

G É R É R & C O M P R E N D R E

SEPTEMBRE 2013 • NUMÉRO 113

PRIX : 30 €

**RÉSEAU FERRÉ,
MOBILITÉS SPATIALES
ET DYNAMIQUES
DES TERRITOIRES**

**DES MARIAGES FÉCONDS ?
COMPRENDRE
LA DIVERSITÉ DES MODES
D'ORGANISATION
DE LA CRÉATION**

**LES MANAGERS
DE PROXIMITÉ FACE
AUX COMPÉTENCES :
UNE APPROCHE SITUÉE**



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 978-2-7472-2101-6



9 782747 221016

Depuis leur origine, les chemins de fer ont structuré aussi bien le territoire et l'économie du pays que son imaginaire politique et social, en étant un symbole fort du service public et de l'unité de la Nation. Mais, aujourd'hui, face à une politique du tout TGV qui touche ses limites, à l'obsolescence du réseau et à son inadaptation aux évolutions démographiques et aux contraintes économiques, le transport ferroviaire français doit radicalement évoluer.

L'article de Pierre Messulam, directeur de la stratégie à la SNCF, et de Nacima Baron, géographe et chercheur au CNRS, éclaire crûment cette mutation en profondeur de la politique des transports dans notre pays. Il y a désormais urgence pour cette entreprise de repenser ses projets d'infrastructures et ses choix en matière de technologie ou de sécurité, ce que la catastrophe ferroviaire de Brétigny-sur-Orge vient d'illustrer tragiquement.

Toujours dans le domaine des transports ferroviaires mais, cette fois, au plus près du service rendu aux usagers, quatre chercheurs analysent comment, face à la complexité des situations vécues par les agents de terrain au contact du public, les managers de proximité parviennent à réconcilier compétences concrètes des agents et impératifs de bonne gestion. Le concept de « compétences orientées situation » qu'ils développent ne laisse alors dans l'ombre ni les objectifs de performance de l'individu et de l'organisation, ni les caractéristiques propres à toute situation de gestion.

La prise en compte de la singularité des situations auxquelles elles doivent faire face est un enjeu primordial pour les entreprises implantées dans des cultures éloignées de la culture occidentale, en l'occurrence la culture camerounaise. Suzanne Marie Apitsa démontre dans son étude que les réalités culturelles locales influencent fortement les politiques décidées par les sièges des firmes multinationales et propose d'ancrer l'ethnicité dans le débat sur l'hybridation des pratiques GRH à l'international, non pas comme un compromis coûteux mais comme une source d'avantage compétitif.

Ces trois articles, choisis dans la sélection que *Gérer & Comprendre* vous propose aujourd'hui, illustrent chacun à leur manière la nécessité de fonder les stratégies d'entreprise, voire les politiques publiques, sur une prise en compte minutieuse des singularités locales. Les grands rêves de projets pharaoniques, d'outils de gestion universels ou d'un *homo economicus* standardisé, se heurtent en effet bien vite à des faits qui, comme chacun le sait, sont têtus. Et faute d'en avoir tenu compte, il arrive que les entreprises, comme parfois les trains, en viennent à dérailler.

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° 113 • septembre 2013

**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

**GÉRER & COMPRENDRE
RÉALISATION**
Manne HÉRON (H),
Maquette intérieure
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. 92

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

COUVERTURE
Noé et sa famille construisant l'Arche.
Chromolithographie in *Aurea Bibbia
classica*, de Giovanni Ladislao Sykora,
traduct. Don Clemente Benetti,
Milan 1898,
© Selva/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 :
3^e - 4^e de couverture et page 4
CONEXPO CON/AGG 2014 :
2^e 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 ELISSEEFF
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,
Éditorialiste 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
Étienne MINVILLE

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 implicites ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;
 - **DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS** : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.
- Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

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

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

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEEFF
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.

RÉALITÉS MÉCONNUES

5
 RÉSEAU FERRÉ, MOBILITÉS
 SPATIALES ET DYNAMIQUES
 DES TERRITOIRES

Par Pierre MESSULAM et Nacima BARON

19
 FRAUDE ET INTÉRÊT
 SOCIAL :
 LA PROBLÉMATIQUE
 DE L'ABUS DE BIENS
 SOCIAUX

Par Brigitte PEREIRA

L'ÉPREUVE DES FAITS

30
 DES MARIAGES FÉCONDS ?
 COMPRENDRE
 LA DIVERSITÉ DES MODES
 D'ORGANISATION
 DE LA CRÉATION

Par Thomas PARIS

40
 LA VALEUR APPORTÉE
 PAR UN RÉSEAU SOCIAL
BRICK AND MORTAR :
 LES POINTS PASSERELLE
 DU CRÉDIT AGRICOLE

Par Anne JULIEN

AUTRES TEMPS,
 AUTRES LIEUX

51
 L'HYBRIDATION
 DES PRATIQUES DE GRH
 À L'INTERNATIONAL
 PAR LE TRUCHEMENT
 DE L'ETHNICITÉ
 EN AFRIQUE

Par Suzanne Marie APITSA

EN QUÊTE
 DE THÉORIE

62
 LES MANAGERS DE
 PROXIMITÉ FACE AUX
 COMPÉTENCES :
 UNE APPROCHE SITUÉE

Par Damien COLLARD,
 Nathalie RAULET-CROSET,
 Régine TEULIER et Jean-Baptiste SUQUET

NOUS AVONS LU

73
 RADIOGRAPHIE
 D'UN PARADIGME
 DOMINANT :
 L'ÉCONOMIE
 ORTHODOXE VUE
 PAR ANDRÉ ORLÉAN

Par Daniel FIXARI

MOSAÏQUE

79
 Alain HENRY
 L'ISLAM DEVANT
 LA DÉMOCRATIE
 À propos du livre de Philippe
 d'Iribarne, *L'islam devant
 la démocratie*, Gallimard, 2013.

Jérôme SAULIÈRE
 SOCIOLOGIE DE L'ÉTRANGER
 (OU LA REVANCHE
 DES BREBIS GALEUSES)
 À propos du livre de Norbert Alter,
La force de la différence, PUF,
 2012.

AUTEURS

83
 BIOGRAPHIES
 DES AUTEURS

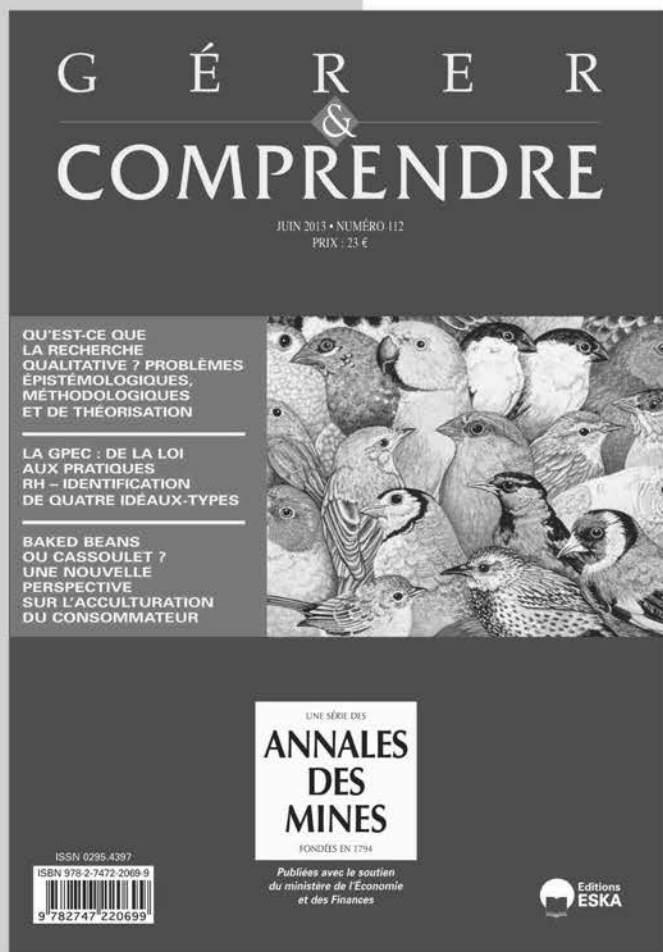
RÉSUMÉS ÉTRANGERS

86
 ANGLAIS, ALLEMAND,
 ET ESPAGNOL

SOMMAIRE

G É R E R & COMPRENDRE

SOMMAIRE



JUN 2013
ISSN 0295.4397
ISBN 978-2-7472-2069-9

- **LA GPEC : DE LA LOI AUX PRATIQUES RH – IDENTIFICATION DE QUATRE IDÉAUX-TYPES**
Par Ewan OIRY, Stéphane BELLINI, Thierry COLOMER, Jacky FAYOLLE, Nicolas FLEURY, Agnès FREDY-PLANCHOT, Marcus KAHMANN, Amaury GRIMAND, Florence LAVAL, Thierry LE GUELLEC, Jean-François LEJEUNE, Mathieu MALAQUIN, Florine MARTIN, Antoine REMOND et Sabine VINCENT
- **L'ÉQUIPE COMPOSITE OU COMMENT UNE MAIN-D'ŒUVRE MIXTE COLLABORE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE ?**
Par Marie-Rachel JACOB
- **QU'EST-CE QUE LA RECHERCHE QUALITATIVE ? PROBLÈMES ÉPISTEMOLOGIQUES, MÉTHODOLOGIQUES ET DE THÉORISATION**
Par Hervé DUMEZ
- **BAKED BEANS OU CASSOLET ? UNE NOUVELLE PERSPECTIVE SUR L'ACCULTURATION DU CONSOMMATEUR**
Par Laurence BUNDY et Geneviève CAZES-VALETTE
- **APPRENDRE DANS UN RÉSEAU : LE CAS INÉDIT D'UN FOURNISSEUR AUTOMOBILE MAROCAIN**
Par Nadia BENABDELJIL
- Rachel BEAUJOLIN-BELLET
(RE)PENSER L'ENTREPRISE EN TROIS DIMENSIONS
À propos de l'ouvrage de Blanche Segrestin et d'Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, coll. La République des Idées, 123 pages, 2012.
- Christophe DEFEUILLEY
MÉTROPOLIS XXL EN PAYS ÉMERGENTS
À propos du livre de Dominique Lorrain (dir.), *Métropoles XXL en pays émergents*, Les Presses de Sciences Po, 408 pages, Paris, 2011.
- Frédérique PALLEZ
UNE AVENTURE MATHÉMATIQUE
À propos du livre de Cédric Villani, *Théorème vivant*, Grasset, 2012.
- Arnaud TONNÉLÉ
LA DESCENDANCE DE FREDERICK T.
À propos du livre de Béatrice Hibou, *La bureaucratiation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, 2012.

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 **Gérer & Comprendre Juin 2013 - numéro 112 (ISBN 978-2-7472-2069-9)** 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

RÉSEAU FERRÉ, MOBILITÉS SPATIALES ET DYNAMIQUES DES TERRITOIRES

L'article interroge l'évolution en France des interactions entre la structure des réseaux ferroviaires dédiés aux voyageurs, l'évolution du réseau urbain et les comportements de mobilité des Français. Cet article se décline en trois étapes. La première, plutôt historique, analyse le réseau depuis le début de sa construction au XIX^e siècle jusqu'à nos jours, parallèlement à l'étude des dynamiques urbaines et productives de l'espace français. Nous montrerons comment le rail a modelé le système des relations entre les villes et comment l'offre ferroviaire a accompagné les évolutions de la mobilité des Français, avec l'apparition de nouveaux choix résidentiels et de nouveaux usages de l'espace et du temps. Cette réflexion a conduit à trois propositions qui ont été examinées dans le cadre de la discussion sur le schéma national de mobilité. Premier constat, l'investissement ferroviaire dans les grands pôles métropolitains apparaît prioritaire, et doit intégrer une gestion décloisonnée de lignes intra et périurbaines ainsi qu'une intermodalité renforcée. Ensuite, le développement de lignes à grande vitesse peut être réaffirmé, mais en gardant une vision plus sélective et connectée de celles-ci avec les réseaux européens. Enfin, une réarticulation des dessertes ferroviaires des zones rurales apparaît indispensable, elle doit se réaliser en lien avec une offre routière repensée pour accompagner les mobilités individuelles.

Par **Pierre MESSULAM*** et **Nacima BARON****

* Responsable de la direction de la Stratégie, de l'Innovation, de la Recherche et de la Régulation de la SNCF.

** Professeur à l'Université Paris Est, membre du laboratoire Ville Mobilité Transports.

INTRODUCTION

Pendant plus de cent soixante ans, le réseau ferré français a modelé le territoire national, a offert des opportunités de développement aux territoires, aux activités économiques et aux hommes, et a façonné les habitudes de mobilité de nos concitoyens et la circulation des marchandises. S'agissant plus précisément du transport ferroviaire de voyageurs, qui fait l'objet du présent article, les interactions entre les tendances de répartition de la population, les besoins de mobilité et l'évolution du réseau ferroviaire constituent une question clé qui trouve son actualité dans les débats liés à la définition du Schéma National des Infrastructures de Transport.

Les trente dernières années ont été marquées par deux faits essentiels qui ont profondément remanié le dessin d'un réseau ferré en étoile hérité du XIX^e siècle : il s'agit, d'une part, de la grande vitesse ferroviaire et, d'autre part, de la régionalisation des chemins de fer. Ces deux évolutions ont contribué à faire évoluer les habitudes de déplacement des Français, au fur et à mesure que s'est constitué un nouveau système de relations entre les lieux, sous l'effet de l'accessibilité relative permise par les liaisons ferroviaires entre les villes – petites et grandes –, entre les métropoles et leur périphérie. Mais ce système d'accessibilité est-il aujourd'hui toujours aussi en phase avec les attentes des populations et des territoires au regard des tendances qui se dessinent dans les travaux de prospective ?

Les institutions de veille et de prospective soulignent qu'une nouvelle relation de la société française à l'espace est en train d'apparaître. Les manières de vivre, de travailler, de consommer évoluent et se diversifient. Loin de seulement vouloir minimiser leurs coûts, nos concitoyens cherchent aussi à maximiser les opportunités qui s'offrent à eux par des choix rationnels, en prenant certes en compte des contraintes budgétaires croissantes, mais aussi les possibilités qu'offrent en termes d'emploi et de résidence des aires géographiques élargies. La prise en compte de leurs comportements de mobilité (allant de la mobilité résidentielle à la mobilité quotidienne domicile-travail, en passant par les mobilités de loisir) est donc essentielle pour planifier les réseaux de demain.

Cette synthèse présentera d'abord les grandes phases de l'évolution du réseau ferroviaire français et fera état de quelques considérations sur l'accessibilité relative des territoires. Puis, elle esquissera les tendances de relocalisation liées à la croissance de la demande de trafic ferroviaire voyageur à l'horizon 2040, en croisant les facteurs de mobilité de l'activité économique et ceux de la croissance démographique. Enfin, il en découlera une mise en perspective des enjeux de planification, de gestion et de gouvernance future des réseaux ferroviaires dans un contexte d'ouverture à la

concurrence. L'enjeu essentiel est de développer des outils plus performants pour hiérarchiser, avec clarté, les projets de rénovation comme de construction de nouvelles infrastructures répondant le mieux aux attentes des territoires et à l'intérêt collectif.

RÉSEAU FERRÉ NATIONAL : UN DÉPLOIEMENT OPÉRÉ EN QUATRE ÉTAPES

Les années 1930 : le train est au service d'une irrigation fine du territoire

La morphologie actuelle du réseau ferré français est pour l'essentiel un héritage de la trame dessinée lors de la première phase de construction qui a débuté au XIX^e siècle et s'est achevée au début du XX^e siècle. Elle garde de cette longue période sa structure fondamentale, c'est-à-dire celle d'un schéma radial qui organise la convergence de toutes les lignes vers la capitale. C'est dans les années 1930 que le réseau atteint son plus long développement linéaire et compte le plus grand nombre de lignes en service. Le réseau en 1938 (voir la carte reproduite ci-après) présente une trame d'une finesse géographique remarquable, avec un extraordinaire maillage, notamment dans les deux tiers nord de la France. Même si les vitesses atteintes sont relativement faibles, la fréquence des liaisons assure un haut degré de connectivité et une relative qualité des relations entre les villes petites et moyennes, notamment là où le réseau est le plus serré.

L'observation de cette carte nous amène à dire que la relation existant entre le réseau et le territoire n'est pas forcément celle d'une disjonction ou d'un divorce. D'un côté, le réseau ferré a permis une forte croissance urbaine, voire même la création de nombreuses petites villes dédiées à la villégiature (nous pensons à Cabourg, Arcachon,...), la desserte de ces stations étant planifiée par les compagnies privées alors concessionnaires du réseau. Le réseau ferroviaire est également créateur de relations privilégiées entre des pôles urbains, ce qui s'accompagne d'une réorganisation de toute la géographie de la production et des échanges. Ainsi, si la ville de Saint-Étienne doit son formidable développement à l'exploitation du charbon, c'est aussi grâce à un canal reliant les zones d'extraction à la Loire et assurant ainsi, dès le début du XIX^e siècle, l'acheminement dudit minerai jusqu'à Paris. Avec la création du réseau ferré, Saint-Étienne se détourne de l'Orléanais pour nourrir la croissance industrielle lyonnaise. « Le chemin de fer est plus un révélateur qu'un facteur de discrimination urbaine », observe la géographe Denise Pumain (1).

(1) PUMAIN (D.), « Chemin de fer et croissance urbaine au XIX^e siècle », *Annales de géographie*, n°507, p. 529-548 (citation p. 536), septembre-octobre 1982.



PIERRE MESSULAM ET NACIMA BARON

© Jacques Boyer/ROGER-VIOLLET

« C'est dans les années 1930 que le réseau atteint son plus long développement linéaire et compte le plus grand nombre de lignes en service. », barils d'ocre prêts pour leur expédition, gare d'Apt (Vaucluse), 1931.



Figure 1 : Le réseau ferré français atteint son plus long développement linéaire dans les années 1930.

Il reste de cette longue époque un lien très puissant entre l'espace français et le train. Ainsi, si Quimper apparaît encore si « loin » de Brest dans les mentalités, c'est que ces deux villes finistériennes furent pendant longtemps desservies par deux lignes distinctes au départ de Paris et que cette discontinuité ne leur a pas permis d'échanger beaucoup (du moins pas avant les années 1970 et la mise en place du plan routier breton). L'une garda donc son caractère industriel et naval, l'autre sa vocation commerçante et bourgeoise. La force centripète du réseau français est telle qu'elle dépasse nos frontières et marque même les réflexes de nos voisins européens. L'architecture en étoile du réseau ferré français exerce un rayonnement à l'échelle européenne, et ce, dès sa création (2).

Les années 1960-70 : la première modernisation du réseau ferré

L'époque des « Trente Glorieuses » accorde un fort avantage à la planification du mode autoroutier et routier, et promeut le déploiement des lignes aériennes intérieures. Mais alors que le réseau a atteint son stade de déploiement maximal, c'est aussi l'époque au cours de laquelle le réseau ferré connaît une première contraction.

Cette première restructuration s'opère sous l'effet de quatre facteurs. Le premier est l'abandon des petites lignes rurales (notamment en montagne) consécutivement à la baisse de leur fréquentation. Le second facteur est le renforcement des échanges de tous types (bancaires, téléphoniques, de main-d'œuvre,... et ferroviaires) entre les « métropoles d'équilibre » et Paris. En effet, une ambitieuse politique de rééquilibrage urbain est portée à l'époque par Olivier Guichard, le délégué à l'aménagement. Dans un esprit de « géographie volontaire (3) », des organismes spécialisés, les OREAM (4), encouragent le développement de huit métropoles d'équilibre que sont : Lyon-Grenoble, Marseille, Strasbourg, Metz-Nancy, Lille, Nantes-Saint Nazaire, Bordeaux et Toulouse. L'objectif est de mieux répartir sur l'ensemble du territoire les fruits de la croissance économique. L'une des meilleures preuves de la réussite de ce pari est l'élévation des niveaux de trafic entre certains ensembles urbains, notamment sur les grands axes radiaux, et plus particulièrement les vallées de la Seine et du Rhône. Les réseaux se renforcent entre une dizaine de villes françaises et Paris. La modernisation des matériels a aussi

un impact important : la couleur orange, typique des trains Corail introduits à partir de 1975, est synonyme à l'époque de confort (insonorisation des trains, chauffage) et de rapidité (avec des vitesses supérieures à 200 km/h). Un troisième facteur, qui explique la densité des relations entre les villes moyennes de la moitié nord du pays et l'agglomération parisienne, est la mise en œuvre d'une politique de déconcentration industrielle (5). Le réseau renforce, dans l'orbite du grand bassin parisien, les relations de Paris, où demeurent localisés les grands sièges sociaux des entreprises, avec des villes moyennes industrielles, comme Chartres, Angers, Orléans, Amiens, Rouen, Sens,... Cette couronne de pôles secondaires allie un fort développement démographique et économique à une bonne connexion avec Paris, et donc avec la France entière. Enfin, la création du réseau express régional (RER) en Île-de-France constitue une innovation importante qui répond à la profonde transformation administrative, industrielle et urbaine de la région capitale. Les lignes de RER relient non seulement les quatre villes nouvelles (Cergy-Pontoise, Marne-La-Vallée, Sénart et Saint-Quentin-en-Yvelines) et les grands pôles d'affaires (La Défense) au centre de Paris, mais participent aussi du mouvement de desserrement résidentiel de la deuxième couronne.

La « révolution ferroviaire » des années 1990

Deux événements majeurs bousculent à partir des années 1980 le fonctionnement des relations ferroviaires au sein de l'espace français, et, partant, la qualité des relations entre les villes françaises.

En premier lieu, l'essor du réseau de lignes à grande vitesse réduit considérablement la distance-temps entre la capitale et un petit nombre de métropoles régionales. L'attractivité du marché Sud Est pousse à l'ouverture de la ligne Paris-Lyon en 1981. L'ouverture de la ligne atlantique (Bordeaux, Nantes et Rennes en 1989) accompagne l'expansion rapide des villes de l'Ouest. En 1993, Lille est à moins d'une heure de Paris, mais elle est aussi interconnectée avec des métropoles du Bénélux et de l'Allemagne. Les lignes construites par la suite présentent un attrait commercial moindre (comme la LGV Est, mise en service en 2007) et nécessitent donc le concours financier des collectivités territoriales desservies. Le réseau à grande vitesse se développe en assurant désormais des relations interrégionales (c'est le cas de l'axe Lyon-Strasbourg ou de l'axe Tours-Bordeaux) ou intrarégionales (Lyon-Valence, Avignon-Marseille), sachant que, dans les deux cas, les impacts sur les espaces transfrontaliers limitrophes (notamment avec

(2) BEL (Germá), *España, capital París*, Éditeur Destino, 2010.

(3) LABASSE (Jean), *L'organisation de l'espace. Éléments de géographie volontaire*, Paris, Hermann, 1966.

(4) OREAM : Organisme de recherche, d'étude et d'aménagement des aires métropolitaines.

(5) MICHEL (Michel), *Chartres, Dreux, Evreux. Les problèmes du développement des villes moyennes à la périphérie de la région parisienne*, thèse de doctorat, 1963.



© Jacques Cunières/ROGÈRE-VIOLLET

PIERRE MESSULAM ET NACIMA BARON

« La création du réseau express régional (RER) en Île-de-France constitue une innovation importante qui répond à la profonde transformation administrative, industrielle et urbaine de la région capitale. », le Président de la République, Georges Pompidou (1911-1974), lors d'une visite du RER (Paris).

l'Espagne, la Suisse, la Belgique, l'Allemagne ou l'Angleterre) sont loin d'être négligeables.

La grande vitesse modifie la hiérarchie urbaine et remodèle le système de relations entre les grands pôles urbains. Ainsi, les « Villes TGV » (comme elles aiment à se dénommer) tirent parti d'une meilleure accessibilité à la capitale pour capter de nouvelles fonctions métropolitaines (par exemple, avec la réalisation de grands équipements culturels : Centre Pompidou à Metz, Le Louvre à Lens), mais aussi pour élargir leur avant et leur arrière-pays (6). Notons au passage qu'au seuil des années 1990, l'ouverture des lignes Thalys et Eurostar inscrit une bonne demi-douzaine de grandes métropoles françaises dans un nouvel espace européen de relations ferroviaires. Ainsi, les liaisons Londres-Avignon ou Lyon-Bruxelles offrent des temps de parcours en train (de centre-ville à centre-ville) très concurrentiels par rapport à ceux de l'avion... On doit alors souligner le rapprochement qui s'opère entre les plus grands pôles urbains (notamment ceux qui sont situés sur l'axe historique, Lille-Lyon-Marseille), ainsi que l'extension de l'aire d'accessibilité (entendue à partir de Paris) vers la moitié

sud de la France. Mais le contrecoup de l'instauration de la grande vitesse ferroviaire est le fameux « effet tunnel » qui caractérise l'espace interstitiel entre deux gares TGV. De ce fait, l'accessibilité des villes moyennes aux principales métropoles et à Paris est largement conditionnée par l'obtention ou non de cette précieuse gare TGV, qui les fera entrer dans le réseau des villes gagnantes. Même si les trains à grande vitesse peuvent circuler sur le réseau conventionnel et irriguer ainsi bon nombre de localités de taille moyenne, il n'en demeure pas moins que, dès les années 1990, il y a une prise de conscience des effets très discriminants de la grande vitesse sur la notoriété et l'image des territoires (7).

Le second facteur d'une modification sensible du système ferroviaire, dans son fonctionnement territorial, est lié à la décentralisation. Le rôle d'autorité organisatrice dévolu aux conseils régionaux pour les trafics de proximité permet, à partir des années 1990, une restructuration des réseaux régionaux et de forts investissements sur les lignes TER les plus structurantes. Dans certaines régions très urbanisées (Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes), le système de relations instaure

(6) RICHER (Cyprien) & BERION (Pascal), « Le rôle des grandes infrastructures dans la structuration des espaces régionaux : le cas de l'arrivée du TGV dans le réseau métropolitain Rhin-Rhône », *revue Belgeo*, janvier 2011.

(7) Fédération nationale des Associations d'usagers des Transports (FNAUT), *Les perdants du TGV. Les effets pervers de l'exploitation du TGV sur la desserte des villes moyennes*, étude réalisée par la commission TGV de la FNAUT avec le concours financier de la DATAR.



© Denis Allard/REA

« De ce fait, l'accessibilité des villes moyennes aux principales métropoles et à Paris est largement conditionnée par l'obtention ou non de cette précieuse gare TGV, qui les fera entrer dans le réseau des villes gagnantes. », inauguration du TGV Premium, Paris, novembre 2002.

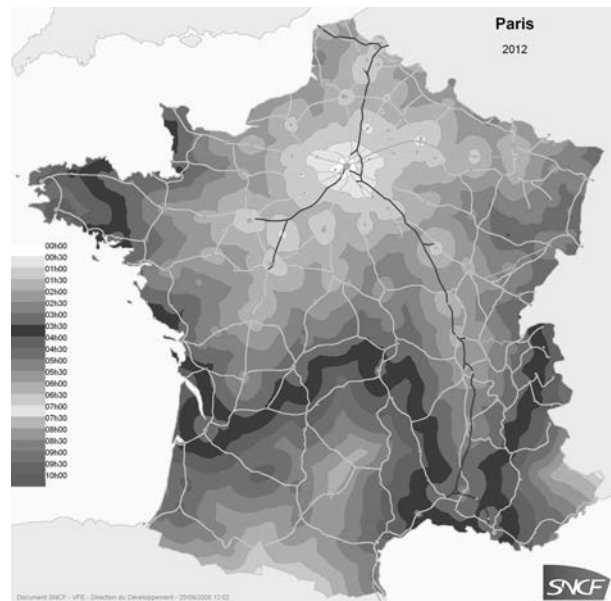
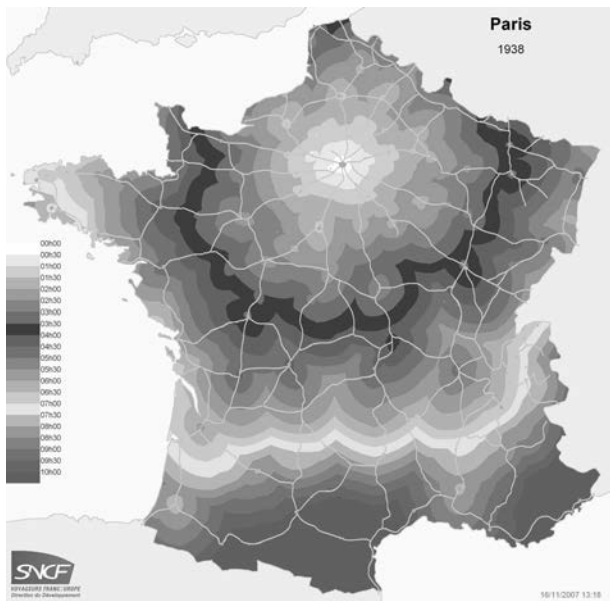
une complémentarité des villes entre elles et bénéficie autant aux métropoles (dont les gares mutent en véritables pôles d'échanges intermodaux) qu'à une série de villes secondaires bien desservies. Dans d'autres régions comme la Bretagne ou les Pays de la Loire, d'importants efforts d'investissements (électrification des lignes, rénovation et acquisition de matériels roulants,...) permettent de développer un tissu de relations entre des agglomérations de taille moyenne assez proches les unes des autres. En Île-de-France, la collaboration entre l'État et la région, *via* le STIF (syndicat des transports d'Île-de-France), se concrétise par la création de nouvelles lignes de RER (la ligne D, la E, Météor) pour tenter d'accompagner la croissance du trafic. Dans les régions les moins densément peuplées (Poitou-Charentes, Bourgogne, Centre) et les régions montagneuses (Limousin, Auvergne), le bilan économique de certaines lignes pose la question de la pertinence de l'offre ferroviaire, et celle de la complémentarité des modes de transport pour assurer la continuité et l'équité territoriale du service au public.

Le fonctionnement du réseau ferroviaire français aujourd'hui

Ce survol des différentes étapes de l'organisation du réseau ferroviaire français montre que le rail est, dans le même temps, le créateur et le produit d'un certain

modèle d'organisation et de fonctionnement de notre territoire. La carte actuelle du réseau ferroviaire montre une opposition entre une France du Nord très dépendante du nœud parisien, bénéficiant d'un bon maillage, et une France du Sud présentant une organisation plus méridienne. Cependant, il faut considérer la qualité des relations entre les villes à plusieurs échelles : l'échelle régionale, tout d'abord, qui permet d'articuler des pôles urbains complémentaires entre eux au sein d'une même aire de déplacements, puis l'échelle interrégionale ou nationale, avec la capacité ou non d'organiser des déplacements permettant de rallier Paris dans la journée et, enfin, l'échelle européenne. Si l'on observe le réseaux à ces trois échelles, on peut reconnaître, comme le montrent les travaux de Jean Varlet (8), que les Français qui habitent et travaillent sur l'axe Lille-Paris-Bordeaux ou sur l'axe Rouen-Paris-Marseille sont probablement les mieux lotis. Ils vivent dans un espace ferroviaire caractérisé par une bonne connectivité aux trois échelles précitées. En revanche, l'analyse à l'échelle régionale montre des pôles régionaux très intégrés comme celui de la région Rhône-Alpes, et d'autres (comme Nantes,

(8) VARLET (Jean), *Géographie des relations ferroviaires en France*, 219 pages.



Représentation de la contraction de l'espace français sous l'effet de la grande vitesse ferroviaire en 1989 (carte 2a) et en 2010 (carte 2b)

Metz, Nancy et Strasbourg) dont l'articulation avec leurs sous-ensembles régionaux est au contraire inachevée. Seules les grandes agglomérations méridionales situées sur un arc allant de Nice à Bordeaux jouissent de liaisons directes entre elles, *via* Toulouse et Montpellier. Tout l'espace intermédiaire se situant dans le triangle Nantes-Bordeaux-Lyon connaît en revanche un enclavement différentiel ou sélectif, c'est-à-dire que les connexions sur au moins deux des trois échelles de fonctionnement précitées posent problème.

Une comparaison par anamorphose entre la carte du réseau tel qu'il était en 1989 et celle du réseau en 2010 montre des modifications notables du rapport espace-temps. D'une figure à l'autre, Paris n'est plus tout à fait au centre du pays, il a glissé vers le Nord, tandis que les plaines du nord de la France ont été « effacées ». La hiérarchie des pôles urbains s'en trouve bouleversée, Lille est plus « près » de Paris que ne le sont Rouen ou Amiens, même constat pour Avignon par rapport à Clermont-Ferrand ou à Bordeaux. La hiérarchie urbaine et la structuration des circulations entre les métropoles se situant dans le quadrilatère Le Havre-Paris-Strasbourg-Lille sont donc réorganisées. Le raccourcissement de la distance-temps entre la France du Nord et la Méditerranée est également remarquable, ce dont profitent surtout les villes de l'axe rhodanien et Marseille. Cet « écrasement » des distances méridiennes contraste avec le maintien de la rugosité des distances longitudinales séparant l'Ouest (la pointe bretonne, le grand Sud Ouest) et le Sud Est, mais aussi sur la ligne de crêtes allant d'Annecy à Nice, *via* Gap. Le tracé géographique des côtes atlantiques et de la frontière des Pyrénées ne change pas

d'une anamorphose à l'autre, ce qui montre la résistance du territoire « réel » au rapprochement métropolitain permis par la grande vitesse ferroviaire.

PEUPEMENT DE L'ESPACE FRANÇAIS ET MOBILITÉ : L'APPORT DE LA PROSPECTIVE

Les dynamiques entre le développement des réseaux et l'occupation du sol : quelles sont les interactions ?

Les grands travaux de prospective de la fin des années 1990 coïncident avec une phase d'accélération de la restructuration institutionnelle des territoires (avec l'acte II de la décentralisation et le développement intercommunal) et avec une période d'intense mutation de l'occupation du sol. L'heure n'est plus à l'exode rural, mais à la redistribution de la croissance démographique dans les périphéries des agglomérations. Le desserrement résidentiel fonctionne comme une onde qui, en fonction d'un certain nombre de facteurs (la puissance démographique du pôle émetteur, l'orientation des marchés fonciers et immobiliers ruraux, la vulnérabilité des structures foncières et agricoles,...), développe la fonction résidentielle dans une première couronne périurbaine, puis dans une deuxième, voire même dans une troisième. Il est accompagné par un autre facteur essentiel, la dispersion des pôles d'emploi au sein des agglomérations. L'effondrement de l'emploi agricole, la stagnation du secteur secondaire et le triomphe du tertiaire créent les conditions d'une métropolisation. L'emploi de

bureau se concentre dans certains pôles centraux ou péri-centraux, mais glisse aussi vers des zones d'activités périurbaines intégrant des fonctions commerciales. Tous les instituts statistiques, en premier lieu l'INSEE, sont obligés de réorganiser leurs critères de classification et de dépasser la traditionnelle opposition ville/campagne (ou commune urbaine *vs* commune rurale). Le premier concept opératoire forgé dans les années 1980 est celui d'agglomération, qui prend en compte le critère de la continuité du bâti. Dans les années 1990, les premières tentatives de caractériser les unités urbaines, en fonction de l'intensité des flux d'échanges d'actifs, conduisent à l'invention de la zone de peuplement industriel et urbain (ZPIU), qui englobe une ville centre et des communes rurales qui participent au fonctionnement de l'agglomération (par l'envoi de navetteurs). Il ressort que 96 % des Français vivent en ZPIU, ce qui conduit à conclure que le mode de vie des Français serait quasi exclusivement urbain. Finalement, une formule plus discriminante est mise au point au travers d'une nomenclature en « aire urbaine » qui prend en compte un niveau suffisant de stocks (d'habitants et d'emplois) et de flux (notamment de déplacements domicile-travail). La limite inférieure de l'aire urbaine est fixée à 5 000 emplois, celle des pôles ruraux l'est à 2 000 emplois, les autres espaces étant des communes mono ou multipolarisées, c'est-à-dire vivant sous la dépendance des pôles d'emplois. Cette nomenclature s'enrichit de la représentation d'« oursins » qui représentent l'organisation des services de proximité : un point correspond à une commune bien équipée, un trait reliant les communes au chef-lieu dont elles sont dépendantes pour les équipements de service. Cette juxtaposition de l'emploi et des services permet de déterminer vraiment quels sont les territoires de la vie quotidienne : c'est ainsi que la carte dite des « territoires vécus » produite par Christophe Terrier (9) transforme la vision du fonctionnement du territoire (Carte visualisable à l'adresse suivante : http://annales.org/gc/2013/gc_113_09_carte_territoires_vecus.pdf - Source : Christophe Terrier-DATAR). Une nouvelle vision de l'articulation entre les réseaux et les territoires fonctionnels se dessine donc au début des années 2000. La carte des espaces vécus montre que la périurbanisation crée progressivement un alignement de l'urbanisation nouvelle sur les axes naturels : chapelets fluviaux, littoraux, grandes vallées..., c'est-à-dire les axes correspondant aux grands réseaux d'infrastructures de transport. Le géographe Paul Claval se prend à imaginer le progressif « alignement » du peuplement sur les réseaux. Il formule un scénario idéal : « Les réseaux les plus efficaces sont structurés autour des grands axes et des grands pôles : cela crée une inégalité. On peut penser que la situa-

tion va devenir moins injuste parce que la population viendra s'agglomérer autour des points et des lignes les plus forts du pays. L'objectif d'équité sera réalisé en même temps que celui d'efficacité, [mais] au prix d'une inégalité dans le traitement de l'espace. »

Hélas, équité, égalité et efficacité du réseau ne se répondent pas de façon miraculeuse. Les mobilités ne « suivent » pas mécaniquement les réseaux, même si ces derniers les orientent quelque peu. C'est pourquoi des travaux ultérieurs, portés par des spécialistes des mobilités comme Jean-Pierre Orfeuil (10), mettent l'accent sur l'observation sociologique des mobilités contemporaines et futures, en prenant en compte des facteurs essentiels, comme la vitesse, les distances ou les coûts relatifs assumés par les ménages. Toutes ces évolutions des liens entre société et territoire modifient durablement la nature, la forme et le sens des mobilités.

Des valeurs sociales montantes associées à la mobilité

Beaucoup de travaux sociologiques récents décrivent la montée en puissance de la valeur mobilité chez les Français. Cette notion s'inscrit comme une valeur structurante dans le processus de modernisation de la société française, en lien étroit avec la dynamique d'individualisation : c'est l'accentuation des « capacités mobilitaires individuelles ». Bien sûr, il ne faut pas entendre par là que les Français ont tous accès à une mobilité totale, ou parfaite. Il y a au contraire des « inclus » qui ont les moyens et l'envie de se déplacer (à la fois dans le cadre de mobilités résidentielles, de mobilités domicile-travail, ou encore de mobilités touristiques ou de loisirs) et qui ont donc accès à un vaste répertoire de lieux, de sites, de situations de vie. De l'autre côté, on trouve des « exclus » partiels ou absolus de la mobilité, mais ces derniers partagent avec les premiers l'idée que la mobilité est positive ; dans leur esprit, elle est associée à une image de modernité, d'émancipation, d'ouverture des possibles relationnels ou professionnels.

Le second constat est que la capacité mobilitaire des sociétés modernes (ou postmodernes), si valorisée socialement, est étroitement liée à une volonté de maîtriser et d'organiser son temps. La contraction et l'intensification des horaires et des formes de travail, la valorisation des loisirs, mais aussi l'allongement de la durée de la vie ont transformé la perception qu'ont les Français de la temporalité. La valeur croissante accordée à la mobilité interagit avec la valeur du temps dont on dispose, que l'on s'accorde ou que l'on négocie dans un contexte de contraintes multiples. Les Français s'efforcent, chacun en fonction de leurs

(9) www.christophe-terrier.com/

(10) ORFEUIL (J. P.), *Mobilités urbaines, l'âge des possibles*, Éd. Scrinco, 2008.

budgets, de leurs représentations, de profiter de toutes les possibilités offertes par le développement du réseau ferroviaire et la vitesse croissante des moyens de transport, mais aussi d'employer au mieux leur temps (quotidien, hebdomadaire, annuel, voire même sur l'ensemble de la durée de la vie). Il faut donc lire les choix faits par les Français en matière de localisation de leur résidence, de leur lieu de travail, entre les différents modes de transport au regard de leur rapidité et de leur commodité (automobile ou transports collectifs), comme autant de choix rationnels faits sous contraintes (contraintes budgétaires, durée maximale de transport au regard du temps disponible au quotidien). L'usage des technologies de communication, de plus en plus associé aux déplacements physiques, participe également de cette quête de gain de temps.

Un mouvement de migration à destination du Sud et de l'Ouest : les emplois suivent, mais qu'en est-il des réseaux ?

Les travaux sur les effets de la mobilité intrarégionale (mobilité périurbaine et métropolisation) ont quelque peu passé sous silence un second phénomène, pourtant très lourd de conséquences, celui de la mobilité interrégionale. Cette seconde forme de mobilité des Français est marquée dans un premier temps par un déplacement du lieu de résidence, puis, dans un second temps, par celui des emplois.

Deux informations importantes ont suscité l'étonnement des géographes au tournant des années 2000. C'est le recensement de 1999 qui met en évidence le fait que la région parisienne présente, pour la première fois depuis plus d'un siècle, un solde migratoire déficitaire. Cette information semble difficile à articuler *a priori* avec le constat de l'urbanisation généralisée de la France, avant que l'on ne mette en évidence le fait que l'aire urbaine correspondant à l'agglomération parisienne est venue à « déborder » assez largement de ses limites régionales. Les géographes identifient alors le fonctionnement de ces territoires de la frange francilienne qui vivent « à l'ombre » de la métropole (les départements de l'Oise, du Loiret, de l'Yonne...). La typologie des communes présentée dans la carte de la page suivante souligne visuellement ce vaste « halo » de communes multipolarisées de la lointaine périphérie, non seulement autour du bassin parisien, mais aussi autour de grandes villes, comme Lyon, Bordeaux ou Toulouse.

La seconde source d'étonnement des spécialistes est le fait que la zone proche des frontières de l'Allemagne et du Bénélux, cette portion de territoire qui est au contact de l'arc de prospérité reliant les villes européennes de l'Italie du Nord à celles du Rhin et du bassin londonien, s'est révélée moins attractive (en termes de mobilité résidentielle) que les zones littorales atlantique et méditerranéenne. Maurice Ulrich avait été l'un des premiers, au milieu des années 1980,

à anticiper cette « revanche des Suds » en soulignant les facteurs d'attractivité (11) de ces territoires : les aménités naturelles bien sûr (le climat, la proximité des rivages ou des sommets neigeux), mais aussi les stratégies de développement de technopôles (avec Sophia Antipolis dans les Alpes-Maritimes ou le transfert de centres de recherche publics et privés, comme IBM à Montpellier ou Hewlett Packard à Grenoble) et, enfin, les retombées de l'économie touristique. Depuis, la déconnexion des zones de production d'avec celles de consommation de la richesse en France, la croissance démographique des régions du Sud et de l'Ouest de la France et la spécialisation de certains territoires dans la captation de revenus de transfert (l'accueil de retraités) deviennent des phénomènes de plus en plus évidents. Cela conduit l'économiste Laurent Davezies à proposer le concept d'économie résidentielle (articulée ou non avec le développement de fonctions tertiaires supérieures) pour expliquer cette dynamique très visible sur la carte de la page suivante.

L'attractivité des interstices : une mobilité libérée des réseaux ?

Il est certain que le développement des grands réseaux d'infrastructures ferroviaires – comme la LGV Méditerranée (12) – a un effet direct et immédiat sur l'attractivité de certains territoires : nous pensons notamment à l'essor de Valence (avec la création d'une zone d'activité et ses effets induits sur l'emploi). Les trafics ayant pour origine ou destination la vallée du Rhône ou les régions du Languedoc-Roussillon et de Provence-Alpes-Côte d'Azur se sont fortement développés, et sont appelés à croître encore. Cette tendance montre que le réseau à grande vitesse stimule indiscutablement l'activité sur les territoires, mais aussi les fréquentations touristiques, les courts séjours et les loisirs dans le Sud de la France. Ce mouvement entraîne un renchérissement du prix des biens immobiliers (qu'ils soient dédiés à la fonction de résidence secondaire comme à celle de résidence principale) pour certains segments de la population, comme les retraités ou les actifs dits « métropolitains supérieurs ». Un autre phénomène, qui ne touche pas que le Sud de la France même s'il y est plus prégnant qu'ailleurs, s'est aussi accentué dernièrement, celui d'une poussée démographique. L'enquête diligentée par la DATAR dans les années 2010 a documenté avec précision (13) la fuite résidentielle des zones métropolitaines vers des zones soumises à de moindres pressions. À l'échelon

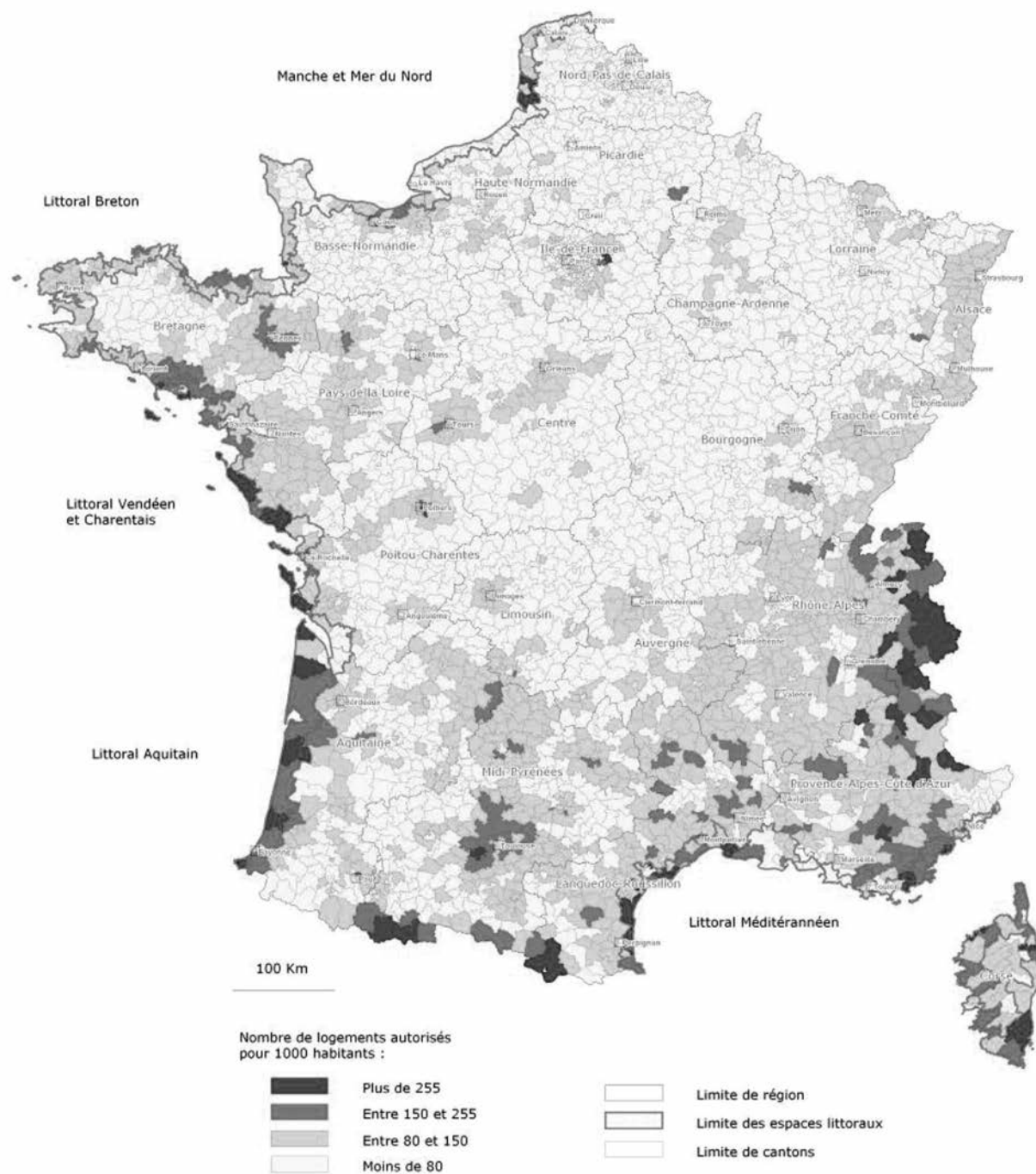
(11) ULRICH (Maurice), *La revanche des Suds*, 1985.

(12) RFF – SNCF, Bilan LOTI de la LGV Méditerranée, 117 pages, 2007.

(13) ROUX (Emmanuel) & VANIER (Martin), *La périurbanisation : problématiques et perspectives*, La Documentation Française, 87 pages, 2008.

