

Le printemps arrive et, avec lui, le débat sur l'Europe fleurit. Alors ? Oui ou Non ? Quelle Europe se dessinera au final lorsque chacun des quatre cent cinquante millions de citoyens Européens aura exprimé son choix ? Sera-t-elle plus compétitive, championne du monde de la bonne gouvernance et du souci des peuples, face à la violence de l'ultra libéralisme économique ? Sera-t-elle une référence pour une Asie portée à ébullition, engagée dans une fuite en avant éperdue vers l'abondance, nourrie autant qu'espérée par ses foules de paysans pauvres et de déracinés ? Sera-t-elle une alternative au modèle anglo-saxon, offrant aux peuples de l'Est européen, d'Afrique ou du Moyen-Orient, l'harmonie d'un développement économique maîtrisé conjugué à la qualité de vie inégalée de ses citoyens ? Le chemin semble encore bien long avant que les vingt-cinq joueurs de l'équipe Europe sachent suffisamment coordonner leurs talents pour parvenir à se hisser sur la plus haute marche du podium !

Qu'ils lisent alors comment Daniel Costantini a réussi le miracle de lier les douze fortes têtes des Costos pour les mener au pinacle du handball mondial. T. Picq, qui analyse cette alchimie, la conseille à tout manager, mais la leçon a une portée plus large : savoir reconnaître, tant ses talents que ses faiblesses, est le préalable à toute action réellement collective, qu'elle soit managériale, sportive ou politique.

Cette diversité de talents, incontestables mais parfois antagonistes, est potentiellement risquée d'échecs, T. Globokar l'a rencontrée dans la gestion de la maintenance nucléaire. La aussi, c'est d'une gestion toute en finesse dont l'auteur nous parle, nourrie d'expérimentation, d'ajustements fins et de respect mutuel entre ces acteurs si divers dans leurs talents et leurs cultures. Quant à C. Tutenuit, c'est en Norvège que nous conduisent ses étonnements face à ces coordinations culturelles subtiles.

Encore faut-il détecter les talents et leur permettre d'éclorre : l'expérience de CréativNantes, dont nous parlent C. Clergeau et N. Schieb-Bienfait, qui fait se confronter, praticiens, universitaires et étudiants en création d'entreprise, ou celle des chercheurs qui se lancent dans l'aventure industrielle, que nous relate D. Ph. Martin, nous font espérer que ces talents naguère isolés pourront bientôt affronter le grand large de la compétition économique en étant mieux préparés.

Pôles de compétitivité, clusters naissants, réseaux divers : autant d'innovations organisationnelles qui se font jour en France. B. Rorive tente une mise en ordre de ces réponses des organisations confrontées à la nécessité de s'adapter à la globalisation des marchés, à la montée de la concurrence et aux nouvelles exigences des consommateurs.

Générer des talents, les reconnaître, les coordonner, créer les conditions de leur épanouissement, les accompagner ensuite : projet managérial, certes, mais aussi projet profondément politique, complexe comme le Nœud de Salomon qui illustre la couverture de ce numéro, complexe comme la constitution d'une équipe, complexe comme la construction européenne... Alors ? Oui ou Non ?

PASCAL LEFEBVRE
Secrétaire général
du Comité de rédaction

GÉRER &
COMPRENDRE
est une série des
Annales des Mines,

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

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

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 79 • MARS 2005

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

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

Rédacteur en chef

Danièle BARBIER,

Secrétaire générale

de la rédaction

des Annales des Mines

Dominique BLANC,

Secrétaire générale du Comité

de rédaction de Responsabilité

et Environnement

Danièle DEGORCE,**Martine HUET**,

Assistantes de la rédaction

Marcel CHARBONNIER,

Assistant de rédaction

GÉRER & COMPRENDRE

RÉALISATION

Manne HÉRON †,

Maquette intérieure

Hervé LAURIOT PRÉVOST,

Mise en page

Studio PLESS,

Maquette de couverture

Christine DE CONINCK,

Iconographie

Marise URBANO,

Réalisation

ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA

12, rue du Quatre-Septembre

75002 Paris

Directeur de publication

Serge KEBABTCHIEFF

Tél. : 01 42 86 56 00

Fax : 01 42 60 45 35

TARIFS

Voir encart p. 49-50

FABRICATION

AGPA Éditions

19, rue du Grand-Moulin

42029 Saint-Étienne Cédex 1

Tél. : 04 77 43 26 70

Fax : 04 77 41 85 04

COUVERTURE

Le Nœud de Salomon,

mosaïque paléochrétienne,

IV^e s. Aquileia, basilique.

Photo © Gianni Dagli Orti

PUBLICITÉ

Espace Conseil et

Communication,

44-46, boulevard

Georges Clemenceau

78200 Mantes-la-Jolie

Tél. : 01 30 33 93 57

Fax : 01 30 33 93 58

TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines :

page 90 et 2^e, 3^eet 4^e de couverture.

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

G É R E R C O M P R E N D R E

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

LES CRITÈRES DE REJET

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

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

critiques...) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

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

Bernadette DOMINIQUE

École de Paris du Management,

94, boulevard du Montparnasse

75014 PARIS.

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

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

DÉBAT

4 VERS UN AUDIMAT POUR LES SAVANTS ? (SUITE)

Par Hashem SHERIF

L'ÉPREUVE
DES FAITS

5 EXPÉRIMENTONS, EXPÉRIMENTEZ – POUR MIEUX GÉRER !

Par Tatjana GLOBOKAR

L'ÉPREUVE DES FAITS

16 UNIVERSITÉ ET ENTREPRENEURIAT Comment créer une cellule ressources dédiée à l'entrepreneuriat ?

Par Cécile CLERGEAU
et Nathalie SCHIEB-BIENFAITL'ÉPREUVE
DES FAITS

31 LA MÉDIATION DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES FRANÇAISES : UNE RELATION À TROIS ?

Par François GRIMA

RÉALITÉS MÉCONNUES

41 LA CRÉATION D'ENTREPRISE PAR DES ENSEIGNANTS CHERCHEURS Analyse fonctionnelle de l'innovation technologique et des réseaux de compétences

Par Dominique Philippe MARTIN

SUR LE VIF

55 LES MYSTÈRES DU MANAGEMENT NORVÉGIEN

Par Claire TUTENUIT

MOSAÏQUES

59 TEL QU'EN LUI-MÊME

Par Claude RIVELINE

LA RÉGRESION PAISIBLE DE LA DÉMOCRATIE

Par Arnaud TONNELÉ

DE BOUCHE À OREILLE

Par Jean-Yves BARBIER

EN QUÊTE DE THÉORIES

63 L'ENTREPRISE RÉSEAU REVISITÉE : UNE TENTATIVE D'ORDONNANCEMENT DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Par Brigitte RORIVE

RÉALITÉS
MÉCONNUES

76 COMMENT DÉVELOPPER LA PERFORMANCE COLLECTIVE ? Quand le handballeur vient au secours du manager

Par Thierry PICQ

RÉSUMÉS
ÉTRANGERS

84 ANGLAIS, ALLEMAND, ESPAGNOL ET RUSSE

SOMMAIRE

VERS UN AUDIMAT POUR LES SAVANTS ? (SUITE)

Par Hashem SHERIF (*)

Nous recevons d'Amérique cet encouragement dans notre bataille, en même temps qu'une invite à nous pencher sur nos propres critères.

A bonné à *Gérer & Comprendre* depuis plusieurs années et résidant aux États-Unis, je souhaite répondre à votre appel du numéro 77 au sujet de la recherche en gestion en France. (« Vers un audimat pour les savants ? »)

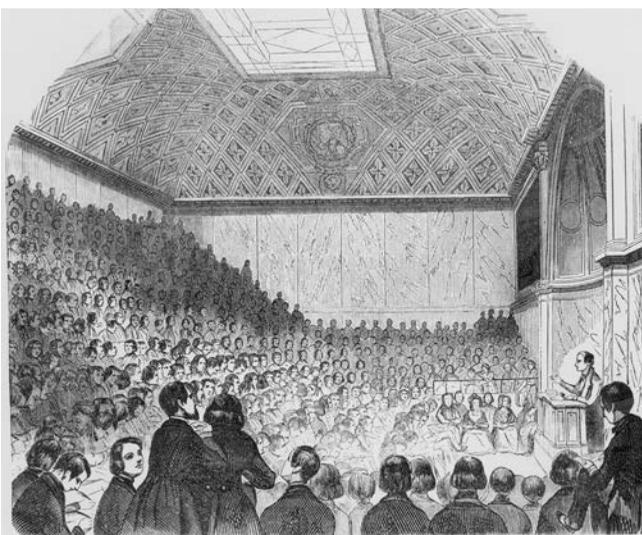
Il me semble indispensable de souligner les préjugés qui sous-tendent le débat afin d'éviter les malentendus.

