees, for stopping paper editions of inhouse newsletters. Nonetheless, the latter are still being printed. A survey of “communicators” inside big firms serves to analyze the reasons for this improbable durability. After describing their origins, it is shown how company newsletters present an “organizational order” that, approved by top executives, makes up for the lack of directions given to “communicators”. Three exploratory hypotheses are formulated. The company newsletter: a) simulates control in ever less stable contexts; b) seeks to provide evidence of an apparent harmony between words and deeds; and c) reinforces prevailing beliefs about social bonds and the acceptance of change.

LEGAL AND MARKETING STRATEGIES FOR FIGHTING AGAINST PSEUDO SPONSORS

Gerlinde BERGER-WALLISER, Björn WALLISER and Franck VALENCIA

Various forms of “pseudo” sponsorship as well as the legal tools and marketing strategies for countering them are described. Whether in France, Germany or the United States, the legal arsenal — mainly grounded on rights derived from brands and brand names, from contracts and from laws on unfair competition — has proven especially useful in combating direct cases of pseudo sponsorship. In the case of subtler forms however, it is hard to undertake legal action given the freedom of commerce and the constitutional freedom of speech. It is, therefore, indispensable for sponsors and the organizers of events to work together to delimit the problem. The interest of organizers is: to clearly define vested rights and turn them to account; to reduce the categories and levels of sponsorship; and to decry actions of pseudo sponsors so that consumers can tell the difference between a sponsor, a pseudo sponsor and a mere advertiser.

THE AMBIGUITIES OF COACHING IN THE LIGHT OF FUNCTIONALISM

Jean NIZET and Pauline FATIEN DIOCHON

Professional coaching in the field of management is often considered, both by those who study it and by persons in the field, to be ambiguous, confused, and chaotic. These negatively perceived characteristics underlie what has been said and written for the purpose of clarifying the objectives and postures of coaches, and distinguishing coaching from other follow-up actions such as counseling, mentoring or training. In contrast with these attempts to reduce or even eliminate ambiguities from this activity, this article takes the aforementioned characteristics to be inherent to coaching. Light is shed on them by adopting Merton's functionalism and showing, through a case study, that coaching usually fills several functions — some obvious, others latent, and still others dysfunctional. In line with this approach, coaching practices are described as a tangle of functions specific to each case. This hypothesis is applied to other managerial practices, such as the management of quality.

TRIAL BY FACT

THE GENEALOGY OF “INNOVATOR”

Jean BÉHUE

The natural hero of the society of innovation is, for those who use the word “innovator, a figure that refers to different realities with cultural connotations. To clear up the confusion, a history, based on an exploration of archives at the Bibliothèque Nationale de France, is presented of this word in French. While clarifying the relations between innovator, on the one hand, and novateur, genius and innovation on the other, light is shed on two major meanings: the historical one that, especially in the arts and sciences, refers to the individual who incarnates what is new by bearing the embers for a renaissance; and the more contemporary meaning in economics, which refers to the company or other organization that seeks to draw profit from an innovation. Given the currently prevailing usage in the second sense and, thus, the quite real risk of no longer paying heed to those who continue using “innovator” to refer to persons who spark a renaissance, speakers who want to refer to the latter should adopt the perhaps more explicit expression of “innovator of genius”.

IS THE CONDUCT OF WESTERN SUBSIDIARIES IN TUNISIA “ETHICAL”?

Rym HACHANA

A practical, qualitative approach to the study of eleven subsidiaries of Western firms in Tunisia was adopted to analyze the degree to which the managerial processes of planning, organization, direction and control fall in line with ethical standards. The topics brought up in accounts collected from twenty-two directors in these eleven subsidiaries were analyzed to draw up a grid of four types of subsidiaries: ethical, responsible, neutral and unethical. This typology comes out of a combination of two parameters, the degree of the parent firm's ethical commitments toward its subsidiary and the subsidiary's adherence to ethical standards.