Bilan localisé et perspectives de construction en logements, bureaux, industries et autres

Nombre de logements autorisés depuis le 1 janvier 1990 pour 1000 habitants en France métropolitaine



Sources : SITADEL - SESP, INSEE RGP 99

Janvier 2005

Conception et réalisation

SEGESA edater

Figure 3 : La construction de logements dans l'espace français : le poids des périphéries.

L'exploitation de la base de données SITADEL (établie à partir des demandes de permis de construire) a permis de réaliser la carte ci-dessus qui montre une importante poussée de la construction résidentielle sur les littoraux et les zones frontalières du Sud et de l'Est de la France.

Source : Étude EDATER pour la DATAR.

départemental, l'Ardèche, l'Aveyron, la Lozère ou l'Ariège connaissent tous un regain démographique non négligeable, qui est le fait pour partie de l'installation de retraités mais aussi de celle de jeunes actifs. À un échelon encore plus fin, celui du canton ou de l'intercommunalité, il devient désormais très difficile d'identifier ce que l'on appelait, dans les années 1980, des « zones en déprise ». Au Sud de la Loire, on ne trouve quasiment plus de zone rurale qui soit véritablement en déclin démographique. Dans d'autres régions (en Dordogne, dans le Lot, le Luberon,...), la faible densité d'occupation du sol est désormais valorisée, les variations de fréquentation tant en termes de rythme que d'intensité sont désormais intégrées au système métropolitain et aux logiques de mobilité non seulement de nos concitoyens mais aussi de nombreuses populations étrangères. Certains de nos concitoyens comme nos voisins européens (Belges, Anglais, notamment) s'y installent définitivement après une vie active bien remplie. Dans des zones moins réputées (la Creuse, le Limousin et la Charente, les contreforts du Massif central et des Pyrénées), s'installent des familles qui sont à la recherche d'un autre « projet de vie ». La mauvaise accessibilité qui caractérise ces arrière-pays n'est pas forcément un désavantage, elle peut même devenir un avantage quand un tissu minimum de services publics garantit la viabilité de ces territoires : le maintien du réseau éducatif (écoles de village) et de celui de santé facilitent la vie au quotidien. La disponibilité d'Internet et des réseaux de téléphonie mobile jouent également un rôle dans le développement de ces mobilités résidentielles ou touristiques, dans la diffusion de l'habitat – et même des activités – à distance éloignée des métropoles, au profit de périphéries peu denses, et dans les formes d'hybridation des modes de vie (entre rural et urbain) qui s'y inventent.

Au total, le tableau des mobilités des Français s'enrichit, se complexifie, et rien n'indique que ce mouvement marque vraiment le pas. Malgré la crise, les Français sont et resteront mobiles. Ils présentent une « appétence territoriale » forte, ils font montre d'une envie et d'une capacité à se déplacer sur l'ensemble du territoire. La « métropolisation à la française », qui induit la mise en relation des espaces les plus denses avec les plus désertiques, des plus urbanisés avec les plus sauvages, repose aujourd'hui pour l'essentiel sur le mode de transport automobile et, donc dans une bien moindre mesure que par le passé, sur le mode ferroviaire. Mais, sous l'effet du renchérissement du prix de l'énergie résultant notamment de la raréfaction des hydrocarbures, le transfert progressif de ces mobilités vers des modes collectifs et plus économes en énergie est certain. Ce phénomène se produit chaque jour sous nos yeux, avec l'accroissement rapide des trafics TER et transiliens, par exemple. Il faut donc réfléchir aux conditions d'adaptation de l'offre ferroviaire à la demande future, tant en matière de

configuration de réseau que de fréquences et de services.

RÉSEAU FERRÉ ET DYNAMIQUES MÉTROPOLITAINES : QUELQUES DÉFIS MAJEURS À RELEVER

Le regard rétrospectif posé sur la structure du réseau ferré français et l'analyse plus prospective relative aux comportements de mobilité de nos concitoyens conduisent à proposer quelques concepts afin d'éclairer les stratégies futures de l'acteur ferroviaire. L'enjeu essentiel est de ne surtout pas considérer les infrastructures indépendamment du territoire mais, au contraire, de s'efforcer de penser ces dernières en lien avec les logiques territoriales et les pratiques spatiales des Français, de manière à ce que le rail accompagne ou suscite de nouvelles manières plus durables d'habiter, de travailler, de consommer...

Veiller à mieux connecter les flux métropolitains

Quelles sont les logiques en présence ? La représentation qu'en donne la DATAR dans l'exercice de prospective réalisé France 2040 (qui est restitué dans la figure 4 de la page suivante) met l'accent sur une lecture à double échelle du fonctionnement métropolitain français.

On remarque, dans un premier temps, la « sphère » francilienne (un « Paris » avec plus de 11 millions d'habitants), connectée par des lignes à grande vitesse déjà existantes (traits continus) ou en projet (traits discontinus) à une bonne douzaine d'autres entités territoriales. C'est de la qualité des liens entre nos grands pôles urbains et des liens entre ces derniers et l'étranger que dépend la compétitivité globale de notre pays. L'enjeu, du point de vue du réseau ferroviaire, n'est plus seulement de renforcer tel ou tel axe du réseau Paris/province pour gagner quelques minutes, mais il est désormais double : d'une part, travailler l'intermodalité sur les derniers kilomètres et, d'autre part, optimiser les interactions entre les grands pôles précités, valoriser leur complémentarité, en jouant sur leurs spécificités, en accompagnant les demandes de mobilité des actifs par une offre élargie de trains Intercités ou de TGV, avec un éventail de tarifs bien adapté, et des fréquences suffisantes.

Dans un deuxième temps, on perçoit à l'intérieur de chacune des sphères représentées les tracés communaux des aires urbaines élargies, et l'on peut distinguer au sein de cette mosaïque complexe de communes plus ou moins riches, les communes plus ou moins solidaires sur le plan intercommunal. Ce tracé souligne l'hétérogénéité des grandes métropoles, leurs polarisations sociales internes et les risques de leur possible fragmentation. La concentration des valeurs

2012

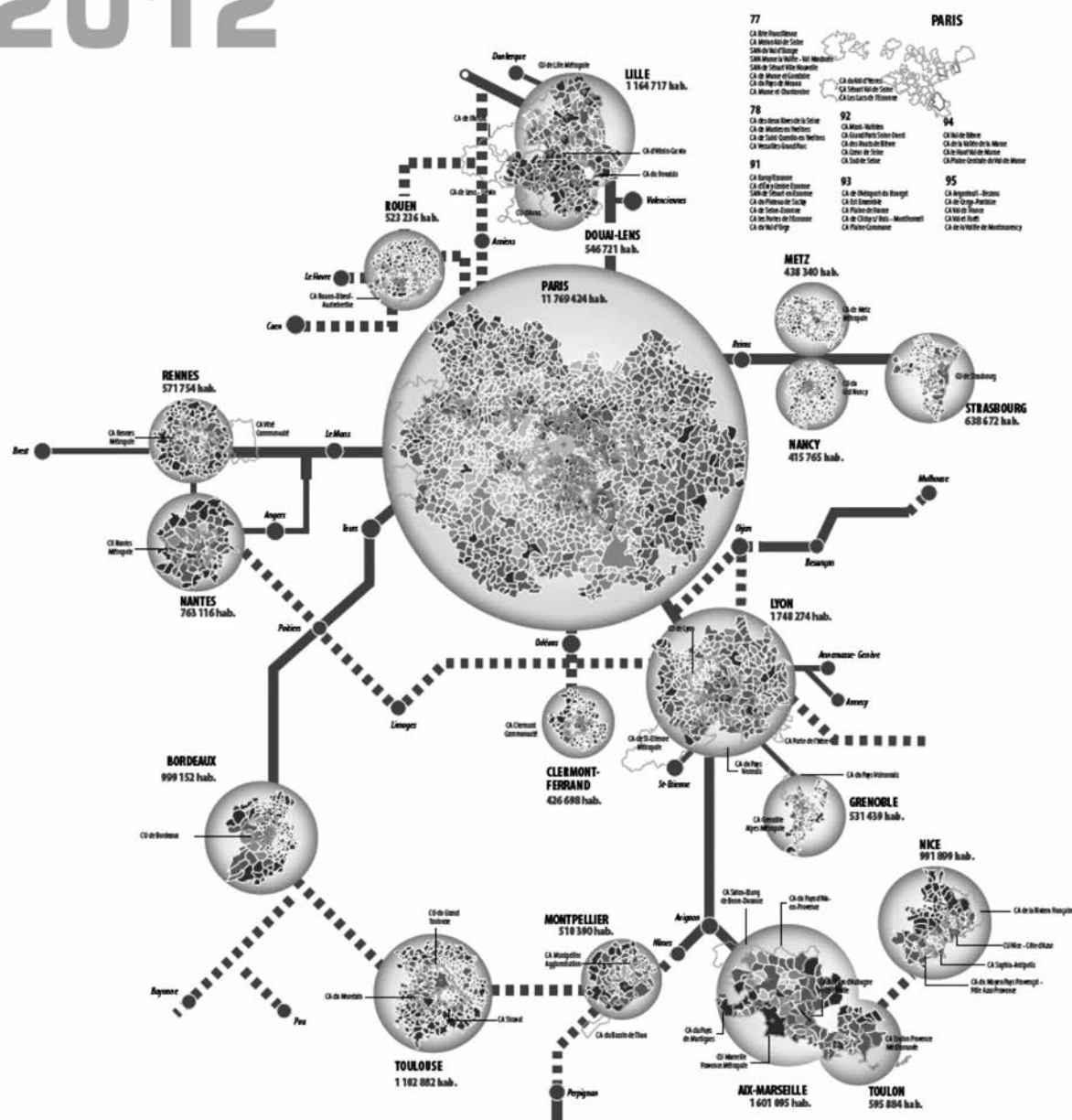


Figure 4 : Extrait de l'exercice de prospective France 2040 de la DATAR (K. Hurel), ce cartogramme représente l'organisation de l'espace français comme un système métropolitain interconnecté.

foncières et immobilières définit au sein de ces métropoles des processus de spécialisation fonctionnelle (zones de bureaux, de logements) et de ségrégation socio-spatiale. Un autre défi est donc d'assurer la viabilité de ces ensembles métropolitains sur le long terme en réussissant une mise en relation suffisante entre les lieux d'habitat et les modes de transport. Cela nécessite de dépasser, dans la structuration des réseaux ferroviaires (tramways, RER) des grandes villes, l'approche traditionnelle centre-périphérie au profit d'une valorisation des transversales de banlieue à banlieue et d'une approche de type *mass transit*.

Les villes moyennes représentent le troisième maillon du système métropolitain, mais elles ont besoin d'une accessibilité repensée et d'une meilleure qualité de service (distance-temps et distance-coûts, ponctualité et confort des trains,...) avec la métropole régionale. La solution unique du train express régional n'est certainement pas la plus adaptée sur tout le territoire et pour toutes ces villes. C'est en fonction de la morphologie du territoire, des caractères de densité et de linéarité de l'urbanisation, de l'importance des trafics et des sources de financement disponibles qu'une liaison ferrée peut être pensée, surtout si cette liaison

contribue à une désaturation des centres métropolitains et à une spécialisation des pôles urbains. Tout cela conduit à insister sur quelques pistes de travail pour les prochaines années.

Des réseaux ferroviaires conjugués avec les autres modes de transport...

Dans les grandes aires urbaines, les perspectives de transfert des flux domicile-travail de l'automobile vers les TER et les trains de banlieue à un horizon de vingt ans laissent augurer, si les infrastructures et les régimes de fonctionnement restent aussi cloisonnés qu'ils le sont aujourd'hui (bus, métros, trams, lignes de banlieue, lignes régionales), une saturation probablement insupportable. Les capacités d'optimisation de la gestion des trafics formeront une source limitée de progrès, et l'augmentation des vitesses de déplacement en zone construite (car l'option souterraine est coûteuse) n'offrira que peu de gains en termes de débit. L'avenir des systèmes de transport métropolitain de masse ne sera donc pas résolu sans surmonter deux défis. Le premier est d'améliorer l'articulation des modes de transport ferroviaire avec les autres modes de déplacement en zone centrale et en première couronne. Le deuxième est d'imaginer le développement de réseaux de cars, de bus à haut niveau de services en empruntant de grands corridors pour les voyageurs résidant dans des communes plus lointaines. Les modes strictement individuels ou individuels/partagés (le covoiturage, les véhicules électriques ou non, à deux ou quatre roues, en libre service ou en location sur des durées variables) devront aussi être facilement articulables avec les modes de transports collectifs. Cette logique d'optimisation conjointe entre les modes de transport ferroviaire et les modes de transport routier nécessite non seulement une vision beaucoup plus décloisonnée que celle existant aujourd'hui de l'exploitation et de la gestion des réseaux, mais aussi de justifier d'une capacité à faire accepter des décisions de transfert modal au nom de la rationalité économique (le ferroviaire n'ayant pas de pertinence dans les zones de faible peuplement).

... grâce au développement de pôles d'échanges multimodaux

Il y a sans doute beaucoup d'innovations d'ordres social et organisationnel à intégrer dans ce basculement des mobilités métropolitaines vers des modes de transports collectifs articulant rail et route, c'est-à-dire le train, le car, l'autopartage. Les outils technologiques (les applications de *smartphone* notamment) seront à l'avenir de plus en plus utilisés pour l'information des voyageurs et pour favoriser le déploiement d'une billetterie forfaitisée et multimodale ; ils deviendront donc une des clés du fonctionnement des pôles d'échanges multimodaux. Différents travaux de

recherche mesurent déjà les capacités des voyageurs à s'approprier les réseaux téléphoniques et Internet mobiles pour développer leur « savoir-circuler » (14), à se saisir de l'ensemble des opportunités qu'offre la ville dont la gare constitue une porte d'entrée. En effet, il faut comprendre que, dans le futur, le gain de temps reposera moins sur la vitesse proprement dite des modes de transport que sur la qualité, la fiabilité et la fluidité des correspondances entre les différentes lignes d'un même réseau, entre les réseaux d'un même mode, ou entre les modes de transport eux-mêmes. L'effort doit se focaliser sur la réduction des temps de parcours sur la partie finale du voyage, sur la diminution des contraintes liées aux ruptures de charge, de réduction de la pénibilité afférente aux transbordements...

Cela implique de penser les gares et les pôles d'échanges comme de véritables centres multi-fonctionnels. Avec le développement d'espaces commerciaux, les zones d'interconnexion font déjà partie de notre environnement (il faut s'efforcer de décliner ce qui est vrai aujourd'hui pour les plus grands centres ferroviaires, aux gares de second et troisième niveaux) et marquent le passage d'un lieu d'articulation technique de réseaux-supports à un lieu de concentration de services. Si l'on parvient à articuler les systèmes de conception, de gestion, d'exploitation des réseaux de transports collectifs en fonction de cette perspective d'intermodalité, les grandes gares deviendront alors des lieux particulièrement attractifs et polarisateurs sur le plan de l'activité économique, offrant une large gamme de services (tout ce qui précède, accompagne et prolonge le déplacement), de commerces et de lieux de réunion pour répondre aux besoins du travail nomade. Pour les acteurs économiques du secteur du transport comme pour les acteurs institutionnels et politiques en charge de la gestion des aires urbaines, ces pôles d'échanges et les portions d'urbanisation qui les entourent, ainsi que les espaces publics situés à proximité et les voiries d'accès, représenteront autant d'outils permettant de produire de la valeur pour renforcer l'offre de transport et requalifier le système territorial métropolitain dans son ensemble.

La nécessité de réaffirmer la vocation continentale du réseau ferroviaire

En rénovant ou en créant des gares et des pôles d'échanges multimodaux plus efficaces, les acteurs politiques et économiques vont donc, dans les prochaines années, avoir la possibilité de sélectionner les portes d'entrée sur les territoires, et ils vont influencer ainsi sur la hiérarchie et la localisation des rentes foncières au sein de l'espace métropolitain. Capter une partie, même faible, de ces gains de valeur sera

(14) Recherche Orange Lab, Laboratoire Ville Mobilité Transports.

sans doute nécessaire pour répondre au deuxième défi que pose la mutation métropolitaine, à savoir l'intégration des métropoles françaises au sein d'un ensemble de cités globales. En effet, le rail, tout autant que l'aérien, surtout lorsqu'ils se combinent en bonne intelligence, aide les métropoles à drainer vers elles les flux économiques et financiers mondiaux. Même s'il reste encore des tronçons manquants ou des connexions frontalières difficiles à réaliser, une situation qui résulte de considérations nationales ayant guidé la construction des réseaux dans chaque pays d'Europe, de très grands réseaux sont en voie de préfiguration à l'échelle de l'Europe permettant déjà de dessiner des sous-ensembles territoriaux plus ou moins cohésifs.

CONCLUSION

Ces considérations débouchent sur des pistes de travail qui paraissent prometteuses. Il est indéniable que le réseau ferré français représente depuis sa création, et le sera encore à l'avenir, un outil et un enjeu majeur d'aménagement du territoire, en même temps qu'il constitue un levier de croissance pour les entreprises et un formidable instrument participant à la cohésion de la société française. Le rail contribue puissamment à l'organisation des territoires, il possède des propriétés structurantes et polarisantes. Il accompagne, oriente, souligne les dynamiques démographiques à l'œuvre et permet d'expliquer pour partie les contrastes de la répartition des richesses.

Mais comme toute infrastructure lourde, le réseau ferré actuel comporte un « effet retard ». Alors que les zones fortement peuplées évoluent sensiblement, le réseau ferroviaire est victime d'un effet de « traînée » et est le reflet de la distribution spatiale du peuplement telle qu'elle était il y a encore cinquante ans. C'est un énorme défi que de vouloir revisiter les grands programmes d'aménagement de lignes ferroviaires en fonction du contexte et des besoins qui prévaudront demain plutôt qu'en fonction des demandes actuelles.

La juste appréciation de la dynamique des territoires et la prise en compte de l'intensité de la demande future doivent donc figurer au titre des critères de hiérarchisation des projets du Schéma National des Infrastructures de Transports (SNIT). Ces éléments aideront à définir la création de valeur effectivement produite par de nouvelles lignes, et serviront au montage d'un financement équilibré entre les territoires

bénéficiaires. En effet, au regard de l'ampleur de la dette supportée par Réseau Ferré de France (RFF) (une dette de près de 30 milliards d'euros), on peut considérer que le Schéma National précité définit le champ des possibles, pas celui du « faisable ». Il faudra choisir entre poursuivre le programme de la grande vitesse, mieux entretenir le réseau existant ou rattraper le retard, notamment celui pris en Île-de-France. Il semble incontestable que l'on ne pourra pas mener de front ces trois objectifs, sous peine d'une dérive de la dette difficilement maîtrisable. Il faudra donc se fixer des priorités. C'est un choix qui relève de la responsabilité de la sphère politique.

Les grandes infrastructures de transport ferroviaire ne peuvent constituer la seule réponse à tous les besoins de transport public sur l'ensemble des territoires. Nos travaux ont en effet démontré que la demande évolue en fonction de la géographie et de la dynamique démographique et économique des territoires. Une des préoccupations principales doit donc être de mieux organiser l'intermodalité pour être à même de mieux servir tous les territoires, tout en faisant une utilisation optimale des deniers publics.

Pour améliorer la performance du système ferroviaire, trois composantes doivent être mobilisées : l'amélioration de la fiabilité des trains, ce qui nécessite de remédier à la vétusté du réseau et donc de poursuivre, voire même d'amplifier, l'effort de rénovation de celui-ci ; la réalisation de gains en matière de capacité et de robustesse, ce qui nécessite de traiter les principaux nœuds et segments où une saturation du réseau est constatée et de favoriser les correspondances ; la recherche d'une plus grande vitesse, ce qui suppose d'achever le réseau LGV structurant, mais aussi de traiter les derniers kilomètres de l'accès au centre-ville. Par le passé, les exercices de programmation ont privilégié la composante vitesse. La dynamique de la demande en faveur de transports au quotidien plus efficaces et le besoin de fiabiliser leur exploitation imposent aujourd'hui de procéder à un rééquilibrage. Augmenter le potentiel de l'existant, en particulier pour le *mass transit*, dans les zones métropolitaines, et préserver la qualité du réseau, notamment par des aménagements ciblés, doivent devenir, au titre des prochaines années, les priorités d'investissement dans le ferroviaire.

En définitive, le système ferroviaire doit s'adapter aux évolutions attendues de la société française, renforcer ses capacités là où la demande va continuer à croître et se conjuguer encore d'avantage avec les autres modes de transport, notamment dans les zones où il ne peut à lui seul constituer une offre pertinente. ■

FRAUDE ET INTÉRÊT SOCIAL : LA PROBLÉMATIQUE DE L'ABUS DE BIENS SOCIAUX

Parmi les fraudes commises par les dirigeants au sein des entreprises figure une particularité du système répressif français, l'abus de biens sociaux. Cette infraction, qui constitue un abus de confiance spécifique aux sociétés commerciales, vise à protéger l'intérêt social. Or, l'intérêt social n'a pas été défini par la loi. S'agit-il de l'intérêt des actionnaires de la société, de l'intérêt de la société commerciale en général ou de celui de l'entreprise qui en

est la victime ? En droit, l'intérêt social est confondu avec celui de la société commerciale qui est dotée de la personnalité morale. Cette vision met en évidence le fait que les intérêts à protéger dépassent ceux des actionnaires, ce qui rejoint certaines analyses et critiques récentes de la théorie de l'agence. Toutefois, la prise en compte de l'intérêt social en matière d'abus de biens sociaux est susceptible de dépasser le concept même de la personne morale, pour prendre en considération l'intérêt de l'entreprise, et de ses parties prenantes.

Par **Brigitte PEREIRA***

* Professeur de Droit et de Responsabilité Sociale des Entreprises – EM Normandie, Laboratoire Métis – Chercheur associé – NIMEC, IAE de Caen Basse-Normandie.

INTRODUCTION

Le développement de la délinquance en col blanc (SUTHERLAND, 1945) conduit à se poser des questions sur l'adéquation des normes destinées à enrayer ce phénomène (GENAIVRE, 2011). En effet, la mondialisation des marchés en s'accompagnant d'une multiplication des transactions, diversifie les prises de risques des entreprises et de leurs dirigeants. Ces derniers sont alors conduits de manière constante à adapter leurs décisions d'investissement pour mieux asseoir la compétitivité des entreprises qu'ils dirigent. Si les risques financiers, commerciaux, sociaux et fiscaux vont en s'accroissant et intègrent une certaine acceptabilité, le risque pénal connaît une extension et fait l'objet de questionnements. Perçue, par les uns, comme un frein à la liberté d'entreprendre à travers la surpénalisation des activités économiques (CHAPUT, 2009) et, par les autres, comme une répression nécessaire pour pouvoir protéger les intérêts des entreprises et des personnes, la pénalisation des affaires connaît une évolution empreinte de celle de l'environnement économique (ROBERT, 2009). En ce domaine, le souci d'une efficacité répressive a été manifesté (CONTE, 2008), notamment en matière de corruption et de blanchiment (KOERING-JOULIN et HUET, 2005 ; PEREIRA, 2008, 2011). S'agissant plus précisément des comportements frauduleux du dirigeant d'entreprise, une attention particulière a été portée à ceux ayant des incidences sur le fonctionnement de l'entreprise et sur le sort des acteurs qui la composent.

À travers ces évolutions, nous nous intéresserons dans cet article aux questionnements qui s'attachent à cette norme traitant de cette fraude particulière qu'est l'abus de biens sociaux, une infraction spécifique aux dirigeants de sociétés commerciales. L'incrimination d'abus de biens sociaux vise à protéger l'intérêt de la société commerciale, ou l'intérêt social. Mais si la norme répressive est constitutive de l'une des réponses possibles à la fraude, elle soulève de nombreuses questions sur ce qu'il faut entendre par la protection de l'intérêt social. L'abus de biens sociaux (une fraude très médiatisée) soulève certes la problématique de la distinction entre la faute de gestion et la fraude. Mais, elle pose plus encore une importante question de fond qui intéresse tout autant le gestionnaire que les économistes, les sociologues, ou encore les juristes, les chercheurs et les praticiens ; cette question est celle-ci : quel intérêt le législateur vise-t-il à protéger ? Celui des actionnaires de la société commerciale, celui de l'entreprise en tant que personne morale ou, plus largement, l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dotée de la personnalité juridique ? On soulève, en réalité, la question d'une certaine insuffisance de la norme pénale, se rapprochant ainsi des travaux réalisés en matière de gestion, de sociologie et de finance (GOSHAL et MORAN, 1996 ; GENAIVRE,

2011 ; JACQUINOT, PELLISSIER-TANON et STRTAK, 2011). Ainsi, pour le juriste, la question posée est celle de savoir si la norme de nature légale peut ou non comporter une dimension parfois laconique souhaitée ou non par le législateur en fonction de sa visée pédagogique et/ou sanctionnatrice (CARBONNIER, 1958). Toutefois, s'agissant de la norme pénale, la précision doit être de rigueur dès lors que son application emporte des peines privatives de liberté. Or, cela suppose que le législateur rédige des textes précis, ce qui n'est pas toujours le cas (COZIAN, VIANDIER et DEBOISSY, 2011). En matière d'abus de biens sociaux, la loi souffre de certaines insuffisances, obligeant les juridictions à l'interpréter en fonction des circonstances, alors que le principe est une interprétation stricte de la loi répressive sous peine d'arbitraire (article 111-4 du Code pénal). Si certains travaux relatifs aux théories de la finance comportementale (CHARREAUX, 2005), aux coûts de transaction (WILLIAMSON, 1996) ont mis en évidence certaines insuffisances des lois anticriminalité, soit parce qu'elles provoquent une addiction, soit parce qu'elles créent des espaces discrétionnaires exploitables par les délinquants (GOSHAL et MORAN, 1996 ; GENAIVRE, 2011 ; JACQUINOT, PELLISSIER-TANON et STRTAK, 2011), le regard du juriste permet de compléter ces analyses en révélant d'autres insuffisances. Ces dernières résultent du fait qu'au-delà des limites de la loi elle-même, l'amplification de celle-ci par les interprétations judiciaires peut conduire à créer des confusions entre ce qui est une fraude contraire à l'intérêt social, et ce qui relève du risque normal de gestion. Inversement, la pratique peut aussi inspirer le législateur, ce dernier consacrant au travers de la norme légale, ce qui a été mis en évidence par la jurisprudence (CARBONNIER, 1958 ; BOCQUILLON et MARIAGE, 2011). Ces constats intéressent directement l'infraction d'abus de biens sociaux. Alors que la plupart des États européens ont consacré des infractions qui peuvent être le fait de n'importe quel auteur, comme l'abus de confiance, et donc réprimer sur la base de cette qualification les actes frauduleux commis par des dirigeants (MÉDINA, 2001), le système français consacre un abus de confiance spécifique aux dirigeants de certaines sociétés commerciales, l'abus de biens sociaux. Il s'agit de sanctionner le fait pour un dirigeant d'une société anonyme, d'une société à responsabilité limitée ou d'une société en commandite par actions, d'user de mauvaise foi des biens ou du crédit de la société au détriment de l'intérêt de celle-ci et en poursuivant un intérêt personnel direct ou indirect (1). Ensuite, si cette fraude suscite une attention particulière, c'est aussi parce que la question se pose de savoir si elle constitue une réponse adé-

(1) Articles L. 241-3-4° et L. 242-6-3° du Code de commerce.

quate aux détournements commis au sein des entreprises par les dirigeants. Les économistes et juristes relèvent la pertinence de cette infraction parce qu'elle vise à protéger l'intérêt de l'entreprise. L'intérêt de cette dernière, entendu comme l'intérêt social, ne peut être confondu avec le seul intérêt des actionnaires. Il doit être vu comme celui de la société commerciale en tant que personne morale disposant d'un patrimoine propre. Aussi, la sanction de cette infraction constitue une contribution à la stabilité économique et financière en atténuant « les biais concurrentiels » (BLAZY, 2005, p. 29).

Cependant, pour être le moyen de la stabilité économique comme celui de la protection de l'intérêt social, le texte érigeant les actes frauduleux en abus de biens sociaux doit répondre à l'exigence d'intelligibilité. L'intelligibilité de la loi conditionne les comportements en visant notamment à dissuader tout individu à entrer dans le périmètre de la fraude. Or, rien n'est moins sûr, car la pratique révèle un risque pénal étendu, sans que l'objet à protéger, c'est-à-dire l'intérêt de la société commerciale, ou l'intérêt social, soit clairement identifié. Cela revient donc à poser la question de savoir ce qui constitue l'acte frauduleux et l'intérêt qui est à protéger.

L'ambition de cet article est de comprendre ce qui est recherché en consacrant cette forme spécifique de l'abus de confiance. Il s'agira pour nous d'appréhender l'intérêt social selon une approche managériale et juridique. Nous verrons que l'intérêt social est compris comme le dépassement de la logique actionnariale, ce qui ouvre des possibilités de prendre en compte l'intérêt des parties prenantes de l'entreprise. Mais, la notion d'intérêt social reste néanmoins difficile à définir : cet intérêt est confondu avec celui de l'entreprise en tant que personne morale, la tierce personne, ce qui ne permet pas explicitement de prendre en compte l'ensemble des acteurs de l'entreprise, mais seulement une entité tierce. Néanmoins, la pratique a aussi montré que l'entreprise peut être considérée en dehors de la limite que constitue le concept de personnalité juridique : en dépassant le concept de personne morale, l'ensemble de l'entreprise peut être appréhendé autrement. Les décisions de la Cour de cassation révèlent, en effet, la prise en compte d'un intérêt social variable selon que l'on est en présence d'un groupe de sociétés ou d'une société indépendante. Dès lors, nous verrons, dans une première partie, en quoi cette pénalisation de l'abus des dirigeants est destinée à protéger de manière spécifique l'intérêt de l'entreprise. Puis, nous appréhenderons, dans une seconde partie, le concept de l'intérêt social au travers du rapprochement des visions managériale et juridique. Cette démarche nous permettra de mettre en évidence, dans une troisième partie, l'évolution à laquelle nous sommes en train d'assister : la prise en compte de l'intérêt de l'entreprise, au-delà de la vision plus étroite de la personne morale.

LA PÉNALISATION D'UN ABUS DE CONFIANCE SPÉCIFIQUE : L'ENTREPRISE, UNE PERSONNE MORALE

L'abus de biens sociaux (ABS) est un abus de confiance spécifique en ce qu'il est commis par les dirigeants de certaines sociétés commerciales. La volonté de dissuader les dirigeants d'entreprise de commettre de tels abus fait suite à la crise de 1929. Ce sont des considérations économiques qui ont poussé le législateur à viser spécifiquement la fraude du dirigeant (STASIAK, 2005). La crise de 1929 comme le scandale du Crédit mutuel de Bayonne (plus connu sous l'appellation de « l'Affaire Stavisky ») ont entraîné l'adoption de la loi du 8 juin 1935 accordant au gouvernement des pouvoirs exceptionnels pour lutter contre la spéculation et assurer la défense du franc. Les deux décrets qui ont suivi, ceux des 8 août et 30 octobre 1935, ont consacré l'infraction d'abus de biens sociaux. Alors qu'avant 1935, les détournements commis par les personnes chargées de gérer les biens d'autrui étaient réprimés au travers de l'abus de confiance, le dirigeant ayant en charge de gérer une société commerciale est désormais passible du délit d'abus de biens sociaux. Dès lors, « est puni d'un emprisonnement de cinq ans et d'une amende de 375 000 euros, le fait, pour les gérants, de faire, de mauvaise foi, des biens ou du crédit de la société, un usage qu'ils savent contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils sont intéressés directement ou indirectement ». Cette infraction visant plus particulièrement les gérants des SARL, s'applique également aux dirigeants de sociétés anonymes, de SAS (Société par actions simplifiée), de SASU (Société par actions simplifiée unipersonnelle) et de sociétés en commandite par actions (2). Sont donc concernés les gérants de droit ou de fait d'une SARL, d'une EURL (Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) ou d'une SCA (Société en commandite par actions), de même que les présidents, administrateurs et directeurs généraux d'une SA ou SAS. Il s'agit d'une infraction liée à la fonction de direction d'une entreprise, sous sa forme sociale, c'est-à-dire sous la forme d'une société commerciale dotée de la personnalité morale et disposant d'un patrimoine propre, c'est-à-dire distinct de celui du dirigeant. On comprend dès lors ce que la protection légale vise : la préservation de l'intérêt de la société – ou l'intérêt social –, en tant qu'entité propre, et pas seulement celui des actionnaires, même si ces derniers sont directement concernés par la commission du délit d'abus de biens sociaux. L'abus de biens sociaux

(2) Articles L. 242-3-4° et L. 242-6-3° du Code de commerce.

représente un abus de confiance spécifique puisqu'il vise la qualité de l'auteur, soit celui qui exerce la fonction de dirigeant, et la qualité de la victime, c'est-à-dire la société commerciale. L'abus de confiance est, en revanche, une infraction pouvant être commise par tout auteur, quelle que soit sa qualité. La spécificité de l'abus de biens sociaux réside également dans la gravité de la sanction. L'abus de confiance est puni de trois ans d'emprisonnement et d'une amende de 375 000 euros ; l'abus de biens sociaux est sanctionné de cinq ans d'emprisonnement et de 375 000 euros d'amende. Aussi, il convient de rappeler que dans le domaine répressif, une infraction n'est réputée commise que si tous ses éléments constitutifs sont caractérisés (article 111-4 du Code pénal). Dès lors, le comportement du dirigeant relevant de l'abus de biens sociaux n'est caractérisé que si les quatre éléments constitutifs suivants sont réunis : l'usage des biens ou du crédit de la société commerciale ; cet usage doit être contraire à l'intérêt de la société ; il doit encore poursuivre un intérêt personnel direct ou indirect du dirigeant ; et doit être commis de mauvaise foi. Ces quatre éléments sont spécifiques de l'abus de biens sociaux, ils sont donc distincts de ceux caractérisant l'abus de confiance. L'abus de confiance suppose un acte de détournement intentionnel au préjudice d'autrui de fonds, de valeurs ou d'un bien quelconque, qui ont été préalablement remis à l'intéressé, à charge pour lui de les restituer ou d'en faire un usage déterminé (3). La particularité de l'abus de biens sociaux réside alors dans la prise en compte du statut de la société commerciale, ce qui explique les quatre éléments constitutifs précités.

Le premier élément est l'usage des biens ou du crédit de la société commerciale. « User », c'est se servir, même temporairement avec l'intention de restituer. En ce sens, l'usage de l'ABS n'exige pas la démonstration d'un détournement comme c'est le cas pour l'abus de confiance, même si dans certaines hypothèses, usage et détournement sont liés. Il s'agit, par exemple, de bénéficier de prêts, d'avances, de véhicules, d'un logement et, plus globalement, d'une utilisation induite des biens appartenant en propre à la société commerciale. Ces biens regroupent l'ensemble des immeubles et des biens meubles corporels et incorporels (créances, baux, brevets, ...). Peu importe que l'entreprise détienne ces biens en qualité de propriétaire ou de locataire, voire même de simple dépositaire.

Le deuxième élément est celui d'un usage contraire à l'intérêt social. C'est cet élément qui soulève le plus de risques d'insécurité juridique, en ce que la loi ne définit pas ce qu'est l'intérêt social, alors qu'il s'agit de l'objet même de la protection.

(3) Article 314-1 du Code pénal.

Le troisième élément consiste à démontrer que cet usage poursuit un intérêt personnel direct ou indirect du dirigeant. La loi ne précise pas de quel type d'intérêt il s'agit.

Enfin, dernier élément, cette infraction doit être commise avec mauvaise foi. Il s'agit de prouver l'intention coupable de l'auteur : celui-ci doit non seulement avoir agi en usant de façon intentionnelle des biens de la société, mais il doit aussi l'avoir fait en sachant que cela allait porter atteinte aux intérêts de la société.

Ce sont ces deux derniers éléments, soit la poursuite d'un intérêt personnel du dirigeant et la mauvaise foi, qui devraient permettre d'opérer la distinction entre le caractère frauduleux de l'usage de biens et la faute de gestion : dans le premier cas, la prise de risque est répréhensible ; dans le second cas, elle ne l'est pas. Cette distinction recouvre dès lors un intérêt crucial pour le gestionnaire. Par ailleurs, il convient de rappeler qu'en matière criminelle, la règle est celle de l'interprétation stricte de la loi pénale, ce qui suppose que le législateur rédige des textes précis. Or, s'agissant de l'abus de biens sociaux, on relève que les termes du texte pénal traitant dudit délit sont imprécis. En effet, si c'est bien l'intérêt de l'entreprise, en tant que personne morale, qui fait l'objet d'une protection pénale, cet intérêt n'est pas pour autant précisé par le législateur. Ainsi, le dispositif légal, qui est pourtant le support fondamental à la compréhension de la répression de l'abus de biens sociaux, n'emporte aucune définition de ce qu'est l'intérêt social.

VERS UN RAPPROCHEMENT DES VISIONS MANAGÉRIALE ET JURIDIQUE POUR RÉPONDRE À LA DIFFICULTÉ D'APPRÉHENDER L'INTÉRÊT SOCIAL QUI EST POURTANT L'OBJET MÊME DE LA PROTECTION PÉNALE

Si le concept d'abus de biens sociaux comporte une dimension problématique, c'est avant tout parce que l'objet qu'il vise à protéger n'est pas clairement identifié ; cet objet, c'est l'intérêt social. Or, l'intérêt social n'a pas été défini par la loi. Il est compris comme l'intérêt de la personne morale, ou ce qui participe de la pérennité de l'entreprise. Il est vrai que « comme la bonne foi..., l'intérêt social est un standard, un concept à contenu variable ; d'autres parlent de concept mou » (COZIAN, VIANDIER et DEBOISSY, 2011, p. 175). Mais, ce concept mou nous conduit à rechercher son contenu à travers deux approches distinctes qui peuvent se révéler complémentaires : l'approche managériale et l'approche juridique. Au titre de la première approche, on se rend compte que l'on tend à dépasser l'intérêt des seuls actionnaires pour se placer dans une logique plus partenariale. L'intérêt social devrait alors être compris au travers du dépassement de la valeur actionnariale. Au titre de la seconde

Le patron donne le chèque. Dans la nuit, Stavisky lave le chiffre deux mille et dans la matinée va se faire payer soixante mille francs.

Naturellement, sur la plainte du Zelly's, on l'arrête. Au bout de quelques jours, on le remet en liberté provisoire et, à ce moment, le chèque truqué, l'unique pièce à conviction, disparaît du dossier. Quelqu'un vole dans les bureaux de la Police judiciaire.

La chose fait tout le même quelque bruit à la Préfecture. On soupçonne un inspecteur, celui-là même qui a arrêté Sta-

la mention « Titres livrés », ce qui crédite le compte du client d'un million.

On met trois mois à s'apercevoir de la supercherie et on arrête le comptable comme on avait arrêté l'employé voleur de chez Basset. Dans les deux cas, ils n'ont été que les instruments à peine conscients et mal rémunérés d'un escroc resté dans l'ombre. On l'identifie. C'est Stavisky. Des recoupements permettent d'évaluer à cinq millions le total des escroqueries que Sacha a réussies en quelques mois, avec des procédés divers, chez les agents de change.

Sacha a quarante ans. Mais c'est maintenant seulement qu'il mesure ses armes. Lui

une rupture. Au début de leur liaison, il n'est à ses yeux que l'ami généreux, le riche étranger. Et quand elle montre, fière, à ses camarades d'atelier, le premier bijou qu'il lui a offert, elle ne connaît pas sa destinée, elle ne sait pas quelle aventure prodigieuse l'attend et qu'un jour, dans l'ombre, sans autre gloire que le plaisir secret et aigü d'en être sûre, elle sera reine. Au bout de quelque temps, pourtant, elle pressent le drame, elle découvre Stavisky sous l'homme d'affaires banal. Mais il est trop tard, car déjà elle l'aime et, bravement, elle jouera le jeu.

Elle l'aime comme il l'aime et c'est peut-être le seul côté émouvant, humain, du roman. Effarants de sérénité au milieu du désordre qu'ils suscitent, les Stavisky sont des bourgeois. Ils se chréussent comme l'instituteur marié à l'institutrice, comme la fille de l'usiner mariée au fils génial du contre-maître. Ils n'ont de plaisir qu'assis l'un en face de l'autre, chez eux, et leurs gosses dans les genoux. Qui sait ? Si Sacha avait rencontré Arlette quelques années plus tôt, peut-être serait-il resté dans la loi. Il a travaillé pour elle comme les hommes travaillent pour les femmes qu'ils aiment, mais il ne pouvait plus le faire que dans le chemin où il était déjà prisonnier.

Donc, l'orage inévitable tombe sur eux en 1926. Arlette Simon s'aperçoit qu'elle est enceinte au moment même où un mandat d'arrêt est lancé contre Sacha.

Le scandale éclate dans tous les journaux. Cinq millions de détournements, c'est beaucoup et l'intérêt du public est d'autant plus facilement attiré que le voleur reste introuvable.

Un matin, on trouve dans un fossé, à Montigny-sur-Loing, le cadavre d'un homme qui s'est suicidé d'un coup de revolver à la tempe. C'est le père Stavisky, le brave honnête dentiste, qui a compris aussi où allait son fils et qui a choisi, lui, de ne pas jouer le jeu.

Sacha est paisiblement installé dans sa villa de Marly-le-Roi. C'est le printemps. Il a des invités, une dizaine de couples. Les fenêtres sont ouvertes. Quelques hommes qui s'approchent silencieusement de la grille entendent les rires et le chant du gramophone. Arlette porte une grande robe blanche, ample, qui dissimule sa taille lourde. Sacha décide de se travestir pour amuser ses hôtes. Il va dans un cabinet de toilette, enlève ses vêtements. Pneu, à ce temps, les hommes de la grille ont brusquement surgi dans la maison.

Police !
Stavisky entend.

Tel un illusionniste de music-hall, Stavisky (ci-contre) fit sortir du néant une fortune gigantesque qui lui permit les aventures les plus téméraires et les plus fastueuses.

L'année dernière, il assura le triomphe de sa femme au « Corso Henri de Cannes ».

débuts, il garda l'atmosphère spectaculaire et c'est lui qui devint l'empereur de l'Empire.

rieux, va de nouveau arrêté à la Police judiciaire et le sage à tabac de première classe avouer que son vie-Stavisky courbe le dos sous et ne dit pas le nom. Le tsar à pour témoigner à l'anné n forcé de le relâcher et d

e jour-là, exactement, que Alexandre Sacha Stavisky devient requin; grand forban des parce qu'il est brûlé, désor-s rien à perdre. Un homme-avoir maquillé un chèque, ar des policiers, est perdu ciale. Hors la loi, il possède ut formidable sur ses adè- désespérée de scrupules, autre chose. Le juif beso-



Les salles de jeux et les champs de courses se disputaient «ponte» effréné, qui dési-ta pas à tri-cher avec son chéri ». Le Grand Cyrus (ci-contre).

qui, dix ans auparavant, mangeait des sandwiches avec les barmen dans l'office du « Cadet-Roussel », brasse aujourd'hui des millions qui, pour n'être pas à lui, ne lui donnent pas moins puissance et assurance. Il a deux autos, un appartement rue Edouard-Detaille, une villa en banlieue. Et comme il fallait aussi une flamme pour animer ce corps mou qui volait par réflexe, pour la première fois de sa vie, le traîneur de coulisses, le cupide et maladroit amant de Fanny Bloch, le barbotin de la rue Caumartin que les véritables souteneurs méprisaient et maltraitaient, est amoureux. Il est amoureux d'une femme dont il ne se lassera jamais. Car celui qui allait passer, dans les années, qui allaient suivre, pour un des séducteurs professionnels les plus dangereux de Paris, n'a jamais eu, vraiment, une maîtresse. Il a couché avec des actrices pour la vanité, avec des filles de bar pour l'enlèvement d'une nuit, avec des étrangères ivres au hasard des palaces, avec des femmes d'hommes politiques, pour son travail : il n'a pas eu de liaison. Ce don Juan à la journée pouvait raconter toutes ses aventures à sa femme, ils pouvaient en rire tous les deux, il ne la trompait pas puisqu'il n'y a de trahison que du cœur.

C'était une fille de bourgeois, déclassée après une première faute et devenue mannequin dans une maison de couture. Elle s'appelle Arlette Simon. Elle rencontre Sacha alors qu'elle est désespérée et seule, après

lu jour au lendemain en se e qui paye ».

ployé de l'agent de change patron un paquet de va- endemain, vendues à Lon- as tard, un client, inscrit 'agent de change La For- ephone un ordre de vente illion de titres. Les titres, aient dû être livrés par le n. Ils ne le sont pas, mais pièce inscrite sur le dossier.

IGTA D'OR

« Pour qu'il y ait abus de biens sociaux, le coupable doit non seulement avoir agi en usant de façon intentionnelle des biens de la société, mais il doit aussi l'avoir fait en sachant que cela allait porter atteinte aux intérêts de la société. », portrait de Stavisky (1886-1934) publié dans *Détective* en 1934.

approche, l'intérêt social correspond à celui d'une personne morale, l'entreprise, qui est vue comme une tierce personne. Ces deux approches présentent des aspects complémentaires parce qu'elles visent à dépasser

la logique strictement actionnariale. Mais elles mettent aussi en évidence un défaut du droit actuel : la non prise en compte de l'entreprise sur le plan légal, au-delà de l'existence d'une personne morale.

BRIGITTE PEREIRA

© Collection KHARBINE-TAPABOR

Le dépassement de l'intérêt actionnarial

Nous intéresser à l'intérêt social en matière d'abus de biens sociaux nous a conduit à essayer de comprendre de quelle manière s'opère la gouvernance dans les entreprises, ainsi que les mécanismes ayant pour effet de délimiter les pouvoirs des dirigeants (CHARREAUX, 1997). On pourrait souligner une forme d'adéquation entre la pertinence économique de certaines prises de risques et celle légale de l'infraction : seuls les actes manifestement frauduleux doivent faire l'objet d'une attention sur le plan pénal et non toutes les prises de risques des dirigeants. En se référant à la relation d'agence qui existe entre le dirigeant et les actionnaires, le risque pris pour le développement de l'entreprise conduit à admettre l'aléa, et à octroyer au dirigeant les pouvoirs subséquents (JENSEN et MECKLING, 1976). La prise de risques inhérente au secteur des affaires ne constitue pas en elle-même un abus de biens sociaux. En d'autres termes, le risque pris peut être conforme à l'intérêt social, même si cet intérêt est réduit à celui de la valeur actionnariale. Par ailleurs, pour rationaliser la prise de risque dans le sens de l'intérêt des actionnaires, la rémunération du dirigeant peut être déterminée de manière incitative (JENSEN et MURPHY, 1990 ; ARCIMOLES, LE MAUX, 2007). Dès lors, la détermination du montant de sa rémunération, en se fondant sur des critères incitatifs, devrait permettre d'éviter au dirigeant de poursuivre son seul intérêt personnel, et ainsi empêcher la commission d'un abus de biens sociaux. Ainsi, l'incitation est comprise à travers la théorie de l'agence comme le moyen pour arriver à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. Le contrôle des décisions du dirigeant ne devrait alors être que la seule prérogative des actionnaires (ALCHIAN et DEMSETZ, 1972 ; TIROLE, 2001). Selon cette conception, l'infraction d'abus de biens sociaux ne serait qu'une norme répressive dont la finalité serait de protéger les seuls intérêts des actionnaires. Or, le droit répressif vise la protection de l'ordre public, et non les intérêts d'une seule partie (CHAPUT, 2009). De plus, selon l'approche actionnariale, les intérêts de l'entreprise ne se réduiraient qu'à ceux des actionnaires, alors que d'autres parties peuvent aussi en avoir (LAZONICK, 2009). Par exemple, les prises de décisions des dirigeants comportent des incidences non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour les salariés. Ces derniers peuvent être l'objet de mesures de licenciement pour motif économique selon l'évolution des résultats de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle l'intérêt social ne peut être réduit au seul intérêt des actionnaires, c'est-à-dire une approche exclusivement actionnariale (SEGRESTIN et HATCHUEL, 2011, 2012). Sur le plan du droit, à l'instar des autres normes pénales, l'abus de biens sociaux vise à protéger l'intérêt général, la sanction ayant vocation à préserver l'ordre public sociétal et non à garantir les droits d'une

seule partie, les actionnaires (COULON, 2008 ; PEREIRA, 2011). Par ailleurs, les rémunérations incitatives versées aux dirigeants, même si elles ont pour finalité un alignement sur les intérêts des actionnaires, sont susceptibles de constituer un abus de biens sociaux, dès lors que ces rémunérations se révèlent contraires à l'intérêt de l'entreprise (PARACHKEVOVA, 2010). Cela revient à dépasser l'intérêt exclusif des actionnaires pour appréhender un intérêt plus transversal, celui relatif à l'existence même de l'entreprise et à la prise en compte de tous les acteurs qui contribuent à son fonctionnement. Il s'agirait alors de progresser vers une démarche plus collective, voire partenariale, compatible avec le droit des sociétés (GUYON, 1989). Il est vrai que le dirigeant dispose d'un mandat social. Mais, cela ne signifie pas que ce mandat ait pour seul objectif la représentation des droits des actionnaires. Il s'agit, en réalité, d'un mandat qui engage l'entreprise prise dans son ensemble, à travers sa qualité de personne morale. Le dirigeant, titulaire du mandat social, est l'organe représentant l'entreprise sous sa forme sociale, soit la société commerciale dotée de la personnalité morale (article 225-56 du Code de commerce). En cela, nous dépassons l'intérêt des actionnaires. Or, cette analyse met en évidence une complémentarité du droit avec les nouvelles approches de la théorie de l'agence avancées par Blair et Stout (1999), ainsi que par Lan et Heracleous (2010). Selon Margaret M. Blair et Lynn A. Stout, l'entreprise est définie comme une activité productive complexe qui comporte plusieurs parties prenantes (BLAIR et STOUT, 1999). Il est dès lors nécessaire de dépasser l'approche contractualiste, du fait que les investissements spécifiques de l'entreprise supposent la prise en compte du capital humain. Dès lors, si l'entreprise ne peut se limiter aux seuls intérêts des actionnaires, elle doit également prendre en compte ceux des salariés en raison de leur contribution à la création de valeur. Il s'agit de l'approche *Team production* en vertu de laquelle les résultats de l'entreprise ne sont pas séparables, ni attribuables individuellement en raison de la multitude de parties prenantes (LAN et HERACLEOUS, 2010, p. 300). Cette approche correspond au droit des sociétés cotées en vigueur aux États-Unis ; en application de ce droit, les obligations des dirigeants sont exercées au nom de l'entreprise en tant qu'entité productive et non pas au nom des actionnaires (BLAIR et STOUT, 1999 ; STOUT, 2007). Il s'agit de prendre en compte le capital humain. Par ailleurs, le conseil d'administration dispose d'un pouvoir qui dépasse le simple rôle de contrôle, puisqu'il a la possibilité d'arbitrer au niveau de la prise en compte des intérêts des différentes parties en présence et de résoudre les conflits potentiels (LAN et HERACLEOUS, 2010). En effet, le conseil d'administration est alors censé représenter l'expression de l'entité que constitue l'entreprise prise dans son ensemble, sous sa forme de société commerciale (ROBÉ, 2011). De cette manière,

et en fonction de la coopération existant entre les différentes parties prenantes de la firme, les abus de pouvoirs des dirigeants pourraient être limités (BLAIR et STOUT, 1999). Il s'agirait alors de ne plus penser l'entreprise comme une société de capitaux, où la priorité serait accordée à la défense des droits des actionnaires. Blair et Stout mettent en lumière l'existence d'une tierce personne – *a legal person* –, distincte du groupe d'actionnaires, et qui permet aux parties prenantes de participer de manière plus déterminante à la prise de décision collective au sein de l'entreprise (BLAIR et STOUT, 1999, p. 781). Cette analyse se rapproche de celle du droit des sociétés applicable en France, en ce que l'intérêt de l'entreprise est compris comme celui de la personne morale, dépassant en cela l'intérêt des seuls actionnaires.