L'emploi de critères d'évaluation tels que la fréquence des citations dans le *Social Science Citation Index* ou le classement des écoles par le *Financial Times* témoignent d'une vision commerciale de la recherche et de l'enseignement: ce à quoi riment les débats au sein de l'OMC. Selon les recettes classiques du marketing, il s'agit de devancer les concurrents en réalisant les souhaits des clients potentiels. Puisque les entreprises solvables sont en général anglo-saxonnes, il faudra donc parler et penser dans leur langue et se conformer au cadre qu'elles ont défini... jusqu'à ce que les entreprises chinoises prennent le relais et imposent leurs priorités.

Si, au contraire, le but est de résoudre les vrais problèmes et pas seulement de publier dans les revues dites de référence, il y aura obligatoirement autant d'approches que de sociétés. Pour pouvoir contribuer dans cette ligne, *Gérer & comprendre* sera sans doute obligée de revoir ses méthodes, de choisir ses articles en fonction de critères plus techniques que

littéraires et de s'ouvrir à d'autres contributeurs hexagonaux, sinon francophones, pour aller au-delà des préoccupations parisiennes. Il me semble en effet que le style élégant des articles publiés dans *Gérer & Comprendre* pourrait décourager des auteurs potentiels dont le Français n'est pas la langue maternelle. En tout cas, selon mon expérience, les revues anglophones sont moins exigeantes à propos de la langue et leurs comités de rédaction donnent plus d'importance au

contenu qu'au contenant. Je lance cette idée afin qu'elle soit prise en considération sans préjuger du poids réel de ce facteur.



© Archives Charmet-Bridgeman-Giraudon

Si le but est de résoudre les vrais problèmes et pas seulement de publier dans les revues dites de référence, il y aura obligatoirement autant d'approches que de sociétés. (Cours au Collège de France, en 1852 – E. Texier)

(*) Ingénieur chez AT&T, Ph.D. en ingénierie de UCLA et Masters en gestion de la technologie de Stevens Institute of Technology, où il est un adjunct professor.

Membre de comité de lectures de plusieurs revues ou de conférences techniques. Auteur, avec Ahmed Serhrouchni de *La monnaie électronique*, Eyrolles, (2000).

EXPÉRIMENTONS, EXPÉRIMENTEZ – POUR MIEUX GÉRER !

L'ÉPREUVE DES FAITS

Dans l'industrie à haut risque, la précision technologique exige une gestion en finesse. Celle-ci est particulièrement difficile à mettre en place compte tenu de la diversité des acteurs impliqués. L'exemple d'une étape de recherche dans la gestion de la maintenance nucléaire sous forme d'expérimentation témoigne non seulement de ces ajustements en filigrane qu'exige une organisation socio-technique complexe mais aussi de l'intérêt que représente l'expérimentation du point de vue opérationnel et épistémologique

PAR **Tatjana GLOBOKAR** CRG – ÉCOLE POLYTECHNIQUE

La maintenance des centrales nucléaires est sous-traitée à environ 80 % depuis une vingtaine d'années : le donneur d'ordre EDF, dans le rôle du maître d'ouvrage, prépare et contrôle les interventions ; les entreprises prestataires, dans le rôle du maître d'œuvre, assurent leur réalisation. À première vue, un tel partage ne présente rien d'extraordinaire mais, compte tenu qu'il se déroule dans une industrie à haut risque, il doit constamment surmonter une contradiction fondamentale. Les impératifs de la sûreté des installations et de la sécurité des intervenants exigent des connaissances précises et continues sur l'état des équipements. Celles-ci ne peuvent être obtenues que grâce à une coopération étroite et un échange constant d'informations entre les deux parties concernées. Or les pratiques actuelles de la maîtrise d'ouvrage, bien que déclinées par des procédures extrêmement rigoureuses, ne sont pas encore bien orientées dans ce sens.

Depuis 1996, une série de recherches a été effectuée à la demande du parc nucléaire français avec le but de

mieux comprendre les modalités des ajustements à l'interface donneur d'ordre – prestataires dans ce domaine (1). Suite à une étude récente menée sur les pratiques de la maîtrise d'ouvrage sur huit sites nucléaires (2), la décision a été prise par la direction du parc nucléaire de procéder à la mise à l'épreuve des résultats de cette étude par des expérimentations en grandeur réelle sur deux sites nucléaires afin de construire des formes de coopération entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. La mise en place, l'animation et le suivi de ces expérimentations ont été confiés au chercheur en gestion.

L'objectif de notre texte est d'examiner la pratique de cette expérimentation. Elle nous intéresse du point de vue opérationnel et théorique : les conditions qui la déterminent, les processus qui s'y déroulent, les résultats qui en découlent. Mais elle nous intéresse également du point de vue épistémologique : que veut dire au juste *expérimenter* dans les sciences de gestion, et quel rôle a le chercheur en gestion ?

(1) Ces recherches ont été réalisées à la demande de la direction du parc nucléaire [EDF] par le Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique. Voir à ce sujet : – DEGOT, V., GLOBOKAR, T. et GIRIN, J. [1999], *Les Intervenants de maintenance nucléaire — compétences, conditions de vie et de travail, attachement au milieu*, Rapport d'étude, CRG, École polytechnique. – GLOBOKAR, T., DEGOT, V. et GIRIN, J. [1999],

L'interface EDF/prestataire : la gestion du temps lors de l'arrêt de tranche, Rapport d'étude, CRG, École polytechnique. – GLOBOKAR, T. [2002], *Les pratiques de la maîtrise d'ouvrage dans la maintenance des installations nucléaires*, Rapport d'étude, CRG, École polytechnique.

(2) Cf. GLOBOKAR, T., *op. cit.*

L'EXPÉRIMENTATION DANS LA PRÉPARATION DE L'ARRÊT DE TRANCHE

Avant de décrire notre expérimentation et d'en tirer nos analyses, il convient de se pencher brièvement sur le contexte socio-organisationnel d'un arrêt de tranche dans lequel elle se déroule [voir Encadré 1] (3).

L'arrêt de tranche comme projet de maintenance

Dans une centrale nucléaire, l'arrêt de tranche est conçu et géré comme un projet de maintenance, et donc comme un projet concentré sur des activités périodiques concernant un équipement existant. Mais qui dit l'existant dit l'exploitation et, de ce fait, la maintenance dérange l'exploitation car elle peut facilement provoquer des pertes de gains. C'est tout particulièrement le cas de la production de l'électricité puisque le produit ne peut pas être stocké.

Les particularités technologiques de l'industrie nucléaire font de la maintenance un travail à risque et un projet comprenant une multitude d'événements imprévus. Le fait qu'une grande partie des installations ne puisse pas être visitée lors du fonctionnement, que le potentiel de rayonnement et de contamination de nombreux organes ne puisse pas être défini d'avance, que le chevauchement d'un nombre important d'interventions soit impératif, exerce sur la gestion temporelle du projet une pression formidable (4). Cette gestion ne peut être maîtrisée que grâce à un haut degré d'anticipation et de vérification permanente, ce qui demande une gestion fine et détaillée.

Bien qu'organisée heure par heure, la planification du projet peut déraiser à chaque instant pour des raisons imprévues et, au lieu de se trouver dans une démarche routinière que son caractère procédural évoque à première vue, des situations d'urgence caractérisent très souvent le travail de ses acteurs. La pression est difficile à supporter surtout pour les intervenants prestataires, car ce sont eux qui, en fin de compte, doivent parvenir à une exécution satisfaisante, leur contrat les y obligeant. Les engagements sont tenus en matière technique et économique, mais trop souvent au détriment du volet humain (5).

(3) Une étude exhaustive sur l'organisation des arrêts de tranche en France et aux États-Unis a été effectuée par Mathilde Bourrier : BOURRIER, M., *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF, 1999.