OTHER TIMES, OTHER PLACES

NEUROMARKETING, BETWEEN SCIENCE AND BUSINESS

Bertille FOUESNANT and Alain JEUNEMAÎTRE

The neurosciences study how individuals make choices during interactions. Neuromarketing proposes to apply these sciences to designing and selling products. What are the prospects for this approach, which sets up a network joining scientists who study how the brain operates with consultants and firms? Will it radically change our understanding of the why and how of consumer actions?

IN QUEST OF THEORIES

A MYTHOLOGY OF ENLIGHTENMENT: PHILIPPE D'IRIBARNE ON THE REVERSE SIDE OF MODERNITY

Michel MATHEU

Why do production and maintenance differ so much in French and American factories? Why have we not imported the policies for fighting against joblessness

WHILE READING...

that have proven their mettle in northern Europe? Why do the French distrust money and those who make a lot? Philippe d'Iribarne's books shed light on these questions. In an interview, he proposes a guideline: a theory of modernity as a myth.

Pierre-Jean BENGHOZI: THE ERA OF THE MULTITUDE — ENTREPRENEURSHIP AND GOVERNANCE FOLLOWING THE DIGITAL REVOLUTION:

On Nicolas Colin and Henri Verdier's, *L'Âge de la multitude, Entreprendre et gouverner après la révolution numérique* (Paris: Armand Colin, 2012).

Sylvie CHEVRIER: INTERNATIONAL MANAGEMENT — A FRENCH-SPEAKER'S PERSPECTIVE:

On Ulrike Mayrhofer and Sabine Urban's, *Management international. Des pratiques en mutations* (Pearson, 2011).

Hervé DUMEZ: MEGAPROJECTS:

On Flyvbjerg Bent's, *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).

Hervé DUMEZ: WHY CAN BRIDGES STILL FALL DOWN IN THE 21ST CENTURY?

On Petroski Henry's, *To forgive design: Understanding failure* (Cambridge MA, Harvard University Press, 2012).

Arnaud TONNELÉ: THE NEW WAR OF SECESSION:

On Thierry Pech's, *Le Temps des riches – Anatomie d'une sécession* (Paris, Seuil, 2011).

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

VERKANNTE REALITÄTEN

INNERBETRIEBLICHE ZEITUNGEN : DIE UNWAHRSCHEINLICHKEIT IHRES FORTBESTEHENS

Gérald GAGLIO und Olivia FOLI

Mehrere Argumente sprechen für das Einstellen der innerbetrieblichen Zeitungen (Kosten, relatives Desinteresse der Beschäftigten, etc.). Trotzdem werden diese Informationsträger veröffentlicht. Die Gründe für diesen unwahrscheinlichen Fortbestand werden in diesem Artikel anhand der Ergebnisse einer Umfrage analysiert, die bei innerbetrieblichen Kommunikationsteilnehmern großer Firmen durchgeführt wurde. Wir schildern die Genese dieses Informationsträgers und zeigen anschließend, dass die innerbetrieblichen Zeitungen das Vorhandensein einer „Organisationsstruktur“ vermitteln wollen, die ein Defizit an Anweisungen für die Teilnehmer ausgleicht und die in den Kreisen der Führungskräfte Zustimmung findet. Drei Forschungshypothesen ergänzen die Analyse : die innerbetriebliche Zeitung a) simuliert Kontrolle in immer instabileren Zusammenhängen, b) ermöglicht den Anschein einer Harmonie zwischen Diskurs und Handeln, und c) bekräftigt letzten Endes die dominierenden Denkweisen (über den sozialen Zusammenhalt und die Akzeptanz von Veränderungen).