L'intérêt social défini comme l'intérêt d'une tierce personne, la personne morale

En se référant à la norme légale, l'infraction d'abus de biens sociaux vise à protéger le patrimoine de la société commerciale. Ce patrimoine ne peut être confondu avec celui des actionnaires, ces derniers ne disposant pas de la propriété de l'entreprise. L'existence de la personne morale est une fiction juridique qui présente l'intérêt de protéger l'objet social, et le patrimoine affecté à celui-ci (COZIAN, VIANDIER et DEBOISSY, 2000). Dès lors, l'abus de biens sociaux peut être réprimé, et ce, même lorsque les associés ont approuvé les comptes et la gestion du dirigeant (Cassation criminelle, 9 mai 1973). Cette démarche est donc très complémentaire de celle que nous avons développée précédemment. En cela, le droit permet de prendre en compte l'intérêt de l'entreprise, au-delà des seuls droits des actionnaires. Cependant, la personne morale, la tierce personne, en droit des sociétés, n'englobe pas explicitement l'ensemble des intérêts des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, dans une logique de démarche partenariale. Certes, la lecture faite du droit n'est pas incompatible avec la logique partenariale des membres composant l'entreprise (SEGRESTIN et HATCHUEL, 2011). Cette lecture peut même se concilier avec l'idée de solidarité dans le sens défendu par Yves Guyon, c'est-à-dire celui de la fraternité (GUYON, 1989, p. 440). Mais, la vision juridique, *stricto sensu*, n'envisage pas l'intérêt de la personne morale comme celui de l'ensemble des parties prenantes, tant internes (dirigeants, actionnaires et salariés) qu'externes (créanciers, fournisseurs, sous-traitants, État, ONG, consommateurs et la société prise dans son ensemble). L'immatriculation de la société commerciale ne conduit pas expressément à la prise en compte d'une démarche de partenariat d'ensemble. Les obligations juridiques comme les droits émanent d'une conception civiliste individualiste (CABRILLAC, 2012). La logique partenariale d'ensemble pensée

comme la participation plus déterminante de toutes les parties prenantes, ou comme la cogestion, n'existent pas explicitement en tant que principe général d'entreprise dans la loi. La démarche partenariale qui pourrait participer à la définition de l'intérêt social, ne s'exprime qu'en pointillés dans la pratique. En effet, ce sont les juges qui adaptent la norme aux évolutions sociétales, lorsque le droit se révèle insuffisant. Leurs décisions peuvent même aller à l'encontre de ce qui était initialement et expressément prévu par le droit, de façon à faire émerger une démarche plus collective, des décisions qui peuvent faire jurisprudence et influencer par la suite le législateur. Ainsi, si la loi prévoit que la société commerciale est constituée dans l'intérêt commun des associés et qu'elle est instituée en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter (articles 1832 et 1833 combinés du Code civil), l'interprétation qui a été faite de ces dispositions par la juridiction l'a été en prenant en compte l'intérêt des parties prenantes (PEREIRA, 2007 ; TREBULLE, 2010). Dès lors, l'intérêt de la société commerciale, ou plus généralement de l'entreprise, englobe non seulement l'intérêt de ses associés et de ses actionnaires, mais aussi ceux de ses partenaires, c'est-à-dire ceux de ses salariés, de ses cocontractants et de ses créanciers. En d'autres termes, les décisions des juges confrontés à la pratique prennent en compte l'intérêt de tous les partenaires directement intéressés au fonctionnement de l'entreprise. En conséquence, l'intérêt de l'entreprise ne coïncide pas nécessairement avec celui des seuls associés ou actionnaires (TREBULLE, 2010), ce qui se rapproche des analyses de Blair et Stout (1999) et de Lan et Heracleous (2010). Toutefois, la complémentarité des visions managériale et juridique souffre de certaines limites, ces dernières rendant compte de l'insuffisance actuelle du droit de l'entreprise. En effet, si l'intérêt de l'entreprise dépasse celui des actionnaires, on ne peut pas pour autant considérer que l'intérêt de la personne morale sur le plan juridique correspond réellement à celui de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. L'intérêt social considéré au travers de la personne morale et l'intérêt de l'entreprise sont deux notions qui ne recouvrent pas les mêmes réalités. Plus précisément, la variabilité du fonctionnement des entreprises suppose que l'intérêt de celles-ci soit pris en compte de manière appropriée : la loi ne peut dès lors définir l'intérêt social d'une manière étroite au travers du seul principe de l'autonomie patrimoniale de la société. En définitive, si la définition de l'intérêt social ne peut être qu'un exercice difficile, cela voudrait dire qu'il ne peut s'agir que d'un intérêt social « œcuménique », (COZIAN, VIANDIER et DEBOISSY, 2011, p. 176). Néanmoins, si l'intérêt social devait dépasser celui des actionnaires, il devrait également dépasser la seule considération de la personnalité juridique pour englober l'entreprise et ses parties prenantes.

VERS LA PRISE EN COMPTE DE L'INTÉRÊT DE L'ENTREPRISE AU-DELÀ DE LA PERSONNE MORALE

Confrontés à l'absence de définition de l'intérêt social dans la loi, les tribunaux ont été contraints d'interpréter la norme en fonction des circonstances. Dès lors, l'appréciation de l'intérêt social n'est pas la même lorsque l'on est en présence d'un groupe de sociétés. Même si chacune des filiales dispose de l'autonomie juridique, les juges ont décidé de faire prévaloir la réalité du groupe en tant qu'entreprise sur l'existence de la personne morale qui s'attache à chacune des entités du groupe. Mais plus encore, la protection de l'intérêt social a fait l'objet d'une importante extension lorsque les juges ont mis en place des présomptions de culpabilité à l'encontre de dirigeants peu scrupuleux et lorsque, dans l'intérêt de l'entreprise, l'infraction a été rendue imprescriptible.

Les indices de la prise en compte de l'intérêt de l'entreprise : entre l'intérêt du groupe de sociétés et celui de la filiale

Au sein d'un groupe de sociétés, chaque filiale dispose de l'autonomie patrimoniale, du fait qu'elle bénéficie d'un statut autonome. Dès lors, un usage contraire à l'intérêt de la filiale, même s'il est conforme à celui de la société-mère, devrait constituer un abus de biens sociaux. Toutefois, les juridictions ont admis une certaine souplesse, en tenant compte de certains aspects économiques, notamment le fait que les sociétés d'un même groupe peuvent effectuer entre elles des échanges et des prêts financiers. Ainsi, des flux financiers sont possibles entre sociétés d'un même groupe si trois conditions sont réunies : a) le concours financier doit être dicté par un intérêt économique, social ou financier commun ; b) cet intérêt doit être apprécié au regard d'une politique élaborée pour l'ensemble du groupe, et c) ce concours financier ne doit pas être démuné de contrepartie ni excéder les possibilités financières de la société qui en supporte la charge (Arrêt Rozenblum, Cassation criminelle, 4 février 1985). Si ces trois conditions sont réunies, nous sommes alors en présence d'un fait justificatif, ce qui écarte la possibilité d'engager des poursuites pour abus de biens sociaux. Si elles ne sont pas réunies (par exemple, dans le cas où une filiale prête de l'argent à sa société-mère d'une manière disproportionnée et sans contrepartie), l'abus de biens sociaux est alors caractérisé. Les juges prennent alors en compte l'intérêt social du groupe en tant qu'entreprise, plutôt que celui de la seule filiale, considérée en tant que personne morale autonome. Il en ressort un contenu encore plus incertain de ce qu'est l'intérêt social. En effet, si l'atteinte au

patrimoine de la filiale est acceptable au regard des intérêts du groupe, on écartera alors l'abus de biens sociaux (GOUYET, 2001). En d'autres termes, le risque normal de gestion comporte un seuil à ne pas franchir ; à défaut, il peut devenir un risque d'abus de biens sociaux. La frontière entre le risque normal de gestion et celui de l'abus de biens sociaux est très ténue (GOUYET, 2011 ; BOURSIER, 2012). L'acceptabilité du risque signifie que l'on admet l'atteinte patrimoniale faite à une société du groupe et, en conséquence, que l'on intègre le risque pour le développement du groupe. Or, si la mesure du risque appartient, avant tout, au dirigeant du groupe de sociétés, elle revient *in fine* aux juges qui seront amenés à se prononcer sur le caractère frauduleux ou non de la gestion. Le caractère frauduleux est alors apprécié par rapport à l'intérêt du groupe, ce qui nous conduit à relever un autre risque : celui de l'immixtion des juges dans la gestion de l'entreprise (URBAN, 2000). C'est dire la difficulté de la définition de l'intérêt social. Comme nous l'avons souligné précédemment, la variabilité de la dimension des entreprises comme celle du fonctionnement de celles-ci rendent délicate la définition de l'intérêt social. Le texte pénal qui vise à réprimer le comportement frauduleux de dirigeants malhonnêtes trouve donc des applications qui tiennent aux circonstances dans lesquelles l'infraction a été commise. C'est alors à travers ces dernières, que l'on décèle l'intérêt social et son dépassement des seuls intérêts des actionnaires. Il s'agit d'une appréciation qui va bien au-delà des termes mêmes de la loi.

Une protection de l'entreprise au-delà des termes de la loi

On assiste dans la pratique judiciaire à une extension du caractère frauduleux des actes des dirigeants. Si une telle extension peut apparaître louable dans le souci d'une répression de tous les actes illicites, elle conduit néanmoins à s'interroger sur le contenu de l'intérêt social à protéger et, en définitive, sur l'intelligibilité de la loi relative aux abus de biens sociaux (WILLIAMSON, 1996 ; GENAIVRE, 2011).

De la preuve de la culpabilité à la culpabilité présumée du dirigeant pour accroître la protection de l'intérêt social

La délinquance en col blanc suppose le recours à des techniques ingénieuses de dissimulation des preuves (SUTHERLAND, 1945). C'est la raison pour laquelle les tribunaux ont adopté un régime facilitant l'apport de la preuve de la commission de cette fraude par le jeu des présomptions de culpabilité. Ces présomptions visent directement l'intérêt personnel du dirigeant,

celui-ci étant considéré comme établi, sauf si la preuve contraire est apportée. Or, la loi ne prévoit pas expressément un tel régime. Il suffira alors au dirigeant de démontrer qu'il ne poursuivait pas un intérêt personnel (MÉDINA, 2000) et que l'acte d'usage qu'il a commis n'était pas contraire à l'intérêt de la société (MATSOPOULOU, 1997). Ainsi, l'usage fait par un dirigeant social du crédit de la société est contraire à l'intérêt de celle-ci et est commis dans un but personnel, dès lors que sans apporter de contrepartie, il expose l'actif à un risque de perte par le seul fait de sa volonté frauduleuse (Cassation criminelle, 8 décembre 1971). Cette présomption de culpabilité relativise considérablement le principe de la présomption d'innocence, dès lors que la culpabilité du dirigeant est présumée. Il s'agit d'un véritable renversement de la charge de la preuve : la simple utilisation abusive des biens de la société dans un intérêt personnel suffit à caractériser le délit d'abus de biens sociaux, et ce, en dehors de toute appropriation définitive (MATSOPOULOU, 1997). Le jeu des présomptions de culpabilité joue également en matière de « mauvaise foi ». À l'inverse du principe général, la bonne foi n'est pas présumée. La qualité de dirigeant fait qu'il revient à ce dernier de démontrer qu'il a agi de bonne foi et qu'il poursuivait une activité répondant à l'intérêt de l'entreprise qu'il dirige. Le risque de gestion et le risque de fraude tendent alors à se confondre sur ce point. Pourtant, la loi exige qu'il soit prouvé que l'auteur ait agi de mauvaise foi et ait su que l'usage des biens était contraire à l'intérêt de la société. Cette double exigence en matière de preuve est cependant tempérée par les tribunaux (CHAPUT, 2009). L'élément intentionnel semble se limiter à la connaissance, voire même à la simple conscience du fait que l'acte incriminé pourrait porter atteinte à l'intérêt de la société commerciale. Or, selon les juges, cette exigence découle nécessairement des faits matériels. En réalité, les abus de biens sociaux recouvrent une diversité de situations. Il existe une distinction entre un chef d'entreprise qui prélève 150 euros dans la caisse en ne faisant pas enregistrer l'opération en comptabilité et les actes d'usage des biens de sociétés *off-shore*. Dans les deux cas, nous sommes en présence d'un abus de biens sociaux. Mais, l'ampleur de l'infraction n'est pas la même, ce que la loi ne distingue pas. Dès lors, il n'est pas étonnant de voir condamné à une peine privative de liberté un gérant, associé unique d'une EURL, qui a utilisé le chéquier de l'entreprise pour régler des dettes personnelles, l'intention de restituer n'effaçant pas le caractère frauduleux de l'usage. Dans le cas d'une société *off-shore*, la recherche de la vérité ne peut s'accommoder du caractère occulte des inscriptions en comptabilité, ce qui explique l'évolution de la pratique judiciaire. En définitive, l'intérêt social, objet de la protection légale, comporte un contenu qui varie en fonction des circonstances, ce qui crée une certaine insécurité juridique.

Vers l'imprescriptibilité de l'abus de biens sociaux, un intérêt social dépassant celui de la personne morale

La prescription en matière d'abus de biens sociaux (ABS) est celle des délits correctionnels, soit un délai de trois ans à compter de la commission des faits. Cela revient à exclure toute poursuite au titre d'un ABS, trois ans après l'acte d'usage. Mais, les juges ont admis que ce délai pouvait commencer à courir à partir du jour où l'infraction a été découverte, cela en raison de son caractère occulte. La finalité poursuivie est celle de protéger l'intérêt social. Ce délai ne doit pas être réduit sous l'effet des difficultés à réunir des preuves en raison du caractère dissimulé d'actes qui sont le fait d'une délinquance ingénieuse. En effet, cette infraction, caractéristique de la délinquance en col blanc, suppose des falsifications comptables élaborées. Il est vrai que le principe de la légalité est transgressé. Ainsi, il a été décidé que l'action publique commençait à courir le jour où l'infraction a été effectivement découverte et, plus précisément, à compter du jour où le délit est apparu et a pu être constaté dans les conditions permettant l'exercice de l'action publique (Cassation criminelle, 15 juin 1973 ; Ass. Plén., 20 mai 2011, n°11-90033). De même, il a été avancé que la prescription de l'action publique des chefs d'abus de biens sociaux court, sauf dissimulation, à compter de la présentation des comptes annuels de l'exercice au titre duquel les dépenses litigieuses ont été mises indûment à la charge de la société (Cassation criminelle, 5 mai 1997). Or, la dissimulation est largement entendue, et une infraction d'affaires non dissimulée est assez rare. Ainsi, une dissimulation de nature à faire courir le délai de prescription à compter d'une date postérieure à celle de la présentation des comptes annuels est caractérisée notamment par le fait de présenter les conventions réglementées litigieuses plus de trois ans après la présentation des comptes et dans le cadre d'un rapport spécial établi à la suite d'un contrôle minutieux ayant révélé les faits (Cassation criminelle, 10 avril 2002). De même, caractérise une dissimulation de nature à reporter le délai de prescription le fait que certaines dépenses n'aient pas été enregistrées en comptabilité et que d'autres aient été présentées sous une fausse imputation ou sur la base de factures comportant des indications erronées (Cassation criminelle, 14 mai 2003). En matière d'abus de biens sociaux, la dissimulation est presque toujours caractérisée, ce qui conduit à différer le plus souvent le point de départ de la prescription. Les juges sont allés encore plus loin en matière de recel d'abus de biens sociaux. Cette infraction, qui consiste notamment à bénéficier du produit de l'abus de biens sociaux, se prescrit normalement après l'expiration d'un délai de trois ans à compter de sa commission. Or, si la prescription de l'ABS est reportée, il en sera logiquement de même pour le recel d'ABS. Dès lors,

« le recel ne saurait commencer à se prescrire avant que l'infraction dont il procède ne soit apparue et ait pu être constatée dans les conditions permettant l'action publique ». On est en présence d'une imprescriptibilité de fait des infractions d'affaires (FREYRIA, 1996). Face à une telle évolution, qui est source d'insécurité juridique, l'Assemblée Plénière de la Cour de cassation a été saisie : celle-ci a estimé que le principe de la légalité n'a pas été transgressé en dépit du report du délai de prescription de l'action publique (Cour de Cassation, Assemblée Plénière, 20 mai 2011, n°11-90033 ; BOURSIER, 2012). Il en ressort que si la fraude des chefs d'entreprise doit effectivement être réprimée, le moyen tenant à l'extension de la répression de l'abus de biens sociaux sème la confusion. C'est alors au législateur d'intervenir et de prévoir soit une prescription plus longue courant à compter de la commission des faits, soit une prescription de même durée mais courant à compter de la découverte des faits, une prescription qui en tout état de cause doit être en adéquation avec l'intérêt social à préserver.

En conclusion, on peut relever que la norme répressive ne constitue pas toujours le moyen idoine pour lutter contre la délinquance des responsables d'entreprise. C'est notamment le cas de l'infraction d'abus de biens sociaux, où, si le législateur a effectivement pénalisé les actes d'usage de biens de la société commerciale dans un intérêt contraire à celui de ladite société, il n'a pas pour autant défini l'intérêt social. En réalité, cette étude révèle les difficultés d'appréhender la notion d'intérêt social. Si cet intérêt ne correspond pas à celui exclusif des actionnaires, l'intérêt social semble à première vue se limiter à celui de la personne morale qu'est l'entreprise, en tant que tierce personne. Or, cette dernière ne rend pas compte de la réalité de l'entreprise, de la diversité des acteurs qui la composent. Il est vrai que le mérite de l'existence de la personne morale est de concrétiser le fait que le droit permet de dépasser l'approche actionnariale. Mais la reconnaissance de la personnalité juridique, qui permet de mettre en avant l'existence d'une tierce personne, n'identifie que partiellement l'entreprise. En effet, la prise en compte de l'intérêt de la personne morale ne conduit pas clairement à celle des intérêts des différentes parties prenantes composant l'entreprise. La pratique des juridictions met néanmoins en lumière un certain cheminement : l'entreprise est considérée en fonction de certaines circonstances au-delà de la personne morale, ce qui permet non seulement de dépasser les intérêts des actionnaires, mais aussi de prendre en compte progressivement l'apport du capital humain. ■

BIBLIOGRAPHIE

ALCHIAN (A.) & DEMSETZ (H.), "Production, Information Costs and Economic Organization",

American Economic Review, pp. 777-795, December 1972.

ARCIMOLES (C. H.) & LE MAUX (J.), « La légitimité contestée des niveaux de rémunérations : PDG versus équipe dirigeante », *Problèmes Économiques*, n°2936, pp. 12-17, Décembre 2007.

BLAIR (M. M.) & STOUT (L. A.), "A team Production Theory of Corporate Law?", *Journal of Corporation Law*, vol. 24, n°4, pp. 751-807.

BLAZY (M.), « La pertinence économique de l'abus de biens sociaux », *Petites Affiches*, n°99, pp. 29-35, 19 mai 2005.

BOCQUILLON (J.-F.) & MARIAGE (M.), *Introduction au droit*, 5^e édition, Dunod, 2011.

BOULOC (B.), « Le dévoiement de l'abus de biens sociaux », *Revue de Jurisprudence commerciale*, pp. 301-313, 1995.

BOURSIER (M.-E.), « La création prétorienne du report du point de départ du délai de prescription des infractions occultées ne porte pas atteinte au principe de légalité et ne peut faire l'objet d'une QPC », *Petites Affiches*, pp. 7-9, 11 janvier 2012.

CABRILLAC (R.), *Droit des obligations*, Dalloz, Coll. « Cours », 10^e éd., 2012.

CHAPUT (Y.), « La pénalisation du droit des affaires : vrai constat et fausses rumeurs », *Pouvoirs*, Le Seuil 2009/1, n°128, pp. 87-102.

CHARREAUX (G.), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in CHARREAUX (G) (Éd.), *Le gouvernement des entreprises*, Economica, pp. 421-469.

CHARREAUX (G.), « Pour une gouvernance d'entreprise gouvernementale », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n°157, pp. 215-242, 2005.

CONTE (PH.), « La dépénalisation de la vie des affaires : une question de proportion », *Journal des sociétés*, n°53, avril 2008.

COULON (J.-M.), *Rapport sur la dépénalisation de la vie des affaires*, Rapport au garde des Sceaux, ministre de la Justice, La Documentation Française, 2008.

COZIAN (M.), VIANDIER (A.) & DEBOISSY (F.), *Droit des sociétés*, Éd. Litec, Paris, 24^e édition, 2011.

FREYRIA (C.), « Imprescriptibilité du délit en droit pénal des affaires ? », *JCP-E-I*, p. 563, 1996.

GENAIVRE (E.), « Notre législation a-t-elle permis d'endiguer la criminalité d'affaires ? – Analyse au sein des firmes cotées françaises sur la période 2000-2008 », *Revue Française de Gestion*, n°215, pp. 31-44, 2011.

GHOSHAL (J.) & MORAN (P.), "Bad for practice: the critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, pp. 13-47, 1996.

GOUYET (R.), « Variations juridiques et fiscales sur le thème de l'abus de biens sociaux », *Petites Affiches*, n°106, pp. 3-7, 29 mai 2001.

GUYON (Y.), « La fraternité dans le droit des sociétés », *Revue des sociétés*, pp. 439-445, 1989.

JACQUINOT (PH.), PELLISSIER-TANON (A.) & STRTAK (S.), « La diffusion de la fraude en entreprise : le cas

- de la collusion tacite », *Revue Gérer et Comprendre*, n°104, pp. 85-94, 2011.
- JENSEN (M.) & MECKLING (W.), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, pp. 305-360, 1976-3.
- JENSEN (M.C.) & MURPHY (K. J.), "Performance pay and top management incentives", *Journal of Political Economy*, 98 (2), pp. 225-264, 1990.
- KOERING-JOULIN (R.) & HUET (A.), *Droit pénal international*, coll. Thémis, Paris, PUF, 2005.
- LAN (L.L.) & HERACLEOUS (L.), "Rethinking Agency Theory: The View from Law", *Academy of Management Review*, vol. 35, n°2, pp. 294-314, 2010.
- LAZONICK (W.), "The Explosion of Executive Pay and the Erosion of American Prosperity", *Entreprises et Histoire*, n°57, December, pp. 141-164, 2009.
- MATSOPOULOU (N.), *L'intérêt personnel du dirigeant*, Dalloz Affaires, pp. 780-792, 1997.
- MÉDINA (A.), *L'intérêt personnel du dirigeant dans le délit d'abus de biens sociaux*, Dalloz, p. 319, 2000.
- MÉDINA (A.), *L'abus de biens sociaux. Prévention, détection, poursuite*, Dalloz-Sirey, 2001.
- PARACHKEVOVA (I.), « La rémunération des dirigeants des sociétés cotées : de la morale à la réforme », *Revue Internationale de Droit Économique*, 2010/2, t. XXIV, pp. 241-258.
- PEREIRA (B.), « Chartes et codes de conduite : le paradoxe éthique », *Revue Gérer et Comprendre*, n° 90, pp.55-66, 2007.
- PEREIRA (B.), « Éthique, Gouvernance et Corruption », *Revue Française de Gestion*, n°186, pp. 53-77, 2008.
- PEREIRA (B.), « Blanchiment, soupçon et sécurité financière », *Revue Internationale de Droit Économique*, 2011/1, t. XXV, pp. 43-73.
- PEREIRA (B.), *La responsabilité pénale des entreprises et de leurs dirigeants*, Éditions EMS, coll. Regards sur la Pratique, 2011.
- PRALUS (M.), « Contribution au procès du délit d'abus de biens sociaux », *JCP* 1997-I, n°4001.
- ROBE (J-Ph), "The Legal Structure of The firm, Accounting", *Economics and Law*, vol. 1, n°1, pp. 1-89, 2011.
- ROBERT (J.-H.), « La politique pénale : ressorts et évolution », *Pouvoirs*, Le Seuil 2009/1, n°128, pp. 103-111.
- SEGRESTIN (B.) & HATCHUEL (A.), « Autorité de gestion et avaries communes : pour un complément du droit de l'entreprise? », *Revue Finance Contrôle et Stratégie*, vol. 14, n°2, pp. 9-36, juin 2011.
- SEGRESTIN (B.) & HATCHUEL (A.), *Refonder l'entreprise*, Paris, Éditions Seuil, 2012.
- STASIAK (F.), « La réception et la cohérence des considérations économiques relatives à l'abus de biens sociaux », *Petites Affiches*, n°99, pp. 36-41, 19 mai 2005.
- STOUT (L.), "The Mythical Benefit of Shareholder Control", *Virginia Law Review*, vol. 93 (3), pp. 789-809, 2007.
- SUTHERLAND (E.), "White collar criminality", *American Sociological Review*, vol. 10, 1945.
- TIROLE (J.), "Corporate Governance", *Econometrica*, vol. 69, n°1, pp. 1-35, 2011.
- TREBULLE (F.-G.), « Le développement durable, un enjeu global », *Cahiers de Droit de l'Entreprise*, n°3, p. 22 et suivantes (spéc. p. 24), mai-juin 2010.
- URBAN (Q.), « La communauté d'intérêts, un outil de régulation du fonctionnement du groupe de sociétés », *Revue Trimestrielle de Droit Commercial* 2000, p. 53, janvier-mars 2000.
- WILLIAMSON (O.), *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, 1996.

DES MARIAGES FÉCONDS ? COMPRENDRE LA DIVERSITÉ DES MODES D'ORGANISATION DE LA CRÉATION

L'ÉPREUVE DES FAITS

L'étude des formes d'organisation des entreprises et institutions de création intrigue en révélant une variété des configurations, qui s'avère en outre évolutive, transversale aux secteurs, et indépendante du caractère public ou privé de l'entreprise. À partir de l'analyse d'organisations dédiées à la création dans différents secteurs, cet article propose d'éclairer la variété des configurations à l'œuvre, d'isoler les paramètres qui la structurent et d'interroger les enjeux qui la sous-tendent. Ce faisant, il permet d'aller au-delà des catégories simplistes mobilisées sur ces secteurs – talents, idées – en recensant la liste des ressources mobilisées dans un processus de création. Il propose une typologie des formes d'organisation, en considérant la rencontre entre un créateur et les ressources qu'il mobilise pour créer.

Par **Thomas PARIS***

* CNRS, GREG HEC/HEC Paris.

INTRODUCTION

Des entreprises de publicité évoluent vers le mode de fonctionnement en vigueur dans le cinéma en externalisant leurs créatifs, pour faire appel à eux en fonction des projets. Dans un mouvement opposé, Pixar s'organise à contre-courant de l'industrie du cinéma et adopte le modèle historique d'Hollywood, celui des réalisateurs et scénaristes salariés au sein d'une organisation intégrée. Des marques de parfum décident d'intégrer leur « nez », et une petite entreprise du secteur adopte le contre-pied du modèle dominant, en s'inspirant du fonctionnement de l'édition. Des modèles d'institutions comme la Comédie-Française, l'Opéra de Paris ou la Scala, qui intègrent des troupes permanentes et emploient des métiers multiples gravitant autour de la création de costumes et de décors, sont repris par des entreprises qui n'ont pas la même mission de préservation de savoir-faire, comme les Guignols de l'Info (LE ROLLAND, 2010).

L'étude des formes d'organisation des entreprises et institutions de création intrigue en mettant au jour une variété des configurations, qui s'avère en outre évolutive, transversale aux secteurs, et indépendante du caractère public ou privé de l'entreprise. Quels sont les enjeux et contraintes qui se cachent derrière le recours à tel ou tel modèle ? Sont-ils d'ordre économique, ou créatif ? Quels impacts ont-ils sur la créativité des entreprises considérées, mais aussi sur leur solidité ou leur modèle économique ? Par quels paramètres peut-on rendre compte de cette variété ?

La configuration des organisations est, au moins depuis Coase (1937), l'une des questions fondatrices des sciences de gestion. Des travaux emblématiques ont porté sur la compréhension des différents types d'organisation et de leurs dimensions structurantes (CHANDLER, 1969 ; MINTZBERG, 1993), sur l'adaptation des organisations aux contingences de leur environnement (BURNS & STALKER, 1961 ; LAWRENCE & LORSCH, 1967), sur des formes spécifiques d'organisation comme la gestion de projet (MIDLER, 1993) ou, de manière plus actuelle, sur l'identification des organisations les plus performantes en matière d'innovation, par exemple (DUNCAN, 1976 ; DRUCKER, 2006). Les secteurs culturels ont depuis longtemps été considérés comme les archétypiques des modes d'organisation de type *adhocratie* (MINTZBERG, 1993 ; BENGHOZI, 1995) et les changements de configurations ont souvent été éclairés par des éléments d'ordre environnemental : il en est ainsi du changement du modèle hollywoodien, qui a été impulsé par une décision de justice et par les bouleversements provoqués par l'arrivée de la télévision (NICOLAS, 1996 ; SCOTT, 2005). Or, l'étude des formes d'organisation met en avant une réalité beaucoup plus diversifiée, et les mouvements décrits en introduction interpellent, notamment parce qu'ils ne semblent pas s'inscrire dans une

dynamique linéaire, ou « progressiste ». En outre, la question des formes d'organisation se pose de manière spécifique dans la création, du fait des particularités de l'activité et, plus précisément, de l'importance de la relation entre la conception et la réalisation.

Ce questionnement renvoie en outre à des questions empiriques. Pour les entreprises, la mobilisation de configurations organisationnelles variées, et parfois différentes des standards d'un secteur, pose la question des avantages et inconvénients de chacune de ces formes, et de la latitude qu'ont les entreprises à choisir l'une ou l'autre d'entre elles, et ce, d'autant plus que le choix d'un modèle alternatif semble être pour certaines entreprises la clé pour être créatives, innovantes ou, tout simplement, pour pouvoir exister. Le recensement des modèles existants donne aussi à voir le spectre des possibles, sur lequel elles peuvent être amenées à se positionner. Pour la puissance publique, une telle analyse permet de mieux comprendre le fonctionnement des processus de création, notamment en lui permettant d'appréhender les enjeux que recouvre l'accès aux ressources à mobiliser, et donc les barrières à l'entrée. Elle peut aussi lui donner les moyens d'évaluer les conséquences et enjeux d'un changement de modèles pour les institutions sur lesquelles elle exerce sa tutelle, et pour les secteurs dans lesquels elle a une action de régulation importante. Elle pourra ainsi être amenée, en fonction du contexte et des enjeux d'un secteur donné, à favoriser, par son action de régulation, l'évolution vers un modèle plutôt que vers un autre.

Cet article s'appuie sur un programme de recherche développé depuis une dizaine d'années, qui vise à étudier les particularités de l'activité de création non seulement sur les plans de l'organisation et du management, mais aussi sur les plans industriel et économique. Ce programme a été conçu sur l'hypothèse que les activités de création, quel que soit leur secteur, soulevaient des problématiques spécifiques, et appelaient donc des modes d'organisation, des formes de management et des modalités de fonctionnement économique, qui leur soient spécifiques. Les étudier, dans toute leur étendue (art, industries culturelles, mode, *design*, gastronomie, architecture...), permettrait ainsi de générer une compréhension fine des particularités et enjeux de ces activités et des organisations qui y évoluent. Le séminaire Création de l'École de Paris du management constitue l'un des dispositifs importants du programme. Il a été monté en 2005, avec les soutiens du ministère de l'Industrie (Direction générale du Commerce, de l'Industrie et des Services – DGCIS) et du ministère de la Culture (Département des Études, de la Prospective et des Statistiques – DEPS), dans une visée à la fois exploratoire et comparative. En huit ans, ce séminaire a donné lieu à quatre-vingt séances, chacune précédée d'une interview préparatoire avec le ou les intervenant(s), intéressant un spectre de secteurs très large, avec des points de vue variés (créateurs, mana-

gers, chefs d'entreprise, diffuseurs, pouvoirs publics, très petites ou grandes entreprises...). Ces séances et des recherches plus approfondies sur des organisations et des secteurs spécifiques ont permis de confirmer les hypothèses de départ, selon lesquelles le rapprochement et la comparaison de secteurs différents, tous construits autour de l'activité de création, étaient extrêmement fertiles. Elles ont aussi mis en avant une diversité de configurations qui a conduit aux interrogations à l'origine de cet article : pourquoi une telle variété ? Comment est-elle structurée ? Que nous apprend-elle sur la création et ses enjeux managériaux ? En quoi sa compréhension met-elle à l'épreuve ou enrichit-elle les théories des organisations ?

L'objet de cet article est non pas de répondre à l'ensemble de ces questions, mais d'interroger la question des formes organisationnelles de la création, en mettant en avant la variété de configurations à l'œuvre et en isolant les paramètres qui structurent cette variété. Nous nous proposons ainsi d'établir une typologie des formes d'organisation, en considérant la rencontre entre un créateur et les ressources qu'il mobilise pour créer et, dans un souci d'illustration, à le faire en recourant à la métaphore de l'amour. Avant de présenter la typologie, nous commencerons par procéder à un recensement des types de ressources intervenant dans les processus de création.

Les ressources de l'acte de création

« Un peintre a besoin d'un pinceau, un écrivain d'un stylo, un cinéaste d'une armée » : cette citation

d'Orson Welles traduit l'idée que la réalisation d'un projet artistique repose sur la mobilisation d'un matériau et d'un outil qui peuvent être de plasticité et de maniabilité variables. La matière que manie le cinéaste est composée d'êtres vivants, certains sont utilisés comme matière première (les acteurs), d'autres comme soutiens techniques pour l'aider à transformer l'objet conceptuel en un objet réel. Cela indique qu'un projet de création repose sur la réunion d'un certain nombre de ressources de natures variées. Pour les identifier, il nous faut rentrer dans l'analyse des processus de création.

Au titre d'une première analyse, nous avons pu identifier quelques régularités dans les processus de création. Nous en présentons ici les points saillants (pour de plus amples développements, nous renvoyons le lecteur à PARIS (Th.), *Manager la créativité - Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...*, Paris, Pearson, 2010). Ces processus sont toujours collectifs, même si, comme cela se produit dans la quasi-totalité des cas étudiés, un individu – le créateur – jouit d'un statut particulier. Aussi, les processus de création apparaissent-ils comme un dialogue entre cet individu et les différentes personnes qui interviennent. Ils impliquent des activités de différentes natures, qui structurent la division du travail entre les intervenants. Nous en avons identifié quatre :

– l'inspiration est l'activité qui consiste à nourrir le processus en idées ; elle met en jeu différents dispositifs, tels que des voyages, des rencontres, des confrontations avec d'autres cultures ;

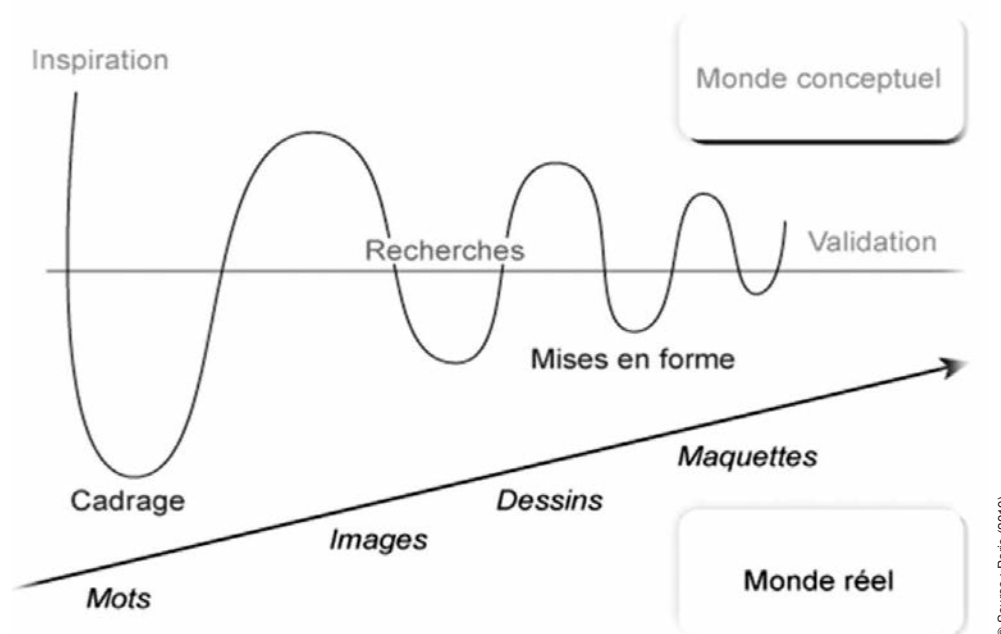


Figure 1 : Présentation schématique des caractéristiques du processus de création.



– le cadrage est l'acte par lequel l'initiateur d'un projet définit le cadre de travail pour ses différents contributeurs : cela va d'un concept (« un foie chaud », « un travail sur la continuité entre deux bâtiments ») à un *brief marketing* (« un parfum pour une jeune femme urbaine ») en passant par des ambiances (« un univers à la Jules Verne, avec des cuivres et des fumées ») ;

– les mises en forme constituent les différentes étapes qui font passer du projet conceptuel à une réalisation finale : elles sont la plupart du temps multiples (*brief*, esquisse, dessin, maquette...), et servent à partager et à arrêter la vision du projet final, par étapes successives ;

– la validation consiste à faire le tri parmi les propositions et à arrêter le projet final.

Ces différentes activités n'interviennent pas de façon linéaire, mais de façon itérative, ce qui fait que le processus relève d'une logique fractale, inspiration, cadrage, mises en forme et validation se répétant au fur et à mesure de l'avancement du projet. Notons que la division du travail n'est pas tranchée, et qu'elle prend des formes variées selon les situations. Un architecte peut n'intervenir qu'au stade du cadrage et de la validation, ou s'impliquer sur le dessin. Au final, le processus de création apparaît comme un double dialogue, d'un côté, entre celui qui a la responsabilité

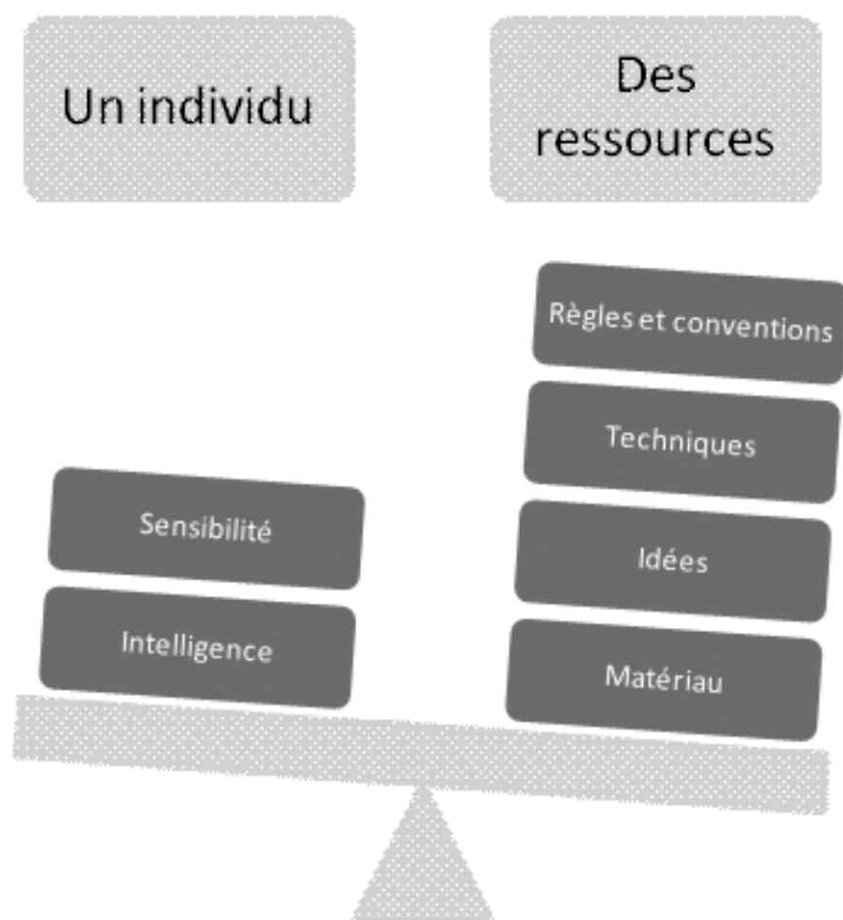
de la création et les autres intervenants et, de l'autre, entre le monde conceptuel et le monde réel. La figure 1 de la page précédente propose une schématisation de ces différentes caractéristiques.

À partir de cette modélisation, nous pouvons identifier les différentes ressources mobilisées dans le processus. Le créateur en constitue une, à la fois par sa subjectivité, et par son intelligence (au sens large), qui décrit, par exemple, la mobilisation de règles et la capacité à générer des rapprochements. C'est lui qui met les autres ressources au service de sa vision, de son désir d'expression. Sa prégnance dans les situations étudiées nous conduit à lui octroyer un statut à part. La description du processus nous permet d'identifier les autres ressources sur lesquelles s'appuie le créateur :

– un matériau : il s'agit de la matière dont le créateur fait une œuvre. Il peut être de nature hétérogène : matériau physique, immatériel, humains (des comédiens)...

– des outils de création, ou ressources de mise en forme : ce sont les savoir-faire et technologies qui sont mobilisés pour transformer le matériau. Il peut donc s'agir d'outils physiques ou d'individus maîtrisant des techniques ;

– des ressources d'inspiration : c'est tout ce qui nourrit l'inspiration du créateur et de ses équipes ;



© Auteur

Figure 2 : La création, un individu et des ressources.



– des ressources cognitives : il s'agit à la fois de techniques, de connaissances, de partis pris, règles ou conventions de création (sur les matériaux et leurs propriétés techniques, sur les accords...) ;

– des ressources de gestion : un projet de création implique une dimension de gestion qui peut exiger de mobiliser des compétences et outils *ad hoc*, comme un directeur de production. Nous nous contenterons ici de les mentionner, dès lors que nous considérons qu'il ne s'agit pas d'une ressource rare ; de fait, elle n'est pas structurante (1).

Le processus de création peut être considéré comme la rencontre d'un désir issu d'une histoire personnelle avec les différentes ressources précitées. Les cas que nous avons étudiés montrent que cette rencontre prend la forme d'un dialogue, et peut être initiée dans deux sens : celui de la réunion de ressources en vue de réaliser un projet à partir d'une idée prédéfinie, ou celui de la naissance d'une idée à partir de ressources à disposition (2). Ainsi, le processus de création chez Ubisoft est-il nourri par une interaction permanente avec les évolutions technologiques : les nouvelles possibilités offertes par les innovations apportées aux consoles sont présentées aux concepteurs de jeux, parfois sous la forme de démonstrateurs, dans une perspective d'inspiration (LÉ et *al.*, 2013).

Les trois configurations idéal-typiques de l'union créateur-ressources

La focalisation sur la question des ressources et la mise en évidence de configurations extrêmement variables vis-à-vis de celles-ci permettent d'identifier une structuration de cette variété qui aille au-delà de la première variable évidente, celle de l'intégration ou non des créateurs dans les entreprises détentrices des marques, en prenant en compte l'ensemble des ressources en jeu, et plus uniquement le seul créateur.

Pour modéliser les configurations possibles, nous distinguons, d'un côté, le créateur, et, de l'autre, l'ensemble des ressources (autres que celles qui sont détenues par le créateur) qu'il mobilise dans le cadre d'un projet de création.

Les différents cas de figure sont alors les suivants :

- les ressources sont réunies pour réaliser un projet donné ;
- le créateur et les ressources sont réunis en permanence, et le créateur définit ses projets en fonction des ressources dont il dispose ;

(1) Si nous n'avons pas mentionné l'argent, qui est pourtant un élément plus qu'essentiel dans la création, c'est simplement pour la raison qu'il n'est pas une ressource directe, mais un simple moyen pour avoir accès aux différentes ressources mentionnées plus haut.

(2) Cette même dualité a été mise en évidence dans l'entrepreneuriat, et a donné lieu au concept d'effectuation (SARASVATHY, 2001).

– un ensemble de ressources sont mises à la disposition d'un créateur recruté pour un projet particulier.

Note de l'auteur : Pour pouvoir donner un nom aux configurations répertoriées, l'idée de l'union entre deux personnes nous semblait la plus pertinente pour pouvoir représenter différents cas de figure d'union entre un créateur et des ressources. Ces images, parfois légères, n'ont qu'une fonction illustrative, et ne sauraient qualifier les cas de figure présentés.