(4) Voir à ce sujet GLOBOKAR, T., « Compromis temporels dans la gestion des projets : le cas de la maintenance nucléaire », *Revue française de gestion*, Vol. 30, N° 152, 2004, pp. 81 – 97.

(5) De nombreuses études témoignent des conditions difficiles de travail

QUELQUES CARACTÉRISTIQUES D'UN ARRÊT DE TRANCHE

Dans une centrale nucléaire, une tranche représente une unité de production électrique comprenant un réacteur et un groupe turboalternateur. La plupart des centrales en comprennent deux ou quatre. Une fois par an, chaque tranche est arrêtée pendant plusieurs semaines pour recharger le combustible et pour effectuer la maintenance de l'équipement. Un arrêt est planifié trois ans à l'avance, mais sa préparation définitive commence six mois avant la date du début fixée. Il est effectué de préférence dans les périodes de basse consommation, de mars à octobre. Le projet *Arrêt de tranche* est géré par une équipe d'agents de la centrale. Environ 80 % des travaux sont sous-traités par des entreprises locales ou nationales qui répondent aux appels d'offre annuels ou pluriannuels. En France, vingt-quatre centrales nucléaires abritent cinquante-quatre réacteurs donc cinquante-quatre tranches qui sont arrêtées périodiquement pour révisions. Environ dix-huit mille intervenants prestataires se déplacent toute l'année d'une tranche à l'autre pour assurer la maintenance au niveau national.

Plusieurs milliers d'opérations se trouvent dans le planning d'un arrêt. Elles s'inscrivent dans une douzaine d'activités allant de la robinetterie, chaudronnerie ou des échafaudages jusqu'aux automatismes et mesures. Pour chaque arrêt, plus de mille intervenants viennent de l'extérieur sur le site de la centrale. La durée de leur séjour varie entre une journée et plusieurs semaines, pendant lesquelles ils sont soumis, dans beaucoup de cas, à des conditions de travail et de vie particulières.

Afin de parvenir à une plus grande maîtrise du projet, il devient de plus en plus évident, pour le donneur d'ordre, qu'une bonne préparation de l'arrêt passe par une mise en commun des efforts de toutes les personnes concernées, voire par une amélioration des procédures acquises et que, pour cela, les acteurs concernés doivent s'asseoir autour d'une table et discuter.

et de vie des intervenants. Ainsi une étude menée par les médecins du travail des centrales nucléaires, (cf. DONIOL — SHAW, G., HUEZ, D. et SANDRET, N., *Les Intermittents du nucléaire : enquête STED sur le travail en sous-traitance dans la maintenance des centrales nucléaires*, Paris, Editions Octarès, 1995), diverses études réalisées par des chercheurs en sciences sociales (DEJOURS, C., « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », Paris, Éditions du Seuil, 1998, ou THÉBAUT-MONY, A., *L'Industrie nucléaire. Sous-traitance et servitude*, Paris, Editions Inserm et EDK, 2000), ainsi qu'une enquête menée auprès de mille cinq cents intervenants à la demande de la Direction du parc nucléaire (cf. DEGOT, V. et alii., *op. cit.*).



© Jeremy Nichols-REA

Les impératifs de la sûreté des installations et de la sécurité des intervenants exigent des connaissances précises et continues sur l'état des équipements. (Maintenance à l'intérieur du sarcophage de Tchernobyl)

Se mettre autour d'une table et discuter

Les acteurs susceptibles de discuter sont des acteurs bien définis, habitués à communiquer suivant les règles précisées par les procédures. Du côté du donneur d'ordre, quatre types d'acteurs – les métiers, les planificateurs, les responsables de la conduite et les responsables de la prévention des risques – effectuent un certain nombre de démarches préparatoires à l'arrêt. Le prestataire, dans le rôle du cinquième acteur est, dans cette période préparatoire, considéré actuellement plutôt comme un acteur passif qui reçoit – ou ne reçoit pas – les informations qui peuvent l'intéresser, et cela en fonction des pratiques de la maîtrise d'ouvrage, qui varient de site en site.

L'expérience a montré que le prestataire doit jouer un rôle actif dans cette période de préparation, non seule-

ment parce qu'il détient une expertise importante soit sur la durée des interventions, soit sur l'irradiation des lieux, mais qu'il doit également disposer d'informations précises afin de préparer ses équipes. Plusieurs mois avant le début de l'arrêt, il doit connaître la charge exacte des travaux, les profils professionnels nécessaires des intervenants, leur niveau de doses radioactives reçues, leur disponibilité par rapport à leur travail sur d'autres sites et d'autres arrêts de tranche.

Or l'exactitude et l'échange de ces informations ne sont pas toujours inscrits dans les pratiques de la maîtrise d'ouvrage et le déroulement des arrêts de tranche en souffre. Non seulement les informations et le savoir ne passent pas d'une manière satisfaisante entre le donneur d'ordre et le prestataire, mais également du côté du donneur d'ordre, l'échange entre les différents acteurs, services et départements, tel que prévu par les procé-

dures en place, ne paraît pas suffisant. Une discussion s'impose, au cours de laquelle tous les acteurs-clés d'un arrêt de tranche pourraient confronter leurs besoins en informations et préciser leurs contraintes, dans le but de donner au prestataire un maximum d'informations qui lui permettront de préparer son intervention bien en amont du déroulement de l'arrêt de tranche. Pour des raisons que nous développerons plus loin, actuellement, cette discussion ne peut pas avoir lieu autrement que dans un cadre artificiellement construit.

L'objectif de l'expérimentation est alors double. D'un côté, il s'agit de créer un cadre dans lequel le prestataire pourra exprimer ses besoins comme un acteur à part entière, ce qui veut dire qu'il sera écouté – et entendu – par le donneur d'ordre. D'autre part, il s'agit d'obtenir de ce dernier qu'il ajuste sa démarche afin de répondre aux besoins du prestataire. Autrement dit, l'objectif de l'expérimentation est d'identifier les sujets, les délais et les formes de coopération en fonction des besoins du prestataire et de revoir l'organisation du donneur d'ordre en fonction de ces besoins.

Le cadre expérimental

Deux activités – la robinetterie et la logistique des chantiers [échafaudages et calorifuges] – ont été choisies pour être suivies dans le cadre expérimental et un groupe de réflexion pour chaque activité a été mis en place sur deux sites, à huit mois du début des arrêts de tranche prévus pour l'expérimentation. Les choix étaient pris en accord avec la direction du parc nucléaire et la direction des deux sites. Nous sommes en place dès novembre 2002 afin de travailler sur les arrêts de tranche qui se dérouleront en été 2003.

Dans chaque groupe de réflexion, les quatre types d'acteurs du côté du donneur d'ordre sont présents. Il s'agit des responsables des métiers, de la planification, de la conduite et de la prévention des risques, tous prêts à écouter les chefs de chantier des entreprises prestataires intervenantes. Car telle est la règle du jeu, puisque ce sont ces derniers qui connaissent le mieux ce qu'il faut savoir pour bien faire le travail. Dans ce cadre artificiellement créé, ils ont une occasion unique de pouvoir préciser leur demande, d'exprimer leurs remarques et leurs critiques, de formuler leurs propositions d'amélioration et, surtout, d'être entendus. Selon les règles du jeu, suivront les efforts immédiats de la part du donneur d'ordre pour améliorer, voire changer, certaines procédures.

Pour le prestataire, en les personnes du chargé d'affaire et du chef de chantier, il s'agit de recevoir les listes des interventions précises et détaillées à plusieurs mois du début de l'arrêt. Ces listes doivent être accompagnées d'une planification des interventions qui permette de calculer à quel moment de l'arrêt et avec combien de personnes il faut intervenir. Dans le même temps, il est

également important pour le prestataire d'obtenir des cartographies dosimétriques détaillées afin d'organiser les interventions et les équipes en fonction de l'irradiation et de la contamination. Ensuite, à deux mois du début de l'arrêt, le prestataire doit pouvoir participer aux réunions internes des sites [dites réunions de lissage] où, pendant plusieurs jours, sont comparés, discutés et ajustés les plannings des différents métiers dont les interventions sont liées. Pour la robinetterie et la logistique, ces interfaces sont particulièrement importantes.