DIE RECHTLICHEN STRATEGIEN UND DAS MARKETING FÜR DEN KAMPF GEGEN DAS PSEUDO-SPONSORING

Gerlinde BERGER-WALLISER, Björn WALLISER und Franck VALENCIA

Dieser Artikel stellt die verschiedenen Formen des Pseudo-Sponsorings sowie die rechtlichen Mechanismen und Marketingmaßnahmen vor, die diesen Praktiken entgegengesetzt werden sollen. Sei es in Frankreich, in Deutschland oder in den Vereinigten Staaten, das rechtliche Arsenal gegen das Pseudo-Sponsoring, das im wesentlichen auf dem Markenrecht, dem Vertragsrecht und der Bekämpfung des unlauteren Wettbewerbs beruht, erweist sich vor allem in den Fällen des direkten Pseudo-Sponsorings als wirkungsvoll. Wenn der Hinterhalt subtiler ist, ist es aufgrund des Prinzips der Handelsfreiheit und des Verfassungsprinzips der Freiheit der Meinungsäußerung schwer dagegen vorzugehen.

Es ist also unbedingt notwendig, dass die Sponsoren und die Eventorganisatoren auch zur Eingrenzung des Problems beitragen. Es liegt ganz in ihrem Interesse, die erworbenen Rechte genau zu definieren und zu nutzen, die Kategorien und die Bereiche des Sponsorings zu reduzieren, und die Aktionen des Pseudo-Sponsorings anzuprangern, damit der Verbraucher zwischen einem Sponsor, einem Pseudo-Sponsor und einem einfachen Auftraggeber unterscheiden kann.

DIE AMBIGUITÄTEN DES COACHINGS AUS DER SICHT DES FUNKTIONALISMUS

Jean NIZET und Pauline FATIEN DIOCHON

Oft wird das professionelle Coaching sowohl von seinen Analytikern als auch von gewissen Akteuren als eine zweifelhafte, konfuse und chaotische Praktik

AN TATSACHEN GEMESSEN

angesehen. Diese Charakteristika werden negativ beurteilt und lösen kritische Reaktionen und Besprechungen aus, die auf eine Klärung der Ziele und Ansprüche des Coachings abzielen, um es von anderen Betreuungspraktiken wie Beratung, Mentoring oder Ausbildung, etc. zu unterscheiden. Diesen Versuchen, die die Ambiguitäten reduzieren oder sogar beseitigen wollen, stellen wir hier eine andere Analyse entgegen, nach der diese Charakteristika dem Wesen des Coachings inhärent sind. Wir bemühen uns darum, diese Charakteristika zu erklären, indem wir den funktionalistischen Rahmen von Merton heranziehen, und möchten anhand einer Fallstudie zeigen, dass das Coaching im allgemeinen mehrere Funktionen erfüllt, von denen die einen manifest und die anderen latent und wiederum andere dysfunktional sind. Diese Untersuchung lässt erkennen, dass sich die Praktiken des Coachings jeweils durch eine spezifische Verflechtung von Funktionen auszeichnen. Zum Abschluss weiten wir diese Hypothese auf andere Praktiken der Betriebsführung, beispielsweise auf das Qualitätsmanagement, aus.

GENEALOGIE DES FRANZÖSISCHEN BEGRIFFS INNOVATEUR

Jean BÉHUE

Als natürlicher Held der sich als innovatorisch definierenden Gesellschaft, ist der *innovateur* (Neuerer) nichtsdestoweniger eine Figur, die auf die unterschiedlichen Realitäten und auf die mit ihnen verbundenen kulturellen Referenzen der jeweiligen Sprecher verweist. Zur Beseitigung der Unklarheit schlagen wir hier vor, im Anschluss an unsere Nachforschungen in den einschlägigen Archiven der *Bibliothèque nationale de France* die Geschichte dieses Wortes im Französischen zu rekonstruieren. Dieser Artikel stellt den Bedeutungszusammenhang klar, der *innovateur* mit *novateur* (Neuerer) und *génie* aber auch mit *innovation* verbindet, möchte aber die zwei Bedeutungen differenzieren, die mit *innovateur* assoziiert werden : die historische, die insbesondere in den Künsten und Wissenschaften das Individuum bezeichnet, dem der zündende Funke des Neuen zu verdanken ist, und die modernere, die durch die Wirtschaft geprägt ist und in Beziehung zur kollektiven Organisation steht, die sich das Ziel setzt, Vorteil aus dem Neuen zu ziehen. Da wir feststellen müssen, dass der heute vorherrschende Sprachgebrauch der zweiten Definition zuneigt und das wirkliche Risiko besteht, diejenigen zu überhören, die mit dem Terminus *innovateur* weiterhin diejenigen Geistesgrößen bezeichnen, die als Wegbereiter des Neuen auftreten, machen wir den Vorschlag, dass sie die vielleicht explizitere Ausdrucksweise *innovateur de génie* (genialer Neuerer) wählen sollten.