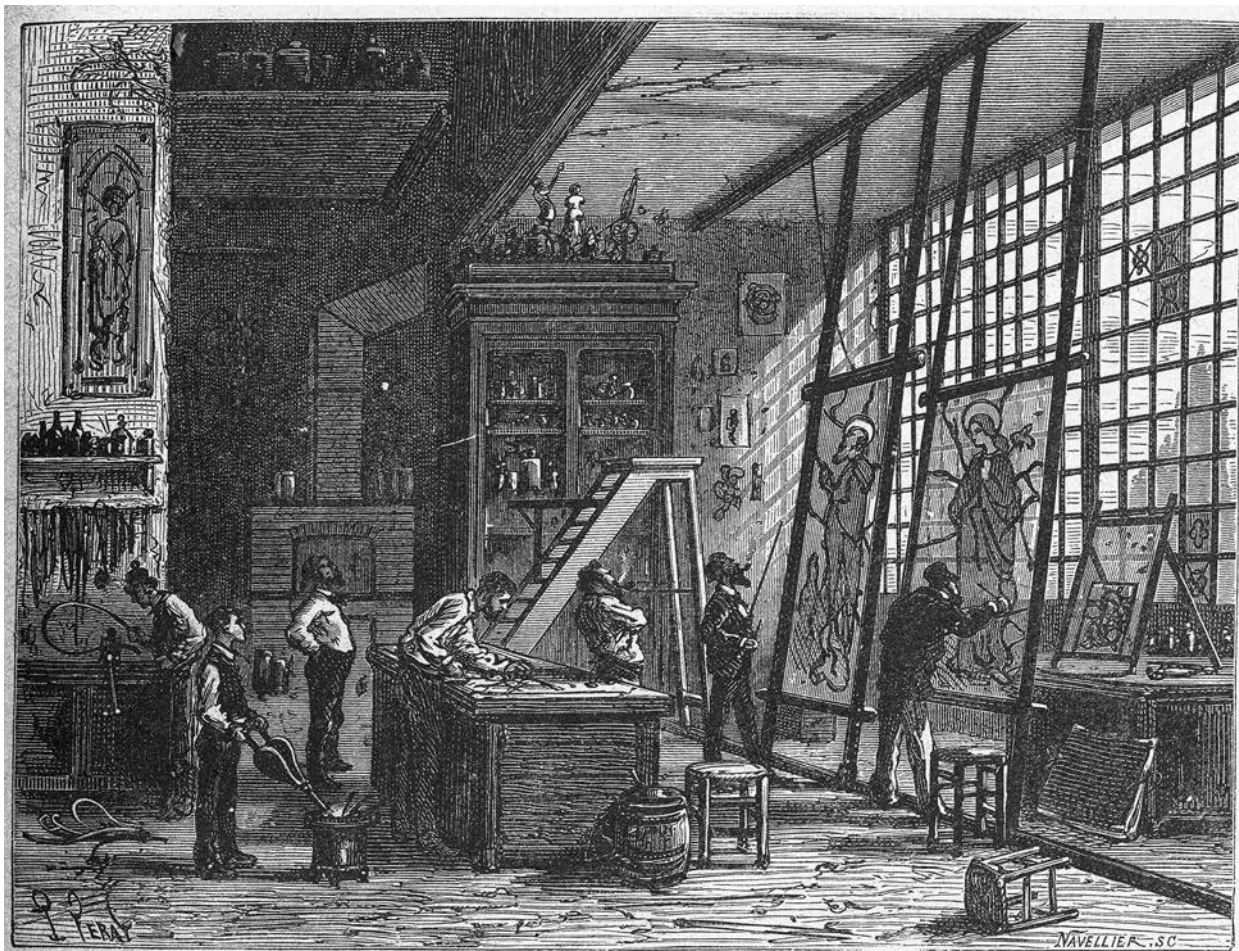
Configuration 1 : l'« entremetteur »

Le premier cas de figure examiné est celui de l'organisation en mode projet, laquelle est construite pour mener à bien un projet spécifique, et a vocation à disparaître dès l'achèvement de celui-ci. Dans ce mode de fonctionnement, qui renvoie notamment à la configuration la plus usuelle de la production cinématographique française, les entreprises sont réduites à leur plus simple expression – un producteur et un bureau – et s'étoffent parfois de manière importante lorsqu'elles sont en période de développement. Les projets de films impliquent la réunion de l'ensemble des ressources nécessaires, du créateur lui-même, lequel peut arriver avec son idée, jusqu'aux équipes (animateurs et dessinateurs) qui vont réaliser le film. L'avantage de ce modèle est son extrême flexibilité : pour les entreprises, il implique des coûts fixes faibles, et donc une prise de risque moindre. Un autre avantage en découle en matière de créativité : l'organisation est par essence ouverte, ce qui permet d'avoir en permanence la possibilité d'un renouvellement créatif. Néanmoins, cette configuration présente aussi des inconvénients, notamment en termes de construction d'équipes. La configuration suivante y remédie.

Configuration 2 : le « mariage arrangé »

Le modèle précédent, prédominant dans le cinéma, n'est pas adapté à l'univers de la création des jeux vidéo, dans lequel la construction d'équipes qui parlent un même langage et se comprennent est fondamentale, dans un contexte marqué par l'évolution extrêmement rapide des technologies (GAUME, 2005 ; BOLE, 2009). Les « créatifs » et les personnes en charge de la technologie évoluent dans un dialogue permanent qui facilite la confrontation des idées avec les possibilités de leur mise en œuvre. Cette exigence, dans une activité où la dimension collective des projets est grande, est traduite par l'idée qu'une partie importante du temps de développement d'un jeu est vouée à la construction de l'équipe (GAUME, 2005).

L'exemple de Pixar est intéressant à souligner, dans la mesure où il prend le contre-pied du modèle dominant dans le cinéma et l'animation, puisque l'entreprise intègre non seulement ses créateurs, mais aussi des technologies. Il repose sur la volonté de conserver les meilleurs talents au sein de l'entreprise, de leur



« Dans l'univers du jeu vidéo, les "créatifs" et les personnes en charge de la technologie évoluent dans un dialogue permanent qui facilite la confrontation des idées avec les possibilités de leur mise en œuvre. », atelier de peinture sur verre au XIX^e siècle, gravure signée Perat et Navellier, vers 1880.

offrir en permanence l'outil de création le plus sophistiqué et d'organiser une interaction étroite entre les créatifs et les technologies : il s'agit de ne pas inféoder la création aux possibilités techniques, mais de faire évoluer les possibilités techniques en fonction des envies des créateurs. L'intégration vise ainsi à favoriser un dialogue permanent entre création et technologie. Sur le plan économique, elle se traduit par des exigences de revenus plus élevées, puisqu'à l'amortissement des coûts de production propres aux films d'animation doit s'ajouter celui des frais fixes. Chez Pixar, on estime qu'à un dollar de production s'ajoute un dollar de frais fixes (SUSMAN, 2008).

Ce modèle intégré est aussi mobilisé dans l'univers de l'architecture (TRINCAL, 2009 ; GOUBET & VINCENT, 2011) ou dans celui du *design* automobile (LE QUÉMENT, 2006) : les architectes, dans le premier cas, et les *designers*, dans le second, font partie intégrante de l'entreprise. Il faut d'ailleurs noter que l'alternative entre le *design* intégré (les *designers* salariés de l'entreprise) et *design* en agence (les *designers* sont regroupés au sein d'agences intervenant pour différents clients) est une question récurrente pour les entreprises ayant recours au *design*, avec des mouvements de balancier

entre périodes d'intégration et périodes d'externalisation. L'intégration facilite la compréhension de la marque par les *designers* ; l'externalisation, quant à elle, limite les coûts et facilite l'ouverture et le renouvellement créatif.

La configuration majoritaire de l'univers du parfum est très proche de celle de l'architecture (ÉLENA, 2010). Les créateurs sont employés par des maisons de création (IFF, Givaudan, Firmenich...), qui travaillent pour différentes marques, selon une logique de concours. La différence avec le modèle de l'architecture est que ce sont les marques commanditaires qui sont mises en avant, et non pas les noms des parfumeurs et de leurs employeurs.

Le cas de la haute couture est également intéressant à relever. Les créateurs y sont intégrés à leurs équipes, mais une partie des ressources liées au matériau est externalisée. Ainsi, les créateurs peuvent s'appuyer sur des artisans d'art pour réaliser certaines pièces dont ils souhaitent disposer : des boutons, des plumes, des broderies. La stratégie adoptée par Chanel depuis quelques années qui vise à racheter certaines de ces maisons en péril (MONTENAY, 2009) traduit l'importance de conserver une proximité avec ces ressources si

particulières. L'enjeu ici n'est pas nécessairement que les ressources soient intégrées à l'entreprise, mais qu'elles restent dans sa proximité.

Configuration 3 : le « coup de foudre »

Un troisième cas de figure se retrouve régulièrement : celui du modèle correspondant au Ballet de l'Opéra de Paris (LEFÈVRE, 2012) ou à la Comédie-Française (MAYETTE & LAMY, 2010). Dans ces deux cas, la création de spectacles repose sur la volonté d'un metteur en scène et de l'institution de travailler ensemble : les ressources de l'institution sont ainsi mises à la disposition du metteur en scène. Mis à part les créateurs, l'ensemble des ressources sont donc intégrées à l'entreprise. Il s'agit des ressources matérielles, incluant décors et costumes, des ressources humaines (la troupe), mais aussi de ressources d'inspiration, dans la mesure où ces maisons s'appuient souvent sur un répertoire proposé aux metteurs en scène invités.

Le double intérêt de ce modèle « mixte » est qu'il permet, dans une logique de service public, un travail de conservation d'un patrimoine (la Comédie-Française compte vingt-deux métiers d'artisanat), et qu'il reste

un modèle ouvert dans lequel des créateurs peuvent venir apporter un regard renouvelé. C'est dans cette logique que Pixar, pour la réalisation du film *Les Indestructibles*, a fait appel à un réalisateur extérieur non seulement au studio, mais aussi au secteur de l'animation en 3D, pour disposer d'un regard neuf : l'ensemble des ressources du studio a été mis à la disposition de celui-ci pour qu'il développe un projet personnel. Sur ce cas de figure, le modèle de Pixar a évolué vers ce troisième type-idéal.

Des cas mixtes intéressants

Les trois modèles présentés constituent des types-idéaux, une stylisation des configurations possibles. Si certains cas de figure s'y rattachent aisément, la réalité présente une diversité plus nuancée, notamment du fait de la variété des composantes que nous avons regroupées sous le terme de *ressources*. Ainsi, une partie des ressources mobilisées par le créateur peuvent déjà être à sa disposition, quand d'autres doivent être trouvées à l'extérieur. Au-delà de cette nuance, le passage fréquent d'un modèle à un autre est intéressant à analyser pour ce qu'il dit des enjeux et contraintes des différentes configurations.



© Jean-Erick Pasquier/ RAPHO

« Un troisième cas de figure se retrouve régulièrement : celui du modèle correspondant au Ballet de l'Opéra de Paris ou à la Comédie-Française. Dans ces deux cas, la création de spectacles repose sur la volonté d'un metteur en scène et de l'institution de travailler ensemble : les ressources de l'institution sont ainsi mises à la disposition du metteur en scène. Mis à part les créateurs, l'ensemble des ressources sont donc intégrées à l'entreprise. Il s'agit des ressources matérielles, incluant décors et costumes, des ressources humaines (la troupe), mais aussi de ressources d'inspiration, dans la mesure où ces maisons s'appuient souvent sur un répertoire proposé aux metteurs en scène invités. », fabrication dans les ateliers de la Comédie-Française de costumes pour une pièce de Lope de Vega, 2006.

Plusieurs cas de figure interpellent ainsi ces types-idéaux, par les dynamiques qui les sous-tendent, ou les variations qu'ils mettent en avant, et s'avèrent ainsi riches à analyser. Nous présentons ici ces cas de figure, de manière synthétique, pour mettre en évidence les hybridations ou dynamiques qu'ils recouvrent, et les enjeux qui se cachent derrière. Pour une présentation plus détaillée des cas, nous renvoyons le lecteur aux textes dont ils sont tirés (voir la bibliographie).

Renzo Piano : des secondes noces sont-elles possibles ?

Le cas de l'agence d'architecture RPBW de Renzo Piano (GOUBET & VINCENT, 2012) soulève des questions intéressantes sur la réunion d'un homme avec un ensemble de ressources. Renzo Piano ayant annoncé vouloir assurer la pérennité de son entreprise après son retrait, la mission a été prise en charge par ses dirigeants. Derrière les réflexions mises en œuvre et les différentes étapes du processus, se pose la question de la capacité à dissocier un ensemble de ressources, qui ont été accumulées au service d'un créateur en particulier. L'agence RPBW sans Renzo Piano peut-elle continuer à exister, sachant que cette agence est l'outil que ce créateur a construit en même temps que son œuvre, au service de son œuvre ? Après des années de réflexion au sein de l'entreprise autour de la succession, l'interrogation reste entière : l'entreprise pourra-t-elle survivre au départ de son créateur ?

La question de la transmission est une problématique à la fois courante et fondamentale dans les industries de la création. L'on peut songer aux exemples des Editions de Minuit, du Crazy Horse (DEISSEBERG, 2011), de la maison Bernard Loiseau, de Maison Martin Margiela (PUNGETTI & CAPUTO, 2012)... La lecture du cas Renzo Piano, avec la mise en avant de la distinction entre les différents types de ressources, permet d'en mieux comprendre les enjeux. Ainsi, la réponse que suggèrent les années de réflexion conduites au sein de l'entreprise pour envisager les conditions de la succession, poussent à distinguer les différents types de ressources : la conclusion à laquelle sont arrivées les équipes de l'entreprise est qu'il peut être possible de perpétuer l'entreprise à condition de ne pas chercher à préserver une identité stylistique, celle du créateur. Le cas du renouveau de la maison Bernard Loiseau aboutit aux mêmes conclusions : le salut de la maison est passé par l'acceptation que son savoir-faire en matière de création devait être mis au service de la sensibilité du nouveau chef, et non pas à celui d'un improbable style de la maison (PARIS, 2010).

Dans les deux cas, l'entreprise de création apparaît ainsi comme l'union de différentes ressources de création, incarnées par des équipes, des processus, des technologies..., et par un individu. L'individu parti, les ressources peuvent être préservées, à la condition de renoncer à celles dont il était le dépositaire.

Frédéric Malle : le conseil conjugal

Le cas de l'entreprise de parfums Frédéric Malle est intrigant (MALLE, 2008). Les créateurs-parfumeurs, évoluent pour la plupart au sein de maisons de composition, qui répondent à des concours proposés par les grandes marques de parfum. Constatant que ce système conduisait à un formatage de la création, et à une frustration latente tant pour les parfumeurs que pour les consommateurs, Frédéric Malle a imaginé un modèle qui permette de proposer de nouveau des parfums de création. Il a intégré la distribution afin de ne pas être dépendant des cycles des campagnes publicitaires, et offre un espace de liberté aux parfumeurs des maisons de composition en leur donnant la possibilité de travailler sans brief, ni contraintes de coût ou de temps. Ce faisant, il leur permet de réaliser des parfums qu'ils n'ont pas la possibilité de composer dans leur environnement habituel, du fait des contraintes industrielles qui pèsent sur celui-ci. Les parfumeurs développent ainsi les parfums au sein des maisons de composition qui les emploient, celles-ci trouvant leur intérêt dans la publicité faite autour des noms de leurs parfumeurs.

Au regard de notre modèle, ce cas interpelle, car les deux configurations de travail – que les nez travaillent sur des concours ouverts par des marques ou pour Frédéric Malle – semblent impliquer les mêmes ressources. Avec les mêmes matières premières (pour une grande partie), les mêmes laborantins, les mêmes parfumeurs proposent des parfums radicalement différents. L'on voit dès lors toute l'importance de ce que nous regroupons sous le terme de ressources cognitives : ce sont ces ressources, les règles et contraintes qui pèsent sur le processus, que Frédéric Malle offre de manière différenciée par rapport à l'environnement de travail habituel des parfumeurs. Disposant des mêmes ingrédients, ils sont soumis à moins de contraintes en termes de temps de développement, de ciblages, de recours à ces matières premières...

Renault Design : les petites infidélités

Dans plusieurs cas de figure, comme celui du *design* chez Renault, les ressources sont intégrées à l'entreprise, mais celle-ci s'efforce de ne pas s'enfermer. De multiples occasions de confrontation des *designers* maison avec le monde extérieur, de façon à nourrir leur inspiration, sont ainsi mises en œuvre. L'exemple du *design* de Renault est en cela emblématique : l'entreprise dispose de sa propre équipe de *designers*, qui dessinent quasiment tous ses projets de véhicules. Mais pour éviter que les *designers* s'enferment dans une vision trop restrictive, Patrick Le Quément (le responsable du *design* jusqu'en 2009) avait mis en place un certain nombre de dispositifs pour nourrir l'inspiration de ses équipes : cela allait de la conclusion de partenariats pour la réalisation d'objets

n'ayant aucun lien avec le monde de l'automobile (bateau, montre...) à des missions tendances organisées pour plonger les designers dans un bain créatif (participation à des salons à l'étranger...) en passant par l'envoi des mêmes designers dans des centres satellites situés au cœur de villes vibrantes, comme Barcelone. On retrouve ce type de dispositifs de gestion du renouvellement dans nombre d'entreprises de création qui fonctionnent en mode intégré.

Le Cirque du Soleil : le site de rencontres

Le cas du Cirque du Soleil se situe entre les deux modèles de génération de la créativité : d'un côté, le modèle du créateur qui a un projet pour lequel les ressources sont réunies ; de l'autre, le créateur à qui l'on propose de travailler à partir d'une « palette de ressources » donnée, celle qui est réunie au sein d'une entreprise. Le Cirque du Soleil recrute des metteurs en scène extérieurs pour créer de nouveaux spectacles, ce qui lui permet d'apporter des idées fraîches. Mais au lieu de leur demander de travailler avec une palette donnée, ou éventuellement d'aller chercher les ressources dont ils expriment le besoin, le Cirque du Soleil leur propose un catalogue de possibilités. Par un travail de veille permanent, à l'écoute de tout ce qui se fait dans le monde, les équipes du Cirque du Soleil recensent les nouveaux numéros, les nouvelles techniques, les nouveaux talents qu'elles proposent aux metteurs en scène. Par ce biais, la capacité d'inspiration est démultipliée, puisqu'elle repose sur la rencontre des idées neuves qu'apporte ce regard extérieur qu'est le metteur en scène, avec les ressources hébergées par l'entreprise, mais plus globalement avec les ressources recensées de par le monde.

Alain Passard : le mariage

Le cas d'Alain Passard est également intéressant, par la transition qu'il met en avant, avec le passage d'un modèle vers un autre (PASSARD, 2013). Alain Passard était un spécialiste de la rôtisserie, et était crédité de trois étoiles au Guide Michelin pour ce savoir-faire particulier. Mais une période de doute, voire d'aporie, l'a conduit à se remettre en question, et à évoluer vers la cuisine légumière (GOMEZ & BOUTY, 2011). Derrière ce qui peut apparaître comme une réorientation « stylistique » d'un individu, la nature du changement est beaucoup plus profonde, notamment en ce qui concerne le processus de création. Le manque d'intérêt pour les légumes dans la gastronomie conduisait à un déficit de connaissances. Évoluer vers la cuisine légumière a donc poussé Alain Passard à générer des connaissances nouvelles sur les espèces, les techniques et cuissons, les associations... Le manque de ressources disponibles – non seulement cognitives mais aussi matérielles – l'a conduit à investir dans ses propres jardins pour cultiver un grand nombre de

variétés de légumes et, dans le même temps, apprendre à maîtriser sa nouvelle palette. Ce faisant, il est passé de la logique usuelle de la grande cuisine, celle de l'achat des produits en fonction des besoins, à une logique tout autre, dans laquelle il se donne comme palette ce que lui offrent ses jardins. Cela donne lieu à une forme de créativité renouvelée et, partant, à la mise en place d'un modèle de restaurant singulier. La création se fait quasiment au jour le jour, le chef est donc tenu à être omniprésent...

CONCLUSION

Les processus de création ont quelque chose de mystérieux. Lorsqu'une entreprise comme Pixar enchaîne les succès – publics et critiques – pendant de nombreuses années, beaucoup sont ceux qui s'efforcent à identifier la formule magique de l'entreprise. Pour Pixar, on parle des toilettes comme le secret de la créativité de l'entreprise : lieu central, stratégique, elles généreraient des rencontres, qui seraient la condition première de la créativité...

La créativité n'est pas une affaire simple. Elle repose sur une alchimie complexe, qui ne peut se résumer à ce genre de formules magiques. Les catégories mobilisées d'ordinaire pour appréhender ces organisations (par exemple, l'intégration ou non des talents) sont souvent insuffisantes. La vocation première de cet article était de donner à voir la grande variété des configurations, qu'une première approche ne permet pas d'appréhender. Cette variété souligne par exemple l'importance de la dialectique entre la concentration, qui offre au créateur l'ensemble des ressources dont il peut avoir besoin, et l'ouverture, qui lui permet de ne pas s'enfermer.

La mise en avant des ressources permet de mettre en évidence la variété des éléments qu'il convient de réunir pour favoriser la création, bien au-delà des catégories spontanées – mais imprécises – de « talent » et d'« idées ». Ce faisant, elle affine la compréhension que nous pouvons avoir des processus de création, et des conditions de la créativité. Si les créateurs sont essentiels, c'est avant tout dans une interaction étroite avec les ressources qui leur permettent de créer, que s'opèrent ces processus de création. On voit ainsi toute l'importance qu'il y a à penser l'environnement dans lequel évoluent les créateurs, qu'ils soient confirmés ou aspirants.

La typologie proposée permet d'identifier des configurations et d'aider à la compréhension de situations réelles, ce qui permet d'affiner les besoins qui peuvent se faire jour dans des contextes de création. Il y aurait sans doute un intérêt à mener une réflexion sur les formes d'organisation en vigueur dans chaque secteur, les formes d'organisation optimales, les freins à la mise en place de ces formes, et la manière de les développer... Les évolutions sectorielles présentées en intro-

duction méritent sans doute d'être mieux suivies, mieux accompagnées, voire même anticipées.

Les changements de modèles dans les cas de figure présentés renvoient à des dynamiques extrêmement diversifiées, qu'il s'agisse d'un impératif réglementaire, d'une volonté de différenciation, de la réponse au sentiment d'un déficit de créativité, d'une question de transmission ou de succession, d'un enjeu de survie, de contraintes économiques, voire même, pour le cas de Pixar, de la résultante d'une histoire (PRICE, 2009). Aucune règle simple ne ressort spontanément : le recours à une configuration est un compromis entre un contexte, une histoire et une sensibilité individuelle. Si notre contribution entend casser les catégories peu opérantes de « talent » ou d'« idée », elle n'étouffe pas pour autant la part de subjectivité propre à la création. Si mieux comprendre les processus de création est possible, les réduire à des règles mécaniques ne pourra jamais l'être. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BENGHOZI (P.J.), « Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer », in CHARUE-DUBOC (éd.), *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- BOLE (S.), « Comment Nintendo révolutionne le jeu vidéo », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 79, pp. 31-36, 2009.
- BURNS (T.) & STALKER (G.M.), "The management of innovation", University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference, in *Entrepreneurship*, 1961.
- CHANDLER (A. D.), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, vol. 120, MIT press, 1969.
- COASE (R. H.), *The Nature of the Firm*, *Economica*, 4, pp. 386-405, 1937.
- DEISSENBURG (A.), « La folie retrouvée du Crazy Horse », *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol. XVII, 2011.
- DRUCKER (P.F.), *Innovation and entrepreneurship*, Harper Business, 2006.
- DUNCAN (R.B.), "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation", *The management of organization design*, 1, pp. 167-188, 1976.
- ELLENA (J.C.), « Qu'est-ce que créer ? Témoignage d'un parfumeur », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 82, pp. 23-28, 2010.
- GAUME (N.), « Les défis de la créativité partagée », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 55, pp. 14-21, 2005.
- GOMEZ (M.-L.) & BOUTY (I.), "The emergence of an influential practice: Food for thought", *Organization studies*, 32(7), pp. 921-940, 2001.
- GOUBET (P.) & VINCENT (A.), « Transmettre une entreprise de création : la démarche originale de Renzo Piano », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 94, pp. 14-20, 2012.
- LAWRENCE (P.R.) & LORSCH (J.W.), "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative science quarterly*, pp. 1-47, 1967.
- LÊ (P.), MASSÉ (D.) & PARIS (Th.), "Technological change in the heart of the creative process: insights from the video games industry", *International Journal of Art Management*, vol. 15, p. 2 (Winter), 2013.
- LE QUÉMENT (P.), « Créateurs d'automobiles », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 57, pp. 32-37, 2006.
- LE ROLLAND (Y.), « Les Guignols de l'Info : machine rodée et maison fragile », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 85, pp. 25-30, 2010.
- LEFÈVRE (B.), « Manager entre légèreté et pesanteurs : le Ballet de l'Opéra de Paris », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 98, pp. 16-21, 2012.
- MALLE (F.), « Éditeur de parfums : un nouveau concept pour libérer les créateurs », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 74, pp. 36-42, 2008.
- MAYETTE (M.) & LAMY (J.), « Le "Français", ce paquebot... », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 84, pp. 24-30, 2010.
- MIDLER (C.), *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Dunod, 1993.
- MINTZBERG (H.), *Structure in fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall Inc, 1993.
- MONTENAY (F.), « Préserver le grain de folie ! La création française en sept questions », *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol. XV, 2009.
- NICOLAS (B.), *Structures d'organisation et paradigmes sectoriels : le cas des studios de cinéma en France et au Royaume-Uni (1895-1995)*, Thèse de doctorat de l'École Polytechnique, 1996.
- PARIS (Th.), *Manager la créativité - Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...*, Paris, Pearson, 2010.
- PASSARD (A.), « Jazz en cuisine », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 99:XX, 2013.
- PRICE (D. A.), *The Pixar Touch*, New York: Vintage, 2009.
- PUNGETTI (G.) & CAPUTO (S.), « La création sans créateur : le cas de Maison Martin Margiela », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 94, pp. 8-13, 2012.
- SARASVATHY (S.D.), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *The Academy of Management Review*, vol. 26, 2, p. 43, 2001.
- SCOTT (A. J.), *On Hollywood: The place, the industry*, Princeton University Press, 2005.
- SUSMAN (G.), « Dans les cuisines de Pixar », *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol. XIV, École de Paris du management, 2008.
- TRINCAL (A.), « Jean Nouvel et ses ateliers », *Le Journal de l'École de Paris du management*, 78, pp. 39-44, 2009.

LA VALEUR APPORTÉE PAR UN RÉSEAU SOCIAL *BRICK AND MORTAR* : LES POINTS PASSERELLE DU CRÉDIT AGRICOLE

L'ÉPREUVE DES FAITS

Les banques mutualistes à force de vouloir grandir ont souvent perdu de vue les valeurs qui ont prévalu à leur fondation. Le Crédit Agricole, et tout particulièrement sa caisse Nord Est, a développé un réseau social, qui loin d'être virtuel, crée une solidarité concrète entre de nombreuses parties prenantes. L'auteur analyse dans le détail les performances économiques et sociales de ce réseau en utilisant la logique de « service dominant », et pose la question de l'évolution de ce type de structure en période de crise.

Par **Anne JULIEN***

Nous vivons à une époque où tout échange est assorti d'un service. C'est la « logique de service dominant » avec ses différents corollaires : une coproduction accrue entre le fournisseur et le client, la construction de multiple réseaux de service et la mesure de ces réseaux pour favoriser la co-création de la valeur par les différentes parties prenantes. Peu de travaux réalisés dans le domaine bancaire ont eu recours à cette approche. D'autres causes plus

contextuelles nous ont également poussée à orienter nos travaux dans ce secteur. Suite aux différents soubresauts que connaît le secteur financier, un certain nombre de banques sont en train d'opérer un recentrage sur le développement de leur territoire. Elles communiquent et cherchent à agir dans ce sens. Dans le même temps, les ménages vulnérables ont à faire face à des difficultés exacerbées par la crise. Il serait donc intéressant de trouver des pistes susceptibles de favoriser le rôle économique et social que l'on attend des établissements de crédits, et plus spécifiquement des établissements régionaux et mutualistes.

* Enseignant chercheur, Reims Management School, Titulaire de la Chaire Bancassurance Crédit Agricole du Nord Est et membre du Centre de recherche Magellan (Lyon).

Dans cet article, nous étudierons le réseau des « Points Passerelle » du Crédit Agricole, qui coproduisent avec des habitants en difficulté et avec d'autres acteurs des secteurs privé et public.

Par le biais des méthodes issues de la logique de service (VARGO et LUSH, 2008), nous chercherons à savoir pour quelles raisons, de quelle manière et dans quels buts, les différents acteurs interagissent entre eux. Cette analyse doit nous permettre de répondre aux questions suivantes : comment les acteurs créent-ils de la valeur ? Comment ce système peut-il être viable ? Jusqu'à où une banque coopérative peut-elle appliquer ses valeurs mutualistes ? Pour finir, nous développerons des recommandations pour permettre l'adaptation de ce réseau, qui comprend de multiples ramifications tout en étant soumis à de fortes contraintes tant économiques qu'organisationnelles et sociales.

CADRE THÉORIQUE

Le recours aux concepts de coproduction, co-création et de logique de service dominant

La logique de service dominant (SDL, ou *Service Dominant Logic*) repose sur la constatation, qu'au XXI^e siècle, dans tout échange, il y a une part de service, et que le résultat du service proposé par le fournisseur dépendra plus ou moins largement du rôle joué par les clients.

En effet, ces derniers jouent un rôle actif dans la création de services et le développement de leurs bénéfices personnels (PRAHALAD et RAMASWAMY, 2003). Le concept de la participation de la clientèle existe depuis de nombreuses années (EIGLIER et LANGEARD, 1987). La nouveauté réside dans le fait que les prestataires apportent de moins en moins d'éléments dans le processus de création de valeur par les clients. Ils n'en sont que les initiateurs. Le rôle de coproducteur des clients devient alors de plus en plus prégnant et revêt un caractère quasi obligé (GRÖNROOS, 2008 ; GUMMESSON, 2007). Ce comportement est renforcé par l'éducation supposée croissante des clients, la multiplicité des offres proposées en libre-service et le souhait d'autonomie exprimé par de nombreux consommateurs. Toutefois, certaines personnes ne possèdent pas les capacités ou les attitudes pour développer cette autonomie, et leurs connaissances dans certains domaines, comme celui de la finance, restent faibles.

Les réseaux de services

La coproduction se traduit par une valeur évaluée par le client comme l'écart entre les différents coûts constatés et les différents bénéfices tirés de cet échange. Certains auteurs (NGO et O'CASS, 2009) ont

cherché à comprendre comment l'offre de valeur était intégrée à plusieurs niveaux. Ils ont notamment examiné le rôle joué par des ressources issues de l'échange de compétences spécialisées ou de connaissances, plutôt que de s'intéresser à des ressources matérielles. Ces échanges sont favorisés par une proposition de valeur créée en réseau, voire en tribu, plutôt qu'avec un seul interlocuteur (COVA et SALLE, 2008).

Les différents acteurs ont un rôle d'intégrateur de ressources, « où les acteurs économiques et sociaux interfèrent au sein de réseaux qui interagissent avec d'autres réseaux » (VARGO et LUSH, 2008).

Les mesures des réseaux de services

Ces différents réseaux constituent un système de services qu'il est nécessaire d'évaluer.

Les quatre principaux axes de mesure sont :

- la qualité ;
- la performance ;
- le respect ;
- et l'innovation durable.

À partir de ces mesures et de l'approche dite « *Approche de la viabilité du système (VSA)* », le système qui perdure sera qualifié de réseau de services intelligents ou viables (BARILE et POLESE, 2010).

Pour obtenir une analyse plus fine, la réflexion peut être poussée sur la base des dix éléments suivants : les ressources, les entités, les droits d'accès, la co-création de valeur résultant des interactions, la gouvernance, les résultats, les intervenants, les mesures, les réseaux et l'écologie.

Impulsées par la gouvernance, les interactions doivent créer l'efficacité, l'efficience et la viabilité. De plus, les résultats produits doivent satisfaire les différents types d'intervenants que sont les parties prenantes (MELE et *al.*, 2010).

Les études basées sur les réseaux de services sont largement issues du secteur de l'informatique ou de celui de la technologie. L'étude empirique que nous avons réalisée porte sur un système élaboré en France, dans le secteur financier. Nous allons maintenant nous intéresser à l'environnement dans lequel s'exercent ces activités.

Les réseaux de services dans le secteur financier

En France, mais aussi dans de nombreux autres pays, la majorité des banques considèrent leurs actionnaires comme leur principale partie prenante. C'est pour cette raison que pendant des années, les banques se sont attachées à développer leur chiffre d'affaires et leur rentabilité en poussant de nombreux produits vers leurs clients. Aujourd'hui, les établissements ont pour objectif majeur de satisfaire leurs clients et de créer une fidélité active, tout en diminuant leurs risques.

Se référant aux propos de Gummeson (2008) qui affirme que « *le service est créé dans un réseau d'activités impliquant une multitude d'intervenants* », les chercheurs comme les praticiens ont développé le concept de *balanced centricity*, en vertu duquel chaque partie prenante a le droit d'être satisfaite.

Cette voie se rapproche du courant mutualiste, tel qu'il a été pensé à ses origines. Au fil des années, ces banques coopératives ont souvent perdu les valeurs de solidarité et d'égalité qui les animaient lors de leur création au profit d'une rentabilité financière qui leur a permis de se développer. Toutefois, les banques coopératives régionales souhaitent aujourd'hui revenir à leurs valeurs originelles, qui prônaient la proximité et le partage avec les clients. En ce sens, elles cherchent à promouvoir leur responsabilité sociale et sociétale à partir de services tangibles. Elles parlent d'opérations organisées au bénéfice de tous, y compris des plus démunis. Mais qu'en est-il concrètement sur le terrain ?

CADRE EMPIRIQUE : L'ÉTUDE DE CAS

Nous allons maintenant décrire le réseau des Points Passerelle à partir d'observations et d'entretiens que nous avons rassemblés lors de notre étude qui s'est inscrite dans la durée (trois ans), ce qui nous a permis de suivre l'évolution de la structure et de ses acteurs.

La structure du réseau social

Historique et raison d'être du service Passerelle

Le service Passerelle a été créé en 1997 au sein du Crédit Agricole Nord Est. Cette structure a évolué sous la forme d'une association, en 2001. La Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel du Nord Est, dont le siège est situé à Reims, couvre trois départements : la Marne, l'Aisne et les Ardennes. L'idée de départ était de créer des passerelles, au travers de conseils et un accompagnement humain, pour des personnes traversant une grave crise dans leur vie. Le but premier était de leur permettre d'échapper à un triple danger : celui de l'exclusion économique (perte de revenus, destruction du patrimoine de précaution), celui de l'exclusion bancaire (disparition des principaux moyens de paiement indispensables à la vie courante) et, enfin, le risque de l'exclusion sociale (perte du lien d'appartenance à la famille, au groupe social, au voisinage, à la cité,...).

Un point d'accueil Passerelle a été installé dans cinq villes principales : Reims, Châlons-en-Champagne, Charleville, Laon et Château-Thierry. Les locaux sont situés en dehors des agences bancaires et sont identifiés par une signalétique discrète : « Point-Passerelle Nord Est ». Les Points Passerelle (PP) sont des espaces

d'écoute qui s'inscrivent dans le cadre d'un savoir-faire bancaire et financier, avec des salariés rémunérés par la banque qui reçoivent, orientent et accompagnent les clients, qui sont appelés les requérants. Pour bénéficier de ce soutien, les personnes concernées doivent avoir exprimé la volonté de se prendre en charge afin de faire face à leurs difficultés. C'est la condition essentielle pour que le dispositif fonctionne, c'est-à-dire pour que la coproduction de valeur soit effective. Ces personnes ne sont pas nécessairement clientes du Crédit Agricole.

Les acteurs

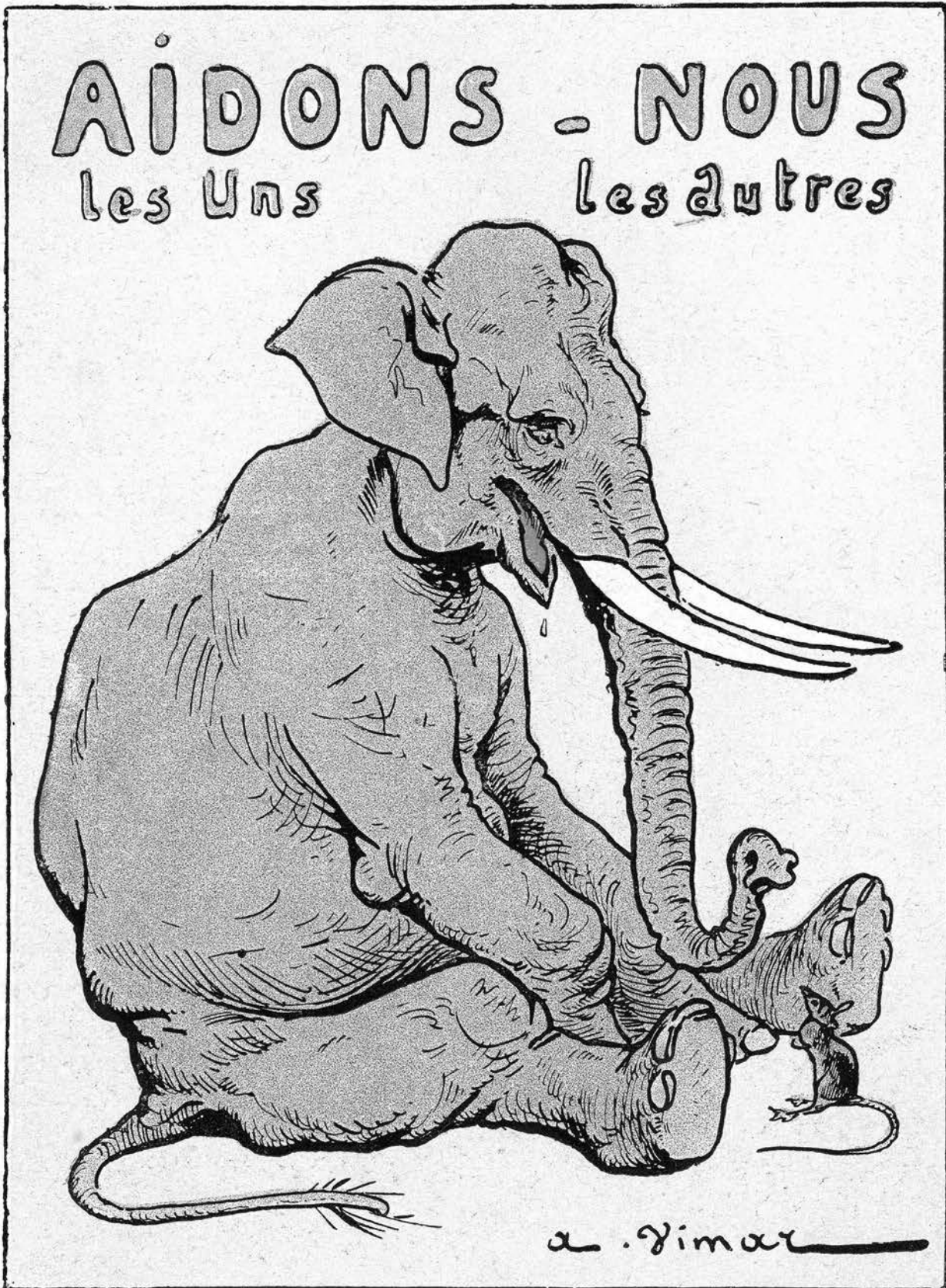
Dans chaque Point Passerelle, deux animateurs salariés accueillent et conseillent, au quotidien, les personnes en difficulté. Un directeur est responsable du bon fonctionnement de l'ensemble des Points. Il instruit les dossiers qui doivent être examinés en commission. Il établit des relations avec les différents partenaires et anime le réseau des accompagnateurs.

Les animateurs des Points Passerelle sont donc des salariés du Crédit agricole et sont volontaires pour exercer ces fonctions. Leur sélection s'opère sur trois critères : leur motivation pour le poste, leurs valeurs humanistes et un solide équilibre psychique. Ils sont placés en disponibilité auprès du service Passerelle pendant quelques années, et sont appelés à reprendre ultérieurement une fonction bancaire classique.

Leur mission est d'accueillir les personnes en difficulté, c'est-à-dire, dans un premier temps, de les écouter de manière bienveillante, en faisant preuve d'humanité, sans a priori. Ce moment est essentiel, parce qu'il leur permet d'aider le demandeur à identifier son problème, à en clarifier les composantes, à le resituer dans le contexte global de sa vie, et à rechercher des solutions. Après une phase d'écoute et de diagnostic, les conseillers ont pour mission de rechercher, en partenariat avec l'ensemble des acteurs sociaux, des solutions permettant de remettre en selle, voire de « resolvableiser » les personnes aidées. Souvent, les « sinistrés du crédit » ne sont surendettés qu'en apparence : si les mensualités sont certes insurmontables, le capital emprunté est par contre modéré. Ils répondent aux critères du « mal endettement ». Si les personnes viennent avant tout pour des problèmes financiers, il arrive aussi qu'elles aient besoin de parler de problèmes plus personnels.

L'action de ces animateurs est prolongée par celle, indispensable, des accompagnants bénévoles. Un réseau de cent vingt accompagnateurs a été constitué pour assurer le suivi et l'aide personnalisée. Il est composé de retraités bénévoles du Crédit Agricole du Nord Est, d'administrateurs des caisses locales ou encore de personnes motivées ayant suivi, au minimum, une formation à l'accompagnement. L'accompagnant rencontre régulièrement l'emprunteur confronté à des difficultés de remboursement.

Au Bon Marché - Paris



ANNE JULIEN

« La mission des animateurs des Points Passerelle est d'accueillir les personnes en difficulté, c'est-à-dire, dans un premier temps, de les écouter de manière bienveillante, en faisant preuve d'humanité, sans a priori. », couverture d'un livret publicitaire édité par le magasin *Le Bon Marché* (Paris), illustration réalisée par Auguste Vimar (1851-1916), vers 1910.

Les requérants

Ils viennent soit en tant que clients des agences du Crédit Agricole, soit sur les conseils de prescripteurs externes. Il faut noter que les animateurs des Points Passerelle ont l'habitude de travailler avec certains conseillers de la banque qui proposent l'aide de ces points à leurs clients confrontés à des difficultés financières, pour éviter à ces derniers de relever de la procédure de surendettement de la Banque de France.

Les situations les plus fréquemment rencontrées sont celles liées à un chômage brutal, alors que le crédit contracté pour acheter le logement n'est pas encore définitivement remboursé. Les difficultés liées au chômage s'accompagnent souvent d'autres facteurs d'exclusion, comme le divorce. Les profils des dossiers étudiés correspondent le plus souvent à des familles monoparentales, des femmes seules avec des enfants. Il s'agit le plus souvent d'une situation d'endettement passif.

Il existe une frange de la population, se situant à la limite de l'exclusion, qui peut s'en sortir si et seulement si d'autres personnes leur viennent en aide en leur prodiguant les bons conseils, notamment au niveau des procédures administratives et de la gestion de leur budget, et, bien sûr, si ces clients sont prêts à s'impliquer.

Ce sont le plus souvent des jeunes, mais on voit venir aujourd'hui des retraités qui n'avaient pas bien intégré la baisse de leurs revenus. Cet état de fait est aggravé par la crise économique, et s'observe plus spécifiquement dans certaines zones urbaines ou semi-urbaines où les liens sociaux se sont délités, contrairement aux « zones rurales à l'ancienne » où existe encore une certaine solidarité (les Ardennes nord, la Thiérache).

Les évolutions du système

La Caisse Locale de Développement Partagé

Les animateurs des Points Passerelle se sont rapidement aperçus que l'accès au crédit était impossible pour les requérants, alors qu'il pouvait être un outil précieux pour des cas très spécifiques. À partir de 1998, ces Points ont expérimenté quinze crédits solidaires totalement hors normes, sur décision de la direction générale ; le succès a été total...

Dès lors, quelle structure doit-on mettre en place pour pérenniser ce type de crédit ?

Ainsi, pour compléter le dispositif, la Caisse Régionale a créé, en 2001, une Caisse Locale de Développement Partagé (CLDP). Celle-ci est l'instrument bancaire spécifique de la mise en œuvre de la politique solidaire de la Caisse Régionale. Elle apporte une solution spécifiquement bancaire à des personnes en difficulté : crédit solidaire pour financer le lancement de projets d'activités économiques portés par des chômeurs, prêts

de « resolvabilisation » octroyés à des personnes en situation d'insolvabilité, crédits attribués de manière préventive pour prévenir une situation intenable à court terme, ou pour restaurer une situation financière et éviter ainsi aux personnes concernées de relever de la Commission de surendettement, ou encore, se substituer à cette dernière lorsque la personne n'est pas éligible à cette Commission.

La CLDP applique le principe de subsidiarité : elle réalise les opérations que les soixante-dix neuf autres Caisses Locales de la banque ne sont pas habilitées à traiter en vertu d'une réglementation interne de la banque régionale. Un comité chargé du traitement des dossiers se réunit tous les 15 jours. Il examine donc les dossiers, en analysant notamment les circonstances qui ont conduit les requérants à se retrouver en situation de difficulté, et vérifie que ceux-ci aient la volonté et les capacités de gérer au mieux leur budget. Les emprunteurs vont faire l'objet systématiquement d'un accompagnement personnalisé pendant toute la période de leur « convalescence » économique.

Les prêts solidaires présentent obligatoirement les spécificités suivantes :

- le raisonnement adopté pour apprécier l'opportunité du prêt tient compte du « reste à vivre » et non pas de la détermination d'une capacité d'emprunt par rapport aux revenus disponibles ;
- un accompagnement personnalisé ;
- un suivi du dossier qui repose sur une concertation entre le service Passerelle et les accompagnateurs et l'agence bancaire ;
- et la durée, qui court jusqu'à la restauration complète de l'autonomie et de la maîtrise budgétaire.

La Caisse Locale de Développement Partagé est une véritable banque solidaire, mettant tous ses outils de crédit à la disposition des acteurs en lutte contre la fragilisation et l'exclusion.

Au final, près de deux personnes sur dix franchissant le seuil d'un Point Passerelle vont bénéficier d'un emprunt solidaire (17 % plus exactement).

Il existe également un comité solidaire qui traite de quelques dossiers par an : ce sont des personnes qui ont besoin d'un suivi ou d'une médiation bancaire et sociale, qui exigent la participation de la direction générale du Crédit Agricole. Ce comité est en charge des cas les plus difficiles, ceux identifiés et présentés par le directeur des Points Passerelle. Mais outre cette transmission, ces cas peuvent être présentés par l'intermédiaire des Points Passerelle, du service client ou du service contentieux de la banque. Ils pourront faire l'objet, par exemple, d'un abandon partiel ou total de créances.

Les contraintes juridiques et réglementaires

Les Points Passerelle ne peuvent pas être des agences bancaires proprement dites. L'activité de crédit solidaire est en fait directement prise en charge par la banque et ses conseillers spécialisés.

Le conseiller solidaire

Pour pallier ces contraintes juridiques et rendre le processus complètement transparent, la banque régionale a créé trois postes de conseiller solidaire, un par département. Ces derniers vont s'occuper plus spécifiquement de l'instruction du crédit en liaison avec la CLDP et des relations avec l'agence bancaire.

Les contraintes fiscales

Les activités décrites ci-dessus représentent une charge pour la banque qui a pris la décision de les faire financer pour partie par sa propre fondation, plutôt que par une dotation de la banque à une association. Les fondations d'entreprise permettent en effet de bénéficier d'avantages fiscaux non négligeables. En contrepartie, les activités doivent répondre à des objectifs précis et définis dans le temps ; ces activités doivent être contrôlées par un auditeur externe. Le conseil d'administration de la fondation comprend des membres de l'entreprise et des personnes extérieures connaissant bien le secteur d'activité considéré.

Au final, l'organisation du réseau des Points Passerelle présente en 2013 une séparation nette entre les activités strictement bancaires et tout ce qui se rapporte à la gestion des relations avec d'autres types de réseaux qui interviennent eux aussi dans la vie des requérants.

ANALYSE ET DISCUSSION

Ce schéma qu'il faut inclure dans un environnement économique, social et environnemental plus large, nous montre la complexité de ce système dès lors qu'il comprend plusieurs réseaux (NORMANN et RAMIREZ, 1993). Les entités du système des Points Passerelle interagissent avec d'autres entités : par exemple, le réseau des partenaires interagit avec les animateurs des PP, avec les requérants, avec les agences bancaires... La co-création générale se fait avec de nombreux acteurs et mobilise de multiples ressources.

Les différents critères de mesure des réseaux

Nous allons procéder à une première analyse sur la base du tableau de la page suivante, qui reprend les dix points de la mesure des réseaux évoqués au début de notre article.

Analysons maintenant les résultats de manière plus transverse afin de nous assurer que les objectifs d'un réseau intelligent ou viable (qualité, performance, respect, innovation durable) sont bien présents.

De quelle viabilité est-il question ? Quels sont les résultats attendus ?