Ces besoins, exprimés ainsi, paraissent évidents pour un bon fonctionnement des choses. Mais, dans la pratique habituelle, la relation de sous-traitance, voire le rapport de forces de cette relation, freine l'échange des informations et une coopération adéquate entre les deux parties. Seul le cadre expérimental rend leur identification possible.

En effet, les responsables du côté du donneur d'ordre cherchent des réponses immédiates à ces besoins. Telles sont les règles du jeu de l'expérimentation. Ils sont obligés de revoir leurs propres procédures. Cette révision se déroule également dans les conditions spécifiques du cadre expérimental, qui procure des moments privilégiés de communication entre les responsables des métiers, de la planification, de la conduite et de la prévention des risques. Ils échangent des informations sur leurs fonctionnements respectifs, ce qui leur donne de nouvelles possibilités d'ajuster et de peaufiner les procédures. Tout en cherchant les réponses adéquates aux prestataires, ils découvrent des possibilités d'amélioration de leur propre organisation, d'échanges d'informations intéressantes, de simplification des dossiers et des démarches encombrantes.

RATIONALISER ET APPRENDRE PAR EXPÉRIMENTATION

Ce qui se passe lors de la durée de l'expérimentation n'est rien d'autre qu'un ensemble de processus de rationalisation et d'apprentissage accélérés. Mais, afin que ces processus puissent avoir lieu, un certain nombre de conditions doivent être réunies. Nous allons distinguer les conditions que nous avons qualifiées d'*universelles*, de celles que nous considérons comme *contextuelles*.

Des règles à respecter

Que ce soit dans le cadre des sciences naturelles ou des sciences sociales, la réalisation d'une expérimentation semble correspondre aux mêmes règles de mise en place.

En premier lieu, l'exercice de l'expérimentation doit être crédible pour les participants. Cela implique la pré-

sence continue de l'autorité, dans notre cas, soit la présence des représentants de la direction du site ou bien celle des personnes qui sont chargées directement par la direction d'agir librement dans le cadre de l'expérimentation. L'autorité garantit la rigueur de la démarche : le sérieux dans la participation et dans la réactivité.

La deuxième règle à respecter est celle de l'intimité de l'expérience. Bien entendu, l'objectif de l'expérimentation dicte le choix des acteurs. Mais ceux-ci n'accepteront d'agir autrement dans leur vie de travail habituelle qu'à la condition qu'ils soient mis en communication à l'intérieur d'un groupe restreint. Par expérience, on sait que, dans un groupe de moins de dix personnes, tout individu se sent plus rassuré pour s'exprimer que si l'assemblée est plus importante. De nouvelles communications ne peuvent s'installer que dans une ambiance intime qui est authentique à l'intérieur du cadre expérimental, mais qui risque de disparaître dès qu'on le quitte.

Troisièmement, pour assurer la continuité de l'expérience, il faut un animateur externe qui connaisse parfaitement la problématique et les règles du jeu [dans notre cas, le chercheur en gestion], et un coordinateur qui organise les séances et représente la mémoire de l'expérience en interne.

Il n'est pas difficile de comparer ces conditions avec celles qui régissent les expérimentations en sciences naturelles. La rigueur des processus expérimentaux, le caractère intime de l'ambiance dans laquelle ils se déroulent et la continuité dans leur suivi y figurent au nombre des impératifs incontournables.

Un contexte référentiel artificiel à créer

À l'intérieur du cadre expérimental, se créent les situations nouvelles de communication puisque la règle du jeu exige que tous les acteurs deviennent des acteurs à part entière. Le cadre expérimental définit le sens de l'action et procure une protection aux participants. Protégés par le cadre et incités par lui, les participants se livrent spontanément à l'échange de connaissances, de savoir et d'informations dans l'objectif commun de rationalisations techniques et organisationnelles (6).

Le cadre expérimental agit comme une ouverture, limitée dans l'espace et dans le temps. Il débloque un processus d'apprentissage mutuel en abolissant les relations de pouvoir, lesquelles perdent leur sens dans ce cadre. Ces barrières relationnelles qui, dans les situations habituelles, freinent la communication, relèvent, dans notre cas, de trois types de relations hiérarchiques.

En premier lieu, il s'agit d'aplanir la tension qui relève

du rapport de force dominant – dominé dans la relation de sous-traitance. En donnant la parole aux chefs de chantier d'entreprises prestataires et en les incitant à faire des suggestions au donneur d'ordre, la condition principale de déblocage de savoirs est créée. Elle enlève automatiquement une deuxième barrière hiérarchique, celles des statuts, puisque des responsables des différents niveaux – directeurs de département, chefs d'activité, chefs de section, chargés d'affaire, chefs de chantier – discutent au même niveau, s'interrompent, s'opposent ou cherchent des solutions ensemble.

Une troisième barrière hiérarchique tombe par la suite des événements. Puisque la règle du jeu est d'être à l'écoute du prestataire, celui-ci évoque des problèmes qui ne peuvent être résolus [ou, tout du moins, élucidés] sans le concours des compétences d'autres activités comme la planification, la conduite ou la prévention des risques. De nouveau, les représentants de ces activités se trouvent, à l'intérieur du cadre expérimental, dans des situations nouvelles de communication qui, dans les situations habituelles, sont bloquées par la hiérarchie de la noblesse des activités. La maintenance est considérée comme une activité moins noble que la conduite, la robinetterie et la logistique, cette dernière désignée longtemps comme servitude, se trouvant même en bas de l'échelle.

En effet, on assiste, dans le cadre expérimental, à des situations de communication qui ne se réfèrent pas au contexte référentiel habituel des rapports de force (7). Afin de débloquer la communication et le partage de savoirs, un contexte référentiel artificiel a dû être créé.

Des processus accélérés d'ajustements et d'innovation

À la première réunion de notre expérimentation, deux questions sont posées. La première question : « *De quels éléments avez-vous besoin pour répondre à l'ordre d'exécution ?* » est intimement liée à la seconde : « *Dans quels délais avez-vous besoin de ces informations ?* » Ces deux questions déclenchent le processus d'ajustements qui se déroulera par la suite.

Invité à s'exprimer, le prestataire parle, soit par la bouche d'un chargé d'affaires de l'entreprise, soit à travers l'expérience d'un chef de chantier. Ce dernier est particulièrement précieux pour les ajustements qui concernent les procédures organisationnelles du site. Grâce à sa longue expérience du terrain, il a accumulé une foule de suggestions sur des améliorations organisationnelles. Il les a certainement déjà mentionnées dans les comptes rendus des retours d'expériences sur

(6) L'importance du cadre, largement développée dans l'analyse sociologique par E. Goffman (1974), est soulignée par J. Girin en ce qui concerne la théorie des organisations (GIRIN, 2002).

(7) Ce contexte référentiel correspond ici au contexte d'interprétation français. Voir à ce sujet d'IRIBARNE, P., *La Logique de l'honneur*, Paris, le Seuil, 1989.

les arrêts de tranche, mais elles ont rarement trouvé écho auprès du donneur d'ordre.

Le chef de chantier explique comment, faute d'une mention dans les ordres d'intervention sur l'usage des échafaudages, ses équipes les construisent souvent à des endroits et à des tailles qui ne correspondent pas aux besoins. Il s'ensuit une situation permanente d'urgence, dans laquelle les constructeurs d'échafaudages sont appelés à démonter et à reconstruire les échafaudages, ce qui retarde les travaux de ceux qui les utilisent. L'enchaînement des retards est ainsi entamé. Il se répète, ensuite, sur toutes les autres activités qui se trouvent sur le chemin critique, c'est-à-dire qui, dans le projet de la maintenance, ne peuvent être entreprises avant que l'activité précédente n'ait été achevée. Suite à la proposition du chef de chantier, une simple mention sur l'usage des échafaudages évitera désormais de construire « *des échafaudages cathédrales pour graisser un joint* » et réduira considérablement « *la course après les échafaudages* », une activité fortement encombrante pour les agents du site lors d'un arrêt de tranche.