KANN DAS VERHALTEN DER WESTLICHEN TOCHTERGESELLSCHAFTEN, DIE IN TUNESIEN ANGESIEDELT SIND, ALS „ETHISCH“ BEZEICHNET WERDEN ?

Rym HACHANA

Auf der Grundlage einer instrumentalen Betrachtungsweise, die sich auf eine qualitative

AN TATSACHEN GEMESSEN

ANDERE ZEITEN, ANDERE ORTE

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

ANDERE ZEITEN, ANDERE ORTE

Analyse stützt, die bei elf in Tunesien niedergelassenen Tochtergesellschaften westlicher Unternehmen durchgeführt wurde, möchten wir analysieren, inwieweit die Betriebsführungsprozesse hinsichtlich der Planung, der Organisation, der Leitung und der Kontrolle in den ausländischen Filialen in Tunesien den ethischen Normen entspricht.

Die Analyse des thematischen Inhalts, die auf der Auswertung der Aussagen von 22 Leitern aus elf westlichen Niederlassungen in Tunesien beruht, hat es ermöglicht, ein Schema auszuarbeiten, das vier Kategorien von Tochtergesellschaften umfasst, nämlich die ethischen, die verantwortungsvollen, die neutralen und die nicht ethischen. Dieser Typologie liegen zwei zusammentreffende Parameter zugrunde, nämlich der Grad des ethischen Engagements des Stammhauses gegenüber seiner Tochtergesellschaft und der Grad des Engagements der Tochtergesellschaft gegenüber den ethischen Standards.

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

DAS NEUROMARKETING, ZWISCHEN WISSENSCHAFT UND BUSINESS

Bertille FOUESNANT und Alain JEUNEMAÎTRE

Die Neurowissenschaften gehen der Frage nach, wie die Individuen in Interaktionssituationen Entscheidungen treffen. Das Neuromarketing seinerseits zielt darauf ab, dieses Wissen auf die Konzeption und den Vertrieb von Produkten anzuwenden. Doch was genau stellt diese Perspektive dar, die Neurologen, Berater und Unternehmen miteinander vernetzt. Kann sie eine radikale Entwicklung im Verständnis der Motive und der Art des Konsumierens anstoßen ?

WIR HABEN GELESEN

EINE MYTHOLOGIE DER AUFKLÄRUNG

Zum Buch von Philippe d'Iribarne, *L'Envers du moderne*

Michel MATHEU

Warum unterhalten Produktion und Wartung in französischen und amerikanischen Betrieben so unterschiedliche Beziehungen zueinander ? Warum importiert man nicht überall die Politiken gegen die

WIR HABEN GELESEN

Arbeitslosigkeit, die sich in den nordeuropäischen Ländern bewährt haben ? Warum misstrauen die Franzosen so sehr dem Geld und denen, die viel verdienen ? In seinen Büchern hat sich Philippe d'Iribarne mit solch unterschiedlichen Fragen befasst. In Form von Gesprächen entrollt er seinen roten Faden : eine Theorie der Modernität als Mythos.

Pierre-Jean BENGHOZI: DAS ZEITALTER DER GROSSEN MASSE – UNTERNEHMEN UND REGIEREN NACH DER DIGITALEN REVOLUTION

Zum Werk von Nicolas Colin und Henri Verdier, *L'Âge de la multitude, Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Ed. Armand Colin, 286 S., 2012.