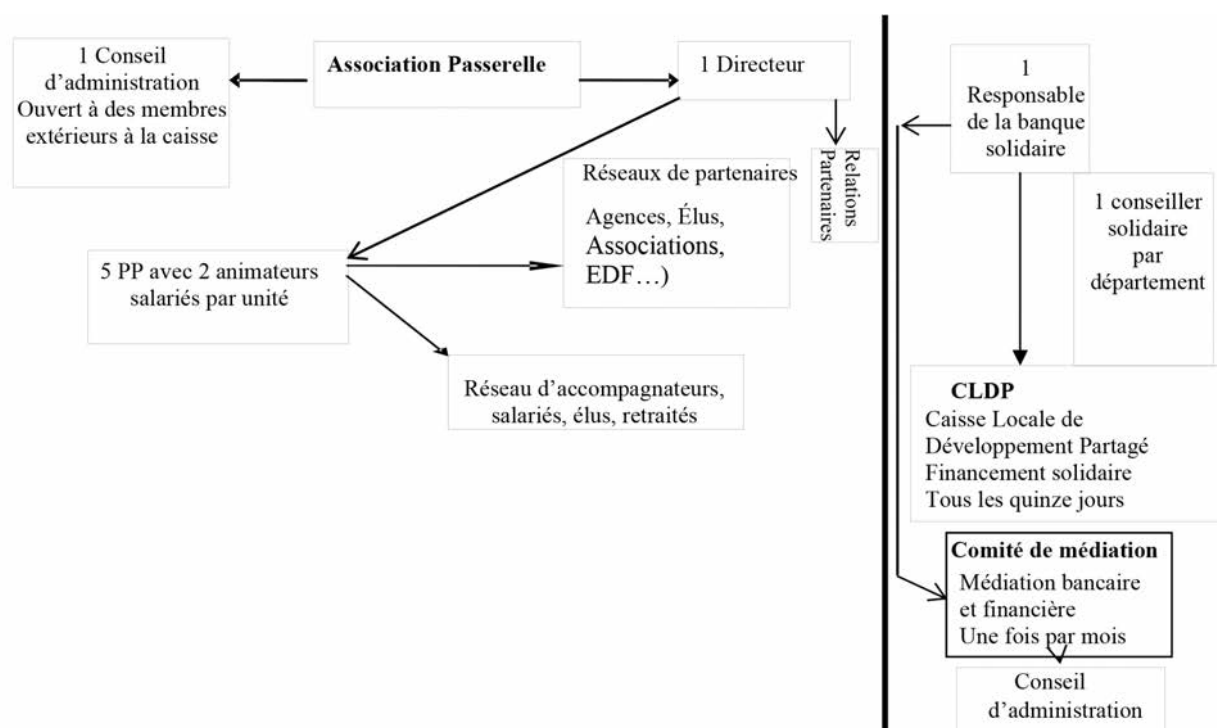


Figure 1 : Organisation du réseau de services : Les Points Passerelle.

Les ressources	Une partie des ressources de l'association vient de la fondation. L'autre partie vient directement de la banque Crédit Agricole du Nord Est.
Les entités	Associations, CDLP, comité de la banque, entreprises partenaires publiques ou privées.
Les intervenants	Salariés, accompagnateurs et conseillers solidaires responsables de la banque, accompagnateurs bénévoles, sociétaires.
Les droits d'accès	Pas de droit d'accès (comme celui d'être client de la banque), mais une obligation de vouloir s'en sortir.
La co-création de valeur des interactions	Partage des connaissances budgétaires et administratives, écoute attentive, aide à l'inclusion bancaire et sociale.
La gouvernance	Conseil d'administration de la Fondation, de la CLDP, de l'association Passerelle (dont les administrateurs sont des membres extérieurs à la banque, ce qui veut dire que les administrateurs ne sont pas les payeurs) et le directeur des Points Passerelle.
Les résultats	66 % de succès dans la réinsertion (qui peut être totale ou partielle). Ces résultats sont calculés à court terme. Il serait intéressant qu'ils le soient aussi à moyen terme.
Les mesures	% de prêts honorés et % de personnes remises « en selle » : satisfaisants. % de personnes suivies : stable.
L'écologie	Système qui concerne l'ensemble des parties prenantes de la banque (sociétaires, employés, dirigeants) et qui concerne le tissu économique territorial de la banque.
Les réseaux	Le réseau des Points Passerelle est en liaison avec d'autres réseaux d'associations aidant de façon informelle les personnes en difficulté. Il est en liaison avec les réseaux des agences bancaires, plus particulièrement le Crédit Agricole du Nord Est.

Tableau 1 : Les dix points de mesure des réseaux.

Premier résultat : la qualité

Les personnes faisant appel au réseau Passerelle pour tenter de « se remettre à flot » sont avant tout des acteurs économiques. « *Une plaie d'argent n'est pas mortelle, une plaie d'argent peut se soigner, et Passerelle peut vous y aider* », nous dit Madame V. (une requérante). Ces personnes travaillent, elles produisent, consomment, épargnent, investissent dans la région et contribuent ainsi à sa bonne santé économique. Si elles tombent dans l'exclusion, elles appauvrissent de fait le tissu économique global. Le rétablissement de la solvabilité de ces clients grâce à l'aide du réseau PP est synonyme d'une consommation potentielle que l'on ne peut pas négliger. Cela est illustré par les résultats du tableau 2 ci-contre. Les subventions allouées à Passerelle servent à aider des personnes à redevenir des clients comme les autres. Le montant de cette aide représente de fait une part non négligeable des bénéfices de cette banque.

Succès complet	51 %
Succès partiel	15 %
Sans résultat significatif	31 %
Échec	3 %

Tableau 2 : Les résultats des actions menées au sein de la Caisse du Crédit Agricole du Nord Est.

*Deuxième résultat positif :**la performance économique et sociale*

Chaque année, 5 000 entretiens sont réalisés, et 1 000 à 1 200 nouveaux contrats sont signés. Depuis la création des Points Passerelle, près de 11 000 personnes ont été accueillies (dont près de 17 % ne sont pas des clientes du Crédit Agricole du Nord Est). Les pro-

blèmes rencontrés sont d'ordre financier dans 70 % des cas.

Il y a 600 dossiers de crédit en encours d'un montant moyen de 17 750 euros.

Les risques que présentent ces prêts sont de même niveau que ceux encourus avec des professionnels, cela tient au fait que les bénéficiaires de ces prêts solidaires sont accompagnés et même soutenus par de nombreux coproducteurs : les salariés de la banque et les accompagnateurs (GIANFALDONI et RICHEZ-BATTESTTI, 2006). Cet accompagnement multiplie par cinq ou six les chances de remboursement de l'emprunt, ce qui fait que le taux de défaut pour les crédits solidaires est très proche du taux de défaut moyen constaté en France, soit 4 %.

Troisième résultat : Le respect

Les personnes en charge des requérants disent qu'ils agissent comme des conseillers financiers, à la différence qu'ils ne sont pas soumis à des objectifs commerciaux mais à de forts objectifs touchant à l'aspect humain. Une vision que partagent les requérants de la région : « *Le Point Passerelle par la mise en place d'un prêt solidaire adapté à mes possibilités de remboursement m'a permis de sortir d'une impasse* », précise Madame D. (une requérante). « *Le Point Passerelle est un lieu où l'on prend le temps de vous écouter, où l'on est considéré* », ajoute Monsieur M. (un autre requérant).

Les accompagnants retraités du secteur bancaire connaissent leur métier. Ils comprennent les difficultés des requérants. Il n'y a pas de jugement, seulement une volonté partagée, celle que le requérant s'en sorte. De plus, des conventions ont été signées avec des partenaires comme EDF (le service Passerelle est référencé comme partenaire social d'EDF) ou des bailleurs sociaux qui peuvent ainsi contribuer à alléger les charges des requérants.

Les derniers résultats mis en évidence se rapportent à l'innovation durable

Cette notion pourrait être associée à celle de responsabilité sociale des entreprises (SCHOLTEN 2006 ; WEAVER et al., 1999) : « *En comparaison avec les caractéristiques spécifiques du Crédit Agricole qui est une banque mutualiste, l'association Point Passerelle donne un sens aux résultats de notre Caisse régionale. En effet, la Passerelle fournit des conseils, une assistance et souvent des solutions – c'est-à-dire une vision nouvelle et différente des personnes vulnérables et des victimes de la vie* », nous dit un sociétaire impliqué dans le réseau.

« *Nos directeurs demeurent les acteurs locaux de leur conseil d'administration, et des ambassadeurs actifs du système de solidarité dans leur région. Certains acceptent de suivre nos requérants à titre d'entraîneurs, de jouer un rôle actif dans le suivi du budget et de contri-*

buer à la bonne marche de nos affaires », déclare le nouveau directeur des Points Passerelle.

« *L'accompagnateur sera le soutien, le confident de la personne ; il devra faire preuve de psychologie pour se faire accepter et de pédagogie pour aider la personne à apprendre ou réapprendre à gérer son budget familial* », nous précise Monsieur X (un accompagnateur Passerelle).

Si une banque mutualiste cultive les valeurs de la solidarité, elle se doit dès lors d'aider ses clients dans les moments difficiles et pas seulement être présente dans les bons moments. D'une part, cela correspond à une performance sociale des entreprises et, d'autre part, cela permet une réduction des coûts opérationnels associés à la gestion des litiges générés par une prise en charge trop tardive des problèmes. Par conséquent, le système se traduit par une diminution des risques globaux de l'entreprise en prenant des risques contrôlés par le jeu d'un accompagnement des requérants (GRANOVETTER, 2005). Toutefois, il convient de noter, depuis 2011, un développement significatif des dossiers (plus d'un tiers) arrivant au PP qui ne peuvent qu'être transférés à la Banque de France.

Au final, les objectifs visant à poursuivre le développement du mouvement mutualiste et à rendre son action porteuse de sens ont été respectés.

On constate donc qu'aujourd'hui, ce système fonctionne de façon viable et efficace, avec des chiffres de requérants qui restent stables.

Quel avenir pour ce type de réseaux de services ?

Quel est l'avenir de ce système au niveau de l'ensemble des caisses régionales du Crédit Agricole ?

En 2007, le congrès de la Fédération du Crédit Agricole – l'instance politique de la banque – a demandé aux caisses de développer ces structures. Fin 2008, 20 caisses, soit plus de la moitié des caisses régionales, ont mis en œuvre le dispositif. 33 Points Passerelle étaient opérationnels dans la France entière, dont un Point Escalier en Bretagne.

Fin 2011, on dénombrait 66 Points ouverts pour 29 caisses régionales. Ces Points Passerelle ont adopté soit le modèle complet comme celui développé par la caisse Nord Est, soit uniquement le volet écoute solidaire. Seuls cinq modèles associatifs existent à l'échelle de la France. Au total, 120 conseillers sont détachés auprès du service Passerelle, et on dénombre près de 600 accompagnants bénévoles. Ainsi, ce sont plus de 9 000 requérants qui ont bénéficié d'un soutien en 2011 à l'échelle du territoire national, avec une forte augmentation des dossiers au titre des années 2010 et 2011.

Que ce soit pour le Crédit Agricole ou pour d'autres banques, les principales contraintes de ce système de services centré sur le réseau des Points Passerelle sont les suivantes :

– Les risques liés aux différents réseaux.



Perrette la-dessus saute aussi transportée :
Le lait tombe, adieu veau, vache, cochon, couvée.
La dame de ces biens, quittant d'un oeil marri
Sa fortune ainsi répandue,

« Si une banque mutualiste cultive les valeurs de la solidarité, elle se doit dès lors d'aider ses clients dans les moments difficiles et pas seulement être présente dans les bons moments. », *Perrette et le pot à lait*, chromo publicitaire illustrant la fable de La Fontaine (1621-1695).

S'assurer de la détermination des requérants à se prendre en main (ZWICK et al., 2008). « *Je recommanderai le système sous réserve que la personne veuille [réellement] s'en sortir. Il faut accepter les contraintes, faire des efforts, mais cela en vaut la peine. Aujourd'hui, je vis plus sereinement* », nous fait part Monsieur M. (un requérant). Cette façon de sélectionner les requérants est aussi une façon de réduire les risques ;

- la nécessité absolue d'accompagner l'emprunteur dans la gestion de ses crédits de façon à diminuer le taux des défauts de paiement. Il faut aussi veiller à renouveler le vivier des accompagnateurs.
- la crainte des dirigeants de la banque de voir le nombre des personnes accueillies dans les Points Passerelle fortement augmenter est toujours présente, même si dans les faits elle n'est pas vérifiée, puisque la popula-

tion des requérants reste stable, alors même que la population des personnes surendettées ou considérées comme pauvres ne cesse de croître ;

– la nécessité de mieux informer et de sensibiliser l'ensemble des conseillers de clientèle du réseau traditionnel : les animateurs des Points Passerelle ont en effet pris l'habitude de travailler avec un nombre restreint de conseillers de la banque, ce qui limite les opportunités pour les clients fragiles de pouvoir s'en sortir.

– Le financement du réseau des Points Passerelle

Quel est le budget alloué à ces actions par les banques ? Comment ce budget va-t-il évoluer ? Comment bien mesurer la rentabilité de ces actions pour la banque ?

Ce modèle de financement doit-il être uniquement basé sur des entreprises privées, ou doit-il s'ouvrir à des partenariats avec des organismes publics ou d'autres associations ? Une évolution qui obligerait à adopter une gouvernance élargie.

– Le management à l'intérieur du réseau des Points Passerelle.

La difficulté à manager un tel système tient au fait qu'il repose avant tout sur un fort investissement humain pour pouvoir gérer des cas à chaque fois différents : « *On ne peut pas industrialiser notre intervention, dans certains cas cela s'apparente à du coaching, à du conseil dans l'accompagnement, parfois à de la médiation dans les couples, parfois encore à de la négociation avec les banquiers* », nous précise Monsieur G. (un animateur d'un point Passerelle).

– La communication vis-à-vis des différentes parties prenantes

Il est toujours difficile d'adopter une communication éthique sur ce type d'actions. Toutefois, le fait de passer par une fondation permet d'assurer une plus grande transparence dans sa diffusion.

Comment communiquer en dehors des assemblées générales sur des actions qui véhiculent des valeurs d'éthique de la banque ? Des efforts ont été faits récemment pour mieux informer les sociétaires et les clients (au travers de discours et la diffusion de dépliants) ;

Comment répondre aux attentes de consommateurs qui évaluent de plus en plus les marques sur leurs comportements, tout particulièrement dans le secteur bancaire, sans pour autant que les actions des Points Passerelle apparaissent comme un système de rattrapage ou un simple alibi ?

CONCLUSION

Pour permettre à des personnes fragilisées de se « remettre en selle », le réseau des Points Passerelle, interconnecté avec d'autres réseaux sociaux, représente une proposition de valeur qu'apprécient les

habitants de la région. Il se présente sous la forme d'un réseau de services qui apporte aux personnes considérées un soutien, une écoute active et la possibilité d'avoir accès à l'emprunt solidaire. Cette étude apporte un éclairage complémentaire à la logique de service dominant qui concerne à la fois les services privés et les services publics. La viabilité de ce système qui s'exprime au travers d'un nombre de requérants quasiment stable est donc manifeste, mais elle pose un certain nombre de questions.

S'agissant des prêts, les plans de « solvabilité restauration » pourraient être mis en œuvre, sur le plan technique, par d'autres banques nationales ou régionales dans le but de lutter contre « le crédit inapproprié ou le mal endettement », sous la réserve expresse qu'il y ait un accompagnement des emprunteurs. Ces micro-crédits peuvent être considérés comme des outils de (re)conquête de la clientèle, à l'image du Crédit Agricole, qui, à ses origines, s'occupait des agriculteurs alors que les autres banquiers ne souhaitaient pas le faire.

Toutefois, un accroissement de cette coproduction solidaire nécessiterait de mettre en place une stratégie différente. Il pourrait s'agir d'innover, seul ou en partenariat avec d'autres. Le Crédit Agricole et ses filiales d'assurances sont engagés dans une réflexion (déjà bien avancée) sur comment créer un véritable *business* social en proposant de nouveaux produits et services adaptés à ces personnes en situation de fragilité.

Le système de réseaux analysé ici permet à la banque de recréer une dynamique économique et sociale qui doit favoriser à terme ses activités bancaires. Cependant, un tel système se situe à la croisée des chemins. Face à la montée de la paupérisation, il se maintient aux côtés d'autres acteurs grâce à la politique de la banque régionale. Faut-il que celle-ci adopte une nouvelle stratégie visant à accroître sa visibilité, ce qui permettrait de toucher une frange bien plus large de la population susceptible de bénéficier du soutien des Points Passerelle, et ce, bien avant que cette population soit concernée par la procédure de l'inscription sur le fichier des interdits bancaires de la Banque de France ? Va-t-elle continuer à assurer ce type de financement qui est essentiellement mis en avant lors des assemblées générales de sociétaires ? Jusqu'où un tel investissement est-il supportable dans un secteur où les *business models* sont en train de fortement évoluer ? ■

BIBLIOGRAPHIE

BARILE (S.) & POLESE (F), "Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n°1, pp. 23-42, 2010.

- COVA (B.) & SALLE (R.), "The Industrial/consumer marketing dichotomy revisited", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 23, n°1, pp. 3-11, 2008.
- EIGLIER (P.) & LANGEARD (E.), « Servuction : le marketing des services », Paris, MCGraw-Hill, *Ediscience internationale*, 1987.
- GIANFALDONI (P.) & RICHEL-BATTESTI (N.), *Gouvernance et proximité : la contribution des banques coopératives au développement Local*, article présenté lors des Cinquièmes Journées de la Proximité « La proximité, entre interactions et institutions », Université de Bordeaux, pp. 4-28, 2006.
- GRANOVETTER (M.), "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n°1, pp. 33-50, 2005.
- GRÖNROOS (C.), "Service logic revisited: who creates value? Ad who co-creates?", *European Business Review*, vol. 20, n°4, pp. 298-314, 2008.
- GUMMESSON (E.), "Exit Services Marketing – Enter Service Marketing", *The Journal of Customer Behaviour*, vol. 6, n°2, pp. 113-141, 2007.
- GUMMESSON (E.), "Extending the New Dominant Logic: From Customer Centricity to Balanced Centricity", Commentary for Special Issue of the *Journal of the Academy of Marketing Science on Service Dominant Logic*, vol. 36, n°1, pp. 15-17, 2008.
- MELE (C.), PELS (J.) & POLESE (F.), "A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications", *Service Science*, vol. 2, n°1/2, Spring-Summer, pp. 126-135, 2010.
- NGO (L.) & O'CASS (A.G.), "Creating value offering via operant resource-based capabilities", *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n°1, pp. 45-59, 2009.
- NORMANN (R.) & RAMIREZ (R.), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, vol. 71, n°7/8, pp. 65-77, 1993.
- PRAHALAD (C.K.) & RAMASWAMY (V.), "The New Frontier of Experience Innovation", *Sloan Management Review*, vol. 44, n°4, pp. 12-18, 2003.
- SCHOLTEN (B.), "Finance as a driver of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 68, n°1, pp. 19-33, 2006.
- VARGO (S.L.) & LUSCH (R.F.), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, pp. 1-10, 2008.
- WEAVER (G.), TREVINO (L.) & COCHRAN (P.), "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures and Corporate Ethics Practices", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°5, pp. 539-552, 1999.
- ZWICK (D.), BONSU (S.K.) & DARMODY (A.), "Putting consumers to work: 'co-creation' and new marketing govern-mentality", *Journal of Consumer Culture*, vol. 8, n°2, pp. 163-196, 2008.

L'HYBRIDATION DES PRATIQUES DE GRH À L'INTERNATIONAL PAR LE TRUCHEMENT DE L'ETHNICITÉ EN AFRIQUE

Cet article met au jour le fait que les pratiques de GRH à l'international des firmes multinationales (FMN) en Afrique peuvent recevoir un éclairage nouveau si l'on mobilise le concept d'ethnicité. Les investigations ont été menées dans trois filiales camerounaises de FMN françaises. Les données empiriques analysées montrent que les réalités culturelles locales influencent fortement l'application des politiques de GRH décidées par le siège. Les résultats démontrent la nécessité d'ouvrir des espaces, où va s'insérer la dimension ethnique dans les pratiques quotidiennes de GRH. L'article propose d'ancrer l'ethnicité dans le débat sur l'hybridation des pratiques GRH à l'international, comme une source d'avantage compétitif, en la considérant non pas comme un compromis coûteux mais plutôt comme un compromis nécessaire.

Par **Suzanne Marie APITSA***

Le développement international des entreprises, renforcé par la mondialisation, affecte les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Cet engagement modifie les interactions entre les environnements institutionnels et culturels

* Docteur ès Sciences de Gestion – Chercheur à l'Université du Havre (NIMEC-Le Havre) – Intervenante à l'EMN de Caen dans le cadre du cours de management interculturel en contexte africain.

locaux et les firmes multinationales (FMN). L'analyse de la littérature relative à la GRH à l'international montre un tiraillement entre le besoin d'une harmonisation à l'échelle globale et celui d'une adaptabilité aux particularismes locaux (BREWSTER et SPARROW, 2008). Cette réflexion ouvre le débat sur les perspectives d'évolution des pratiques de gestion des FMN présentes à l'étranger vers la recherche d'un compromis entre convergence et divergence nationales.

Dans cet esprit, cet article met au jour le statut que pourrait avoir l'ethnicité dans les pratiques de GRH des FMN implantées en Afrique. Chaque pays africain est une mosaïque d'ethnies qui sont chacune porteuses de valeurs culturelles spécifiques. Selon toute vraisemblance, la FMN implantée sur ce continent n'échappe guère à cette diversité. Cette singularité culturelle interroge, plus globalement, sur la place du particularisme culturel africain dans les pratiques de GRH des FMN. Ces FMN sont-elles imperméables ou sourdes aux réalités culturelles locales ? La dimension de l'ethnicité peut-elle trouver une place de choix dans le débat entre convergence et divergence des pratiques de gestion qui anime la littérature ? Il ne s'agit pas ici de trancher le débat d'opposition entre le courant universaliste et le courant de la contingence, mais plutôt de dépasser cette opposition duale et de prolonger le débat *via* un concept, celui de l'ethnicité, qui est une dimension orpheline de l'entreprise, et ce, même en Afrique.

La littérature en GRH à l'international marque un faible intérêt pour la question ethnique (MUNCHERJI et GUPTA, 2004). Les travaux récents qui analysent la transposition des pratiques de gestion des FMN en Tunisie récusent la rigidité des standards internationaux des pratiques de GRH (YAHIAOUI, 2010). Si cette auteure propose aux multinationales une sorte de compromis pour dépasser l'adaptation des pratiques RH et converger vers le concept d'hybridation, elle ne s'intéresse pas pour autant aux aspects culturels spécifiques. De l'exploration de la littérature consacrée au management en Afrique, on a le sentiment que la question ethnique est traitée de façon mineure, qu'elle est considérée comme une corvée ou un facteur de régression sociale et économique du continent (EASTERLY et LEVINE, 1997). Or, elle devrait être fondamentale dans chaque étude de cas. Pourquoi constate-t-on un tel désintérêt vis-à-vis de la dimension ethnique dans la GRH à l'international, et plus particulièrement en Afrique ? Très développé dans les sciences sociales, le concept d'ethnicité connaît une lente mobilisation dans les travaux en sciences de gestion. Le concept serait-il trop sensible ou serait-il tout simplement oublié ? La plupart des travaux portant sur l'Afrique et s'intéressant au lien existant entre culture des groupes ethniques et entrepreneuriat, se focalisent sur ses effets négatifs. Dans le domaine du *marketing*, les recherches s'intéressent plutôt au comportement d'achat des groupes ethniques. Avec le développement des travaux en management interculturel, certains auteurs prennent le contre-pied des recherches antérieures et présentent l'ethnicité comme un élément à mobiliser pour assurer le succès des entreprises (KAMDEM et FOUUDA ONGODO, 2007).

Pour répondre aux interrogations soulevées dans cet article, notre étude empirique analyse la GRH de trois filiales camerounaises de firmes multinationales (FMN) françaises sous les angles du recrutement et de

la gestion quotidienne des hommes. L'objectif est d'identifier les éléments culturels des groupes ethniques qui agissent dans les trois cas étudiés. Les résultats de nos investigations montrent les limites de la GRH ethnocentrique adoptée par les FMN de notre étude en raison des éléments constitutifs de l'ethnicité. De ce fait, les filiales relativisent l'application qui se veut stricte des politiques de GRH définies par leur siège.

La première partie de notre article présente l'éclairage théorique mobilisé pour justifier notre objet de recherche. La seconde est consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats de notre étude. La conclusion présente les implications de notre recherche.

LA GRH À L'INTERNATIONAL : ENTRE CONVERGENCE ET ADAPTATION DES PRATIQUES

Dans cette première partie, après le rappel des spécificités de la GRH à l'international, nous nous intéresserons au cadre théorique néo-institutionnel (DIMAGGIO et POWELL, 1991) et nous apporterons des éléments d'éclairage sur le concept d'ethnicité.

Les spécificités de la GRH à l'international

La GRH à l'international s'est développée dans le champ du management international, qui est dominé par les travaux nord-américains. Le cadre conceptuel proposé met en exergue le débat sur la convergence *vs* divergence des pratiques de gestion. La problématique consiste à savoir si les filiales de firmes multinationales implantées à l'étranger doivent fonctionner selon le modèle de la maison-mère ou, au contraire, s'adapter aux spécificités locales. Deux thèses s'opposent : l'universalisme et la contingence. La thèse universaliste prône d'adopter les mêmes pratiques, qui sont dites les « bonnes pratiques », et les mêmes outils de gestion, quel que soit le pays d'implantation. Cependant, l'analyse de la littérature montre que, pour une gestion efficace, la recherche des *best practices* peut apparaître certes logique, mais elle se heurte aux spécificités culturelles des pays d'implantation (BARMAYER et MAYRHOFER, 2002) ; il est donc nécessaire de les adapter au contexte (HOFSTEDE, 2001 ; D'IRIBARNE, 2003). Malgré le mérite de cette approche culturelle, le comportement, l'autonomie, l'interaction des acteurs et les aspects institutionnels restent négligés au profit des stéréotypes nationaux. Les interactions entre les acteurs en milieu de travail constituent l'essence des rationalités des individus. La firme multinationale constitue un lieu de confrontation et d'intégration socioculturelle, puisqu'elle accueille des hommes porteurs de valeurs et de croyances diverses sur les plans social, ethnique, religieux, idéologique, générationnel, etc. Ces diversités peuvent s'avérer dif-

faciles à gérer, si la FMN cherche à transmettre à ses membres une culture d'entreprise globale. Cette dernière peut en effet nier les marges de liberté d'individus marqués par une culture qui leur est propre (SAINSAULIEU, 1997). De même, une forte centralisation (siège de la firme) a des implications sur la gestion de la diversité culturelle (CROZIER et FRIEDBERG, 1977). Pour ces auteurs, les acteurs sociaux disposent d'une certaine autonomie de gestion qui peut contraindre leur rationalité. Ils agissent sur l'organisation, soit en en modifiant le cadre formel, soit en infléchissant le fonctionnement de celle-ci pour résoudre les problèmes concrets qu'ils rencontrent au quotidien ou pour satisfaire leurs intérêts individuels. Dans une perspective institutionnaliste, le manager de la filiale est au centre d'une tension stratégique entre les demandes d'intégration globale et celles de réactivité locale. Il doit mettre en place un ensemble d'outils d'intégration pour gérer la filiale mais, dans le même temps, il subit les pressions des environnements culturels et institutionnels du lieu d'implantation qui lui imposent d'adapter les outils de gestion. Pour comprendre cette dualité, nous allons maintenant présenter les comportements adoptés par les FMN objets de notre étude.

L'analyse institutionnelle des FMN présentes à l'étranger

La dualité institutionnelle à laquelle font face les FMN a conduit DiMaggio et Powell (1991) à identifier trois types d'isomorphismes qui influencent leur environnement à l'étranger.

Le premier est de type coercitif. Il se manifeste dans la relation maison-mère et filiales. Il en découle des pressions à la fois formelles et informelles. Il peut prendre la forme de *reportings* ou de pratiques imposées par le siège. Il est le résultat des attentes culturelles de la firme, par exemple la culture du groupe.

Le second est d'ordre mimétique. Il relève de l'adaptation de la firme à son environnement au travers de la diffusion de pratiques légitimes et similaires à celles de ses concurrents pour assurer sa compétitivité dans un contexte d'incertitude importante. De ce fait, il peut être conduit à la fois de façon directe (l'échange des meilleures pratiques) et de façon indirecte (par le transfert de salariés, le flux des expatriés).

Enfin, le troisième est de type normatif. Il correspond aux acteurs qui appliquent les normes collectives dans le cadre de leur activité professionnelle.

Scott (2001) s'inspire de ces diverses formes de pressions isomorphes pour expliquer que les institutions sont véhiculées à travers différents canaux (cultures, structures et routines) et opèrent à divers niveaux de compétences. Il affirme que ces institutions se composent de structures cognitives, normatives et régulatrices, qui produisent de la stabilité et donnent sens aux comportements sociaux.

S'appuyant sur ce cadre institutionnaliste, Kostova (1999) identifie trois niveaux d'analyse : le pays, l'organisation et l'individu, et elle y intègre la notion de contexte qui, selon elle, influence la firme. Trois types de contextes (social, organisationnel et relationnel) sont étudiés pour mettre en évidence la relation entre la maison-mère et ses filiales au regard de leur environnement. Ces éléments trouvent sens dans notre article.

En Afrique, certains travaux s'appuient sur ce cadre institutionnaliste et expliquent que la rationalité des acteurs et leurs choix sont fortement contraints par des règles de nature sociétale. À ce sujet, l'insertion d'une filiale dans un contexte caractérisé par une diversité d'ethnies et de cultures peut constituer une pression locale supplémentaire. Force est pourtant de constater que peu de recherches s'intéressent à la dimension de l'ethnicité.

L'ethnicité, de quoi parle-t-on ?

Le concept d'ethnicité est dérivé du mot grec *ethnie* qui désigne, dans son sens premier, l'ensemble des peuples non civilisés (les sociétés exotiques), puis, plus largement, les groupes humains vivant ensemble (FENTON, 2010). Assimilé aux termes de tribu, race, peuple et nation, ce mot va être discuté avec virulence, voire même condamné, par les socio-anthropologues. En effet, la critique scientifique pointe son sens primitif et l'absence de stabilisation de sa signification. Elle relève qu'il s'agit d'un mot fourre-tout qu'utilisent les acteurs pour désigner de façon plus ou moins claire leurs intérêts communautaires, leurs liens de proximité culturelle locale, d'affection ou de parenté (prise dans son acception la plus large). Malgré cette critique, nous prenons appui sur ce fait social qui caractérise les pays africains, dont le Cameroun, pour argumenter notre réflexion. Les populations de ces pays ont recours au mot *ethnie*, qui fait partie du vocabulaire de tous les jours, et l'utilisent pour traduire une notion mal définie, plus que pour exprimer une conflictualité. Ainsi, l'ethnie correspond à une entité instable et désigne un groupe humain qui partage un nom, des coutumes, des valeurs, une religion et une langue qui lui sont propres, formant ainsi un ensemble relativement homogène se référant à une histoire et à un territoire partagés (AMSELLE et M'BOKOLO, 1999).

C'est dans ce débat sur l'ethnie que le concept d'ethnicité (*ethnicity*) émerge pour connoter la réalité de la diversité culturelle humaine aux États-Unis (WARNER et SROLE, 1945). Il est mobilisé pour l'étude des phénomènes de migration de populations d'origines et de cultures différentes et de leurs relations avec les autres peuples du pays d'accueil. En sciences sociales, il apparaît dans la littérature française dans les années 1980. Il n'a pas en France le même écho qu'il a chez les Anglo-Saxons, cela tient au fait qu'en France, ce

concept est souvent nié au nom du dogme de l'unité nationale et de l'hégémonie linguistique (« *la République est une et indivisible* ») (POUTIGNAT et STREIFF-FENART, 2002). Cependant, suite aux émeutes de 2005 qui ont embrasé les banlieues françaises et à l'émergence des débats sur la diversité, le thème resurgit dans l'univers politique français comme une construction instrumentalisée à des fins politiques, économiques et sociales et se manifeste même dans la gestion administrative du pays. Concrètement, cela se traduit par une politique de reconnaissance et d'intégration des minorités ethniques dans les institutions ou organisations au nom du respect de l'égalité des chances, des droits. Cela étant, ce terme est toujours tabou dans l'espace public français, car il est associé aux notions de communautarisme, de conflictualité et de discrimination. En Afrique, bien que le terme d'ethnicité soit présent, sans complexe, dans toutes les sphères de la société, il a longtemps été considéré comme l'expression d'un certain sous-développement. Selon Kamdem et Fouda Ongodo (2007), il est perçu comme la survivance d'un comportement identitaire ethnocentrique qui fait obstacle en Afrique à toute construction nationale, et à son développement économique et technologique. Face à l'échec constant des réformes économiques et institutionnelles engagées, le recours à ce concept est apparu nécessaire pour assurer l'adéquation entre les réformes démocratiques et institutionnelles et le contexte socio-culturel local.

Dans son acception première (c'est-à-dire américaine, l'*ethnicity*), l'ethnicité relève du processus d'organisation des relations sociales à partir des différences culturelles et désigne l'appartenance à un groupe autre que celui des anglo-américains. Pour Michaud (1978, p.115), l'ethnicité est « *la conscience d'appartenance à un groupe ethnique* ». Ce groupe justifie d'une culture et d'une identité propres qui lui permettent de se définir par rapport à un autre groupe dans leurs interactions mutuelles. Les individus y sont liés par la croyance subjective ou objective d'appartenir à une communauté d'origine fondée sur une langue, une religion et sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements. La signification donnée au terme *ethnicité* oscille entre *culture* et *identité* ; le premier sens renvoie à la notion d'héritage, le second à une construction dynamique. Dans ce dernier sens, nous considérons l'ethnicité comme l'identité d'un groupe d'individus se reconnaissant lui-même mais aussi dans le regard de l'autre, comme appartenant à une communauté partageant la même langue, la même religion, les mêmes valeurs, croyances, coutumes, traditions et modes de vie. Ces différents traits imprègnent les comportements des individus et conditionnent leur existence. Dans l'entreprise, les individus agissent dans un contexte de socialisation culturelle. Leur façon de penser, d'agir et de percevoir la réalité est différente et prend sens au travers de leur culture propre.

À ce titre, le Cameroun, *une Afrique en miniature*, avec près de 250 ethnies, présente la particularité d'être un terrain d'investigation favorable pour répondre aux attentes de notre recherche. Notre étude empirique que nous allons maintenant vous présenter ouvre un champ d'appréciation et de discussion en la matière.

L'ÉTUDE EMPIRIQUE

L'étude empirique que nous avons réalisée examine les politiques de GRH mises en œuvre par trois filiales camerounaises de trois firmes multinationales françaises, des filiales que nous nommerons dans la suite de cet article : FC1, FC2 et FC3.

Les trois firmes étudiées sont des leaders mondiaux dans leur secteur d'activité respectif (la banque, l'assurance et le transport/logistique). Nos investigations ont été menées au cours des années 2007 et 2008 sur des périodes de trois mois, puis de deux mois. La méthodologie de recherche retenue est qualitative. Les données recueillies sont issues de soixante entretiens semi-directifs réalisés auprès de différents acteurs (dirigeants expatriés, cadres supérieurs et intermédiaires locaux, subalternes), d'une observation non participante et de l'exploitation de sources documentaires. Les questions posées concernaient les différents axes de la GRH : recrutement, formation, évaluation, communication, mobilité internationale et gestion des carrières. Pour identifier les éléments de l'ethnicité et ses effets sur le travail au quotidien des acteurs, nous nous sommes centrée sur le thème de la diversité culturelle. En demandant aux informants ce que représente pour eux la diversité culturelle au sein d'une entreprise, et plus particulièrement de la leur, nous avons pu entrer directement dans le vif du sujet, qui est celui de l'ethnicité. Ensuite, pour approfondir la question posée et éviter que les participants se cantonnent à un seul point de vue, nous avons utilisé des relances du type : « *Pourriez-vous m'en dire plus ?* » « *Pourriez-vous me donner un exemple ?* ». Nous avons pris le soin lors de chaque entretien d'insister sur notre choix d'opter pour le statut d'observateur non participant, de préciser l'objectif scientifique et universitaire de notre recherche et nous avons veillé à toujours garder une certaine neutralité vis-à-vis des informants de façon à préserver la fiabilité des données recueillies. Notre immersion nous a permis de pointer certains éléments de l'ethnicité et sa relation avec un phénomène d'absentéisme affectant certains salariés, le vendredi. Nous avons pu alors rebondir sur une série de questions non prévues initialement dans notre guide d'entretien : « *Comment pouvez-vous expliquer ces absences fréquentes le vendredi ?* », « *Qu'est-ce que cela implique en matière de GRH ?* ».

Notre processus de recherche s'inscrit dans une démarche de raisonnement abductif qui éclaire les logiques culturelles observées dans ces filiales. L'analyse des données est faite par le biais d'une codification réalisée *a posteriori* afin de pouvoir faire émerger des catégories de sens nouvelles et inattendues. Cette opération de catégorisation a été réalisée manuellement (c'est un choix délibéré de notre part) du fait qu'elle permet de capturer des sensibilités et des nuances fines à partir des données collectées, et d'aboutir à une description et à une explication qui donnent sens aux éléments de l'étude. Un double codage a été réalisé pour fiabiliser les résultats. Analysons et discutons maintenant l'activité de recrutement et la gestion quotidienne des hommes au sein des trois filiales camerounaises de notre étude.

Présentation des politiques de GRH des trois filiales camerounaises étudiées

Les données du terrain font apparaître les catégories de sens qui définissent les éléments de coordination et de contrôle de la GRH dans les trois filiales étudiées : style de management, organisation globale de la RH, dotation en postes clés, formalisme des procédures appliquées et outils de recrutement utilisés. Ces diffé-

rents points permettent de mesurer l'écart existant entre les politiques affichées et les pratiques réelles de GRH face aux réalités culturelles locales.

Le tableau 1 ci-dessous restitue la synthèse de ces politiques RH qui va nous servir à répondre aux interrogations évoquées dans cet article.

De l'analyse de ce tableau (avec quelques nuances toutefois), il ressort clairement une convergence des dispositifs formels RH mis en place dans les trois FC. Le management par objectifs, qui donne plus d'autonomie à chaque niveau hiérarchique, est impulsé par les sièges des trois FMN au niveau de chacune de leur filiale locale.

« *Les objectifs sont toujours venus de la maison mère...* » (FC1).

« *La direction générale valide avec le groupe les objectifs proposés lors d'un séminaire organisé en Europe. Il arrive très souvent que le groupe prenne des positions quelque peu différentes des nôtres* » (FC2).

« *Nous avons tous les yeux fixés sur l'atteinte de nos objectifs, qui sont chaque fois déclinés formellement à la direction locale pour permettre de piloter la productivité* » (FC3).

Les résultats de notre étude mettent aussi en évidence l'aptitude de chaque siège à aligner les outils de gestion de leurs filiales sur les leurs.

Critères	FC1	FC2	FC3
Secteur d'activité	Banque	Assurance	Transport/logistique
Effectif des salariés	600	100	1 102
Style de management	Management par objectifs (MPO)		
Organisation de la GRH par le siège	<ul style="list-style-type: none"> - Expatriés présents au sein de la direction locale - Centralisation – Formalisme – Harmonisation – Standardisation - Lettre d'objectifs ; individualisation des objectifs - SIRH - <i>Reporting</i> 		
Dotation de postes clés réservés aux cadres locaux	DRH	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur général adjoint - DRH 	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur général adjoint - DRH
Rôle du DRH	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier et valider les besoins en matière RH - Renforcer la culture du groupe (accueil et intégration des nouvelles recrues) 		
Recrutement	Outils : Appels d'offres - Fiches de postes - Entretiens		
	<ul style="list-style-type: none"> - Forum - Cabinet de la filiale - Postes à responsabilité confiés à des cadres locaux après validation du DRH 	<ul style="list-style-type: none"> - Externalisation - Présélection par le DRH - Entretien préliminaire réalisé par un cabinet privé - Entretien final par le DG 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement en interne privilégié - Postes à responsabilité confiés à des cadres locaux après validation du DRH

Tableau 1 : Les politiques GRH des trois filiales camerounaises (FC) étudiées.

Tableau élaboré à partir des informations résultant des entretiens, de l'observation et de l'exploitation de sources documentaires.

« Au niveau du siège, on essaye, autant que faire se peut, d'harmoniser les outils de travail » (FC1).

« N'importe où l'on se trouve dans le monde, les filiales de la société doivent avoir le même standard de gestion » (FC2).

« Pour les pays où nous opérons, nous avons harmonisé nos pratiques et méthodes pour saisir toutes les opportunités qu'offre ce mode de gestion » (FC3).

Le système d'information des Ressources Humaines (SIRH) et le reporting mis en place participent de cette harmonisation et de cette standardisation, et servent aussi à contrôler les activités locales.

« C'est Paris qui gère les accès aux logiciels et contrôle à chaque seconde ce que nous faisons et nos résultats ».

« La seule chose qui agace parfois les gens, c'est l'importance [accordée aux] reportings ».

L'ensemble de ces éléments rejoignent la littérature sur la volonté des FMN de mener les mêmes politiques dans leur filiale locale de façon à maintenir une certaine cohérence avec les objectifs du groupe. C'est un management ethnocentrique caractérisé par une forte centralisation des décisions et une standardisation des outils de gestion. Confortés par la dotation de postes clés qui leur sont réservés, les expatriés constituent pour chaque siège le levier efficace de coordination et de contrôle des activités au niveau local. Nous en déduisons un comportement isomorphe de type coercitif du siège vis-à-vis de sa filiale camerounaise, au sens de DiMaggio et Powell (1991) pour qui l'objectif est d'insuffler au personnel local la culture du groupe. Le DRH est garant de la transmission de celle-ci aux nouvelles recrues.

« On a une séance d'imprégnation où on lui [le nouvel embauché] rappelle les valeurs du groupe. Lorsque nous

vous recrutons ici ce n'est pas la société locale, mais c'est un groupe ».

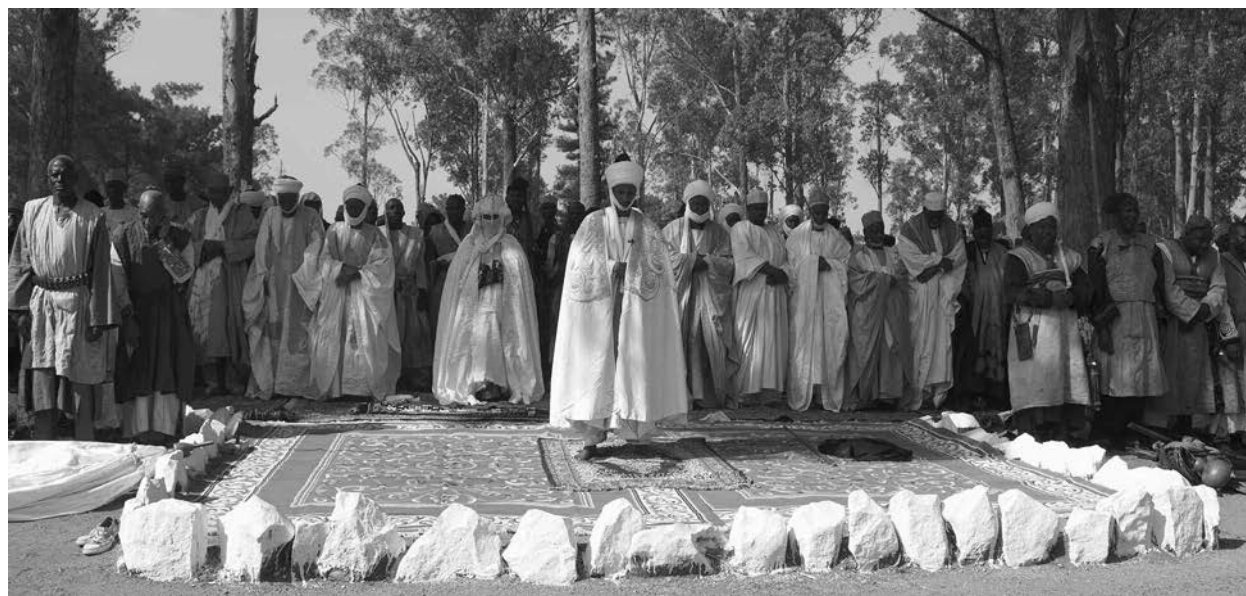
Cette culture d'entreprise globale est discutée dans la littérature, car elle produit de la rigidité dans le sens où elle exerce une pression sur les micro-cultures locales (ethnicité) qui à leur tour vont chercher à influencer le management imposé. Nos résultats révèlent que ce management ouvre des interstices dans lesquels viennent s'insérer des éléments de l'ethnicité au niveau du recrutement et de la gestion quotidienne des hommes.

Les politiques de recrutement dans les FC face aux réalités culturelles ethniques locales

Dans les trois FC étudiées, les résultats montrent que la pratique du recrutement a toujours été imprégnée de l'ethnicité à travers diverses dimensions : lien familial, origine ethnique, valeurs relationnelles, mœurs, solidarité et entraide, respect des traditions. À l'origine, les outils et les procédures n'étaient pas formalisés et le recrutement était entièrement délégué, en toute logique, au DRH. Durant toute cette période, le phénomène ethnique est très visible dans les pratiques de recrutement des trois FC étudiées.

« Avant, on pouvait vous dire qu'il n'y avait aucun ressortissant de telle région ici ».

« Mais vous avez des sociétés où le DRH fait la pluie et le beau temps. Ainsi, un des directeurs africains d'une société s'est retrouvé avec toute sa famille dans la société ». C'est ce que Kamdem et Fouda Ongodo (2007) qualifient de prolongement de la « cité villageoise ». Le recruteur donne la priorité aux personnes appartenant à la même ethnie que lui.



« Les résultats montrent que la pratique du recrutement a toujours été imprégnée de l'ethnicité à travers diverses dimensions : lien familial, origine ethnique, valeurs relationnelles, mœurs, solidarité et entraide, respect des traditions. », le lamido (chef traditionnel) Mohamadou Hayatou Issa lors de la fête de l'El Kébir, Ngaoundéré (Cameroun).

© Charles Mahaux / TIPS-PHOTOONS/STO

Puis, les outils et procédures de recrutement ont été formalisés sans pour autant être toujours utilisés au regard de la réalité observée dans les FC étudiés. Les appels à candidatures ne sont pas largement diffusés de façon à ne pas atteindre le grand public : le « bouche à oreille » devient l'outil d'excellence pour gérer les appels d'offres.

« Donc, ce que nous ne faisons pas, et peut-être faut-il le mentionner, c'est des appels d'offres que l'on diffuse, je dirais de manière publique, dans les journaux, universités... »

« C'est de bouche à oreille que j'ai appris qu'il y avait un poste vacant ».

Vient le moment où le DRH n'est plus le recruteur. Cette tâche est déléguée aux responsables de service (c'est le cas dans les filiales FC1 et FC3) ou est confiée à un cabinet de recrutement externe (cas de la filiale FC2).

« La sélection peut se faire via un cabinet, tout comme elle peut être directe (interne), c'est-à-dire à travers les entretiens que nous faisons sur place au sein de nos différents services » (FC1).

« Disons déjà que le DRH ne peut pas recruter sans que nous ne marquions notre accord. Ça c'est le préalable » (FC2).

« Le recrutement est assuré par le chef de service » (FC3). Malgré les choix opérés, la référence à l'ethnie continue d'interférer et sert de façon informelle de critère de sélection.

« Quand vous avez deux candidats, un qui a 13/20 et l'autre qui a 12/20, vous préférez prendre celui qui a 12/20, parce que vous vous dites bon, déjà il a 12, ce qui n'est pas si mal, et en plus c'est un membre du village ».

Le lien ethnique influence le choix du recruteur qui est face à une dualité : d'un côté, il doit respecter les règles formelles de recrutement décidées par le siège, mais, de l'autre, il est confronté à sa réalité ethnique qui s'impose et devient incontournable. Dans le cas de la filiale FC2, le directeur général, un expatrié, qui intervient dans la procédure de recrutement, pense pouvoir par son contrôle limiter l'interférence du critère ethnique dans l'embauche.

« Je fais la chasse. Vraiment, je préviens le DRH. Si je m'aperçois qu'il y a des recrutements ethniques, et ça finit toujours par transparaitre, par transpirer parce que les gens parlent toujours, je le préviens. C'est son poste qui est alors en jeu ».

« Je ne veux pas qu'on recrute parce que c'est le frère du village, parce que c'est le copain de machin ».

Il n'est pas toujours facile de neutraliser complètement l'élément ethnique dans le processus de recrutement.

L'externalisation du recrutement : un effet de mode, de modernité ou une chasse à l'ethnicité ?

Les résultats de notre étude ont révélé l'existence d'un dispositif d'externalisation du recrutement (le recours

à des cabinets externes) au sein des filiales FC1 et FC2. Ce dispositif laisse entendre un effet de mode de nature mimétique (DIMAGGIO et POWELL, 1991) et traduit *a priori* une volonté de moderniser les outils et les procédures de recrutement. Or, nos résultats indiquent que ce dispositif ne remplit pas pleinement son rôle, car il n'est en aucun cas imposé comme un préalable à tout recrutement (FC1). En outre, dans le cas de la filiale FC2, l'externalisation, un outil voulu par le siège pour assurer le recrutement, est à notre sens un moyen pour contourner « l'ethnisation » des embauches, qui pourtant persiste alors même que l'outil considéré est bien utilisé.

« Si le cabinet nous envoie des candidats, et c'est déjà arrivé, des candidats de la même ethnie, c'est à nous de le gérer. La préoccupation pour nous étant de trouver parmi ces candidats ceux qui correspondent à notre besoin ».

Si la sélection par le cabinet de candidats présentant une même origine ethnique semble ne pas poser de problème dans le cas considéré, on peut malgré tout y voir un contrecoup d'un mode de management ne prenant pas en compte les réalités locales et niant toute marge de liberté pour les acteurs.

L'expression de l'ethnicité dans le recrutement : une réalité culturelle effarante ?