À ce goulot d'étranglement que représente la construction des échafaudages pour un arrêt de tranche, s'ajoute celui de la délivrance des régimes de consignation. Ces régimes sont les autorisations données par la Conduite d'intervenir sur les organes. Ils garantissent la mise hors service de ces derniers, afin de garantir la sécurité des intervenants de maintenance. Plusieurs milliers de régimes sont délivrés lors d'un arrêt de tranche. Cela signifie un travail important pour la Conduite qui les rédige, beaucoup d'écriture pour les agents de la Maintenance qui préparent leurs demandes, et autant de déplacements pour les chargés de travaux prestataires qui vont les chercher et les rendre.

Selon une logique propre à la Conduite, ces régimes sont délivrés pour chaque dossier d'intervention ; or, un chargé de travaux a plusieurs dossiers d'intervention sur plusieurs chantiers. La proposition de notre chef de chantier d'échafaudages consiste à suggérer que ces régimes soient groupés de sorte qu'il n'y ait qu'un seul régime par chargé de travaux. Est-ce réalisable ? La question est posée au responsable Conduite pour l'arrêt de tranche qui explique, à l'occasion d'une des réunions expérimentales, la logique de la Conduite dans l'établissement des régimes. Le groupement des régimes est possible, si la Maintenance regroupe les ordres d'intervention. Tout le monde y gagnera. Les responsables robinetterie décident d'adopter le même procédé. Le résultat final se solde par 80 % de régimes en moins pour les échafaudages et par 30 % de régimes en moins pour la robinetterie. Il s'agit, en effet, d'une innovation que le site affichera comme telle lors de la prochaine journée portes ouvertes de la centrale.

Un autre sujet de l'expérimentation est de savoir dans quelles réunions internes du site, la présence des prestataires pourrait être bénéfique pour la préparation de l'arrêt de tranche. On décide donc de les inviter à différentes réunions de planification et on analyse le fruit

d'une telle participation. Certaines présences s'avèrent superflues, d'autres, en revanche, ont une importance incontestable. Dans les réunions où la planification des interventions est discutée avec tous les métiers concernés, heure par heure sur toute la durée de l'arrêt de tranche, le prestataire obtient une précision définitive sur l'ampleur et le détail de l'engagement de ses troupes. En retour, les connaissances fines et précises des chefs de chantier prestataires apportent des informations précieuses aux agents du site et ce, tant aux planificateurs qu'aux agents de conduite et de maintenance.

Une fois l'arrêt de tranche réalisé, une dernière assemblée réunissant tous les participants évalue la pertinence de la démarche expérimentale et propose définitivement les formes précises de coopération entre le donneur d'ordre et le prestataire, lors de la préparation de l'arrêt de tranche, comme outils de gestion à pérenniser.

LA DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF ET SON CONTEXTE

Ce que nous observons ici n'est, à première vue, qu'un simple exemple d'apprentissage organisationnel lors de la préparation d'un projet de maintenance. Mais vu de près, ce processus nous intéresse en raison des contextes particuliers dans lesquels il est réalisé : d'une part, le contexte culturel de référence, de l'autre, le contexte d'une organisation complexe d'une technologie à haut risque. Le fait d'analyser notre démarche de ce double point de vue nous permettra de mettre en lumière l'influence qu'exercent ces contextes sur le processus d'apprentissage organisationnel. Cette analyse nous permettra également de mieux comprendre la nécessité d'une démarche expérimentale.

L'événement déclencheur du processus d'apprentissage collectif

Comme nous l'avons vu, nous avons déclenché par notre expérience un flux de communication et de partage d'informations et de savoirs, qui sont restés bloqués auprès de différents acteurs. Nous allons analyser le mécanisme de ce déblocage à l'aide de l'analyse culturelle.

Selon les termes de cette analyse, nous avons, par notre démarche, élevé les acteurs les moins nobles au rang des acteurs les plus nobles, pour que les échanges puissent avoir lieu. Car en donnant la priorité de parole au chef de chantier d'échafaudage, nous avons tout d'abord restauré la dignité de celui des acteurs concernés qui se trouvait au plus bas de l'échelle hiérarchique. Prestataire, appartenant à une activité appelée *servitude* et occupant un statut inférieur, celui-ci est triplement condamné à vivre une situation servile, situation insup-

portable dans le contexte culturel français, comme le souligne Philippe d'Iribarne (8). Cette situation l'empêche d'être considéré comme quelqu'un qui détient des savoirs utiles à l'action des autres acteurs concernés : il ne peut donc ni donner, ni recevoir d'informations au-delà du statut qui lui est attribué. L'échange reste bloqué et l'action commune en souffre.

La priorité de parole permet au chef de chantier de sortir de la situation servile, de trouver son indépendance et sa vision de liberté. Telle est la condition de la motivation qui lui permet de rendre explicite son savoir (9). Face à la place qui lui est donnée, face à ses constats et ses propositions, les autres acteurs qui se trouvent du côté du donneur d'ordre, ne peuvent pas rester indifférents. Pour eux comme pour lui, la situation est entièrement inhabituelle et ils chercheront à lui donner un sens à partir des repères dont ils disposent.

Côté donneur d'ordre, les acteurs ont accepté de participer à ces réunions à la demande de la direction, d'abord celle du parc nucléaire et ensuite celle du site. Pour eux, répondre à la demande de la hiérarchie va de soi. Mais, à partir du moment où ils entrent en discussion avec le prestataire sur les sujets dont ils sont responsables [la délivrance des régimes, par exemple], ils agissent selon un autre repère : celui de l'intérêt qu'ils portent à l'exercice de leur métier. Une fois que la condition servile du prestataire ne pèse plus sur les échanges, les barrières des statuts sont momentanément écartées, libre cours est donné à la discussion autour d'un sujet organisationnel précis au cours de laquelle chacun apporte le maximum de son savoir.

L'échange d'informations et de savoirs ne s'engage pas uniquement entre le prestataire et le donneur d'ordre, mais également entre les acteurs appartenant aux différents services du donneur d'ordre. Pourquoi ceux-ci, dans le contexte de l'expérimentation, sont-ils alors prêts à se parler et à échanger, tandis que dans les situations habituelles cela leur paraît difficile ? La réponse se trouve de nouveau dans la logique de l'honneur à la française. Remplir son devoir et rendre service sont

deux gestes honorables et pour cela, ils peuvent être exercés librement puisque, dans le contexte artificiel de l'expérimentation, insister sur le rang de chacun ne fait pas partie des enjeux (10).

L'expérimentation nous a permis de montrer qu'en écartant artificiellement une référence culturelle qui, par sa qualité, fait obstacle à la coopération, nous avons libéré une autre référence, celle du métier, et déclenché ainsi un processus de communication fructueux. Autrement dit, nous avons délibérément contourné la légitimité hiérarchique de chaque acteur afin de mettre en avant une autre légitimité : celle de la compétence. Cette démarche a permis d'identifier plus clairement les sujets pertinents sur lesquels il est important de focaliser les échanges d'informations et de savoirs (11). Mais puisqu'elle exclut la légitimité hiérarchique, elle est peu conforme aux références culturelles françaises : elle est donc fragile. Sa fragilité nécessite alors la protection d'une procédure expérimentale. Celle-ci, en prenant en compte des obstacles à la communication véhiculés par le contexte culturel, nous dévoile les forces motrices de ce dernier. Reste à savoir comment préserver, dans ce contexte, ces forces motrices d'une manière continue afin d'en faire un levier permanent d'innovation et d'ajustement procédural conforme aux exigences de la sûreté et de la sécurité de la technologie à haut risque. Ce n'est pas par hasard que nous avons choisi d'étudier cette expérience à l'aide de l'analyse culturelle. Les théoriciens fondateurs de l'apprentissage organisationnel ont été bien conscients du rôle qu'y joue le contexte culturel de référence. Ainsi, ce n'est pas non plus un hasard si dans leur ouvrage de référence, Argyris et Schön utilisent une analyse du système français de la prise de décision collective pour donner l'exemple de phénomènes qui s'opposent à un processus continu d'apprentissage (12). Et de son côté, Nonaka souligne bien que sa théorie de la création collective du savoir repose entièrement sur ses observations effectuées dans des entreprises japonaises, ce qui ne lui donne pas nécessairement une portée universelle (13).

(8) Ce que précise P. d'Iribarne : « Les activités impliquant une prestation de service sont, dans une société régie par l'honneur, source de difficultés. L'idée que l'on est « au service de » évoque aisément une situation servile, qui n'est pas plus acceptée dans les relations horizontales que dans les rapports hiérarchiques », *op. cit.*, p. 107.