Sylvie CHEVRIER: DAS INTERNATIONALE MANAGEMENT : EINE FRANZÖSISCHSPRACHIGE PERSPEKTIVE

Zum Werk von Ulrike Mayrhofer und Sabine Urban, *Management international. Des pratiques en mutations*, Pearson, 2011.

Hervé DUMEZ: DIE MEGA-PROJEKTE

Zum Buch von Flyvbjerg Bent, *Megaprojects and Risk. An anatomy of ambition*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.

Hervé DUMEZ: WIE KÖNNEN BRÜCKEN IM 21. JH. NOCH EINSTÜRZEN ?

Zum Buch von Petroski Henry, *To Forgive Design. Understanding Failure*, Cambridge MA, Harvard University Press, 2012.

Arnaud TONNELÉ: DER NEUE SEZESSIONSKRIEG

Zum Buch von Thierry Pech, *Le Temps des riches – Anatomie d'une sécession*, Seuil, 2011.

MOSAÏKE

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

REALIDADES DESCONOCIDAS

DIARIOS INTERNOS, UN FUTURO INCIERTO

Gérald GAGLIO y Olivia FOLI

Los argumentos para detener la producción de diarios internos impresos en las empresas son variados (coste, desinterés relativo de los empleados, etc.). A pesar de ello, estos diarios siguen siendo publicados. En este artículo se analizan las razones de esta supervivencia improbable a la luz de una encuesta realizada con los equipos de comunicación interna de las grandes empresas. Tras rastrear la génesis de este soporte, se muestra que los diarios internos representan un "orden organizativo", que llena un vacío de prescripción para los comunicantes y reúne el consentimiento de los dirigentes. Tres hipótesis complementan el análisis: los diarios internos simulan el control en contextos cada vez más inestables, son el testimonio de una aparente armonía entre las palabras y las acciones, y finalmente refuerzan creencias dominantes (sobre los vínculos sociales y la aceptación del cambio).

LAS ESTRATEGIAS JURÍDICAS Y DE MARKETING PARA LUCHAR CONTRA LOS FALSOS PATROCINIOS

Gerlinde BERGER-WALLISER, Björn WALLISER et Franck VALENCIA

Este artículo analiza las diversas formas de falsos patrocinios al igual que las medidas jurídicas y de marketing para contrarrestarlo. Ya sea en Francia, Alemania o los Estados Unidos, el arsenal jurídico contra los falsos patrocinios, que se basa principalmente en el derecho de marcas, el derecho contractual y la lucha contra la competencia desleal es más eficaz en el caso de falsos patrocinios directos. Cuando la estrategia es más sutil, es difícil de luchar contra ellos debido al principio de la libertad de comercio y la libertad de expresión.

Por ello, es importante que los patrocinadores y los organizadores de eventos contribuyan a la definición del problema. Dichos organizadores deben identificar y explotar plenamente los derechos adquiridos, reducir las categorías y niveles de patrocinio y denunciar las acciones de falsos patrocinios para que el consumidor pueda distinguir la diferencia entre un patrocinador, un falso patrocinador y un simple anunciador.

ENTENDER LAS AMBIGÜIDADES DEL COACHING, DESDE LA PERSPECTIVA DEL FUNCIONALISMO

Jean NIZET y Pauline FATIEN DIOCHON

Frecuentemente el coaching profesional es considerado, tanto por sus analistas como por algunos actores de campo, como una práctica ambigua, confusa y caótica. Estas características se perciben negativamente y dan lugar a discursos y artículos destinados a clarificar los objetivos y las posiciones de los coaches, distinguir el coaching de otras prácticas de acompañamiento, como el counseling, el mentoring o incluso la formación, etc. En el artículo se comparan estos intentos, que tratan de reducir o incluso eliminar las ambigüedades, con otros análisis que consideran estas características como inherentes al coaching. Trataremos de aclarar estas características mediante el marco funcio-

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

nalista de Merton y mostrar, a partir del estudio de un caso, que el coaching en general cumple varias funciones, algunas obvias, otras latentes, otras incluso disfuncionales. Con este enfoque las prácticas de coaching se caracterizan como una maraña de funciones específicas. Concluiremos extendiendo esta hipótesis a otras prácticas de gestión, tales como la gestión de la calidad.