Au Cameroun (mais il en est de même dans le reste de l'Afrique), la famille revêt un sens particulier : elle est une donnée élargie qui s'étend aux parents, frères, sœurs, cousins et cousines, oncles et tantes, beaux-frères, beaux-parents, etc. En dépit des procédures et outils de recrutement mis en place, les responsables locaux reproduisent une attitude paternaliste qui conduit à recruter uniquement des membres de leur propre famille, que ceux-ci soient peu ou pas du tout qualifiés, pour exécuter des tâches qui exigent pourtant, aux dires mêmes des informants de justifier de réelles compétences.

« Les familles camerounaises sont essentiellement [dans une logique] de "1 personne pour 20". Ceux qui travaillent doivent nourrir 20 personnes. Au lieu d'avoir à nourrir 20 personnes, je préfère réussir à faire travailler un ou deux membres de ma famille pour que nous soyons trois ou quatre à travailler pour pouvoir [subvenir aux besoins] de cette famille. Ça c'est vraiment en toute honnêteté que je le fais. Seulement tout ça s'opère au détriment de la compétence ».

« Si tu travailles et que tu ne recrutes pas un membre de ta famille, tu auras des problèmes avec les parents. Ils vont même te maudire. En Afrique, tu as tout sur ta tête. Mais, au contraire, si tu le fais, ils vont te valoriser socialement dans le village, et ils te donneront un certain rang et, puis, on dira qu'il a beaucoup fait pour la famille, le village ».

Cette pratique du recrutement de proches a été décriée dans la littérature qui voit en elle un obstacle à l'esprit et à la rationalité d'entreprise. Le résultat de



© Charles Mahaux/TIPS-PHOTOONSTOP

« Au Cameroun (mais il en est de même dans le reste de l'Afrique), la famille revêt un sens particulier : elle est une donnée élargie qui s'étend aux parents, frères, sœurs, cousins et cousines, oncles et tantes, beaux-frères, beaux-parents, etc. » (Ngaoundéré – Cameroun).

notre étude pointe les pressions sociales et communautaires auxquelles doivent faire face les individus. Il met en exergue une tradition de solidarité et d'entraide qui oblige l'individu envers sa famille. En cas de manquement à cette « obligation », il court le risque d'être rejeté par sa propre famille et par sa communauté. À l'inverse, le respect de ces traditions le valorise socialement.

En revanche, ce recrutement peut être mal perçu par les autres collaborateurs ou faire l'objet d'une suspicion avec le risque de voir l'ambiance au travail se dégrader.

« Dès que l'on recrute, le premier réflexe, c'est de dire que si ce candidat a été porté à ce poste par X, c'est parce qu'il est de son ethnie, c'est comme ça que les gens [raisonnent] ici. On est arrivé à des situations tellement difficiles que la personne [recrutée] n'en pouvant plus de l'étiquette qui lui était [accollée], du préjudice qui était porté à ses compétences, a décidé de démissionner. Voilà en réalité un impact qui est plus que banal ».

Cette attitude trouve écho dans les travaux de Henry (2003) et prend sens dans l'expression d'une culture mentale locale des individus qui les amènent à soupçonner tous les actes, bons comme mauvais, de la vie professionnelle ou privée. Il n'y a donc rien d'anodin ni même d'étonnant à voir un recrutement qui aurait respecté les procédures et le profil souhaité pour le poste à pourvoir, être suspecté de collusion à conno-

tation ethnique. Les résultats de notre étude soulèvent là une problématique quelque peu préoccupante : l'élément familial lié à l'ethnicité peut s'avérer parfois limitatif.

La gestion quotidienne des hommes et la prise en compte de l'ethnicité

Nos résultats montrent que l'ethnicité est souvent prise en compte de façon informelle par les dirigeants expatriés non seulement pour opérer des recrutements de cadres supérieurs locaux mais aussi dans la gestion quotidienne des équilibres ethniques.

L'origine ethnique : un vecteur informel dans l'attribution des postes à responsabilité

L'observation des pratiques montre que les entretiens de recrutement des cadres laissent apparaître une mobilisation insidieuse du critère ethnique, dès lors que la déclinaison de l'origine ethnique des candidats est sollicitée dans l'attribution des postes à responsabilité.

« Il y en a que l'on reconnaît comme travailleurs, très travailleurs même, il y en a qui à la limite déshonorent leur fonction. Il y en a que l'on reconnaît comme étant de bons gestionnaires, il y en a d'autres que l'on reconnaît comme assez disciplinés, respectueux. Tout cela dépend en fait de leur culture ».

« Quand tu vois un blanc arriver ici, s'il a été conseillé avant, il va te demander si tu es Bamiléké ou quoi ? Ils aiment toujours poser des questions comme ça. »

En étudiant les fiches des répondants travaillant dans les trois filiales étudiées, on constate une surreprésentation ethnique pour certains postes à responsabilité. Lorsque l'on interroge les acteurs de terrain sur ces choix, ils restent assez réservés et pointent les pressions politiques subies ou les résultats attendus.

« Au jour d'aujourd'hui, effectivement, embaucher une cousine parce que le beau-frère est au chômage, c'est ok. Mais je pense plutôt à la personnalité et au haut dignitaire de l'État, au politique, au député ou à tout autre, qui moyennant un éventuel service futur, vous dit qu'il faut embaucher sa nièce, et puis c'est tout. Et on fera plus pour des gens, des personnalités comme ça, que pour un cousin du village. Le ministre, le député ou l'industriel important, on saura en temps et en heure lui demander un retour d'ascenseur ».

« Ça peut aussi être en amont que l'on décide que pour telle activité de la FMN, il vaut mieux telle tribu pour pouvoir la gérer parce que l'on est sûr d'atteindre les résultats escomptés ».

L'analyse des méthodes de recrutement des dirigeants locaux permet d'établir un parallèle avec une certaine forme d'instrumentalisation de l'ethnie pour pourvoir des postes de responsabilité (NYAMBEGERA, 2002). Si l'on en reste à ce niveau, on peut en déduire des comportements peu éthiques. Une autre explication qui mobilise les stéréotypes ethniques peut néanmoins être avancée. Le recours à une ethnie de préférence à une autre ne se fait pas sur une base discriminante, mais s'appuie sur des stéréotypes ethniques préexistants et souvent médiatisés. La tendance de ces dirigeants à vouloir s'adjoindre, pour exercer des postes à responsabilité, les services de personnes « qualifiées » appartenant à certaines ethnies connues pour leurs valeurs de travail et de loyauté, permet-elle de tendre vers la réalisation des objectifs de performance comme le sous-tend le dernier *verbatim* ci-dessus ? Cependant, rien ne garantit que ce choix ethnique soit sans risque, puisque les nouvelles recrues peuvent se révéler incompétentes.

Les dirigeants expatriés doivent aussi affronter d'autres aspects des réalités culturelles ethniques que sont les rites traditionnels et religieux.

La gestion des équilibres ethniques au sein des filiales camerounaises

Alors que les filiales locales sont engagées par le discours formel du siège, la réalité socio-culturelle locale les contraint à tenir compte de particularités ethniques. Sur ce point, notre immersion nous a permis de constater que l'absentéisme était plus fréquent le vendredi. Ces absences sont le plus souvent formellement justifiées par une participation aux obsèques de parents ou de proches.

« Je suis très tolérant pour tout ce qui est des obsèques et autres [cérémonies]. Ça fait partie de la culture africaine, ainsi pour certains collaborateurs qui ont des obsèques le vendredi, je dis oui sans problème et je leur présente toutes mes condoléances ».

Cet absentéisme toléré dans les trois FC étudiées s'adosse à un sens aigu de la famille (dans son acception la plus large) et à la force qui s'attache aux rites traditionnels au Cameroun. La participation à ces rites traduit la solidarité, l'entraide et le respect des traditions, et renforce le lien social. Or, la méconnaissance de ces mœurs et traditions peut engendrer des tensions entre les salariés relevant de cultures différentes.

« L'importance ici de la mort, du décès dans une famille. Il y a des cérémonies importantes : la veillée du premier soir, la veillée du second soir, la levée de corps, la cérémonie à l'église, à la cathédrale, au temple ou ailleurs, et puis l'inhumation, et enfin la collation. Alors évidemment, si l'on est un bon parisien et que l'on découvre ça, on va se dire quel temps perdu. C'est un peu incompréhensible, voire même inacceptable ».

De même, la période du ramadan comme la prière du vendredi chez les musulmans (1) constituent des temps forts de leurs pratiques religieuses.

« Pendant leur période de jeûne, les musulmans ne sont pas socialement performants à partir de certaines heures. Si le gars jeûne presque toute la journée, vers 16 heures il est quand même fatigué. Si tu ne peux pas comprendre cela, toi, son responsable, et que tu lui demandes d'être aussi performant qu'à 8 heures du matin, alors c'est peine perdue ».

Les trois *verbatim* qui précèdent illustrent des rites traditionnels et religieux fortement ancrés dans les mœurs africaines qui peuvent éventuellement entraîner une baisse d'activité, de productivité de ces personnes et, par conséquent, altérer l'atteinte des objectifs fixés. Mais les acteurs interrogés déclarent être prêts à accepter, à titre de contrepartie, des aménagements de leur temps de travail pour rattraper et compenser ces absences, comme travailler plus tard le soir, ou encore le week-end.

« Si votre patron comprend qu'il peut vous donner un ou deux jours de permission parce que vous le lui demandez pour aller gérer le deuil de votre cousin. Alors quand vous revenez vous pouvez travailler les samedis, vous pouvez travailler le dimanche. (...) L'essentiel, c'est qu'il sente que l'on comprend ses problèmes ».

Cette perspective permet d'envisager favorablement la prise en compte de spécificités culturelles locales. Nos résultats rejoignent les propos de Mutabazi (2006) qui souligne que l'implantation d'une FMN n'a de sens que si cette dernière s'insère dans le contexte socio-culturel local.

(1) Le Cameroun est un État laïc. Les principales religions qui y sont présentes, sont la religion catholique, la religion protestante et la religion musulmane.

DISCUSSION

Notre recherche a permis de mettre en lumière le statut de l'ethnicité dans la GRH à l'international, et plus particulièrement en Afrique au travers des pratiques de recrutement et de gestion des hommes mises en œuvre au sein de trois filiales camerounaises de trois firmes multinationales françaises. La centralisation et l'autonomie apparentes et formelles des mécanismes de coordination des activités locales laissent voir des ressorts propres au contexte culturel local. Elles produisent de la rigidité dans l'application des règles de conduite dans le sens où elles n'ont pas d'ancrage dans les réalités ethniques locales.

Les résultats de notre étude montrent que les dispositifs formels de recrutement qui s'appliquent dans les mêmes termes dans les trois filiales camerounaises étudiées ne produisent pas les effets escomptés. Or, les écrits de D'Iribarne et de Henry (2003) tendent à montrer que la formalisation des procédures a des effets positifs en Afrique et constitue une barrière efficace face aux pressions culturelles et dérivées subjectives. Dans notre cas d'étude, le formalisme des outils RH ne constitue pas un moyen efficace pour faire obstacle à l'ethnicité qui persiste envers et contre tout. Par exemple, le rôle joué par les DRH des trois filiales de notre étude en matière de recrutement s'est révélé inopérant, car ils étaient trop enclins à s'entourer de leurs proches (famille, clan, tribu, association, réseau relationnel, ...). Cette tâche est du coup transférée aux responsables de chaque service qui adoptent la même attitude. Cela revient de fait à mettre un cataplasme sur une jambe de bois. Pour justifier un tel comportement, Kessy (1998) indique que c'est pour faire face aux fortes pressions communautaires qu'il subit que (p. 8) le salarié africain agit souvent en fonction de règles qui sont en contradiction avec les objectifs de la firme. Dans le cas de la filiale FC2, l'intervention du directeur général dans la procédure de recrutement s'est avérée limitative, et ce, malgré le recours aux services d'un cabinet de recrutement externe (p. 7).

Les résultats de notre étude révèlent aussi que les expatriés blancs utilisent les origines ethniques dans l'attribution des postes à responsabilité. De même, ils sont soumis à un phénomène d'autorité qui leur impose l'embauche d'une personne proche d'un politique, d'une personne en situation de pouvoir (p. 9). Ces choix sanctionnent la rigidité et le caractère bureaucratique d'outils trop standardisés. Face au mur de la réalité locale, l'expatrié doit appliquer les politiques décidées par le siège et faire face aux réalités ethniques qui s'imposent à lui. Il se trouve alors soumis à cette dualité qui lui impose d'agir et, en cela, de choisir entre sa rationalité économique et la prise en compte des particularités locales.

En outre, ils doivent constamment négocier des compromis intégrant les spécificités des cultures ethniques

vis-à-vis desquelles ils ne peuvent rester ni sourds ni imperméables. Les pressions sociétales, culturelles et institutionnelles mises à jour par nos résultats (origines ethniques, rites traditionnels, ramadan, népotisme politique) les contraignent à relativiser les outils et procédures RH formels émanant du siège. Les résultats de notre étude pointent des pratiques chez les dirigeants qui ouvrent des espaces où s'insèrent des éléments de l'ethnicité (la participation aux obsèques d'un proche, le jeûne lors du ramadan). Ils s'en accommodent pour pouvoir atteindre une certaine efficacité au niveau local. Leurs comportements traduisent en fin de compte une sorte d'hybridation des modes de management des RH.

CONCLUSION

L'analyse des comportements des acteurs sociaux laisse apparaître une imbrication de l'ethnicité dans les pratiques de recrutement et de gestion quotidienne des hommes et montre l'écart existant entre ce qui est déployé et la réalité du terrain.

En matière de recrutement, nous proposons aux firmes étudiées d'imposer à leurs filiales l'utilisation des outils et procédures formels existants qui en pratique sont abandonnés, et de renforcer les contrôles de façon à contenir les dérives potentielles ethniques de tous bords, tout en ayant le souci de garantir un climat social apaisé. Cette nouvelle perspective qui repose sur une grande transparence des outils RH mobilisés permettra de lever les soupçons qui pèsent sur les marges de libertés que s'octroient les responsables locaux, et de privilégier pour l'attribution des postes la compétence, réservant de fait une moindre importance au critère de « l'ethnie ».

Les éléments de l'ethnicité même s'ils peuvent s'avérer parfois limitatifs semblent néanmoins nécessaires dans la gestion quotidienne des hommes. En apportant quelques aménagements aux pratiques formalisées par le siège, il est alors possible d'envisager favorablement la prise en compte de spécificités culturelles locales. Par exemple, un réaménagement du temps de travail qui reconnaît la diversité des croyances des salariés favoriserait l'implication de ceux-ci dans la réalisation des objectifs de la firme. Pour ces salariés, le sentiment d'être écouté et compris peut redoubler leur motivation en dehors de certaines périodes, comme celles du ramadan, de deuil et de participation à des funérailles, s'ils se sentent dans un environnement qui ne leur est pas hostile. Il convient donc d'allier un certain centralisme en matière de RH, qui est source d'efficacité, à une certaine autonomie locale, qui, elle, est facteur de souplesse, d'adaptation au contexte local.

Dans le débat sur l'hybridation des pratiques de GRH à l'international, il serait intéressant d'inscrire pleine-

ment le concept d'ethnicité qui n'est pas contreproductif si on l'appréhende sous le prisme de l'identité et de la culture des acteurs. L'ethnicité n'est pas seulement une contrainte et une concession à faire par rapport au management rationnel, elle est aussi un levier au service de l'efficacité à condition d'en contenir les dérives potentielles. Les éléments constitutifs de l'ethnicité sont aussi un vecteur d'explication des comportements et des différences culturelles en jeu et représentent un défi à relever par les stratégies d'internationalisation des RH à l'œuvre dans le contexte actuel de la mondialisation. L'hybridation par le truchement de l'ethnicité pourra alors s'inscrire dans la GRH à l'international comme une source d'avantage compétitif, en la considérant non pas comme un compromis coûteux, mais plutôt comme un compromis nécessaire. Nous sommes bien consciente du fait que cette recherche présente quelques limites, dès lors que nous avons concentré notre étude sur un seul pays, le Cameroun, et sur trois filiales relevant de trois firmes multinationales françaises. Un champ d'étude qui reste trop modeste pour pouvoir prétendre à une généralisation de nos conclusions. Cependant, nous pensons que cette recherche ouvre des pistes de réflexion intéressantes. En conséquence, nous invitons les chercheurs et praticiens à évaluer dans quelle mesure les éléments de l'ethnicité mis à jour par notre étude façonnent les modes de gestion. Ce qui permettrait d'ancrer pleinement l'ethnicité dans la GRH des FMN présentes en Afrique, mais aussi sur d'autres continents. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ABOU (S.), *L'identité culturelle*, suivi de *Cultures et droits de l'homme*, Beyrouth, PUSJ, 2002.
- AMSELLE (J.L.) & M'BOKOLO (M.), *Au cœur de l'ethnie : ethnies, tribalisme et État en Afrique*, Découverte, Paris, 1999.
- BARMEYER (Ch.) & MAYRHOFER (U.), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales », *Gérer et Comprendre*, n°70, pp. 24-33, décembre, 2002.
- BREWSTER (Ch.) & SPARROW (P.), « Les défis et les nouveaux rôles de la fonction GRHi », in WAXIN (M.F.) & BARMEYER (Ch.) (Éd.), *Gestions des ressources humaines internationales : problématiques, stratégies et pratiques*, Rueil-Malmaison, *Liaisons*, pp. 507-553, 2008.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- D'IRIBARNE (Ph.), « *Le Tiers-monde qui réussit, nouveaux modèles* », Paris, Odile Jacob, 2003.
- DIMAGGIO (P.) & POWELL (W.), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 42, n°2, pp. 147-160, 1991.
- EASTERLY (W.) & LEVINE (R.), "Africa Growth Tragedy: Policies and ethnic divisions", *Quarterly Journal of Economics*, vol.112, n°4, pp. 1203-1250, 1997.
- FENTON (S.), *Ethnicity*, Polity Press, Cambridge, Milton Keynes UK, 2010.
- HENRY (A.), « La révolution des procédures », in D'IRIBARNE (Ph.), *Le Tiers-monde qui réussit, nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, pp. 95-132, 2003.
- HOFSTEDE (G.), "Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and research", *International Journal of cross Cultural Management*, vol. 1, n°1, pp. 11-30, 2001.
- KAMDEM (E.) & FOU DA ONGODO (M.), « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique », *Gestion 2000*, vol. 24, n°1, pp. 33-58, janvier-février, 2007.
- KESSY (M.Z.), *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Édition Clé, 1998.
- KOSTOVA (T.), "Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspectives", *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 308-324, 1999.
- MICHAUD (G.), « Identités collectives et relations interculturelles », *Complexe*, 1978.
- MUNCHERJI (N.) & GUPTA (O. K.), "Role of human resource management in developing ethnic and diverse enterprises", *International Journal and Enterprise Development*, vol. 1, n°2, pp. 155-163, 2004.
- MUTABAZI (E.), « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique », *Revue Management et Avenir*, n°10, pp. 179-197, septembre, 2006.
- NYAMBEGERA (M. S.), "Ethnicity and human resource Management practice in sub-Saharan Africa: The relevance of managing diversity discourse", *International journal of Human Resource Management*, vol. 13, n°7, pp. 1077-1090, November, 2002.
- POUTIGNAT (Ph.) & STREIFF-FENART (J.), *Théories de l'ethnicité. Les groupes ethniques et leurs frontières*, Paris, PUF, 2005.
- SAINSAULIEU (R.), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, PSP et Dalloz, 1997.
- SCOTT (W.R.), *Institutions and Organization*, London: Sage, 2001.
- WARNER (W.) & SOLE (L.), *The Social Systems of American Ethnic Groups*, NHY University Press, 1945.
- YAHIAOUI (D.), « La diffusion des pratiques de GRH à l'international : entre fascination et résistances, l'hybridation », in CAZAL (D.), DAVOINE (E.), LOUART (P.) & CHEVALIER (F.), *GRH et mondialisation : Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, Paris, AGRH Vuibert, pp. 59-76, 2010.

LES MANAGERS DE PROXIMITÉ FACE AUX COMPÉTENCES : UNE APPROCHE SITUÉE

EN QUÊTE DE THÉORIE

Analyser les compétences au plus près de l'action opérationnelle est une perspective peu développée en gestion et, pourtant, elle intéresse particulièrement les cadres opérationnels en entreprise.

En effet, ceux-ci exercent un jugement continu sur les compétences des personnes et des équipes, dont ils organisent l'activité pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés. L'enjeu pour la recherche et pour la gestion est donc bien réel. Pour contribuer à cette perspective et en partant de l'observation de nombreuses situations de travail, cet article propose le concept de « compétence orientée situation » (COS), qui s'articule autour de trois notions : la situation, la compétence et la performance. L'utilité du concept est ensuite illustrée empiriquement à travers le cas d'une grande entreprise de transport. Enfin, son caractère opératoire pour la gestion des ressources humaines (GRH) sera discuté.

Par **Damien COLLARD***, **Nathalie RAULET-CROSET****, **Régine TEULIER***** et **Jean-Baptiste SUQUET******

* Maître de conférences – Université de Franche-Comté, Chercheur au LEG, UMR 5118 Université de Bourgogne, CNRS.

** Maître de conférences – IAE de Paris, Université de Paris 1, Chercheur au PREG-CRG, UMR 7176 École Polytechnique, CNRS.

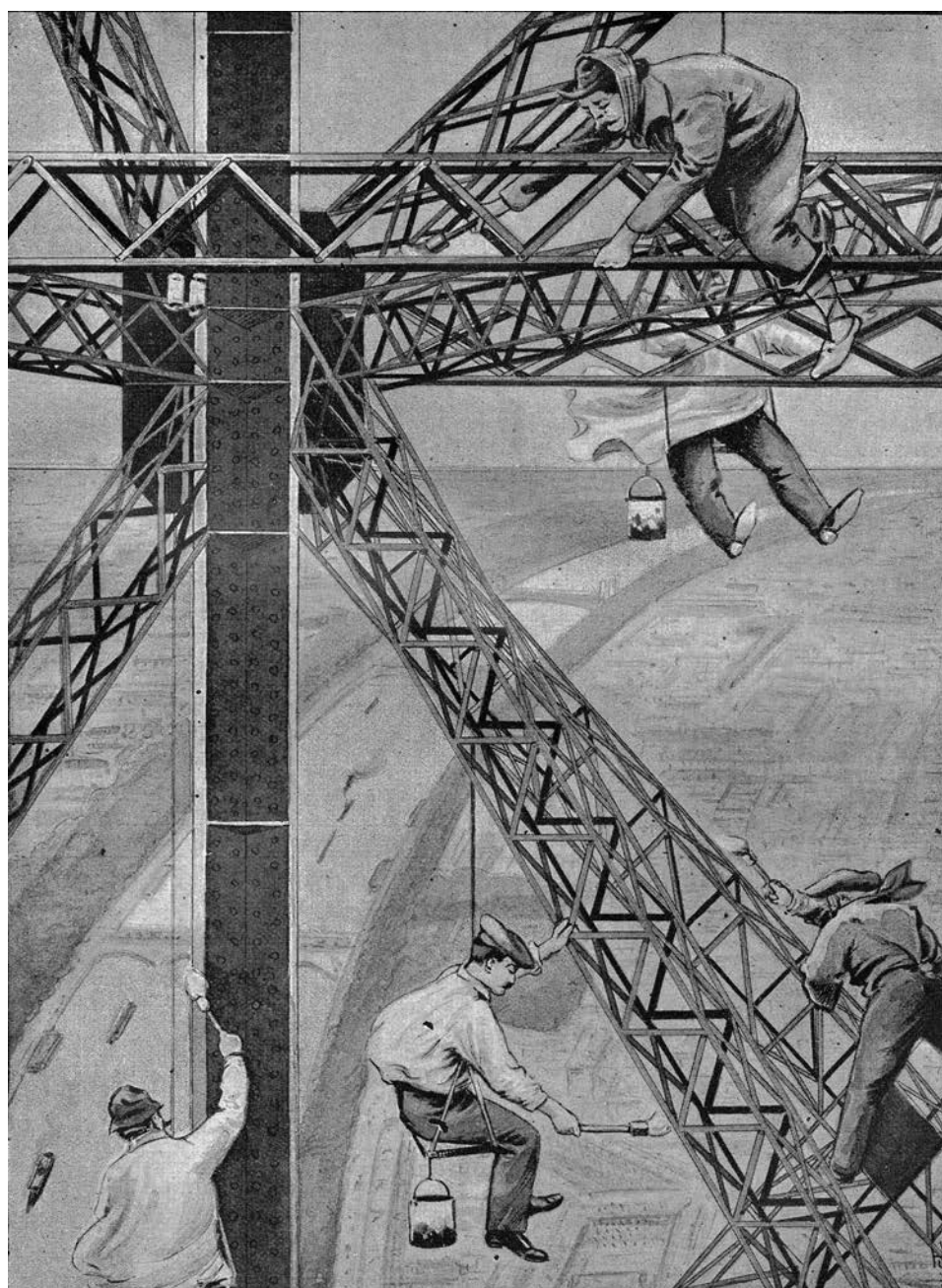
*** Chargée de recherche – CNRS, PREG-CRG, UMR 7176 École Polytechnique, CNRS.

**** Enseignant-chercheur – Reims Management School, CMAC (Centre de recherche sur le Management des Clients), Chercheur associé à l'IRG, EA 2354 Université de Paris Est, CNRS.

INTRODUCTION

La plupart des recherches en sciences de gestion qui portent sur les compétences se focalisent sur les outils formels d'une gestion prévisionnelle : référentiels de compétences, accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, formalisation des évaluations, instrumentation de gestion par les compétences (OIRY, 2006), etc. Ces travaux soulignent notamment la contribution des acteurs RH à la gestion des compétences. Certains auteurs pointent cependant le rôle important, bien que négligé, des managers de proxi-

mité dans la gestion et le développement des compétences (DEFÉLIX, 2005). Ces derniers partagent le quotidien des agents de base puisqu'ils les encadrent directement (chef d'équipe) ou indirectement (responsable d'unité opérationnelle comprenant plusieurs équipes). Ils sont de ce fait préoccupés par le fonctionnement quotidien de leur unité et par ses performances. Des décisions fréquentes comme déléguer une mission, constituer un binôme tuteur/stagiaire, faire progresser leurs équipes en diffusant les « bonnes » pratiques, renvoient à une interrogation sur la capacité de leurs agents à « agir et/ou résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un



« De la compétence en général... aux "compétences orientées situation" », peintres suspendus à 200 mètres au-dessus de Paris en train de repeindre la Tour Eiffel en 1899, gravure parue dans *Le Pèlerin*, le 16 juillet 1899.

contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée » (BELLIER, 1999, p. 226). Les managers de proximité exercent donc un jugement continu sur les compétences des personnes dont ils organisent le travail, et sur la façon de les faire progresser. Comprendre la façon dont ils peuvent appréhender les compétences présente un intérêt certain pour la recherche, mais constitue aussi un enjeu de gestion à saisir. La difficulté d'un tel exercice tient au fait qu'il est nécessaire de se situer au plus près du terrain et de la situation de travail, sans pour autant négliger les objectifs de performance de l'organisation.

Le but de cet article est de prendre en compte les différentes exigences qui caractérisent l'activité des managers de proximité. Pour ce faire, nous proposons le concept de « compétence orientée situation », lequel est à même de favoriser un management des compétences contextualisé.

Après un bref rappel de l'état de l'art sur les compétences, nous présenterons le concept de « compétence orientée situation » (COS). L'utilité de ce concept sera ensuite illustrée empiriquement à travers le cas d'une grande entreprise de transport. Enfin, nous reviendrons sur le caractère opératoire de ce concept à travers cette question : quels sont les enseignements à tirer de l'approche par les COS en matière de gestion des compétences ?

LES « COMPÉTENCES ORIENTÉES SITUATION » : UN CONCEPT À LA FOIS THÉORIQUE ET EMPIRIQUE

De la compétence en général... aux « compétences orientées situation »

En sciences de gestion, la compétence est appréhendée aux niveaux :

- organisationnel, par les auteurs en stratégie qui s'efforcent d'identifier les compétences clés de la firme (PRAHALAD et HAMEL, 1990 ; GRANT, 1991 ; JAVIDAN, 1998) ou celles qui sont intrinsèquement liées à l'action et aux processus de l'entreprise (SANCHEZ et *al.*, 1996 ; LORINO et TARONDEAU, 2006) ;
 - collectif, par les chercheurs en GRH qui s'intéressent aux collectifs de travail (équipes, groupes projet, « communautés de pratiques », etc.) et aux compétences collectives (DEJOUX, 1998 ; DUBOIS et RETOUR, 1998 ; BATAILLE, 2001 ; KROHMER, 2003) ;
 - individuel, par les spécialistes de la GRH qui identifient les compétences des individus pour les répertorier, les évaluer et les développer (PARLIER, 1994 ; GRIMAND, 2004 ; DEFÉLIX, 2005 ; LIVIAN, 2009).
- En GRH (la perspective adoptée dans cet article), la compétence est généralement envisagée comme une combinaison dynamique de ressources hétérogènes

qui est source de performance (LE BOTERF, 1994). Il s'agit d'une notion élaborée en considération de finalités gestionnaires (PARLIER, 1994), comme évaluer les individus, les rétribuer, les former, développer leur mobilité, gérer leur carrière, etc. Gilbert et Le Boulair (2011) distinguent deux approches. La première, qui a pour objectif la construction d'outils permettant de répertorier des compétences et de les gérer, tend à « décontextualiser » les compétences et leur gestion. La seconde approche, qui a pour finalité l'apprentissage et le développement des compétences individuelles et collectives, met l'accent sur le contexte organisationnel, toujours spécifique, dans lequel se déploient les compétences. Cette deuxième approche fonde sa légitimité sur des recherches qui ont été menées dans le champ de l'ergonomie, de la sociologie et des sciences de l'éducation. Ainsi, pour Leplat, la compétence est « *un système de connaissances qui permettra d'engendrer l'activité répondant aux exigences d'une certaine classe* » (1991, p. 266). Pour l'ergonome, la compétence ne se donne donc pas à voir directement, elle ne peut être appréhendée qu'à partir de ses manifestations dans une situation concrète : l'activité, comme réponse à la tâche ou à un ensemble de tâches (DE MONTMOLLIN, 1986 ; LEPLAT et DE MONTMOLLIN, 2001). Pour Zarifian (1994, p. 112), la compétence est « *la capacité à faire face à des situations industrielles, en partie imprévisibles* » et repose sur l'articulation de plusieurs ressources, internes (comme le sens de l'initiative ou le professionnalisme) ou externes (comme l'autonomie octroyée au salarié par l'organisation). Dans la même veine, certains chercheurs en sciences de l'éducation font de la compétence une capacité à combiner différents types de ressources pour répondre aux exigences d'une situation ou d'une famille de situations (GILLET, 1998 ; BECKERS, 2002 ; PERRENOUD, 2002 ; JOANNERT *et al.*, 2004).

Dans une perspective gestionnaire, nous retenons l'idée que les compétences constituent des combinaisons de ressources hétérogènes, mobilisées en situation, et que l'activité déployée par les agents est toujours orientée vers une performance à atteindre dans une situation spécifique. Cela nous amène à forger le concept de « compétence orientée situation » qui se situe au carrefour de trois notions clés :

- celle de *compétence* comme structure sous-jacente à l'action et comme capacité à combiner *in situ* des ressources hétérogènes (externes ou internes) ;
- celle de *situation* comme unité d'analyse porteuse de sens, une situation qui est à la fois « donnée » (elle correspond à un ensemble de contraintes temporelles, sociales, écologiques et institutionnelles...) et « émergente » (il s'agit d'une création continue qui est le fait d'acteurs engagés dans un processus d'enquête...) ;
- celle de *performance* comme objectif ou ensemble d'objectifs à atteindre dans des situations particulières.

Des compétences « situées » et orientées vers une performance

Nous considérons ici la situation comme une unité d'analyse qui permet d'étudier l'activité orientée vers un résultat (GIRIN, 1990 ; JOURNÉ et RAULET-CROSET, 2008). Choisir la « situation » en tant qu'unité d'analyse conduit à s'interroger, en premier lieu, sur les composantes et sur la délimitation d'une situation. Qu'entend-on par « situation » ? En sciences de gestion, Jacques Girin a défini une « *situation de gestion* » comme celle se présentant lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.* » (GIRIN, 1990, p. 142). Il met en avant, pour identifier une situation, des éléments comme l'espace physique, les temporalités et la détermination des personnes (GIRIN, 1989). Sa conception de la situation est proche de celle de Goffman (1987, 1991). Mais il ajoute, dans une perspective gestionnaire, une orientation de ces différents éléments vers l'atteinte d'un résultat, d'une performance soumise à un jugement externe.

Le point de vue sur la situation sera central dans notre approche. En effet, nous avons choisi d'appréhender les situations du point de vue des agents, ces derniers étant confrontés à des situations qu'ils doivent rapidement diagnostiquer et sur lesquelles ils doivent agir. Si une part de la situation est « objective », si elle s'impose aux participants, une autre part est construite par les agents (BORZEIX, 2010). Ainsi, la compétence est intrinsèquement liée aux modes d'appréhension des situations par les agents, ainsi qu'à leurs actions qui contribuent à construire, définir, délimiter les situations (appel à d'autres personnes, élargissement de la scène d'action, etc.). Cette construction du « sens dans l'action » est bien analysée par le courant du *sensemaking* développé par Weick (1995) : le sens donné à une situation se construit au travers des interactions qui se produisent au sein du groupe et au fur et à mesure du développement de l'action.

Nous nous proposons donc d'identifier les compétences mobilisées par les agents dans des situations spécifiques, au regard d'une performance visée. Ces compétences renvoient à la fois à la signification que peuvent avoir les situations pour les agents (tel problème à résoudre, telle situation risquée à gérer, etc.), aux processus de mobilisation des ressources permettant de délimiter la situation et de la construire, et à la performance recherchée dans cette situation.

La performance ne se réduit ici ni à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise – une conception pourtant classique en sciences de gestion (ainsi, pour Bourguignon (1995, p. 65) : « *en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels* ») –, ni au strict respect des prescriptions organisationnelles (vision taylorienne de la performance, dans laquelle celle-ci tend à se confondre avec la pro-

ductivité). Dans la mesure où nous l'appréhendons à un niveau très *micro*, elle nous semble avant tout être le résultat de multiples compromis opérés par l'agent (ou par l'équipe) :

- entre la recherche d'une certaine efficacité (au regard des objectifs de l'entreprise), le respect des règles (de sécurité, administratives, commerciales, etc.) et la préservation de soi (compromis analysés par les ergonomes dans de nombreuses situations de travail...);

- entre les prescriptions organisationnelles et les « obligations » qu'impose le métier (ce type de compromis est au cœur du concept de « *genre du métier* » ou « *genre professionnel* » forgé par Clot et Faïta qui le définissent comme un ensemble d'« *obligations partagées qui permettent de travailler malgré tout, parfois [même] malgré l'organisation du travail* » (CLOT et FAÏTA, 2000, p. 9) et qui s'intercale entre la tâche prescrite et l'activité individuelle) ;

- entre les règles édictées par l'organisation et les contingences liées aux situations, ce qui suppose de prendre en compte à la fois le rapport que les acteurs entretiennent avec les règles et la spécificité des situations dans lesquelles se déroule l'action (COLLARD, 2010).

Nous donnons à voir maintenant, à partir d'un cas concret, la façon dont on peut identifier et analyser les « compétences orientées situation ».

TRAVAIL EMPIRIQUE

Présentation du terrain et collecte des données

Description du terrain

L'entreprise étudiée est une grande entreprise du secteur du transport ferroviaire. Les agents de « contact » (contrôleurs, agents de vente et agents d'escale) et leurs encadrants (managers d'équipe), dont nous avons analysé l'activité, ne représentent qu'une partie limitée du corps social constituant l'entreprise (environ un dixième de l'effectif total). Ces agents occupent cependant une place prépondérante dans les relations avec les clients, du fait qu'ils sont auprès d'eux les relais des choix stratégiques de l'entreprise. On a ainsi cherché à responsabiliser ces agents autour de la figure du client. La capacité à encadrer, soutenir, orienter ces agents n'en est donc que plus importante. C'est pour cette raison que les attentes de l'entreprise vis-à-vis des managers de proximité se sont progressivement renforcées.

Le service rendu par cette entreprise reste néanmoins très technique : il repose sur une prestation effective de transport et le respect de certaines normes (techniques, sécuritaires, commerciales, administratives, etc.). Ces normes sont d'autant plus contraignantes

que, historiquement, l'entreprise relève du modèle bureaucratique. Elle se caractérise en effet par une forte verticalité et un mode d'organisation en silos, dont découlent des cloisonnements organisationnels importants. Ainsi, les unités opérationnelles que nous avons étudiées dépendent de plusieurs donneurs d'ordres qui ont chacun leurs exigences propres et qui ne se concertent que peu ou pas du tout. Cette situation se traduit par des injonctions contradictoires, venant ainsi compliquer sérieusement l'activité de l'encadrement opérationnel et des agents de contact.

Methodologie

Le travail de terrain – qui a été réalisé en accord avec l'entreprise – visait à la détection de « compétences implicites de service », non répertoriées dans les outils de gestion, mais mobilisées quotidiennement par les agents de contact. Devant un champ des observables très large, nous avons décidé de partir d'observations *in situ* des agents. Nous avons enregistré des interactions agents-clients (après avoir obtenu l'accord des agents), assorties parfois d'un « retour » des agents, qui nous ont ainsi éclairés sur les situations vécues. Nous avons également mené des entretiens, principalement avec des managers en charge des agents et avec des managers exerçant des responsabilités de haut niveau dans les trois métiers étudiés. Au cours des dix-huit mois de notre étude, nous avons pu collecter 240 observations d'interactions et réaliser 45 interviews approfondies (d'une durée moyenne supérieure à 45 minutes). Ce matériau a été traité de manière systématique, en plusieurs étapes. Lors de la première étape, nous avons « découpé » l'ensemble des enregistrements et prises de notes en un ensemble de « situations », et non de compétences, à savoir des séquences d'interactions entre un (ou plusieurs) agent(s) et des clients, pour lesquelles nous identifions un début et une fin, ainsi qu'une certaine continuité de l'action. Parmi ces situations, certaines renvoyaient à des routines de traitement relativement simples, d'autres nous ont semblé présenter un caractère plus complexe nécessitant de fait un engagement plus important des agents. Nous avons choisi d'analyser ces dernières pour tenter de mettre à jour les compétences particulières mobilisées par les agents.

Adoptant une méthode de théorisation « ancrée » (GLASER et STRAUSS, 1967), nous avons dégagé, à partir de l'analyse des « situations » répertoriées, celles susceptibles d'inclure ces compétences « invisibles ». Progressivement, et de façon inductive, à travers une démarche d'allers-retours entre repérage de situations et travail sur les compétences mises en œuvre par les agents, nous avons identifié des ensembles de situations de même nature et des compétences liées à la capacité des agents à résoudre certains problèmes.

Analyse empirique : l'identification des « compétences orientées situation »

L'unité d'analyse spécifique que nous avons mobilisée, la « situation de gestion » (GIRIN, 1990), nous a permis de positionner l'analyse de l'activité à un niveau *micro* et de saisir l'« épaisseur » des situations auxquelles sont confrontés les agents.

L'analyse des situations a fait ressortir le fait que celles-ci se caractérisent par certaines tensions, qui résultent de contraintes portées par les différents acteurs (les clients, les collègues, les managers, l'agent lui-même, etc.) ou qui sont générées par le contexte institutionnel et organisationnel. L'obligation faite à l'agent de « faire face » au client est ressentie d'autant plus fortement que celui-ci opère dans un contexte organisationnel et institutionnel très cadré, dont il ne maîtrise presque aucun des choix. Il est en situation de « répondre » de « choses qu'il n'a pas voulues ». Ainsi, pour apporter au client une réponse unique et cohérente, l'agent doit résoudre, dans l'immédiateté d'une relation de face à face, les contradictions éventuelles de l'entreprise (1). L'analyse empirique nous a conduits à identifier et à qualifier un certain nombre de ces situations.

Analyse empirique : description détaillée de quelques « compétences orientées situation »

Nous allons maintenant détailler quelques-unes des situations que nous avons pu observer, en mettant l'accent sur la façon dont l'agent construit la situation en tant que cadre d'action pour élaborer des propositions pertinentes. Faute de place, nous ne présenterons ici que trois des différents cas que nous avons analysés.

Doser fermeté et civilité

Dans la situation restituée dans l'encadré 1 ci-après, que l'agent a intitulée lui-même « *le bras de fer* », il s'agit pour lui de trouver un équilibre entre une attitude empreinte de fermeté, qui renvoie à un objectif d'évitement de risques, et une attitude « attentionnée », qui respecte les fondamentaux de la relation de service. L'enjeu, pour l'entreprise comme pour l'agent, consiste à arriver à appliquer des règles strictes et justifiées à une population de voyageurs qui, la plupart

(1) L'expérience, comme le souligne Dewey (2012, p. 39), en reprenant l'analyse et l'expression de James (2007, p. 37), « est un mot à "double détente"... Il inclut à la fois ce que (*what*) les hommes font et endurent, ce à quoi ils tendent, ce qu'ils aiment, ce qu'ils croient, ce qu'ils subissent, et la manière (*how*) dont ils agissent ou dont ils pâtissent, leur manière de faire et de subir, de désirer et de se réjouir, de voir, de croire, d'imaginer – ou pour dire les choses brièvement, les processus qui sont impliqués dans les expériences qu'ils font (*experiencing*). »

du temps, est inconsciente des risques auxquels elle s'expose.

L'agent vient de procéder au départ du train. Deux jeunes voyageurs arrivent en trombe sur le quai et se précipitent vers le train.

L'agent s'interpose en adoptant une attitude de grande fermeté : « *C'est terminé ! On ne monte pas !* » (l'agent appuie ses propos en faisant barrage de son corps et en fixant les deux jeunes gens droit dans les yeux). Ils obtempèrent.

L'agent (calmement) : « *Alors, le prochain train pour Belfort, c'est 18h34.* »

L'agent (commentant la situation après coup) : « *C'est vrai que quand je dis qu'on ne monte pas, on ne monte pas ! Quand j'ai dit non, c'est non ! (...). Ça, c'est un apprentissage qui se fait sur le terrain. Le "bras de fer", c'est sur le terrain.* »

Dans cet exemple, l'irruption sur le quai de jeunes gens en retard induit une forte tension et un risque potentiel d'accident. En prenant contact et en s'interposant, l'agent crée de fait une situation d'interaction. Les compétences mises en œuvre par celui-ci pour gérer cette situation mobilisent des attitudes corporelles (il fait barrage avec ses bras et fixe du regard les imprudents) et marquent le passage instantané d'un registre relationnel à un autre (du sécuritaire à l'informatif) qui désamorce d'emblée un possible conflit et modifie le sens donné à la situation. Il définit ainsi un cadre qui lui permet tout à la fois de marquer son autorité, en barrant l'accès au train, et de transformer la situation initiale (situation sécuritaire) en une situation d'information.

Concilier les contraintes de l'entreprise et le désir du client

Dans la situation suivante, qui a pour lieu d'action une « boutique », le vendeur qui est confronté à un client énervé, prend habilement et indirectement à témoin les autres clients dans la file d'attente. Le message qu'il tente de faire passer, en annonçant avec humour qu'il va « mettre un panneau » pour indiquer que « tous les trains sont complets », est le suivant : « Nous sommes en période de pointe, vous êtes tous en retard... Il est donc normal que toutes les réservations soient déjà faites et que vous ayez un temps d'attente au guichet. »

L'agent doit « traduire » la contrainte de l'entreprise en des termes acceptables pour le client. L'agent doit aussi faire admettre à celui-ci les limites de sa propre action en s'impliquant comme acteur (ainsi, dans une situation comparable, un agent, soupirant, parlera en

ces termes de la réservation d'un voyage : « Je n'ai rien d'autre... »), ou en personnalisant sa réponse.

VERBATIM

C : « *Bonjour, je voudrais un Paris-Saint-Dié, pour le 22, samedi.* »

A : « *Eh bien ! Tout le monde vient au dernier moment aujourd'hui !* »

C : « *Il part à 12h12.* »

A : « *Ça oui, il va partir, mais peut-être sans vous ! Vous avez une carte de réduction ?* »

C : « *Oui.* »

A : « *Moi, je vais mettre un panneau, et dire que tous les trains sont complets pour ce week-end !* » (Il parle un peu plus fort, comme s'adressant à la cantonade, à ceux qui patientent dans la queue).

Alors, qu'est-ce qu'on a... ? 10h42, changement à Nancy, vous arriverez à ... »

Ici, l'agent gère une situation qui va bien au-delà de la simple interaction avec le client, l'enjeu étant de traiter une situation plus large. Il prend en compte non seulement le client et sa demande particulière, mais aussi les clients qui attendent et dont le mécontentement risque de s'amplifier du fait de la difficulté récurrente à trouver une place pour le jour et l'horaire souhaités (on est en effet en période de Noël). De façon anodine, l'agent fait « passer » le point de vue de l'entreprise, il gère l'ensemble des participants, et il élargit la situation pour y inclure des témoins qui l'instant d'après seront ses clients.

Être avec le client

La situation suivante est exemplaire de la difficulté de passer de la phase « d'écoute » du client à celle de la décision effective de celui-ci, l'achat ou l'échange d'un billet. L'enjeu est de passer le plus rapidement possible de l'une à l'autre de ces deux phases, tout en ne faisant pas une interprétation erronée de l'attente du client au risque de perdre l'adhésion de celui-ci. La situation est particulièrement confuse et prend du temps (34 minutes en moyenne), le client ignorant tout de l'univers de l'entreprise (les offres tarifaires, les offres promotionnelles, etc.). Il rencontre aussi des difficultés pour s'exprimer en français, mais il comprend néanmoins littéralement ce qu'on lui dit. Confronté à la véhémence du client, ce n'est qu'au bout de 28 minutes que l'agent parvient à comprendre qu'indépendamment d'un remboursement, le client est prêt à accepter un échange de billet. Pour l'agent, le sens de la situation est difficile à construire du fait que le client est revendicatif et que

Début de l'interaction : 18H14

C : « Je viens jeudi dernier ; et je dis : "Je veux partir vendredi, et revenir dimanche", et le monsieur, il s'est trompé, et je n'ai pas regardé. Et le monsieur, dans le train, il a fait l'amende. Je paie, je paie... »

A : « Elle prend deux billets et un petit papillon d'amende... »

Suit un long échange au cours duquel le client demande le remboursement, il ne comprend pas pourquoi on ne lui rembourse que 8,70 euros un billet marqué 44 euros, puisque pour lui en rompant l'offre promotionnelle d'un aller et retour, cela revient donc à appliquer pour l'aller un tarif normal qui lui est beaucoup plus onéreux.

18H42

C : « Je sais pas, je sais plus ! (il se prend la tête entre

les mains). *Vous madame, vous êtes gentille, vous dites faire quoi ? Dites ! Je ferai !* »

A : « C'est un peu idiot d'annuler pour récupérer seulement 8,70 euros... Vous êtes sûre de ne pas retourner à Biarritz ? »

C : « Si, si, j'y retourne pour Noël »

A : « Alors, si vous voulez, je peux faire un échange, cela vous fera un retour Biarritz-Paris, mais il faudra acheter l'aller, vous comprenez ? Et surtout, il faudra toujours garder ces deux billets ensemble. Le contrôleur va vous demander les deux ! »

Suit alors un échange sur la recherche de dates offrant un tarif préférentiel.

L'agent cherche et trouve un trajet, au même tarif, le 2 janvier... Le client est d'accord.

Fin de l'interaction : 18H48

sa demande est composite : comment formuler une réclamation pour contester le paiement d'une amende sanctionnant l'utilisation d'un billet à une date qui n'était pas la bonne ? Et comment, dans le même temps, obtenir le remboursement d'un billet retour acheté dans le cadre d'une offre promotionnelle portant sur un aller et retour ? L'agent se perd à vouloir répondre séparément aux différentes demandes du client, alors que dès qu'il propose un échange plutôt qu'un remboursement, le client passe immédiatement d'une attitude de réclamation à une attitude plus conciliante. Ce basculement se produit lorsque l'agent sollicite une nouvelle information en reposant la question : « Êtes-vous sûr de ne pas retourner à Biarritz ? ». La prolongation de cette situation vient précisément du fait que l'agent met beaucoup de temps à intégrer le point de vue du client, à « être avec le client », comme nous le dit un autre agent interviewé au titre d'autres situations.

Cela montre la difficulté à donner à la situation un sens qui soit suffisamment plausible pour engendrer une action (WEICK, 1995). L'agent doit à la fois construire le sens de la situation et « embarquer » le client dans ce scénario. Cela se produit dans le cas considéré quand l'agent est enfin en mesure de formuler une proposition qui respecte à la fois le point de vue du client et les contraintes de l'entreprise, qui, ici, renvoient aux règles tarifaires.