(9) Nous citons à ce propos : « Les principes directeurs d'une gestion à la française sont sans doute faciles à concevoir. Il faut pour cela trouver des formes d'incitation telles que personne n'ait le sentiment de perdre son indépendance d'une façon qui le rabaisse à une condition servile », *op. cit.*, p. 98. Voir aussi à ce sujet d'IRIBARNE, P., « Trois figures de la liberté », *Annales HSS*, N° 5, 2003, pp.953-978.

(10) Les citations suivantes accompagnent notre réflexion : « Ne pas se montrer « complaisant » envers l'autre service (avec tout le sens ambigu que possède ce terme), lui tenir la dragée haute, par exemple en refusant de satisfaire ses exigences ou en prenant son temps, permet alors de montrer qui l'on est », *op. cit.*, p. 107. En revanche : « Il est parfaitement honorable de faire par bonne volonté et pour « rendre service » ce qu'il serait humiliant de faire pour remplir les obligations d'une position où on est « au service de », *op. cit.*, p.109.

(11) Il s'agit là des éléments qui, pour certains auteurs, représentent les conditions-clés pour que s'instaurent des fonctionnements systématisant les apprentissages collectifs. Voir à ce sujet : CHARUE DUBOC, F. et MIDLER, C., " Développer les projets et les compétences. Le défi des hiérarchiques dans les métiers de conception ", Gérer et Comprendre, *Annales des Mines*, mars 2001, pp.12-22.

(12) Il s'agit du texte de CROZIER, M. et THOENIG, J.-C., « The Regulations of Complex Organized Systems », *Administrative Science Quarterly* 21, 1976, pp. 547-570, où les auteurs étudient les relations inter-organisationnelles du système français qui, pour Argyris et Schön, produit exclusion et privilèges et, pour cette raison, n'est pas capable d'engager un processus d'apprentissage continu et constamment renouvelé (the double-loop learning = l'apprentissage à double boucle). ARGYRIS, C. et SCHÖN, D. A., *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Reading (Mass), Addison Wesley, 1978.

(13) Parlant de l'apprentissage partagé entre le donneur d'ordre et le prestataire, Nonaka fait la distinction entre la relation de sous-traitance des entreprises japonaises qui est « moins hiérarchique et moins à distance » et celle des entreprises dans les pays occidentaux. NONAKA, I., « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol. 5, N° 1, 1994, pp.14-37.



© E. Herchaft/Reporters-REA

L'organisation à *haut risque* repose sur la maîtrise du détail, qui ne peut être assurée que par un échange constant entre les acteurs concernés. (Opération de maintenance dans la centrale de Tihange)

En ce qui concerne l'organisation des technologies à haut risque, certains chercheurs mettent l'accent sur l'importance d'étudier la communication dans ces organisations en tenant compte des contextes socio-culturels (14), d'autres, en revanche, n'y voient aucun intérêt (15). Pour notre part, la possibilité de pouvoir comprendre à l'aide de l'expérimentation comment ces mécanismes référentiels bloquent ou favorisent le processus d'apprentissage nous permet non seulement de constater leur importance, mais de les explorer et de les exploiter.

L'organisation complexe, le haut risque et l'apprentissage

Une autre lecture des résultats de l'expérimentation basée sur les instruments de gestion modifiés, docu-

ments, procédures ou planification, nous procure une vision plus complète des éléments essentiels de l'apprentissage dans ce type particulier de l'organisation complexe et à *haut risque*. Bien que ces éléments soient, en général, plus au moins évidents, leur mise en lumière à partir de l'expérience du terrain leur donne un poids qui les place au rang des impératifs de la gestion des projets à haut risque dans leur phase de préparation et d'anticipation. Nous en avons repéré deux.

Une première demande du terrain, fortement exprimée à plusieurs reprises, concerne la précision du détail. L'expérimentation a bien mis en avant ce travail constant de précision des données dont l'objectif est d'éviter tous les risques pour la sûreté, la sécurité et le retard dans la réalisation du projet et ce, sur plusieurs registres :

– précision du moindre détail concernant le lieu, la nature, les délais et les conditions techniques et environnementales de l'intervention ;

(14) Anthropologue américaine, Constance Perin (MIT), spécialiste de la maintenance nucléaire, a fait un travail important pour démontrer en quoi la théorie de contexte (celle qui considère les activités d'une organisation structurée par des pratiques sociales et culturelles globales et locales) contribue à la recherche et à la pratique concernant la sûreté et la sécurité. PERIN, C., « Organizations as Contexts : Implications for Safety Science and Practice », *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, Vol.9, N° 2, 1995, pp.152-174.

(15) Dans son ouvrage sur l'organisation de quatre centrales nucléaires en France et aux États-Unis, M. Bourrier souligne que les sites français enregistrent le plus de difficulté concernant l'intégration des prestataires. Mais pour cette question comme pour son étude, elle exclut les explications d'ordre culturel qui lui paraissent a priori trop " séduisantes et rassurantes ". Voir M. BOURRIER op. cit., p. 13. Une analyse culturelle de ses constatations montre à quel point celle-ci peut être utile à la compréhension de certains aspects des fonctionnements des centrales en France et aux États-Unis. Voir d'IRIBARNE, P., « Analyse stratégique et culture ; un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, Vol. 46, N° 1, 2005, pp. 151-170.

– précision de l'exactitude des données : pas de données incomplètes, ni fausses, ni périmées ;
 – précision détaillée des phases de préparation.

Ces détails se trouvent dans les informations et les savoirs que possèdent les acteurs différents dans des lieux dispersés tant du côté du donneur d'ordre que du côté du prestataire. Pour l'un comme pour l'autre, la précision est le garant de la maîtrise des actions qui leur incombent, et son maintien est de l'intérêt commun. Grâce à l'expérimentation, nous avons mis en évidence certaines parties moins visibles de la construction de ces savoirs d'un côté et de l'autre, mais nous avons également mis l'accent sur la complémentarité de ces derniers. Sans les savoirs que détient le donneur d'ordre, le prestataire ne peut pas préparer correctement son travail, et sans les savoirs que détient le prestataire, le donneur d'ordre ne peut pas donner des informations qui soient toujours exactes et à jour.

Qui dit précision dit vérification. Cette dernière représente une partie intégrante de la précision détaillée, car il est impossible d'avancer certaines informations sans les vérifier constamment. La nature de la technologie à haut risque empêche la vérification sur place et seul celui qui a l'occasion d'y travailler à des moments privilégiés, dans notre cas, le prestataire possède beaucoup d'informations précises. Celles-ci sont précieuses pour le donneur d'ordre, qui garde la maîtrise des lieux, et on comprend ainsi pourquoi l'un des succès de l'expérimentation est la découverte, par le donneur d'ordre, de l'existence de ces savoirs détenus par le prestataire et, par la suite, de l'importance des échanges continus et structurés avec ce dernier dans la phase de préparation. Une autre demande venant du terrain et exprimée clairement pendant l'expérimentation, concerne la simplification des procédures et des documents. Il va de soi que des procédures rigoureuses et des documents de différentes natures représentent des supports clés de la gestion des projets à haut risque, encore faut-il que leur complexité ne devienne pas un élément encombrant des processus de travail. L'effet pervers qui en découle n'est pas seulement la perte du temps mais aussi l'incapacité de maîtriser des dossiers (16). Or, l'expérimentation a permis de mettre en évidence comment sont créées les procédures et par quelles voies on peut les simplifier, le cas échéant. La délivrance des régimes de consignation en est un bon exemple.

Cette procédure concerne trois acteurs différents : la Conduite, la Maintenance et le prestataire. Chacun d'entre eux considère la procédure à partir de son propre niveau d'action. La Conduite, responsable des lieux, est hiérarchiquement la plus haut placée parmi les trois, ce qui lui donne la légitimité de créer la pro-

cédures. Responsable de la sûreté des installations, elle applique une procédure qui correspond uniquement à ce but précis. Cette procédure est impérativement intégrée dans le travail de deux autres acteurs, et ils se plient à ce qu'elle impose. Pendant des années, elle représente pour l'un comme pour l'autre un important goulot d'étranglement, mais sa mise en question ne leur paraît pas légitime. Seul le cadre artificiel de l'expérimentation permet de confronter et de comparer les trois logiques d'acteur concernées, et de trouver un compromis.