GENEALOGÍA DEL TERMINO INNOVADOR

Jean BÉHUE

Héroe natural de la sociedad de la innovación, el innovador no deja de ser una figura que representa realidades diferentes que expresan las referencias culturales de los hablantes. Para aclarar la confusión, en el artículo se trata de reconstruir la historia de esta palabra en la lengua francesa a través de una exploración de los archivos de referencia de la Biblioteca Nacional de Francia. Al mismo tiempo que se especifican los vínculos entre el innovador y el pionero, el ingenio o la innovación, se trata de diferenciar dos significados principales: el histórico, que, sobre todo en las artes y las ciencias, encarna al individuo portador de la chispa de la renovación, y el más contemporáneo forjado por la economía, que se refiere a la organización colectiva que tiene como objetivo el lucro. Por último, teniendo en cuenta el uso prominente que se hace hoy de la segunda definición y el riesgo real de no escuchar a quienes, a través del uso de la palabra innovador, siguen haciendo referencia a todas aquellas personas que son la fuente de renovación, proponemos que adopten la variación lingüística, tal vez más explícita, de innovador de ingenio.

¿SE PUEDE DECIR QUE LAS FILIALES OCCIDENTALES IMPLANTADAS EN TÚNEZ TIENEN UN COMPORTAMIENTO "ÉTICO"?

Rym HACHANA

Adoptando un enfoque instrumental apoyado por una estrategia cualitativa aplicada en once filiales de empresas occidentales que operan en Túnez, nuestro objetivo es analizar el grado de cumplimiento de las normas éticas de los procesos de gestión de la planificación, organización, dirección y control observable en las filiales extranjeras basadas en Túnez.

El análisis de contenido temático realizado gracias a la información colectada con 22 jefes de 11 filiales occidentales implantadas en Túnez dio lugar a la creación de una tabla con cuatro tipos de filiales: éticas, responsables, neutras y poco éticas. Esta tipología es el resultado de la combinación de dos parámetros: el grado de compromiso ético de la sociedad matriz con sus filiales y el compromiso de la filial con las normas éticas.

EL NEUROMARKETING, ENTRE CIENCIA Y NEGOCIO

Bertille FOUESNANT y Alain JEUNEMAÎTRE

Las neurociencias estudian la forma en que los individuos toman decisiones en situaciones de interacción. El neuromarketing propone, a su vez, aplicar este enfoque al diseño y la venta de productos. Sin embargo, ¿qué es exactamente esta perspectiva que

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

EN BUSCA DE TEORÍAS

reúne científicos que trabajan sobre el funcionamiento cerebral, consultores y empresas? ¿Puede provocar un cambio radical en las formas de pensar por qué y cómo consumir?

UNA MITOLOGÍA DE LAS LUCES
Comentarios sobre el libro de Philippe d'Iribarne, *L'envers du moderne*
MICHEL MATHEU

¿Por qué la producción y el mantenimiento tienen relaciones tan diferentes en las fábricas francesas y estadounidenses? ¿Por qué no se adoptan en todas partes del mundo las políticas contra el paro que han demostrado su eficacia en el norte de Europa? ¿Por qué los franceses desconfían tanto del dinero y de quienes ganan mucho? En sus libros, Philippe d'Iribarne ha dado respuestas a cuestiones tan diversas. A través de una entrevista, nos habla de su hilo conductor: una teoría de la modernidad como un mito.

Pierre-Jean BENGHOZI : LA EDAD DE LA MULTITUD, EMPRENDER Y GOBERNAR TRAS LA REVOLUCIÓN DIGITAL

Comentarios sobre el libro de Nicolas Colin y Henri Verdier, *L'Âge de la multitude, Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Ed. Armand Colin, 286 p., 2012.