Les trois situations que nous venons de présenter, et les « compétences orientées situation » qui sont associées à chacune d'elles, sont reprises dans le tableau de la page suivante. Ces situations sont caractéristiques des tensions vécues par les agents, et face auxquelles ils mobilisent des ressources variées et développent des « compétences orientées situation ». Ce tableau présente les différentes situations rencontrées et les

enjeux de chacune d'elles, à la fois pour l'entreprise et pour l'agent, ainsi que la « compétence orientée situation » qui permet à l'agent de construire le comportement le plus pertinent.

Nous nous proposons maintenant de mettre en évidence les enjeux liés au concept de « compétence orientée situation », dans une perspective à la fois critique, analytique et instrumentale.

PERSPECTIVES OPÉRATIONNELLES

La portée critique du concept de « compétence orientée situation »

Un premier enjeu réside dans la portée critique des COS, dans la mesure où celles-ci donnent à voir les tensions qui sont au cœur de l'activité des agents de contact et de l'encadrement de proximité. Or, ces tensions, qui sont en partie générées par le mode d'organisation retenu (verticalité, organisation en silos, etc.), constituent un point aveugle pour les donneurs d'ordres et un angle mort de l'instrumentation gestionnaire. En redonnant de l'épaisseur aux situations vécues par les acteurs et du volume à leur activité, les COS rendent ainsi visible ce qui est gommé par l'organisation officielle du travail.

Pour illustrer notre propos, nous allons prendre le cas du service de l'Escale (le service qui est en charge de la préparation des trains dans le respect des procédures de sécurité). Comme l'a mise en évidence la situation « le bras de fer » mentionnée précédemment pour illustrer la compétence « doser fermeté et civilité », les agents d'Escale doivent tenir compte à la fois des règles de sécurité et des normes de service. Ces deux

types de règles peuvent évidemment entrer en tension, voire se révéler antagonistes [un dirigeant de proximité du service Escale, évoque en ces termes une situation particulièrement tendue : « *Normalement, quand le train part, une fois que le départ est donné, l'agent est censé observer tout le défilé du train de manière à détecter une anomalie. Et c'est typiquement là où ça peut être difficile [pour lui], car le client voyant que l'agent a donné le départ du train va alors poser sa question. Alors, si c'est une question pour laquelle il faut trente secondes pour répondre, l'agent, s'il se fait "extraire", n'aura pas réalisé sa mission de sécurité* »]. La compétence de l'agent réside alors dans sa capacité de jugement et dans son pouvoir d'arbitrage. Notons, cependant, que ces tensions n'existent pas aux yeux des donneurs d'ordres. Pour les spécialistes de la sécurité, seule compte l'application stricte de la réglementation. C'est d'ailleurs ce principe qui est au fondement des audits sécurité réalisés par ces mêmes experts et des contrôles de sécurité de niveau 1 menés par l'encadrement de proximité. Pour ceux qui pilotent la relation de service, seul compte *a contrario* le respect des normes de service. Des enquêtes « client mystère » ont ainsi été institutionnalisées pour vérifier la bonne application de ces normes par les agents d'Escal, et il a été demandé expressément aux dirigeants de proximité d'évaluer les comportements de leurs agents au regard de ces normes (COLLARD, 2010).

L'encadrement de proximité dispose ainsi d'outils spécifiques pour évaluer des dimensions particulières de l'activité des agents d'Escal, mais aucun d'entre eux n'est à même de prendre en compte cette activité dans sa globalité et dans toute sa complexité. Le paradoxe pour les managers de proximité est qu'ils doivent cependant répondre de ces tensions auprès de leurs agents. Leur travail, en tant qu'encadrant, est donc traversé par des contradictions [un dirigeant de proximité, évoquant les relations qu'il entretient avec les donneurs d'ordres, tient les propos suivants : « *Je tombe souvent sur des intégristes de la sécurité qui vont me dire qu'il n'y a que la sécurité ! Je tombe aussi sur d'autres intégristes qui me disent l'inverse, à savoir que le client est prioritaire et que tout le reste est accessoire !* »]. Une entrée par les « compétences orientées situation » permet donc de braquer le projecteur sur les dimensions conflictuelles de l'activité des agents de contact et de leurs encadrants, des dimensions qui sont habituellement occultées du fait de l'organisation en silos qui a été mise en place et des cloisonnements organisationnels qui en résultent.

Le potentiel analytique des « compétences orientées situation »

Le tableau 1 ci-dessous, qui rend compte notamment des tensions qui sont au cœur de l'activité des agents

Situations	Enjeux de la situation	« Compétences Orientées Situation »
1 - Compétence : doser fermeté et civilité		
Situations de danger sur un quai.	<i>Assurer la sécurité des personnes, désamorcer les conflits, sensibiliser les voyageurs et les renseigner.</i>	Repérer rapidement les comportements à risques et faire preuve de fermeté ; Savoir changer d'attitude dans le cours de l'action en mobilisant les différents registres de la communication (verbal, non verbal et para-verbal) : par exemple, passer du registre sécuritaire au registre informatif, et inversement...
2 - Compétence : concilier les contraintes de l'entreprise et le désir du client		
Situation contrainte, voire bloquée : en raison des procédures, des normes de sécurité ou d'un manque de temps.	<i>Faire circuler l'information, faire comprendre au client les contraintes de l'entreprise, tout en réalisant la vente et en fidélisant le client.</i>	Expliquer au client et faire admettre à celui-ci une contrainte liée à l'environnement de l'entreprise (procédure, pénalité, impossibilité, sécurité, organisation du travail, etc.), tout en réalisant la prestation de service.
3 - Compétence : être avec le client		
Situation incertaine d'interaction : par exemple, quand la vente n'est pas acquise au départ.	<i>Fidélisation et prise en compte du client ; Réaliser rapidement la vente et la saisie des informations dans le logiciel.</i>	Consacrer toute son attention à la demande du client, qui est souvent mal formulée, tout en se concentrant sur la saisie informatique et le dialogue qu'implique cette opération. Basculer de la phase « demande » à la phase « proposition » dans l'acte de vente.

Tableau 1 : Des compétences construites pour chaque situation.

et des ressources mobilisées par ceux-ci pour atteindre une certaine performance, livre les ingrédients *a priori* décisifs d'une interaction de service réussie. À partir de là, il est possible d'intégrer et d'utiliser les détails de chacune des situations d'interaction observées afin de procéder à une analyse affinée et dynamique de chacune d'elles. En se focalisant sur le *processus* de mobilisation de ressources mis en œuvre par les agents pour à la fois faire sens et agir, on peut analyser la complexité des situations telles qu'elles sont vécues par les agents, ainsi que les réponses qu'ils y apportent.

Il nous semble alors possible de poursuivre la réflexion sur un versant plus instrumental, à savoir : que peut apporter le concept de COS ? Et quelles sont les méthodes d'observation qu'il implique, d'un point de vue managérial ? L'identification de ces compétences peut-elle servir aux managers de proximité pour mieux accompagner le développement des compétences sur les sites de production ? Ou encore à influencer sur la relation entre l'encadrement de proximité et les agents ? Voire même à rendre plus pertinentes les pratiques de formation hors site ? Ce sont là autant de questions que soulève cette approche de la compétence. En un mot : peut-on appréhender les « compétences orientées situation » comme un outil de gestion pour penser et orienter les formations internes, et cela, en coopération avec les managers de proximité ?

Faciliter les retours réflexifs sur l'activité

Un autre enjeu, qui lui est plus instrumental et plus opérationnel, tient au fait que l'identification de ces compétences peut stimuler les retours réflexifs sur les situations auxquelles elles renvoient. Cet objectif implique un recueil et un traitement spécifique du matériau. En effet, pour tenir compte de la richesse des situations et des compétences mobilisées en situation, nous suggérons tout d'abord d'enregistrer, de mémoriser et de rendre facilement accessibles les traces d'action en situation. Cela suppose de conserver une grande quantité de *verbatim* de façon ordonnée et accessible, donc sous la forme d'une base de données. Grâce à Weller, on sait que « *La description [des compétences des agents] ne peut (...) se réduire à la description des conditions interactives dans lesquelles ils agissent* » (1997, p. 142). Dès lors, il s'agit de systématiser la description des compétences observées, de façon à les « donner à voir », que ce soit à l'encadrement ou aux autres salariés, en utilisant la base de données, comme nous l'avons fait nous-mêmes dans le cadre de notre travail de recherche, reprenant en cela la proposition de Jonnaert *et al.* (2006, 2004) de constituer des « banques de situations » ou des référentiels (DARRÉ, 1994). Le fait qu'il s'agisse d'enregistrements de situations réelles, et non plus typifiées ou stéréotypées, nous semble représenter un saut méthodologique et qualitatif important, puisque ces situations sont familières aux agents tout en étant didac-

tiques. Leur utilisation dans une lecture collective et réflexive avec l'encadrement de proximité, en y associant des formateurs, peut s'avérer très riche, même si cette pratique est exigeante pour les encadrants. Le travail alors effectué est un retour réflexif sur des situations : « Pourquoi l'agent a-t-il réagi ainsi ? » ; « Aurais-je réagi différemment ? » (2).

On peut aussi penser à des pistes d'auto-formation individuelle, dans les unités opérationnelles, la « banque de situations » constituant alors un outil d'aide aux agents leur permettant d'affiner leur perception des interactions de service si complexes à cerner (BANDEL-CHARENSOL & JOUGLEUX, 2001). Ainsi, nous avons été amenés à recommander à l'entreprise objet de notre étude d'envisager de permettre un libre accès, *via* des ordinateurs, à des versions de la « banque de situations » ne comportant que les cas les plus simples. Le choix d'une interface ludique sous la forme d'un jeu-QCM pourrait contribuer à cette auto-formation, du fait qu'à chaque situation, il existe plusieurs réponses possibles, et que la plus « évidente » pour l'agent n'est pas toujours celle qui répond le mieux aux attentes du client, ni celle qui est la plus efficiente.

Le rôle de l'encadrement de proximité dans le développement et la transmission des compétences doit également être souligné. Le manager de proximité anime des réunions d'équipes, qui visent à établir « le bilan » des performances de l'équipe ou des équipes et à mobiliser les agents sur des objectifs futurs. Il conduit aussi les entretiens individuels et évalue, à cette occasion, les performances et les compétences des agents. Bref, il intervient *via* « *un travail d'argumentation, de mise en mots et en images, par un effort d'évaluation des actions entreprises* » (TANNERY, 2001, p. 247). Enfin, le manager de proximité observe les agents dans l'action et est amené à « débriefing » avec eux. Cette lecture « à chaud » est irremplaçable. Elle est cependant limitée par le temps que le manager peut consacrer à ces observations *in situ*, et par le caractère aléatoire de celles-ci. Recourir à une « banque de situations » lui permettrait *a contrario* de démultiplier les occasions d'échange avec ses agents et d'enrichir *in fine* les pratiques professionnelles.

Élargir les ressources des formateurs

Ces compétences peuvent également permettre de penser différemment le processus de formation (hors

(2) L'interprétation demande un travail d'analyse de l'encadrement se basant sur les indices relevés à la lecture de la situation, ce que Dewey synthétise ainsi (2012, p. 242) : « Quand, par exemple, nous sommes sidérés par des conditions déconcertantes et que, finalement, nous découvrons un indice nous permettant de remettre chaque chose à sa place, tout à coup le tout "fait sens". Dans une telle situation, l'indice possède une signification en vertu de son rôle d'indiquer et de guider l'interprétation. Mais la signification de la situation complète, telle qu'elle est appréhendée, relève du sens. »

site de production) pour qu'il soit lui aussi « orienté situation ».

Les formateurs et les concepteurs de formation sont concernés par cette confrontation avec le réel non modélisé qu'est l'enregistrement des situations réelles. Cette confrontation peut être prétexte à une mise en discussion critique du contenu des formations, qui sont généralement réalisées sur la base de situations « typifiées » qui n'ont souvent qu'un rapport assez lointain avec les situations réelles. Des descriptifs de situations réellement vécues pourraient compléter les supports de formation existants en les documentant et en les contextualisant. Ces descriptifs pourraient aussi faciliter la conception de nouveaux supports de formation. Les « compétences orientées situation » pourraient ainsi aider les formateurs dans leur tâche de conception de formations et de capitalisation des connaissances. En partant de situations réellement vécues, le formateur serait mieux armé pour prendre en compte le « réel du travail » (DEJOURS, 1998) des agents et répondre ainsi à leurs besoins.

Enfin, les formateurs pourraient également intervenir directement au sein des entités opérationnelles. L'enjeu serait alors de faire de la formation un soutien, un stimulant aux dynamiques de transmission des connaissances observées au sein des collectifs. Confronter les collectifs de travail à une représentation des « compétences orientées situation », ce serait initier une discussion et une controverse sur les difficultés propres à chaque situation représentative et sur les façons de les surmonter. L'intervention d'un formateur dans une entité opérationnelle, au plus près du travail au quotidien, en appui au manager de proximité, permettrait d'illustrer les compétences en situation et d'initier des discussions entre les agents. Elle serait de nature à dynamiser le travail du collectif.

CONCLUSION

Différents travaux ont montré l'intérêt d'une approche contextualisée des compétences (JONNAERT *et al.*, 2006 ; GILBERT et LE BOULAIRE, 2011) qui mette en lumière le « travail réel » (COLLARD, 2006) et la réalité du terrain (DUJARIER, 2006), pour tenir compte de la complexité des situations.

Dans cette veine, nous avons fait le choix d'adopter le point de vue du manager de proximité et proposé le concept de « compétence orientée situation ». L'enjeu est de réconcilier les compétences « réelles » et concrètes que mobilisent les agents en situation, avec l'impératif d'une gestion de celles-ci (BAROIN-LOOS, 2003).

Ce qui ne revêt pas le caractère de la nouveauté pour certaines disciplines n'est de fait que peu ou pas opérationnalisés et ne trouve donc pas à s'appliquer dans les entreprises. C'est ce que nous sommes amenés à constater très fréquemment en tant que chercheurs en

gestion. Appréhender les compétences sous l'angle des « compétences orientées situation » ne laisse dans l'ombre ni les objectifs de performance de l'individu et de l'organisation ni les caractéristiques propres à toute situation de gestion. Là est tout l'intérêt de ce concept.

BIBLIOGRAPHIE

- BANCEL-CHARENSOL (L.) & JOUGLEUX (M.), « L'impact des outils de gestion sur le travail en "front office" », *Travail et Emploi*, n°99, pp. 81-97, 2001.
- BAROIN-LOOS (J.), « Les mécanismes de production des compétences dans l'entreprise orientée client », *Économies et Sociétés*, Série « Économie et Gestion des Services », n°5, pp. 1919-1938, 2003.
- BATAILLE (F.), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 66-81, avril-mai-juin, 2001.
- BECKERS (J.), *Développer et évaluer des compétences à l'école : vers plus d'efficacité et d'équité*, Labor, Bruxelles, 2002.
- BELLIER (S.), « La compétence », in CARRÉ (P.) & CASPAR (P.), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, pp. 223-244, 1999.
- BOURGUIGNON (A.), « Peut-on définir la performance ? », *Revue française de comptabilité*, n°269, pp. 60-65, 1995.
- BORZEIX (A.), « Commentaires sur la question du langage dans les organisations, par Jacques GIRIN », in BAYART (D.), BORZEIX (A.) & DUMEZ (H.) (Eds.), *Sur les traces de Jacques GIRIN*, pp. 297-303, Paris, Éditions de l'École Polytechnique, 2010.
- CLOT (Y.) & FAÏTA (D.), « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler*, n°4, pp. 7-42, 2000.
- COLLARD (D.), *Travail réel, travail occulté : le cas des médiateurs de la SNCF*, Congrès de l'AGRH 2006 sur le thème « Le travail au cœur de la GRH », Reims, les 16-17 novembre 2006.
- COLLARD (D.), « De la procédure *in abstracto* à la procédure "en acte" : le cas de la signification des actes authentiques par les Clercs d'huissier de justice », *Activités*, vol. 7, n°1, pp. 111-135. <http://www.activites.org/v7n1/v7n1.pdf>, 2010
- COLLARD (D.), « De la stratégie orientée client aux "enquêtes client mystère" – Les "enquêtes client mystère" à la SNCF : une "fiction" aux effets pourtant bien réels ! », *Gérer et Comprendre*, n°102, pp. 36-46, 2010.
- DARRE (J.P.), « Les voies de construction d'un référentiel. Le cas des conseillers techniques agricoles », in ROPÉ (F.) & TANGUY (L.), *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, pp. 147-164, 1994.
- DEFÉLIX (C.), *Définir et reconnaître les compétences dans les organisations : une dynamique de négociations permanentes*, Congrès de l'AGRH 2005, Paris, 2005.

- DEJOURS (C.), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Éditions du Seuil, 1998.
- DEJOURS (C.), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion 2000*, pp. 15-31, 1998.
- DEWEY (J.), *Expérience et nature*, Paris, Gallimard, 2012.
- DUBOIS (M.) & RETOUR (D.), « Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche », *Journées des IAE*, pp. 323-341, Aix-en-Provence, 1998.
- DUJARIER (M.-A.), *L'idéal au travail*, Paris, PUF, 2006.
- GILBERT (P.) & LE BOULAIRE (M.), « De nouvelles voies pour gérer les compétences : priorité au contexte », *Entreprise et personnel*, Étude n°295, janvier 2011.
- GILLET (P.), « Pour une écologie du concept de compétence », *Éducation Permanente*, n°135, pp. 23-32, 1998.
- GIRIN (J.), *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*, Journée d'études AFCET, École Centrale de Paris, le 10 mars 1989.
- GIRIN (J.), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments théoriques et de méthode », in MARTINET (A.-C.) (dir.), *Epistémologies des sciences de gestion*, Economica, pp. 141-182, 1990.
- GLASER (B.-G.) & STRAUSS (A.), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine, 1967.
- GOFFMAN (E.), *Façons de parler*, Paris, Éditions de Minuit, 1987 (1981).
- GOFFMAN (E.), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit, 1991 (1974).
- GRANT (R.M.), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 114-135, 1991.
- GRIMAND (A.), *L'évaluation des compétences : paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation*, Congrès de l'AGRH 2004, Montréal, 2004.
- JAMES (W.), *Essais d'empirisme radical*, Paris, Flammarion, 2007.
- JAVIDAN (M.), "Core competence: what does it mean in practice", *Long Range Planning*, vol. 31, n° 1, pp. 60-71, 1998.
- JONNAERT (P.), BARETTE (J.), MASCIOTRA (D.) & YAYA (M.), *La compétence comme organisateur des programmes de formation revisitée ou la nécessité de passer de ce concept à celui de « l'agir compétent »*, Bureau international de l'Éducation de l'UNESCO, 2006.
- JONNAERT (P.), BARETTE (J.), BOUFRADI (S.) & MASCIOTRA (D.), « Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences constructivisme et interdisciplinarité », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 30, n°3, pp. 667-696, 2004.
- JOURNÉ (B.) & RAULET-CROSET (N.), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, vol. 11, n°1, pp. 27-55, 2008.
- KROHMER (C.), *Collectifs de travail et compétence collective. Le cas d'une PME*, Congrès de l'AGRH 2003, Grenoble, 2003.
- LE BOTERF (G.), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'Organisation, 1994.
- LEPLAT (J.), « Compétence et ergonomie », in AMALBERTI (R.), DE MONTMOLLIN (M.) & THEUREAU (J.) (coord.), *Modèles en analyse du travail*, Paris, Mardaga, pp. 263-278, 1991.
- LEPLAT (J.) & DE MONTMOLLIN (M.), *Compétences en ergonomie*, Octares, Toulouse, 2001.
- LIVIAN (Y.F.), *Les organisations productrices d'incompétence*, Congrès de l'AGRH 2009, Toulouse, 2009.
- LORINO (P.) & TARONDEAU (J.-C.), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 160, pp. 307-328, 2006.
- DE MONTMOLLIN (M.), *L'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang, 1986.
- OIRY (E.), « La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences », in DEFÉLIX (C.), KLARSFELD (A.) & OIRY (E.) (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006.
- PARLIER (M.), « La compétence au service d'objectifs de gestion », in MINET (F.), PARLIER (M.) & DE WITTE (S.) (coord.), *La compétence : mythe, construction ou réalité ?*, Paris, L'Harmattan, pp. 91-107, 1994.
- PERRENOUD (P.), « D'une métaphore à l'autre : transférer ou mobiliser ses connaissances ? », in DOLZ (J.) & OLLAGNIER (E.) (Éd.), *L'énigme de la compétence en éducation*, Bruxelles, De Boeck, pp. 45-60, 2002.
- PRAHALAD (C.K.) & HAMEL (G.), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, pp. 79-91, may-june 1990.
- SANCHEZ (R.), HEENE (A.) & THOMAS (H.), *Dynamics of competence-based Competition*, Elsevier Science, 1996.
- TANNERY (F.), « Le management stratégique des services : synthèse bibliographique et repérage de questions génériques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4 n°2, pp. 215-259, 2001.
- WELLER (J.-M.), « Le guichet interactif : ce que font les bureaucrates lorsqu'ils répondent au téléphone », *Réseaux*, n°82-83, pp. 129-148, 1997.
- WEICK (K. E.), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- ZARIFIAN (P.), « Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel », in MINET (F.), PARLIER (M.) & DE WITTE (S.) (Éd.), *La compétence : mythe, construction ou réalité ?*, Paris, L'Harmattan, pp. 111-133, 1994.

RADIOGRAPHIE D'UN PARADIGME DOMINANT : L'ÉCONOMIE ORTHODOXE VUE PAR ANDRÉ ORLÉAN

L'originalité du livre d'André Orléan, « L'Empire de la valeur – Refonder l'économie » (Seuil, 2001), est de nous inviter à revisiter les bases théoriques du paradigme libéral en économie pour y mettre en évidence un péché originel caché, qui l'empêche de comprendre la crise financière actuelle : la croyance en l'objectivité de la « valeur ».

Par **Daniel FIXARI***

André Orléan est un des chefs de file de l'école dite de « l'économie des conventions », un économiste, donc, non « orthodoxe ». Directeur de recherche au CNRS et directeur d'études à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS), et auteur de nombreux ouvrages sur la monnaie et la finance, on attend de sa part une analyse solide et non convenue de la crise financière actuelle. Et l'on va avec lui, en effet, bien au-delà des tribunes de dénonciation des méfaits de l'économie orthodoxe publiées par les « économistes atterrés ». Il entreprend de nous montrer que cette crise, qui a jeté le discrédit sur la science économique, est une preuve de plus qu'il faut, en réponse à celle-ci, proposer une véritable refondation de l'économie, mettre fin à son splendide isolement des autres sciences sociales et à ses prétentions hégémoniques. Sa démarche, originale,

consiste à revisiter ce qui est selon lui au cœur de l'économie classique et néo-classique, orthodoxe, la théorie de la valeur, théorie qui serait sa principale faiblesse.

Pour étayer sa démonstration, André Orléan nous expose d'une façon littéraire, mais aussi rigoureuse et très pédagogique, les arcanes de la théorie mathématique de l'équilibre général de laquelle découlent les concepts de marché et de concurrence parfaits, qui sont censés justifier le libéralisme. Puis, il pointe les insuffisances de la théorie, en particulier dans la prise en compte de la monnaie et des incertitudes. Et en mobilisant, outre le génial John Maynard Keynes, des grands noms des sciences sociales (Max Weber, Émile Durkheim, Marcel Mauss, Thomas Schelling...), il conclut sur un nouveau cadre théorique unifié entre disciplines (« unidisciplinaire »), pour penser la valeur. André Orléan fait d'ailleurs preuve d'un impressionnant encyclopédisme multidisciplinaire, allant de l'analyse des rites védiques jusqu'aux nouveaux apports de la sociologie des marchés... En feu d'arti-

* Professeur à Mines ParisTech.

ficie final, il applique son cadre théorique aux incroyables dérives de la finance de marché, qui sont en contradiction avec la croyance véhiculée par les économistes orthodoxes et selon laquelle il existerait une valeur fondamentale, objective, des titres, dont on ne pourrait durablement s'écarter grâce à l'efficacité des marchés.

RETOUR SUR LES FONDEMENTS DE L'ÉDIFICE ORTHODOXE

À la base de l'édifice, il y a l'équilibre général, point de passage obligé et fleuron de tout cours d'économie. Il s'agit de modéliser les interactions marchandes entre des consommateurs à partir d'hypothèses sur leur comportement. Ces hypothèses, sur lesquelles les cours d'économie s'attardent en général peu, paraissent, comme nous le verrons, *a priori* assez anodines et plutôt raisonnables, mais dans les faits il n'en est rien.

Des consommateurs rationnels et auto-centrés

Les consommateurs fictifs du modèle, baptisés « homo economicus », sont supposés capables de classer les uns par rapport aux autres tous les paniers de consommation possibles, avec parfois des ex-aequo mais toujours sans hésitation. Un panier est supérieur à un autre s'il comporte au moins plus d'un des biens. Si un panier A est meilleur qu'un panier B, et que lui-même est meilleur que le panier C, alors A est automatiquement meilleur que C. Ces classements « rationnels » opérés par un consommateur sont supposés être indépendants de ceux opérés par d'autres consommateurs, des classements qu'il n'est d'ailleurs pas censé connaître. La consommation d'un bien par un consommateur est supposée ne générer aucun effet positif ou négatif sur les autres consommateurs (effets dits externes). Il n'existe pas de biens que l'on puisse consommer sans que cela empêche les autres de le consommer également (biens collectifs). Chacun est donc complètement isolé dans sa bulle. De plus, les consommateurs ont tous une connaissance parfaite de

la qualité des biens et, évidemment, la liste de ces derniers est exhaustive.

Un beau théorème

Chacun possède au départ un panier de biens qu'il peut échanger contre d'autres. Première question : existe-t-il, et à quelles conditions, un système de rapports d'échange entre les différents biens, ou dit autrement, en prenant arbitrairement un des biens comme unité de compte, un système de prix tels que pour

chaque bien les offres et les demandes d'échange s'égalisent, le fameux équilibre général ?

Cette question se traduit aisément en un très joli problème mathématique de maximisations sous contraintes, un problème classique par exemple en mécanique. Et la bonne réponse est... l'équilibre existe si et seulement si l'espace des paniers préférés à un panier donné est convexe. Cette bizarre hypothèse de convexité signifie concrètement que le consommateur préfère des paniers « équilibrés » en différents biens.

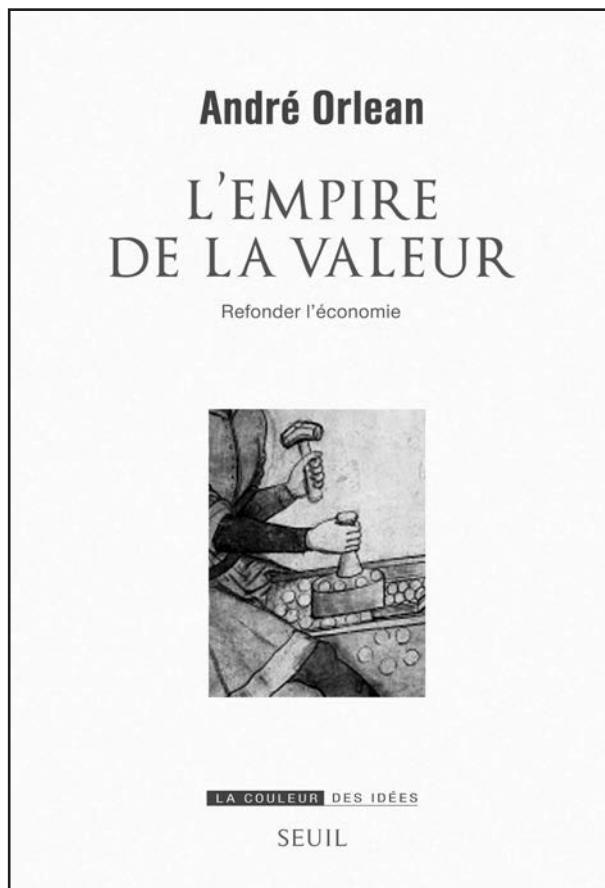
Des généralisations, dans la même veine, à tout type de décisions

On peut ensuite généraliser la démarche de modélisation, avec le même type d'hypothèses, à la

production, au travail, à plusieurs périodes, aux promesses. Pour ne pas complexifier l'analyse, André Orléan ne s'étend pas sur la production et le rapport salarial, préférant se concentrer sur les rapports d'échange, en particulier en présence de risques.

S'agissant du risque, on pourra ainsi, dans le modèle d'équilibre général, échanger des promesses risquées : tant de tel bien tout de suite contre tant de tel bien plus tard si tel évènement (ou « état de la nature ») s'est produit d'ici là, rien dans le cas contraire (voir les marchés à terme contingents de Arrow (K.) & Debreu (G.)). Cela suppose que la liste des états de la nature futurs possibles soit connue, et que cette connaissance soit partagée par tous.

Pour des promesses en monnaie, il s'agit alors de modéliser les choix faits face au risque, toujours sous



forme de maximisation d'une fonction. En l'occurrence, en retenant des hypothèses raisonnables de rationalité, cette fonction est le gain moyen calculé, si des probabilités objectives n'existent pas (incertitude radicale), avec des probabilités subjectives du décideur, et en transformant les différents gains par une fonction reflétant le goût du risque de ce décideur (Espérance mathématique d'utilité – voir Savage (L.J.)). D'où les modélisations des marchés d'actions, de ceux d'assurances...

La « vraie » valeur dépend de tout à la fois

Un premier élément souligné par André Orléan est que le modèle semble donner une réponse objective (mathématique...) au vieux mystère de la « valeur » d'un bien, que Karl Marx recherchait dans le travail qui y est incorporé (1), ou Adam Smith dans « l'utilité » et la « rareté » du bien. La « valeur substance » d'un bien correspond, dans le modèle, à son prix d'équilibre, mais, comme le souligne André Orléan, ce prix dépend en fait des paramètres de préférence, de production et de rareté de tous les autres biens, ainsi que de la répartition initiale des biens, dans une complexe interdépendance générale. Cela explique pourquoi de nombreux résultats intéressants sur ces prix ne sont obtenus qu'en présence d'un équilibre dit partiel : détermination du prix d'équilibre d'un bien, les prix des autres biens étant fixés.

Un équilibre qui est, de plus, optimal

Mais l'arme secrète de l'équilibre général, c'est en fait qu'il constitue aussi un « optimum collectif », en un sens très précis et limité (voir Vilfredo Pareto). Une situation collective sera dite meilleure qu'une autre, si elle améliore la situation de certains individus sans pour autant dégrader celle des autres : il y a consensus en sa faveur. Et une situation sera optimale s'il n'en existe aucune de meilleure au sens défini précédemment... André Orléan souligne que c'est un critère faible au regard du sens commun.

Cet optimum existe-t-il ? C'est un nouveau problème mathématique qui se révèle de même nature que celui de l'équilibre général, avec pour réponse que tout équilibre est un des optimums, et que tout optimum correspond à un des équilibres.

Un étrange marché

Mais il nous manque encore une pièce du puzzle : comment, en pratique, déterminer les prix d'équilibre ? La réponse correspond à un modèle de marché,

qui sera qualifié lui aussi de parfait (voir Léon Walras). C'est une procédure qui opère par tâtonnements, dans laquelle une personne neutre se charge d'afficher un système de prix, de recueillir les offres et les demandes qu'il suscite, puis d'essayer de corriger les déséquilibres entre ces deux variables en affichant un nouveau système de prix et, ainsi de suite, jusqu'à ce qu'il y ait convergence sur les prix d'équilibre recherchés (2). Les biens sont alors effectivement échangés. Il est important de noter qu'à chaque étape du processus, les consommateurs répondent en considérant les prix comme définitifs, sans chercher à biaiser.

On note aussi que dans ce système, personne n'a de pouvoir sur les prix, ceux qui sont fixés par la convergence, neutre, du processus s'imposent à tous. Ces prix sont l'information suffisante pour coordonner au mieux le système, la fameuse main invisible.

L'inconvénient du système est sa centralisation. Pour le décentraliser, on peut penser faire appel à l'idée de concurrence, qui aboutirait au même résultat que le marché de Walras. Mais il faut pour cela imaginer une concurrence qui soit elle aussi parfaite, où aucun acteur n'a le pouvoir de fixer le prix...

LES RAISONS DU PARADOXAL SUCCÈS DU MODÈLE

Des individus très idéalisés, une monnaie fantomatique

Pour André Orléan, cette soi-disante réponse que représente l'équilibre à la question de la valeur devrait d'entrée de jeu inspirer la méfiance. Les consommateurs réels sont indécis, incohérents, influencés mimétiquement par le désir du désir de l'autre (voir René Girard) ; ils peuvent préférer, par ostentation, des biens uniquement parce que leur prix est élevé ; ils ont plus des niveaux d'attente, sans cesse croissants, que de véritables « besoins » stables. Ils peinent à s'informer sur la qualité des biens, ont recours à divers « prescripteurs » pour les orienter. Face au risque, les décideurs font des choix incohérents (voir les expériences célèbres de Maurice Allais, où Leonard Jimmie Savage a fait lui-même preuve d'incohérence en présence de probabilités très faibles...).

De plus, point crucial pour André Orléan, le modèle ne comporte aucune analyse véritable du problème de la monnaie, laquelle est reléguée à une simple unité de compte arbitraire, alors qu'elle est, pour lui, le vérita-

(1) Orléan (A.) montre bien, au travers d'une analyse subtile, qu'en recherchant ainsi une valeur substance, Marx (K.) entre en contradiction avec d'autres aspects de ses théories.

(2) Cette convergence vers l'équilibre général n'est toutefois pas assurée dans tous les cas de figure.

ble moteur de l'économie marchande. André Orléan souligne que la monnaie est en fait une convention qui est adoptée au même titre que les langues, en fonction du nombre de ceux qui y adhèrent. Elle fait l'objet de conflits, de pertes de confiance dans sa fonction de réserve de valeur qui se traduisent, par exemple, par des indexations des prix. Les spectaculaires phénomènes d'hyperinflation sont tout autant le produit d'une défiance contagieuse que d'un excès d'émission monétaire, comme le voudrait la théorie quantitative, une défiance qu'un simple effet d'annonce peut dissiper (3). La monnaie fait de plus l'objet d'une fascination particulière, qui est proche du fétichisme, et représente tout autant un pouvoir qu'un simple pouvoir d'achat...

Au total, le mystère est de comprendre comment le *toy model*, comme disent les anglo-saxons, de l'équilibre général a pu se révéler si nuisible, avoir un tel pouvoir de fascination.

Un modèle à suivre

C'est là que se révèle la vraie nature du modèle, sur laquelle André Orléan insiste : ce n'est pas un modèle descriptif mais un modèle normatif. Pour atteindre « l'optimum », il faut s'efforcer de rapprocher les prix réels, qui sont imparfaits, des prix d'équilibre, qui eux sont « parfaits ». La liste des hypothèses irréalistes du modèle pointe alors les problèmes à résoudre pour cela, tout ce qui nous empêche, en l'état actuel des choses, d'atteindre le fameux optimum, génère de « l'inefficacité ». Il peut permettre de définir un programme d'action, par exemple, pour tendre vers une concurrence parfaite. L'irréalisme n'est donc pas un défaut en soi du modèle qui, de toute façon, comme le note André Orléan, rentre dans la catégorie, classique en sciences sociales depuis Max Weber, de « l'idéal-type » qui aide à réfléchir.

Une cité libérale où personne n'a le pouvoir

Comme le souligne André Orléan, le modèle décrit une sorte de cité idéale, individuelle-libérale, qui est composée d'individus parfaitement autonomes, égoïstes et souverains, et où les conflits sont évités grâce à la tutelle de prix qui semblent les surplomber, même s'ils ont collectivement contribué à les définir. Dans cette cité, il n'est point besoin d'institutions sociales, de planificateur (ou alors se comportant comme l'animateur du marché de Walras...), d'État régulateur. Cette cité entre en phase avec une idéologie elle-même en phase avec de puissants intérêts.

(3) Par exemple, celle d'un prochain gouvernement Poincaré, qui a stoppé miraculeusement l'inflation.

Des économistes non orthodoxes peu écoutés

Peut-on affirmer que les économistes sont inconscients des risques générés par des modèles aux champs de validité restreints, devenant « performatifs », comme peuvent l'être des prophéties auto-réalisatrices ? (Voir Michel Callon) (4). André Orléan reconnaît l'existence de courants au sein de la communauté des économistes qui s'éloignent du paradigme normatif : l'économie expérimentale étudiant les comportements réels, tenants de la pure économétrie. D'autres ont certes également étudié des écarts avec le modèle de l'*homo economicus*, mais tout en gardant l'hypothèse de rationalité individuelle maximisatrice : asymétries d'information sur la qualité des biens, biens dont l'intérêt est d'autant plus grand qu'ils sont consommés simultanément par beaucoup d'autres consommateurs (voir les effets d'échelle des réseaux), interactions stratégiques entre acteurs, avec la théorie des jeux... Mais tous ces courants ne constituent pas la véritable refondation souhaitée par André Orléan, une refondation qui conduit en particulier à une meilleure compréhension des dérives des marchés financiers.

LES MARCHÉS FINANCIERS, DES MARCHÉS PAS COMME LES AUTRES

Les pseudo preuves de l'efficacité des marchés financiers

Un des temps forts des analyses d'André Orléan est la discussion des preuves de l'efficacité des marchés financiers qui sont mises en avant par les économistes dérégulateurs. Ainsi, le marché des actions permettrait de fournir l'information guidant, comme dans l'équilibre général, vers une allocation optimale des ressources rares d'investissement, compte tenu des informations disponibles, en convergeant vers l'espérance mathématique des gains futurs actualisés de l'entreprise (voir Leonard Jimmie Savage). Cette espérance mathématique donnerait la vraie valeur, « fondamentale », de l'entreprise. Tant que le cours est inférieur à cette valeur, il faut acheter, dans le cas contraire, vendre, jusqu'à l'équilibre. Comment prouver qu'il en est bien ainsi sans connaître *a priori* la valeur fondamentale ?

Une première réponse s'appuie sur le constat empirique que *grosso modo* les variations successives des cours peuvent être considérées comme statistiquement indépendantes, et sont alors causées unique-

(4) CALLON (M.), « *The laws of the market* », Oxford Blackwell, 1998.

ment par l'apparition de nouvelles informations. Si le marché est efficient alors toute corrélation anormale ne pourrait subsister, car elle serait immédiatement exploitée par des opérateurs pour en tirer bénéfice. Si elle subsiste, cela s'expliquerait par des coûts de transaction freinant les échanges, mais ces coûts sont difficiles à évaluer... Une deuxième réponse, plus souvent avancée, part du principe qu'à risque donné, on ne peut, semble-t-il, pas « battre le marché » : comme dans un marché efficient, tout sur-profit par rapport à la moyenne ne pourrait donc s'expliquer que par une prise de risque plus grande. Mais comment évaluer ce risque... ? En fait, souligne André Orléan, les deux indices d'efficacité précités sont trop faibles pour prouver l'efficacité visée dans l'allocation optimale des ressources, contrairement à ce que laissent entendre la plupart des économistes.

Prévoir ce que les autres vont prévoir

John Maynard Keynes avait proposé, comme nous le rappelle André Orléan, une célèbre analogie entre la spéculation et un concours de beauté, où des joueurs doivent choisir parmi une centaine de visages les six qui leur paraissent les plus beaux, le gagnant étant celui dont le choix se rapproche le plus du choix moyen de l'ensemble des joueurs. Il faut choisir non pas en fonction de ses propres préférences mais en fonction de ce que l'on imagine du choix des autres. C'est ce que la théorie des jeux a dénommé plus tard « jeu de coordination pure », l'archétype étant le problème de deux personnes qui doivent se rencontrer dans une ville mais en un lieu qui n'a pas été fixé. Vous devez anticiper le lieu où l'autre va choisir de se rendre, sachant que l'autre cherche également à anticiper votre choix. Les solutions à ces jeux, étudiées également en économie expérimentale, sont appelées *focal points*. Ce peut être, dans l'exemple précédent, le monument le plus célèbre de la ville...

Dans l'exemple du concours de beauté, il est peu probable que chacun ait les mêmes goûts en matière de visages. De même, à la bourse, il est également peu probable que tous les spéculateurs, même s'ils disposent d'une information identique, aient des estimations convergentes des probabilités déterminant la valeur fondamentale. En effet, André Orléan rejette l'hypothèse, si commode, que ces probabilités puissent être objectives, tirées des statistiques passées : l'incertitude est radicale. Chacun a donc ses propres probabilités subjectives. Mais ce ne sont pas ces probabilités subjectives qui vont guider le spéculateur : il a intérêt à acheter au-dessus de la valeur fondamentale qu'il a estimée s'il pense que les autres vont acheter, par exemple s'il a constaté que le marché était à la hausse. Avec la croyance que les autres vont penser que la hausse observée est durable, la hausse est un *focal point*, qui s'autoréalise. Des bulles, puis leur explosion brutale, sont ainsi inévitables, sans que l'on

puisse invoquer une cupidité malade des acteurs les rendant irrationnels. Tout le monde est ici rationnel, nous dit André Orléan. Mais, *in fine*, quelqu'un devra payer l'ardoise... (Voir aussi les conclusions de Pierre-Noël Giraud sur ce qu'il appelle le commerce des promesses).

En tout cas, ceux qui pensaient que la titrisation était une bonne chose, car elle permettait de répartir les risques sur plus d'acteurs considérés comme plus à même de les gérer et de rendre ainsi le marché du risque plus « parfait », en ont été pour leurs frais.

Le sacrifice du long terme

Les marchés d'actions ont pour but de rendre liquide la prise d'intérêt dans une entreprise. Ce désir de liquidité entre forcément en contradiction avec une perspective de long terme d'investissements réels « immobilisés » en générant une activité dominante de spéculation à court terme qui explique largement les évolutions de cours. Supposer que ce cours donne une bonne idée de la valeur fondamentale, et s'en servir alors pour évaluer les participations d'une entreprise dans sa comptabilité (la fameuse *fair value*), ou pour indexer les rémunérations des dirigeants, exacerbe cette contradiction. Cela perturbe aussi l'usage des ratios comptables : l'usage de la *fair value* a, à un moment, tellement dégradé les ratios prudentiels des banques, que pour éviter des faillites, il a fallu temporairement y renoncer (Voir Bernard Colasse) (5).

Pour lever cette contradiction, John Maynard Keynes proposait, déjà, de taxer les transactions financières pour diminuer la liquidité.

UN CHANGEMENT DE PARADIGME ?

L'intérêt de la démarche d'André Orléan est qu'elle articule un certain nombre de critiques antilibérales dans un cadre conceptuel de portée générale, fondé, comme on l'a vu, sur les conventions nées du mimétisme et le rejet de l'individualisme méthodologique. Ce cadre a de plus la séduction de la pluridisciplinarité, même si les passerelles jetées par exemple vers la sociologie des religions, en rapprochant monnaie et totem, ne sont pas toujours totalement convaincantes. C'est aussi un cadre qui reste largement à remplir et qui devra prouver sa fécondité au-delà des illustrations données sur la finance.

André Orléan nous invite finalement à un changement de paradigme, où l'économie serait une science sociale comme les autres, serait plus soucieuse des faits que de normativité abstraite, considérerait que les faits

(5) COLASSE (B.), « IFRS : efficacité versus instabilité », *Revue Française de Comptabilité*, novembre 2009.

économiques sont aussi des faits sociaux, au sens d'Émile Durkheim. Cela pourrait déjà libérer l'enseignement de l'emprise du paradigme dominant, comme le réclament de plus en plus d'étudiants.

Mais le changement de paradigme pourrait aussi venir de la critique d'une autre limite de l'économie néo-classique, son incapacité à vraiment prendre en compte l'innovation et le rôle qu'y joue l'entreprise, cette dernière ayant dans le modèle considéré une existence tout aussi fantomatique que celle de la mon-

naie. Cela rapprocherait alors l'économie d'une autre discipline, la gestion.

Même si l'on n'est pas d'accord avec tous les développements du livre, ils sont toujours source de réflexions stimulantes. On apprécie aussi un livre qui n'est pas dans une simple posture de dénonciation, reconnaît les apports du paradigme néo-classique et prend un recul théorique bienvenu, tout en instruisant les non spécialistes de ce qui deviendra peut-être, bientôt, un paradigme dépassé. ■

L'ISLAM
DEVANT LA
DÉMOCRATIE

À propos du livre de
Philippe d'Iribarne,
*L'islam devant
la démocratie*,
Gallimard, 2013.

Avec ce nouvel essai, Philippe d'Iribarne poursuit son voyage à travers les cultures du monde. Mais plutôt que d'étudier

quel que contrée nouvelle, l'auteur inverse cette fois sa perspective : il montre comment l'islam – en tant qu'enseignement se voulant universel – a marqué d'une empreinte commune les cultures des pays dans lesquels il s'est massivement implanté. Ce faisant l'auteur tente d'apporter un éclairage inédit sur les contradictions possibles entre l'univers de pensée islamique et les idéaux démocratiques.

La question revêt aujourd'hui un tour critique. Elle concerne tout autant l'intégration des communautés musulmanes dans les sociétés occidentales, que l'avenir de pays musulmans en pleine ébullition politique – dans le monde arabe et au-delà. En France, la question n'est abordée que sous un mode passionnel : pour les uns, soucieux d'interdire toute stigmatisation, il faut nier l'idée d'un lien quelconque entre l'islam et certains faits problématiques ; pour d'autres, au contraire, il s'agit de faire preuve d'une tolé-

rance zéro vis-à-vis des traits qu'ils pensent liés à l'islam.

L'auteur n'entend se soumettre à aucun de ces diktats. Habitué à arpenter les cultures, il n'ignore pas que les pays musulmans sont culturellement différents entre eux, aussi divers que l'étaient les cultures préislamiques, façonnés qu'ils sont par leur histoire respective. Appliquant la rigueur exégétique dont il est coutumier, il met en lumière l'existence d'une empreinte commune, présente dans divers aspects du monde islamique : une « noire vision du doute et du débat », allant de pair avec « une soif de certitude » et

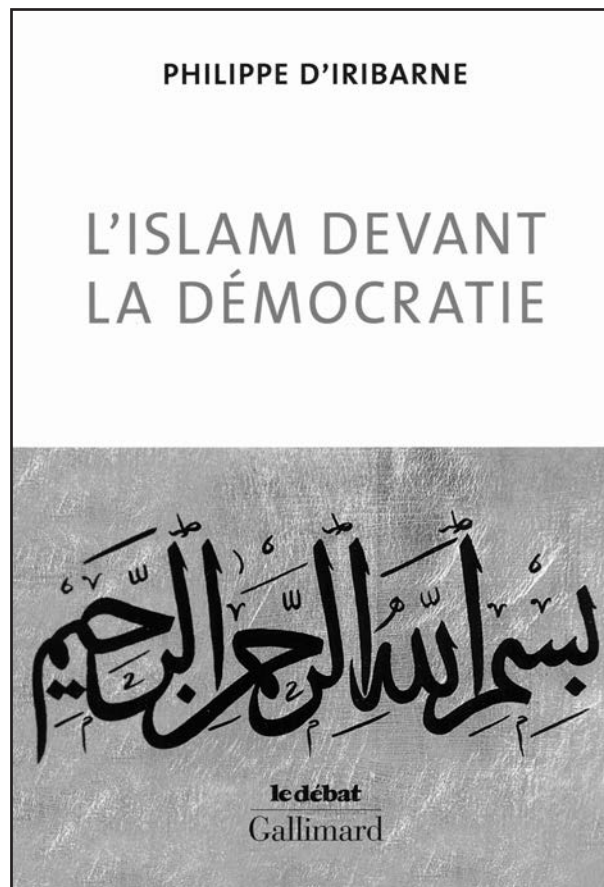
tout au long des sourates et des versets : le caractère indéniable des vérités révélées, le sort promis à ceux qui doutent (qui sont nécessairement de mauvaise foi), la dénonciation de ceux qui discutent (qualifiés de « dénégateurs », d'« amateurs de disputes », accusés de parler « pour ne rien dire »), ou encore la célébration de l'unité des croyants.

L'auteur cherche alors à voir comment cette logique a pu s'ajuster ou se tempérer au contact d'autres univers, par exemple en rencontrant la pensée grecque qui conçoit le débat contradictoire comme une voie pour faire émerger la vérité.

Ici, la philosophie islamique, pourtant créative, se montre sélective. Elle s'accorde avec l'idée de la connaissance reçue d'une illumination intérieure ou avec la figure du roi philosophe (Platon). À l'inverse, et ce, jusque chez des penseurs réputés proches du monde occidental – tel Averroès –, l'effroi demeure face à l'incertitude, au doute et à la division. Pour celui-ci, la raison est conçue comme une capacité à accueillir ce qui est donné et à y adhérer. Le débat n'est pas un moyen d'accéder à plus de vérité, il est au contraire un facteur de déchirure. Quant aux spéculations théoriques, elles sont réservées aux savants pieux.