Ce que dévoile et confirme l'expérimentation est cette réactivité inévitable entre tous les acteurs concernés, une réactivité qui est impérative pour deux raisons. Premièrement, l'organisation à *haut risque* repose sur la maîtrise du détail, qui ne peut être assurée que par un échange constant entre les acteurs concernés. Deuxièmement, dans une organisation complexe, aucune modification ne peut être réalisée sans que les savoirs spécifiques dispersés parmi les nombreux acteurs soient constamment articulés. Même si ces deux constats sont plus au moins valables pour toute organisation, l'importance de leur mise en œuvre, dans notre cas, repose sur le fait qu'ils permettent de structurer la phase de préparation du projet où l'anticipation du moindre détail organisationnel est impérative.

L'expérimentation – pour quoi faire ?

Cette brève analyse des conditions d'apprentissage permet de mieux comprendre pourquoi nous parlons de l'expérimentation. Certes, pour tous les acteurs du terrain, il s'agissait bel et bien d'une démarche expérimentale, puisqu'elle a pu avoir lieu uniquement sous ce prétexte, les conditions relationnelles habituelles ne permettant pas de réaliser les dialogues nécessaires. Puisque la proposition d'une *expérimentation* était exprimée par les responsables du parc nucléaire, commanditaires de la recherche, elle témoigne tout d'abord d'une bonne collaboration entre la recherche et le terrain, ce que certains qualifient de recherche *en plein air* par rapport à la recherche *confinée*, menée loin des besoins et de la demande des usagers (17).

Mais il s'agit surtout d'une démarche qui appartient à la recherche – intervention, telle qu'elle est pratiquée dans le cadre des sciences de gestion. Suivant sa définition, elle consiste à « *aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini* » [David, 2000, p. 102]. Pour

(16) J. Girin a défini par « complexité graphique » la situation où l'abondance des ressources symboliques est susceptible de dépasser les capacités cognitives des utilisateurs. Cf. GIRIN, J., « Management et complexité. Comment importer en gestion un concept polysémique ? », in DAVID, A., HATCHUEL, A. et LAUFER, R. (coordonné par), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert – FNEGE, 2000, pp. 111 – 139.

(17) CALLON, M., LASCOURMES, P., *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, Paris, le Seuil, 2001.

Hatchuel et Mollet, la phase expérimentale représente une des étapes de la recherche – intervention où, par l'intervention du chercheur, les interactions des acteurs autour d'un nouvel outil de gestion jugé comme cohérent sont observées et analysées. Le processus d'apprentissage est déclenché, mais le véritable processus de changement n'est pas encore entamé (18).

Le rôle du chercheur est déterminant pour la réussite de l'expérimentation. Il remplit des fonctions précises, qu'aucun autre profil ne pourrait réaliser à sa place. Neutre par rapport aux parties prenantes dans les discussions qu'il anime, il guide les situations qui se présentent au cours de l'expérimentation par rapport à l'objectif de celle-ci. Ses connaissances fines du processus du travail et des problématiques que chacun des acteurs rencontre lui procurent la crédibilité et l'autorité dans l'exercice de son rôle. C'est par ce biais qu'il lui appartient de guider les participants de l'expérimentation depuis une manière d'être et de faire vers une autre manière d'être et de faire. Le poids de cette transition exige de lui un haut degré de persévérance et d'homogénéité dans son approche, afin d'éviter tout effet déstabilisant qui s'ajouterait aux diverses situations, elles-mêmes – par définition – déjà suffisamment chargées de tensions.

D'autres études témoignent de démarches expérimentales de l'apprentissage organisationnel qui entament des processus de changements socio-techniques dans le contexte des mutations industrielles [Charue et Midler, 1992]. Notre cas ne s'inscrit pas dans l'ampleur d'un tel processus, mais plutôt dans la problématique de l'apprentissage dans le rapport donneur d'ordre – prestataire, un rapport délicat par définition également, puisque « *précisément ce type de rapport tend à découpler les processus d'apprentissage* » [Hatchuel, 1994, p.117]. Mais notre cas s'inscrit avant tout dans la problématique de la gestion des technologies à haut risque, et c'est dans ce contexte que la fonction de la démarche expérimentale nous intéresse le plus.

Les questions que nous nous posons sont les suivantes : vu l'impératif d'une perfection continue dans les ajustements organisationnels qu'exige la gestion des technologies à haut risque, la démarche expérimentale peut-elle jouer le rôle d'un levier permanent de l'innovation organisationnelle ? Allant au-delà de son rôle comme test de crédibilité de l'innovation organisationnelle, peut-on lui attribuer un rôle préventif dans ce contexte particulier ? Dès lors que l'on ne se contente plus d'étudier les organisations à haut risque à partir des erreurs et des catastrophes survenues, ce genre de questionnement nous paraît légitime.

(18) Hatchuel et Mollet définissent ainsi la phase expérimentale qui, pour eux, représente la troisième parmi les cinq étapes d'une recherche – intervention : la perception d'un problème, la construction d'un mythe rationnel, la phase expérimentale (intervention et interaction), définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action, le processus de changement. Résumé et traduit d'après Hatchuel et Mollet (1986) par David (DAVID, 2000, p. 106).

CONCLUSION

Par cette brève analyse de notre expérience, nous avons entamé la réflexion sur une double mise en contexte de l'apprentissage organisationnel : d'un côté, dans un contexte référentiel précis, de l'autre, dans le contexte de la technologie à haut risque. Dans le premier cas, nous avons démontré comment le paradigme culturel peut être utile pour comprendre et changer des situations bloquées. Quant au second, nous avons identifié certains éléments qui semblent impératifs à la gestion de sûreté et de sécurité. L'expérimentation a démontré que des conditions précises doivent être réunies pour qu'un apprentissage organisationnel, réactif et continu, soit déclenché. Mais la question qui nous intéresse le plus est la suivante : comment pérenniser les résultats de l'expérimentation ?

Puisque l'expérience est limitée dans le temps et dans l'espace, rien ne prouve encore que les changements et les améliorations obtenus soient *a priori* généralisés ou *industrialisés*, selon le langage des praticiens. Toutefois, l'expérience faisant partie intégrante d'une recherche – intervention, le travail du chercheur n'est pas fini. Comme nous l'avons vu plus haut [voir note 18], l'expérimentation ne représente que la phase trois sur les cinq de la démarche. Une fois l'expérimentation achevée, reste à définir les logiques d'actions qui en résultent ainsi que les voies par lesquelles celles-ci seront introduites dans les pratiques du travail. On ne pourra parler d'une réussite de l'expérimentation que lorsque ces deux phases seront achevées. De nombreuses actions de formalisation, d'information et de mise en procédure sont nécessaires à leur réalisation, et la vigilance du chercheur est importante jusqu'à la fin du processus.

Dans notre cas, nous avons procédé à la phase quatre par la rédaction d'un *mode d'emploi* qui résume, en quelques pages, les résultats de l'expérimentation sous forme d'étapes de coopération entre le prestataire et le donneur d'ordre où les contenus [le type de réunions ou d'informations], les délais et les acteurs concernés sont précisés, et les objectifs de ces étapes clairement définis. Ce mode d'emploi est d'abord largement diffusé dans le cadre des *Forums régionaux de la maintenance* organisés par la direction du parc nucléaire, au sein desquels la parole est donnée au chercheur afin qu'il en explique et discute le contenu avec les agents des centrales nucléaires présents.

La réalisation de la cinquième et dernière phase de la recherche – intervention que représente l'accompagnement du changement, est entreprise région par région. L'organisation régionale des relations du parc nucléaire avec les prestataires la rend possible. Si le paradigme culturel nous permet de faire

bouger les choses, le changement lui-même ne se fait que par la traduction des blocages dévoilés par l'analyse culturelle dans des actions inscrites dans les contrats et les procédures internes des sites. Lors de cette phase, le chercheur veille à la bonne compréhension des changements introduits, il observe le déroulement des actions, fait part des écarts aux acteurs concernés et cherche avec eux des solutions immédiates.