Sylvie CHEVRIER : LA ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL, UNA PERSPECTIVA FRANCÓFONA

Comentarios sobre el libro de Ulrike Mayrhofer y Sabine Urban, *Management international. Des pratiques en mutations*, Pearson, 2011.

Hervé DUMEZ : LOS MEGA-PROYECTOS

Comentarios sobre el libro de Flyvbjerg Bent, *Megaprojects and Risk. An anatomy of ambition*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.

Hervé DUMEZ : ¿CÓMO ES POSIBLE QUE CIERTOS PUENTES SE DESPLOMEN AÚN EN EL SIGLO XXI?

Comentarios sobre el libro de Petroski Henry, *To Forgive Design. Understanding Failure*, Cambridge MA, Harvard University Press, 2012.

Hervé DUMEZ

Arnaud TONNELÉ : LA NUEVA GUERRA DE SECESIÓN

Comentarios sobre el libro de Thierry Pech, *Le Temps des riches – Anatomie d'une sécession*, Seuil, 2011.

Publié par
**ANNALES
 DES
 MINES**
 Fondées en 1794

Fondées 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.

Des 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.

Les *Annales des Mines* éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,
 Gérer & Comprendre,
 Responsabilité & Environnement.**

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Quatre 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.

GÉRER & COMPRENDRE

Quatre 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.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

Quatre 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 2013 aux Annales des Mines :

Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 89 €	<input type="checkbox"/> 109 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 117 €	<input type="checkbox"/> 141 €

Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 171 €	<input type="checkbox"/> 206 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 215 €	<input type="checkbox"/> 278 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 219 €	<input type="checkbox"/> 276 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 324 €	<input type="checkbox"/> 387 €

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 - Télédod 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

G É R E R C O M P R E N D R E

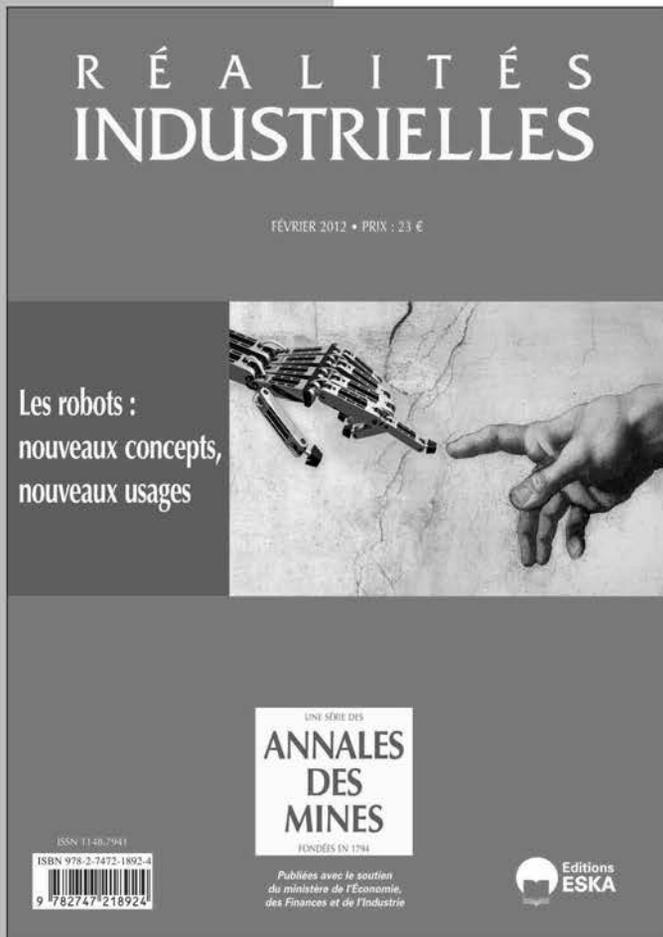
La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : **N° 68** • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique 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^e 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 « *gestionnite* » • 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) - **N° 104** • 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 - **N° 105** • Gérer la déviance des clients - **N° 106** • Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes • Les jeux de la gastronomie et de la négociation • La coopérative, un modèle d'avenir pour le capitalisme ? - **N° 107** • Les corps ne mentent pas. Une traversée éthique dans les technologies de la surveillance • « Jouer, ce n'est pas travailler » et autres stéréotypes en management • Un « éléphant blanc » : les grandes tables de logarithmes de Prony - **N° 108** • La représentation managériale : Pour en finir avec la génération Y • La coproduction de service : la prestation dyadique des guides de haute montagne • Le désenchantement du management de proximité - **N° 109** • Dauphins et requins : Flipper, les dents de la mer et Orca • L'industrialisation des soins et la gestion de l'aléa : le « travail d'articulation » au bloc opératoire, déterminants et obstacles • Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ?