Philippe d'Iribarne tourne ensuite son regard vers les visions du droit et de la *Chariyah*. Par-delà leur diversité, il y voit une propension à codifier les comporte-

ments. En cas de difficulté d'interprétation, le sens obvie des textes, et les commentaires de témoins reliés aux origines doivent l'emporter. Sinon, la primeur revient au consensus de la communauté et à l'avis des personnes pieuses, dignes de foi. Au fil du temps,



« l'exaltation de l'unité de la communauté ».

Il montre tout d'abord que cette double opposition – doute/certitude et débat/unité – est inscrite dans le Coran. Il ne s'agit pas de quelques citations habilement prélevées, mais bien d'une logique constitutive du texte, qui court

cette logique a réduit presque mécaniquement les marges d'interprétation.

L'empreinte de cette logique islamique devient patente lorsque, regardant l'univers purement laïc des entreprises, l'auteur y trouve un même rapport au monde : une large attente de codification des comportements et de *leadership* moral, ainsi que la célébration du consensus. Une illustration étonnante en est donnée par la traduction jordanienne de la charte d'un groupe français. L'incitation au débat et la vision positive du conflit y ont été gommées, pour être remplacées par un appel à l'unité et à la guidance.

L'auteur passe ensuite en revue les principes démocratiques que l'islam est soupçonné de refuser. En général, les auteurs qui veulent se départir d'une lecture essentialiste considèrent qu'il ne faut y voir que le fruit de circonstances historiques. La thèse présentée ici montre que les tentations – théocratique, autoritaire, inégalitaire, etc. – ne sont guère liées à l'islam. Par contre, une contradiction surgit avec la crainte radicale de ce qui mène à la division (*fitna*). L'auteur note en passant que, contrairement à un entendement courant, le durcissement actuel de l'islam est un produit de la modernité (et non vraiment un reflux obscurantiste). L'islam le plus tolérant existe souvent dans les campagnes. Le rejet des croyances populaires – sans fondement scripturaire – est en fait moderne. L'élévation du niveau d'éducation et l'alphabétisation contribuent en réalité à un retour général à la rigueur du texte. Pour donner cet éclairage nouveau, il fallait probablement que l'auteur ne soit pas un spécialiste de l'islam. Il peut ainsi passer par-dessus les clôtures qui séparent les spécialistes, et appliquer son exégèse méticuleuse à des domaines différents (religieux, philosophique, juridique, politique, sociologique). L'auteur se méfie des généralités rapides et il veille, à chaque étape, à tenir compte des

faits qui peuvent sembler contradictoires. Chemin faisant, il dessine une histoire complexe des idées au sein des sociétés marquées par l'islam. Sa démarche se refuse à tout déterminisme. Elle vise à déceler les craintes fondatrices, propres à chaque univers culturel ou religieux, qui influent sur les représentations de leurs membres et sur les rapports sociaux.

L'ouvrage ne relève pas d'une démonstration à charge, mais d'une exploration méthodique des univers culturels. Il ne prétend pas prévoir ce qui peut advenir du regard islamique sur le débat démocratique. Mais il projette une lumière neuve sur des tensions dont l'actualité témoigne. L'intérêt des travaux de Philippe d'Iribarne est qu'ils joignent une lecture des faits à une approche théorique innovante. L'auteur est cependant d'une telle prudence, qu'il en vient parfois à rester silencieux sur certains aspects dès lors qu'ils lui paraissent flous, quitte à laisser le lecteur dans l'expectative.

Par exemple, il n'aborde pas la question de l'égalité des femmes (pourtant de plus en plus assimilée à une vertu démocratique). En réalité, une telle inégalité relève d'un fond culturel bien plus large. Elle n'est pas liée à l'islam. L'auteur n'en parle donc pas, sauf à considérer que la tendance islamique à codifier les comportements sociaux a un effet néfaste. Il est vrai d'ailleurs que la question a pris en France une tournure particulière, en raison surtout d'une certaine vision française de l'espace public et de la laïcité.

Une autre question que l'on pourrait adresser à l'auteur concerne l'extension de son approche à une doctrine religieuse. Jusque-là, il nous avait habitués à rechercher les peurs fondatrices qui hantent les cultures des nations. Rien – sauf le résultat qu'il en retire – ne vient étayer la validité de ce glissement méthodologique. Voulant d'ailleurs vérifier que l'aversion au doute n'est pas seulement le fait de la religion, Philippe d'Iribarne

applique son regard critique aux Évangiles. Et la différence apparaît nettement, tant ces derniers admettent le doute et les divergences entre les disciples. Il resterait toutefois à se demander quelle opposition fondatrice l'auteur pourrait bien déceler dans le message chrétien ?

On doit donc admettre que l'auteur fait constamment précéder le questionnement des faits à toute construction théorique. Sa démarche fait songer à la manière dont les astronomes du XVII^e siècle, entièrement voués à l'observation et au calcul, ont fait naître leur science en la dissociant de l'astrologie. Une longue fréquentation des faits culturels conduit Philippe d'Iribarne à s'affranchir des croyances de la sociologie (convaincues, quant à elles, de l'effet prédictif des valeurs qui hantent une société), au profit d'une vue théorique nouvelle tirée des faits.

Il montre l'existence d'une force de gravité, placée au cœur de l'islam, qui, composant sans cesse avec d'autres forces, éclaire les trajectoires des sociétés qui s'en réclament.

Par **Alain HENRY**

SOCIOLOGIE
DE L'ÉTRANGER
(OU LA REVANCHE
DES BREBIS GALEUSES)

À propos du livre de Norbert Alter, *La force de la différence*, PUF, 2012.

Qu'y a-t-il de commun entre une femme, un homosexuel, un handicapé moteur ou sensoriel, un jeune homme issu de l'immigration et un diplômé d'une filière technique ? Réponse : ils sont différents... et pourtant patrons. Tel est le point de départ du dernier

ouvrage de Norbert Alter, *La force de la différence*. L'idée d'agglomérer dans cette vaste catégorie de la différence des caractéristiques individuelles aussi variées, au point d'englober parmi les « atypiques » plus de la moitié de la population et de faire des « typiques » une minorité statistique, semble un drôle de parti pris. L'auteur l'assume. Plusieurs fois, dès l'introduction, il insiste sur les évidentes similitudes entre les situations de ces atypiques, tout en renonçant à tracer nettement les limites de la catégorie – délimitation qu'il reconnaît volontiers comme impossible, toute déviance à la norme étant une forme de différence. Les atypiques qui nous sont présentés ont en commun d'avoir su faire de leur différence un atout dans leur vie personnelle et professionnelle, profitant de leur étrangeté pour mieux observer et comprendre les comportements de ceux qui les entourent, libres des préjugés que confère l'appartenance aux groupes dominants. À la limite, toute l'idée du livre tient dans ce percutant et profond prélude. Le reste du livre est une longue (trop longue ?) fugue sur le même motif, où les extraits d'entretiens s'entremêlent artistiquement, où les pans de vie de patrons atypiques sont déroulés et élégamment tressés, jusqu'à ce que leur tissu bien cohérent nous convainque de la justesse du pré-supposé.

Cette idée, on a plaisir à la faire sienne. Elle offre un précieux trait d'union entre l'analyse sociologique, héritière de Bourdieu, selon laquelle le groupe dominant impose ses codes et met en œuvre les moyens de leur perpétuation – aboutissant inéluctablement à un schéma de reproduction sociale et

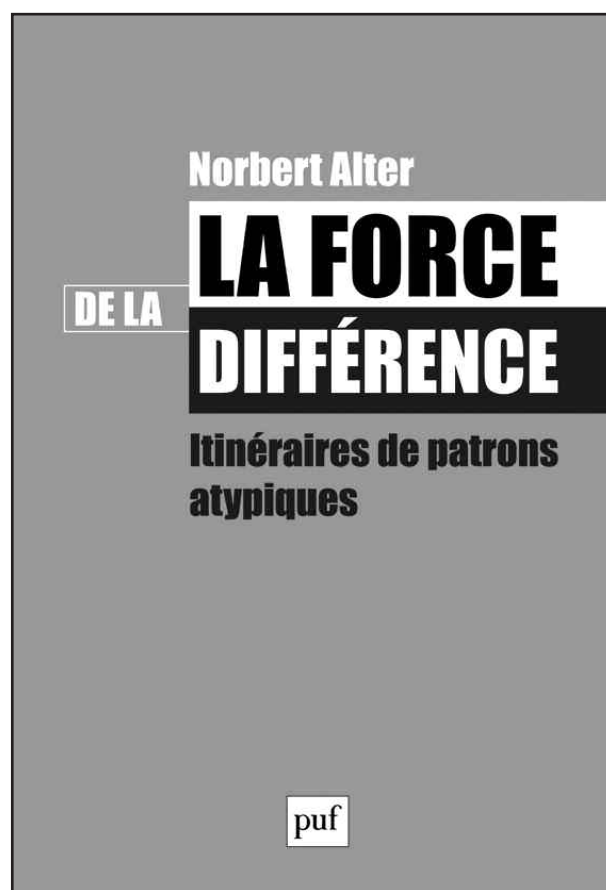
à la marginalisation de ce qui s'écarte de la norme –, et la littérature de gestion sur la diversité, selon laquelle la diversité des profils irait de pair avec la diversité des compétences et constituerait ainsi un avantage concurrentiel pour les entreprises. Un juste milieu entre le noir et le rose bonbon...

Car les atypiques ont connu la discrimination et la stigmatisation. D'abord, la difficulté de rentrer sur le marché de l'emploi, notamment pour les minorités visibles, ceux dont la peau est un peu trop fon-

consciemment. On trouve dans la première partie du livre des témoignages révoltants, émouvants, drôles, terribles... On éprouve de la sympathie pour cette femme qui a toujours eu honte de révéler à ses camarades le métier de son père (un manoeuvre) ; pour cet homosexuel sur lequel son collaborateur, n'ayant pas été promu, faisait courir le bruit qu'il était ainsi puni pour avoir refusé de répondre aux avances de son chef ; pour ce dirigeant issu de l'immigration qui encore aujourd'hui, tandis qu'il tutoie des patrons du CAC 40, craint le regard des agents de sécurité dans les magasins.

Or, cette stigmatisation qui aurait pu les détruire, les atypiques de Norbert Alter ont su la dépasser, refuser de voir, ou de reconnaître, les parois de verre entre lesquelles on voulait les faire tenir. On devine dans leurs propos (cités *verbatim*) une énergie et une volonté, souvent un humour et un esprit critique supérieurs à la moyenne, ainsi qu'une grande lucidité vis-à-vis des autres et d'eux-mêmes. Leur position d'extériorité, leur distanciation forcée, confèrent aux atypiques un poste d'observation idéal sur leurs (dis)semblables. Ils posent sur toute chose ce que l'auteur appelle le « regard de l'étranger » (sans doute aurait-il pu étendre sa

démonstration à des personnes de nationalité et de langue étrangères travaillant en France), d'autant plus conscients des normes en vigueur qu'ils ont dû les identifier pour s'y conformer, au moins partiellement ou superficiellement, quand la plupart des gens les intègrent sans y réfléchir. Ils pensent donc spontanément « hors du cadre » et sont les premiers à remettre en question les évidences



cée ou les personnes handicapées ; puis, la difficulté de sortir de la niche où l'on vous a placé, soit à cause de vos diplômes, soit à cause de la représentation que l'on s'est faite de vos aspirations et de vos compétences ; enfin, le regard des autres, celui des collègues, des supérieurs, des subordonnés, qui vous assignent eux aussi au rôle qu'ils veulent vous voir jouer, et en jouent eux-mêmes, plus ou moins

s'ils les trouvent absurdes ou contre-productives, quitte à déranger. Mais ne dérangent-ils pas quoi qu'ils fassent ?

Assurément, ce sont des personnalités hors du commun qui nous offrent ici leur témoignage. L'auteur se garde bien de généraliser à partir d'une poignée de cas, ni de repeindre en rose la réalité statistique. Il est suffisamment établi que les marqueurs de la différence, les « stigmatés », qu'ils soient liés au sexe, à l'ethnie, à l'orientation sexuelle, au handicap, à l'histoire personnelle, familiale ou professionnelle... diminuent la probabilité pour celui qui les porte d'obtenir un emploi, ainsi que son espérance de rémunération et ses perspectives d'évolution de carrière. Mais le livre fait briller un rayon de soleil dans ce paysage désolé : certains êtres exceptionnels ont pu s'élever au-dessus de la stigmatisation et *faire la différence*, malgré, mais aussi, grâce à leur différence. Ils l'ont faite dans leur vie professionnelle (ce sont des patrons) mais aussi dans leur vie personnelle, les deux étant volontiers entremêlées dans la restitution des entretiens : ce sont des individus entiers, et non réduits à leur fonction, que l'on nous donne à entendre.

Toute l'originalité de la démarche est d'aborder la question de la diversité, non pas du point de vue de l'entreprise, comme un effort visant à supprimer ou à compenser les dynamiques sociales de la discrimination pour rendre la population de l'entreprise sociologiquement représentative de la population extérieure, mais plutôt du point de vue des individus « divers », ceux que ciblent les politiques de diversité, leur ressenti, leur parcours. C'est en écoutant ceux qui, presque miraculeusement, ont réussi, que l'on prend conscience des obstacles qu'ils ont dû surmonter et qu'affrontent

ceux qui souhaiteraient leur emboîter le pas. La discrimination positive, concept dans l'air du temps, semble alors une solution bien dérisoire au problème : l'entreprise aime la diversité, mais elle n'aime pas la différence. Surtout, discriminer positivement suppose d'identifier des communautés à favoriser. Or, les atypiques dont il est question se situent justement en marge des communautés auxquelles on voudrait les associer ; doublement atypiques en cela, ils sont installés dans un « entre-deux » qui est peut-être la clé de leur réussite.

Le livre fait la part belle aux extraits d'entretiens : nombreux, souvent longs, reproduits avec fidélité et naturel. L'auteur n'a pas hésité à y maintenir ses interventions, là où d'autres auraient tenté de les déguiser sous trois points entre crochets. Il nous laisse ainsi libres d'imaginer les entretiens : de longues conversations probablement, au cours desquelles les personnes interrogées passent volontiers du coq à l'âne, de leur histoire familiale à leur parcours éducatif, à leur carrière. Partant de ce matériau, aussi riche qu'il est anecdotique, c'est avec maestria que Norbert Alter mêle les citations qu'il a choisies pour composer sa fugue, tout en jonglant avec les contraintes de l'anonymisation. Le cas des patrons atypiques devient alors prétexte à revisiter les canons de la sociologie de l'étranger. Goffman, Schütz, Weber, Simmel... L'auteur invoque l'un après l'autre ses maîtres à penser pour encoller le tressage et construire sa théorie de la différence. Le procédé, qui appesantit le ton et délaye considérablement l'idée originale du livre, pourra paraître rébarbatif au lecteur profane. Celui-ci perdra peu de chose, à la limite, si après avoir lu l'introduction, il se contente de parcourir les extraits d'entretiens.

On ne manquera pas (même si Norbert Alter pare le coup dans l'introduction) de critiquer le choix d'une catégorie aussi vaste et floue que celle des atypiques. Considérer les femmes comme atypiques alors qu'elles constituent la moitié de la population mondiale paraît pour le moins osé ! C'est pour cette raison, entre autres, que l'auteur a renoncé à une étude par sous-catégories : a) les femmes, b) les handicapés, c) les homosexuels... Heureux renoncement, car le grand intérêt du livre tient précisément au rapprochement qui est fait entre les innombrables manières d'être atypique. Ne pas définir les atypiques par ce qu'ils sont, mais par ce qu'ils ne sont pas. Ce qu'ils ne sont pas, c'est ce stéréotype du dirigeant d'entreprise que dessine en négatif le choix non exhaustif des sous-catégories : un homme blanc, français de souche, hétérosexuel, valide et en bonne santé, diplômé d'une grande école – on est tenté d'ajouter : grand, beau, ayant le sens de l'humour, du succès auprès des femmes et en particulier auprès de ses secrétaires, pratiquant le golf... Ce qui nous donne en creux de nouvelles sous-catégories d'atypiques : les personnes petites, laides, inhibées, sans humour... La liste est inépuisable. Nous sommes tous des atypiques, parce qu'aucun de nous ne peut se reconnaître dans ce stéréotype du patron d'entreprise.

C'est ce qui fait l'attrait universel de ce livre : il nous montre que nos différences, quelque forme qu'elles prennent, peuvent devenir une ressource pourvu que nous voulions nous aventurer au-delà des frustrations et des souffrances qu'elles génèrent. Les patrons atypiques, modèles de ténacité et de courage, nous montrent le chemin.

Par Jérôme SAULIÈRE

APITSA Suzanne Marie

Docteur en sciences de gestion, Chercheur au *Nimec Le Havre - EA 969*, Suzanne Marie Apitsa mène des recherches sur le management interculturel notamment sur les problématiques interculturelles ethniques au sein des multinationales implantées en Afrique. Elle s'intéresse également aux thématiques de la GRH à l'international, de la diversité culturelle et du climat social, ainsi qu'à la collaboration interculturelle en milieu de travail en Afrique en se focalisant sur la question de la compétence interculturelle. Ses activités d'enseignement en tant que ATER à l'Université du Havre ont porté sur le management interculturel, le management international, le management stratégique et le *marketing* international. Elle intervient depuis quelques années à l'École de Management de Normandie (campus Caen) dans le cadre du cours de management interculturel en contexte africain.

BARON Nacima

Nacima Baron est normalienne. Elle a été reçue première à l'Agrégation de géographie et est également titulaire d'un Magistère en Aménagement du territoire à l'Université Paris I.

Nommée maître de conférences à l'Université Paris Est en 1997, puis professeur au sein de cette même université en 2007, elle a notamment dirigé l'Institut Universitaire Professionnalisé de Tourisme et Transports (IUP) de 1997 à 2000, puis a créé, en 2001, le DESS Transports Ville Aménagement, devenu, en 2004, le Master Cités et Mobilité, un Master dont elle a assumé la direction sur la période 2005-2009.

Nacima Baron a participé à la fondation du GDR Tourisme, en 1996, et à celle du laboratoire Ville Mobilité Transports, en 2004.

Par ailleurs, Nacima Baron-Yellès a œuvré, en collaboration avec des acteurs publics et privés, en faveur de l'aménagement du territoire. Elle a obtenu une bourse de recherche Procter & Gamble France en 1994, puis a développé des partenariats avec le Conservatoire du Littoral et des Rivages lacustres (1996-1999), avec l'Établissement Public Loire, dont elle a assumé la Vice-présidence scientifique sur la période 2004-2005. Elle a également collaboré avec le Centre d'Études et de Perspectives (CEP) du ministère de l'Intérieur (2001-2004), avec la DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale), en tant que conseiller en charge de la prospective et des études (2005-2007). Aujourd'hui, elle col-

labore avec l'IFSTTAR (Institut Français des Sciences et Technologies du Transport, de l'Aménagement et des Réseaux) et avec l'École Nationale des Ponts et Chaussées, au nom de laquelle elle dirige une chaire sur l'aménagement des gares et des pôles d'échanges en lien avec la SNCF (Gares & Connexions). Elle préside le Conseil scientifique du programme de Recherche LITEAU au Commissariat Général au Développement Durable (Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie).

COLLARD Damien

Damien Collard est docteur en gestion de l'École Polytechnique. Il est actuellement Maître de conférences en gestion au sein de l'Université de Franche-Comté, où il enseigne la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, il est chercheur au Laboratoire d'économie et de gestion de l'Université de Bourgogne depuis septembre 2010, après avoir été chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique de 2003 à 2010. Ses recherches portent sur les dispositifs de médiation sociale et urbaine, le développement et la gestion des compétences, et la prévention des risques psychosociaux.

FIXARI Daniel

Ingénieur civil des Mines, Daniel Fixari est professeur à Mines ParisTech, où il mène des recherches au sein du Centre de Gestion Scientifique (CGS). Ses recherches ont porté sur l'application du calcul économique aux décisions publiques et privées et sur l'évaluation des politiques publiques, en particulier en matière d'environnement et de soutien à la recherche et à l'innovation.

HENRY Alain

Ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur des Ponts et Chaussées, Alain Henry est un spécialiste de la sociologie des cultures politiques. Il est directeur des Études et Recherches à l'Agence française de développement. À ce titre, il observe depuis trente ans la modernisation de la gestion dans les entreprises des pays en développement. Il est membre du groupe de recherche *Gestion et société* animé par Philippe d'Iribarne. Il a publié de nombreux articles sur l'adaptation des méthodes de gestion en Afrique subsaharienne (principalement au Cameroun, au Congo, en Côte d'Ivoire, en Mauritanie et au Mali) et au Vietnam. Il a écrit un livre sur la rédaction des procédures en entreprise (Ed. d'Organisation) et il a participé à la réalisation de l'ouvrage de référence *Cultures et mondialisation* (d'IRIBARNE (Ph.) et *alii*, Point Seuil).

JULIEN Anne

Anne Julien est enseignant-chercheur, Reims Management School, et est membre du centre de recherche Magellan (Lyon).

Ses centres d'intérêt sont la relation client et la distribution multicanale. Elle est titulaire de la Chaire Bancassurance Crédit Agricole du Nord Est. Elle a copublié un livre sur le *marketing* de la Banque et de l'Assurance, chez Dunod, en 2012.

MESSULAM Pierre

Pierre Messulam est Responsable de la direction de la Stratégie, de l'Innovation, de la Recherche et de la Régulation, à la SNCF.

PARIS Thomas

Après des études à l'École Polytechnique (X91), Thomas Paris s'est orienté vers la recherche en gestion, et particulièrement vers la compréhension des spécificités des problématiques, formes d'organisation et modèles managériaux dans les industries de la création (cinéma et audiovisuel, musique, mode, édition, architecture, publicité, grande cuisine, *design*), et, plus généralement, dans les activités de création (innovation). Il est aujourd'hui chercheur au CNRS (GREG HEC), chercheur associé au CRG École Polytechnique, et professeur affilié à HEC, où il dirige le mastère spécialisé Média, Art, Création (MAC). Il anime le séminaire Création à l'École de Paris depuis 2005, et a publié plusieurs ouvrages et articles, notamment sur le management de la création (*Manager la créativité*, Pearson, 2010) et les villes créatives (*Les Métropoles créatives*, CCIP, 2010).

PEREIRA Brigitte

Brigitte Pereira est professeur de Droit et de Responsabilité Sociale des Entreprises à l'École de Management de Normandie. Elle est chercheur en Droit et RSE au sein du Centre de Recherche METIS et du Laboratoire NIMEC de l'IAE de Caen.

Qu'ils portent sur l'éthique pénale des entreprises, sur le fonctionnement ou les rapports contractuels entre les différents acteurs économiques, ses travaux intègrent une démarche de prospective basée sur la maîtrise du fonctionnement actuel des instruments juridiques et de gestion et sur les pratiques comparées dans le contexte de la mondialisation. Elle a publié des travaux de recherche relatifs à la répression du blanchiment de capitaux, ainsi que des travaux sur le devenir du contrat de travail et la flexisécurité dans le

cadre du développement de la sécurisation des parcours professionnels. S'intéressant au développement des droits de l'homme à travers l'accroissement des normes d'autorégulation adoptées par les entreprises, ses travaux intègrent à la fois l'entrepreneuriat illicite et l'entrepreneuriat socialement responsable.

Elle justifie de dix-sept années d'enseignement (IAE, Université et École Supérieure de Commerce) et de douze années d'activité de recherche.

Elle a exercé pendant huit ans en qualité d'enseignant-chercheur à l'IAE – Université de Droit de Nice, et au CERAM – Sophia Antipolis, puis en tant que directeur de programme de 3^e Cycle au sein de l'ISG.

Elle est actuellement professeur-chercheur à l'École de Management de Normandie.

RAULET-CROSET Nathalie

Docteur en Sciences de Gestion, Nathalie Raulet-Croset est maître de conférences à l'IAE de Paris (Institut d'Administration des Entreprises) – Université Paris 1, chercheur au PREG-CRG (Centre de Recherche en Gestion) de l'École Polytechnique et chercheur associée au GREGOR (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations) de l'IAE de Paris. Ses recherches portent sur l'activité managériale en situation, et sur les coopérations multi-acteurs et multi-institutions autour de situations ayant une dimension territoriale.

SAULIÈRE Jérôme

Jérôme Saulière est polytechnicien (X2005) et ingénieur du Corps des Mines. Il prépare depuis 2011 une thèse de doctorat au Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique. Ses recherches, au croisement des sciences de l'organisation et de la sociolinguistique, portent sur les dynamiques et enjeux de l'anglicisation des entreprises françaises.

SUQUET Jean-Baptiste

Jean-Baptiste Suquet est professeur en Gestion des Ressources Humaines et Organisation à Reims Management School. Après avoir réalisé une thèse CIFRE au Centre de Recherche en Gestion et à la RATP sur les évolutions de la lutte contre la fraude, il poursuit actuellement ses recherches au croisement du management des services et de la sociologie du travail. Membre du CMAC (Centre de recherche sur le Management des Clients) et chercheur associé à l'IRG (Université de Paris Est), ses recherches portent sur la gestion des comportements déviants des clients.



TEULIER Régine

Régine Teulier est chargée de recherche CNRS, elle a rejoint le Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique en 2003. Ses travaux doctoraux menés en 1989 sous la direction du professeur Le Moigne à l'Université d'Aix-Marseille III ont porté sur l'image de soi de l'entrepreneur et la capacité d'entreprendre. Ses travaux portent aujourd'hui sur le travail collabo-

ratif et sur l'articulation entre connaissances, organisation et activité. Elle a travaillé sur la modélisation des connaissances dans l'entreprise, notamment en ingénierie des connaissances, et sur la conception de systèmes collaboratifs. Elle participe à plusieurs projets de recherche avec des industriels, et utilise des méthodes impliquant des observations longues et des enregistrements audio et vidéo. Elle participe au courant de recherche international *Strategy as Practice*.



FOR OUR ENGLISH-SPEAKERS READERS

THE RAIL NETWORK, GEOGRAPHICAL MOBILITY AND TERRITORIAL DYNAMICS

Pierre MESSULAM and Nacima BARON

How are the relations between the rail grid for passengers, the urban network for commuters and the mobility of the French changing? This historical analysis of the rail system since it was laid in the 19th century till our times focuses on the changing geography of urban development and industry in France. The railroad has shaped the system of relations between towns; and the supply of rail services has responded to changes in the mobility of the French population, given new choices about the place of residency and new uses of space and time. These considerations lead to three proposals, which were examined during discussions about a “national schema of mobility”. First of all, investing in rail services in major metropolitan areas is a priority to be taken into account through a decompartmentalized management of rail lines inside and surrounding these areas and a reinforced mixture of forms of transportation. Secondly, the development of high-speed lines can be maintained but with a narrower focus on interconnections with European rail networks. Thirdly, the servicing of stations in rural areas should be redesigned in view of the possibilities for traveling by road so as to support individual mobility.

FRAUD AND THE GENERAL INTEREST: THE PROBLEMS OF MISAPPROPRIATION

Brigitte PEREIRA

Among the acts of fraud committed by corporate executives is the misappropriation of funds (*abus de biens sociaux*). This violation, contained in a specific provision in French law, seeks to protect the firm's general interest (*intérêt social*). However the latter is not defined by the law. Is it the interests of shareholders, of the firm in general or of the firm against which the act of fraud has been committed? The law conflates it with the interest of the business as a legal entity. Accordingly, the interests to be protected reach beyond shareholders – in line with recent analyses and critiques of the agency theory. Taking the general interest into account in cases of misappropriation can also extend beyond the concept of a juristic person to cover the interests of the firm and its stakeholders.

FERTILE MARRIAGES? UNDERSTANDING THE DIVERSITY OF FORMS OF ORGANIZATION FOR CREATIVITY

Thomas PARIS

Studying the forms of organization of the firms and institutions involved in creation intriguingly reveals different, evolving, crisscrossing patterns independent of the firm's status as a public or private enterprise. A study of organizations devoted to creativity in various sectors sheds light on these patterns, detects the parameters shaping them and raises questions about underlying issues. We can thus move beyond the usual, simplistic categories (talent, ideas) and list the resources tapped during the process of creation. A proposed typology of the forms of organization takes into account the meeting between creators and the resources they use to create.

THE VALUE ADDED THROUGH A BRICK-AND-MORTAR SOCIAL NETWORK: THE BRIDGES BUILT BY THE CRÉDIT AGRICOLE

Anne JULIEN

Some banks that are mutual benefit societies have wanted to grow bigger, but have often lost sight of their founding values. The *Crédit Agricole*, in particular its affiliate in northeastern France, has developed a social network that, far from being virtual, creates concrete solidarity among its many stakeholders. This network's economic and social performance is analyzed by using the “dominant service” criterion. Questions are raised about how this type of organization will evolve during a recession.

THE HYBRIDIZATION THROUGH ETHNICITY OF HUMAN-RESOURCE PRACTICES IN MULTINATIONAL FIRMS OPERATING IN AFRICA

Suzanne Marie APITSA

The concept of ethnicity sheds new light on the practices in human resources in multinational firms operating in Africa. Data from fieldwork conducted on human resource management in three Cameroonian subsidiaries of French multinationals show that local cultural factors strongly affect the actual application of the human resource policies decided in corporate headquarters. The findings draw attention to the need to make room for the ethnic dimension in the everyday practices of human resource management. Room should also be made for ethnicity in debates about the multicultural dimension of this management at the international level; it should be seen as a source of competitive advantage — not as a costly, but as a necessary, compromise.

LINE MANAGERS AND QUALIFICATIONS: A SITUATED APPROACH

Damien COLLARD, Nathalie RAULET-CROSET, Régine TEULIER and Jean-Baptiste SUQUET

Qualifications have seldom been analyzed as closely as possible to the operational level, a possibility of special interest to line managers and a genuine issue for research and management. Supervisors are continually in the position of making judgments about the qualifications of the persons and work teams whose activities they organize to reach the objectives set. Starting from observations conducted in several situations at the workplace, the concept of a “qualification oriented toward the situation” is drawn up around three dimensions: situation, qualification and performance. Its usefulness is empirically illustrated in the case of a big transportation firm; and its operational nature for human resource management, brought under discussion.

AN INSIDE VIEW OF A DOMINANT PARADIGM: ORTHODOX ECONOMICS SEEN BY ANDRÉ ORLÉAN

Daniel FIXARI

The originality of André Orléan's book, *L'Empire de la valeur – Refonder l'économie* (Paris: Seuil 2001), is

WHILE
READING...

its invitation to review the underpinnings of the free-market paradigm in economic theory. It thus brings to light a hidden, original sin that keeps this paradigm's tenants from understanding the current financial crisis, namely their belief in the objectivity of "value".

MOSAICS

Alain HENRY: ISLAM FACING DEMOCRACY

On Philippe d'Iribarne's, *L'Islam devant la démocratie*, (Paris: Gallimard, 2013).

Jérôme SAULIÈRE: THE SOCIOLOGY OF THE OTHER (OR THE REVENGE OF THE BLACK SHEEP)

On Norbert Alter's, *La force de la différence*, (Paris: Presses Universitaires de France, 2012).

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

EISENBHANNETZ, MOBILITÄTEN UND REGIONALE DYNAMIKEN*Pierre MESSULAM und Nacima BARON*

Der Artikel setzt sich damit auseinander, auf welche Weise sich in der Geschichte Frankreichs die Struktur der Eisenbahnnetze für die Personenbeförderung, die Entwicklung der städtischen Verkehrsnetze und das Mobilitätsverhalten der Franzosen wechselseitig beeinflusst haben. Dieser Artikel gliedert sich in drei Abschnitte. Der erste, vornehmlich historische Teil analysiert das Eisenbahnnetz seit dem Baubeginn im 19. Jh. bis zur Gegenwart, parallel zur Analyse der städtischen und wirtschaftlichen Dynamiken auf dem französischen Territorium. Wir werden zeigen, wie die Eisenbahn das System der Beziehungen zwischen den Städten geprägt hat und wie das Angebot an Zugverbindungen die Entwicklungen der Mobilität der Franzosen beeinflusst hat, da es neue Möglichkeiten eröffnete, den Wohnsitz zu wählen, und die Voraussetzung für neue Nutzungsweisen von Raum und Zeit schuf. Auf diesen Betrachtungen basieren drei Vorschläge, die im Rahmen der Diskussion über das nationale Mobilitätsschema geprüft wurden. Zuerst kann festgestellt werden, dass die Investition in den Schienentransport in den großen urbanen Zentren vorrangig erscheint und ein dezentralisiertes System von Eisenbahnlinien innerhalb und außerhalb der Stadtbezirke sowie ein verstärkter Verbund der Netze integriert werden muss. Dann kann die Entwicklung von Hochgeschwindigkeitslinien erneut bekräftigt werden, doch bedarf es einer selektiveren und mit europäischen Netzen verbundenen Konzeption. Und schließlich erscheint eine Neuordnung der Bahnverbindungen in ländlichen Gebieten unbedingt notwendig. Sie muss in Verbindung mit einem angepassten Angebot an Verkehrsstraßen realisiert werden, um die individuelle Mobilität zu unterstützen.

BETRUG UND GESELLSCHAFTSINTERESSE : DIE PROBLEMATIK DER VERUNTREUUNG VON GESELLSCHAFTSVERMÖGEN*Brigitte PEREIRA*

Unter den betrügerischen Handlungen von Unternehmensmanagern gibt es eine Besonderheit des französischen Strafbuches : die Veruntreuung von Gesellschaftsvermögen. Dieser Straftatbestand, der einen für Handelsgesellschaften spezifischen Vertrauensmissbrauch darstellt, zielt darauf ab, das Gesellschaftsinteresse zu schützen. Nun wurde das Gesellschaftsinteresse nicht gesetzlich definiert. Handelt es sich um das Interesse der Aktionäre der Gesellschaft, um das Interesse der Handelsgesellschaft im Allgemeinen oder um dasjenige des Unternehmens, das geschädigt wurde. In rechtlicher Beziehung ist das Gesellschaftsinteresse deckungsgleich mit dem Interesse der Handelsgesellschaft, die als juristische Person gilt. Dieser Gedanke stellt die Tatsache heraus, dass die zu schützenden Interessen über die der Aktionäre hinausgehen, was den neueren Analysen und Kritiken der Agenturtheorie entspricht. Doch die Berücksichtigung des Gesellschaftsinteresses für den Fall der Veruntreuung von Gesellschaftsvermögen kann über das Konzept der juristischen Person hinausgehen, um auf das Interesse des Unternehmens und seiner Abnehmer Rücksicht zu nehmen.

FRUCHTBARE VERBINDUNGEN ? ZUM VESTÄNDNIS DER VIELFALT DER ORGANISATIONSWEISEN DER SCHAFFUNG VON WERTEN*Thomas PARIS*

Das Studium der Organisationsformen der Unternehmen und Institutionen, die der Schaffung von Werten dienen, versetzt in Erstaunen, denn es enthält eine Vielfalt von Konfigurationen, die sich überdies als entwicklungsfähig und sektorenübergreifend, sowie als unabhängig vom öffentlichen oder privaten Charakter des Unternehmens erweist. Auf der Basis einer Analyse von Organisationen, die in verschiedenen Sektoren Werte schaffen, möchte dieser Artikel die Vielfalt der Konfigurationen beleuchten und die sie strukturierenden Parameter isolieren, um die zugrunde liegenden Themen zu behandeln. Auf diese Weise kann er auf die Simplifikationen, wie Talente und Ideen, die hinsichtlich der betreffenden Sektoren ins Feld geführt werden, verzichten, und stellt die Liste der Ressourcen zusammen, die in einem Prozess der Schaffung von Werten mobilisiert werden. Er schlägt eine Typologie der Organisationsformen vor, indem er über die Begegnung zwischen einem schöpferischen Geist und den Ressourcen nachdenkt, die er mobilisiert, um Werte zu schaffen.

DIE WERTVOLLE HILFE DES SOZIALEN NETZWERKS „BRICK AND MORTAR“ : DIE „POINTS PASSELLE“ DES CRÉDIT AGRICOLE
Anne JULIEN

Die Genossenschaftsbanken, die sich unbedingt vergrößern wollten, haben oft die Werte aus den Augen verloren, die der Antrieb ihrer Gründung waren. Crédit Agricole und insbesondere die Zweigstellen im Nordosten haben ein soziales Netzwerk entwickelt, das keineswegs nur virtuell ist, sondern konkrete Solidarität zwischen zahlreichen Abnehmern hervorbringt. Der Autor analysiert ausführlich die wirtschaftlichen und sozialen Leistungen dieses Netzes, indem er die Kategorie der „service-dominant logic“ anwendet, und setzt sich mit der Entwicklung dieses Strukturtyps in einer durch Krisen geprägten Zeit auseinander.

DIE HYBRIDISIERUNG DER PRAKTIKEN DER INTERNATIONAL AUSGERICHTETEN PERSONALENTWICKLUNG DURCH DIE KATEGORIE DER ETHNIZITÄT IN AFRIKA*Suzanne Marie APITSA*

Dieser Artikel macht auf die Tatsache aufmerksam, dass die Praktiken der international ausgerichteten Personalentwicklung der multinationalen Unternehmen in Afrika eine neue Richtung erhalten können, wenn man das Konzept der Ethnizität berücksichtigt. Die Untersuchungen wurden in drei kamerunischen Filialen französischer multinationaler Unternehmen durchgeführt. Die Analyse der empirischen Daten führte zu dem Ergebnis, dass die lokalen kulturellen Realitäten die Anwendung der Personalpolitiken, die am Gesellschaftssitz entschieden werden, stark beeinflussen. Die Ergebnisse beweisen die Notwendigkeit,

ANDERE ZEITEN,
ANDERE ORTE

Möglichkeiten zu eröffnen, durch die sich die ethnische Dimension in den täglichen Praktiken der Personalentwicklung verwirklichen kann. Der Artikel schlägt vor, der ethnischen Dimension in der Debatte über die Hybridisierung der international ausgerichteten Personalentwicklung einen Platz zu geben, da sie eine Quelle für Wettbewerbsvorteile sein kann, und nicht als kostspieliger Kompromiss, sondern eher als notwendiger Kompromiss zu betrachten ist.

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

MITARBEITERNAHE MANAGER OPERATIVER EINHEITEN UND DIE BEURTEILUNG DER KOMPETENZEN : EINE SITUATIONSNAHE METHODE

Damien COLLARD, Nathalie RAULET-CROSET, Régine TEULIER und Jean-Baptiste SUQUET

Die Analyse der Kompetenzen im unmittelbaren Kontakt zur operationellen Tätigkeit ist eine Perspektive, die in der Betriebswirtschaft unzureichend entwickelt ist, und doch betrifft sie besonders die Manager operativer Unternehmenseinheiten. Tatsächlich fällen sie laufend Urteile über die Kompetenzen der Personen und Teams, deren Tätigkeit sie organisieren, um die Ziele zu erreichen, die ihnen vorgegeben sind. Es besteht also ein reelles Forschungs- und Verwaltungsinteresse. Als Beitrag hierzu möchte dieser Artikel ausgehend von der Beobachtung zahlreicher Arbeitssituationen das Konzept der „situationsorientierten Kompetenz“ einführen, das auf drei Begriffen aufbaut : Situation, Kompetenz und Leistung. Die Nützlichkeit des Konzepts wird dann auf empirischer Basis am Beispiel eines großen Transportunternehmens nachgewiesen. Zum Abschluss wird sein funktioneller Charakter für die betriebliche Personalentwicklung diskutiert.

WIR HABEN GELESEN

RADIOGRAPHIE EINES DOMINANTEN PARADIGMAS : ANDRÉ ORLÉAN DENKT ÜBER DIE ORTHODOXE WIRTSCHAFT NACH

Daniel FIXARI

Die Originalität des Buches von André Orléan, *L'empire de la valeur – Refonder l'économie*, (Seuil, 2001) besteht darin, uns dazu einzuladen, die theoretischen Grundlagen des liberalen Paradigmas der Wirtschaft neu zu überdenken, um eine verborgene Erbsünde aufzudecken, die sie daran hindert, die gegenwärtige Finanzkrise zu verstehen : den Glauben an die Objektivität des „Wertes“.

MOSAÏKE

Alain HENRY : DER ISLAM UND DIE DEMOKRATIE

Zum Buch von Philippe d'Iribarne, *L'islam devant la démocratie*, Gallimard, 2013.

Jérôme SAULIÈRE : DIE SOZIOLOGIE DES FREMDEN (ODER DIE REVANCHE DER RÄUDIGEN SCHAFEN)

Zum Buch von Norbert Alter, *La force de la différence*, PUF, 2012.

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

REALIDADES DESCONOCIDAS

RED FERROVIARIA, MOVILIDAD ESPACIAL Y DINÁMICAS DE TERRITORIOS

Pierre MESSULAM y Nacima BARON

Este artículo analiza la evolución de las interacciones entre la estructura de las redes ferroviarias dedicadas a los viajeros, la evolución de la red urbana y los comportamientos de movilidad de los franceses.

Para ello, se han identificado tres etapas. La primera más que todo histórica, analiza la red desde el comienzo de su construcción en el siglo XIX hasta nuestros días, paralelamente al estudio de las dinámicas urbanas y productivas del espacio francés. En ella se demuestra cómo el sistema ferroviario ha moldeado las relaciones entre las ciudades y cómo la oferta ferroviaria ha seguido la evolución de la movilidad de los franceses, con la aparición de nuevas opciones residenciales y nuevos usos del espacio y del tiempo. Esta reflexión conduce a tres propuestas que han sido examinadas en el contexto del Plan francés de movilidad. Como primera medida, la inversión ferroviaria en los grandes centros metropolitanos parece prioritaria y debe incluir una gestión sin barreras intra y periurbanas, así como una intermodalidad reforzada. Seguidamente, el desarrollo de líneas de alta velocidad puede reforzarse, pero teniendo una visión más selectiva y conectada de éstas con las redes europeas. Por último, parece indispensable volver a llegar a las zonas rurales, en asociación con una nueva oferta vial que acompañe la movilidad individual.

FRAUDE E INTERÉS SOCIAL, EL PROBLEMA DEL USO INDEBIDO DE BIENES SOCIALES

Brigitte PEREIRA

Entre los fraudes cometidos por los dirigentes de las empresas existe uno particular al sistema jurídico francés, el uso indebido de bienes sociales. Esta infracción, que constituye un abuso de confianza específico a las empresas comerciales, tiene como objetivo proteger el interés social. Sin embargo, la ley no ha definido el interés social. ¿Se trata del interés de los accionistas de la sociedad, del interés de la sociedad comercial en general o del de la empresa víctima? En derecho, el interés social se confunde con el de la sociedad comercial dotada de personalidad jurídica. Esta visión pone de relieve el hecho de que los intereses que se protegen van más allá de los de los accionistas, lo que corresponde a ciertos análisis y recientes críticas de la teoría de la agencia. Sin embargo, la toma en cuenta del interés social en materias de uso indebido de bienes sociales puede superar el concepto mismo de la persona jurídica para incluir el interés de la empresa y de sus diferentes actores.

¿MATRIMONIOS PRÓSPEROS? ENTENDER LOS DIVERSOS MODOS DE ORGANIZACIÓN DE LA CREACIÓN

Thomas PARIS

El estudio de las formas de organización de las empresas e instituciones de creación despierta mucha curiosidad ya que revela una variedad de configuraciones evolutiva, transversal a diferentes sectores e independiente del carácter público o privado de la empresa. Basándose en el análisis de las organizaciones dedica-

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

das a la creación en diferentes sectores, este artículo trata de aclarar la variedad de configuraciones, aislar los parámetros que la componen e interrogar los desafíos subyacentes. Al hacerlo, se puede ir más allá de categorías simplistas utilizadas en estos sectores (talentos, ideas, etc.) determinando la lista de los recursos movilizados en un proceso de creación. Se propone también una tipología de las formas de organización, considerando la unión entre un creador y los recursos que éste moviliza para su creación.

EL VALOR AÑADIDO POR UNA RED SOCIAL "BRICK AND MORTAR", LOS PUNTOS DE PASO DEL CREDIT AGRICOLE

Anne JULIEN

De tanto querer crecer, los bancos mutuales a menudo han perdido de vista los valores que llevaron a su fundación. El Crédit Agricole, y en especial su caja Noreste, ha desarrollado una red social que, lejos de ser virtual, crea una solidaridad concreta entre los diferentes actores. El autor analiza en detalle los resultados económicos y sociales de dicha red, utilizando la lógica del "servicio dominante", y plantea la cuestión de la evolución de este tipo de estructura en épocas de crisis.

LAS DIFERENTES PRACTICAS INTERNACIONALES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS MEDIANTE LA ETNICIDAD EN ÁFRICA

Suzanne Marie APITSA

Este artículo muestra que las prácticas internacionales de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de las empresas multinacionales en África deben analizarse de forma diferente si se tiene en cuenta el concepto de etnicidad. Las investigaciones se han realizado en tres filiales camerunesas de empresas multinacionales francesas. Los datos empíricos analizados muestran que las realidades culturales locales influyen en la aplicación de las políticas de GRH decididas por la sede central. Los resultados demuestran la necesidad de abrir espacios donde se introduzca la dimensión étnica en las prácticas cotidianas de GRH. El artículo propone introducir la etnicidad en el debate sobre la diversidad de las prácticas de GRH en el ámbito internacional, como una fuente de ventajas competitivas, considerándola no como un compromiso costoso sino más bien como un compromiso necesario.

LOS ADMINISTRADORES DE CERCANÍA FRENTE A LAS CUALIFICACIONES, UN ENFOQUE SITUADO

Damien COLLARD, Nathalie RAULET-CROSET, Régine TEULIER y Jean-Baptiste SUQUET

Analizar las cualificaciones cerca de la acción operativa es una perspectiva poco desarrollada en el campo de la gestión. Sin embargo, es muy interesante para los directores operativos de las empresas. En efecto, éstos evalúan continuamente las habilidades de las personas y los equipos, cuya actividad organizan para alcanzar los objetivos fijados. De esta forma, el tema de investigación y gestión es real. Para contribuir a esta perspectiva y partiendo de la observación de muchas situaciones de trabajo, este artículo propone el concepto de

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

EN BUSCA DE TEORÍAS

OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

EN BUSCA
DE TEORÍAS

“cualificación orientada por la situación” (COS), que se articula en torno de tres conceptos: situación, competencia y rendimiento. La utilidad del concepto se ilustra empíricamente a través del caso de una gran empresa de transporte. Por último, se analiza su carácter operativo en la gestión de los recursos humanos (GRH).

HEMOS LEÍDO

RADIOGRAFÍA DE UN PARADIGMA DOMINANTE, LA ECONOMÍA ORTODOXA VISTA POR ANDRÉ ORLÉAN

Daniel FIXARI

La originalidad del libro de André Orléan, “*L’Empire de la valeur – Refonder l’économie*” (Seuil, 2001), consiste en invitarnos a reexaminar las bases teóricas del paradigma liberal en economía para poner en evidencia un pecado original oculto que le impide comprender la crisis financiera actual: la creencia en la objetividad del “valor”.

MOSAICOS

Alain HENRY : EL ISLAM FRENTE A LA DEMOCRACIA

Comentarios sobre el libro de Philippe de Iribarne, *L’islam devant la démocratie*, Gallimard, 2013

Jérôme SAULIÈRE : SOCIOLOGÍA DEL EXTRANJERO (O LA VENGANZA DE LAS OVEJAS NEGRAS)

Comentarios sobre el libro de Norbert Alter, *La force de la différence*, PUF, 2012.

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

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 É R C O M P R É 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° 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 « *gestionnisme* » • Est-il dans l'intérêt d'un CV de « faire des histoires » ? - **N° 99** • L'ultralibéralisme ennemi du management moderne ? - Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? - La haute couture aujourd'hui : comment concilier le luxe et la mode ? - **ISSUE 100** : A reader's eclectic collection of articles on management with a French touch - **N° 101** • Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française • Dans la fabrique de la réglementation • Le vignoble bordelais et l'influent critique américain Robert Parker - **N° 102** • Management à distance et santé au travail • La FIAT 500 : gestation et bilan d'une renaissance • Le monde de la Défense : une nouvelle stratégie de développement s'inspirant des méthodes agiles - **N° 103** • L'iPad et la guerre de la « maison numérique » • Genèse et gestion d'une crise : le marathon de Chicago (Edition 2007) • Gestion d'une alliance avec un concurrent (Options réelles et théorie des jeux) - **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 ? - **N° 110** • Le neuromarketing, entre science et *business* • Une mythologie des lumières : à propos du livre de Philippe d'Iribarne, *L'envers du modern* • Les stratégies juridiques et *marketing* pour lutter contre le pseudo-parrainage - **111** • La posture combative et la posture compréhensive dans les libérations sociales • Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises : soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale • De l'« arrangement » à l'« organisation » : essai sur les dispositifs de gestion - **N° 112** • Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation • La GPEC : de la loi aux pratiques RH - Identification de quatre idéaux-types • Baked Beans ou Cassoulet ? Une nouvelle perspective sur l'acculturation du consommateur

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES
MINES**
FONDÉES EN 1794