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

S O M M A I R E

LES ROBOTS : NOUVEAUX CONCEPTS, NOUVEAUX USAGES



FÉVRIER 2012
ISSN 1148.7941
ISBN 9-2-7472-1892-4

Éditorial - Pierre COUVEINHES

Avant-propos - Françoise ROURE et Lionel ARCIER

Un état des lieux par secteur

A la conquête des abysses : les robots sous-marins - Dominique VILBOIS

La valeur ajoutée (en termes de qualité, de sécurité...) de la robotique dans l'industrie aéronautique - Pierre-Laurent KOCIEMBA

L'application robotisée de peintures dans l'industrie automobile.

Des solutions permettant des économies d'énergie grâce au concept de charge interne - Cédric PERRES et Asbed KECHICHIAN

La problématique de l'utilisation des robots industriels en matière de sécurité - Adel SGHAIER et Philippe CHARPENTIER

Les actions de Cap Robotique - Philippe ROY et François HANAT

L'économie de la robotique : nouvelles données et défis actuels - Françoise ROURE et Grégoire POSTEL-VINAY

Les développements en perspective et la préparation de l'avenir

Vers de nouveaux usages des robots mobiles - Guy CAVEROT

Vers une cartographie sémantique d'environnements intérieurs - David FILLIAT

Les drones : la poursuite de leur miniaturisation et son impact sur le déploiement de leurs usages - Catherine FARGEON et Peter Van BLYENBURGH

An overview of medical robotics in Iran - Farzam FARAHMAND, Hamid R. AMIRNIA, Saeed SARKAR, Saeed BEHZADIPOUR, Alireza AHMADIAN et Alireza MIRBAGHERI

Des nouveaux concepts de la robotique aux usages innovants

La cobotique : des robots industriels aux robots assistants, coopérants et copérateurs - Michel DEVY

Des robots humanoïdes multi-applications : le Nao et ses successeurs - Bruno MAISONNIER

L'insertion des robots dans la vie quotidienne (avec un focus sur les robots humanoïdes) - Olivier LY et Hugo GIMBERT

Vivre avec des robots : *designer* la relation - Dominique SCIAMMA

Les perspectives de la robotique dans le programme-cadre 2014-2020 de l'Union européenne (Horizon 2020). Quelles priorités pour la France ? - Patrick SCHÖULLER et Frédéric LAURENT

HORS DOSSIER

Compte rendu du colloque sur l'ingénierie numérique organisé, le 25 novembre 2011, par l'Académie des Technologies, par le Conseil Général de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGIET) et le Conseil Économique, Social et Environnemental - Romain BORDIER, Laurent GUERIN et Jonathan NUSSBAUMER

Ce dossier est coordonné
par Françoise ROURE et Lionel ARCIER

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 *Réalités Industrielles* février 2012 « Les robots : nouveaux concepts, nouveaux usages » (ISBN 978-2-7472-1892-4) 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



**C'EST LE 1^{ER}
RÉSEAU SOCIAL
ENTIÈREMENT
DÉDIÉ
AU SHOPPING !**

Tribway vous permet de faire tout votre shopping sur un seul site, avec les recommandations de votre communauté et en gagnant des récompenses !

**HIGH TECH • MODE • BEAUTÉ •
FILMS • MUSIQUE • LIVRES • ...**

Ils nous font confiance



Ils parlent de nous

www.tribway.com