Puisque nous nous trouvons dans une industrie à haut risque où la procédure est reine, ni la précision des procédures existantes, ni la mise en place de nouvelles procédures mieux adaptées aux objectifs ne perturbent la bonne marche de l'organisation. Au contraire, peaufiner, en permanence, la préparation du projet de maintenance signifie assurer, en continu et à long terme, les exigences de la sécurité et de la sûreté de la production nucléaire.

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS, C. et SCHÖN, D.A., *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading (Mass), Addison Wesley, 1978.
- BOURRIER, M., *Le Nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF, 1999.
- CHARUE DUBOC, F. et MIDLER, C., « Développer les projets et les compétences. Le défi des hiérarchiques dans les métiers de conception », *Gérer et Comprendre*, Paris, Annales des Mines, mars, pp.12-22, 2001.
- CHARUE, F. et MIDLER, C., « Mutation industrielle et apprentissage collectif », in : de TERSSAC, G. et DUBOIS, P. (ss. la dir. de), *Les Nouvelles Rationalisations de la production*, Paris, Cepaduès-Editions, 1992, pp. 187-224.
- DAVID, A. (), « Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion : trois hypothèses revisitées », in : DAVID, A., HATCHUEL, A. et LAUFER, R. (coordonné par), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert — FNEGE, 2000, pp. 83 — 100.
- Callon, M., LASCOUMES, P., *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil, 2001.
- CROZIER, M. et THOENIG J.-C., *The Regulations of Complex Organized Systems*. Administrative Science Quarterly 21, 1976, pp. 547-570.
- DEJOURS, C., « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », Paris, Le Seuil, 1998.
- DEGOT, V., GLOBOKAR, T. et GIRIN, J., *Les Intervenants de maintenance nucléaire — compétences, conditions de vie et de travail, attachement au milieu*, Rapport d'étude, CRG, l'École polytechnique, 1999.
- DONIOL — SHAW, G., HUEZ, D. et SANDRET, N., *Les Intermittents du nucléaire : enquête STED sur le travail en sous-traitance dans la maintenance des centrales nucléaires*, Paris, Editions Octarès, 1995.
- GIRIN, J., « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? », in : DAVID, A., HATCHUEL, A. et LAUFER, R. (coordonné par), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert — FNEGE, 2000, pp.125-139.
- GIRIN, J., « La théorie des organisations et la question du langage », in : BORZEIX A. et FRAENKEL, B., *Langage et travail, cognition, action, communication*, Paris, Éditions du CNRS, 2001, pp. 167-185.
- GLOBOKAR, T., DEGOT, V. et GIRIN, J., *L'interface EDF/prestataire : la gestion du temps lors de l'arrêt de tranche*, Rapport d'étude, CRG, École polytechnique, 1999.
- GLOBOKAR, T. (2002), *Les Pratiques de la maîtrise d'ouvrage dans la maintenance des installations nucléaires*, Rapport d'étude, CRG, École polytechnique, 2002.
- GLOBOKAR, T. (2004), « Compromis temporels dans la gestion des projets : le cas de la maintenance nucléaire », *Revue française de gestion*, Vol. 30, N° 152, 2004, pp. 81-97.
- GOFFMAN, E., *Les Cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit, 1991/1974.
- HATCHUEL, A. (1994), « Apprentissage collectifs et activités de conception », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, 1994, pp.109-120.
- HATCHUEL, A. et MOLLET, H., « Rational Modelling in Understanding Human Decision making : about Two Case Studies », *European Journal of Operation Research*, N° 24, 1986, pp. 178-186.
- d'IRIBARNE, P., *La Logique de l'honneur*, Paris, le Seuil, 1989.
- d'IRIBARNE, P., « Trois figures de la liberté », *Annales HSS*, N° 5, 2003, pp.953-978.
- d'IRIBARNE, P., « Analyse stratégique et culture ; un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, Vol. 46, N° 1, 2005, pp. 151-170.
- NONAKA, I., « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol. 5, N° 1, 1994, pp.14-37.
- OUIDIZ, A., GUYARD, E., LESCOAT, D., « Gestion de la fiabilité humaine dans l'industrie nucléaire, quelques éléments », in : LEPLAT, J. de TERSSAC, G. (sous la direction de), *Les Facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Paris, Editions Octarès, 1990, pp. 273-292.
- PERIN, C., « Organizations as Contexts : Implications for Safety Science and Practice », *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, Vol. 9, N° 2, 1995, pp.152-174.
- THEBAUT-MONY, A., *L'Industrie nucléaire. Sous-traitance et servitude*, Paris, Éditions Inserm et EDK, 2000.

UNIVERSITÉ ET ENTREPRENEURIAT

Comment créer une cellule ressources dédiée à l'entrepreneuriat ?

Cette communication analyse la création d'une cellule de ressources dédiée à l'entrepreneuriat au sein d'une grande université française pluridisciplinaire. Après une présentation des dispositifs retenus et des défis posés par une telle initiative, notre réflexion cherche à mettre en évidence les logiques et les tensions qui sous-tendent la définition puis la mise en œuvre d'un tel projet évoluant dans un espace de négociation réticulaire, autour d'acteurs pluriels, animés de règles propres. L'analyse s'attache à dresser un premier bilan et discute les difficultés, mais aussi les enseignements, de cette forme d'intrapreneuriat universitaire

PAR **Cécile CLERGEAU**, LEN-CEBS ET CRGNA- UNIVERSITÉ DE NANTES ET **Nathalie SCHIEB-BIENFAIT**, CRGNA — I.A.E. — UNIVERSITÉ DE NANTES

Depuis la fin des années 90, l'intérêt des établissements de formation supérieure pour l'entrepreneuriat s'est fortement renforcé, comme en témoignent l'inscription de formations entrepreneuriales dans les cursus et la création de dispositifs dédiés à l'entrepreneuriat. Si de telles initiatives rencontrent des soutiens favorables, en interne auprès des instances dirigeantes, mais aussi en externe, auprès des partenaires institutionnels publics et privés, l'élaboration puis la mise en œuvre concrète de ces projets soulèvent des défis et suscitent de nombreuses questions, relatifs tant à la pédagogie qu'aux modalités de mises en œuvre, à l'analyse desquelles est consacrée cette étude en s'appuyant sur l'expérience, vécue par les auteurs, de la

mise en place d'un centre de ressources dédiées à l'entrepreneuriat dans une grande université française. Après une présentation du contexte national et local, nous abordons les orientations et choix retenus, en exposant les différentes dimensions et caractéristiques du projet [objectifs poursuivis, contenus développés, approches d'enseignement, environnements éducatifs proposés]. Puis, nous abordons les défis posés par une telle initiative. Enfin, pour conclure, nous développons une discussion autour des questions et pistes de propositions susceptibles de guider ceux qui souhaiteraient s'engager dans un projet similaire. L'analyse exposée présente un point de vue partiel et partial : un point de vue partiel, car nous avons choisi

de présenter le projet CRÉACTIV'NANTES sans opérer de comparaisons; un point de vue partial, dans la mesure où l'analyse s'appuie sur nos expériences personnelles. Toutefois, il nous est apparu important de porter un regard réflexif sur cette initiative pour témoigner et faire partager nos difficultés et questionnements. C'est au prix de cet effort collectif d'information et de transparence que nous pourrions mieux cerner les problématiques posées par le développement de la culture entrepreneuriale (1) au sein des universités françaises.

LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE DU PROJET

Le projet a émergé dans un contexte devenu favorable, dans la mesure où de nombreux acteurs avaient amorcé une première prise de conscience de l'intérêt de valoriser le potentiel scientifique, technique et humain du milieu universitaire. Sur le terrain, cela se traduisait par l'émergence d'initiatives isolées dans différentes UFR de l'université; toutefois le chemin à parcourir pour aboutir à la création d'une cellule de ressources dédiée à l'entrepreneuriat aurait été encore long, si plusieurs facteurs externes mais aussi internes ne s'étaient conjugués pour permettre la concrétisation d'un tel projet.

Un contexte national favorable

À la fin des années 90, plusieurs nouveaux dispositifs rendent le contexte national plus favorable à l'émergence d'initiatives dans le milieu universitaire.

En 1998, Claude Allègre, ministre de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie, invite les écoles doctorales à mettre en œuvre des compléments de formation pour préparer le futur docteur à son avenir professionnel. Désormais, il incombe à ces écoles de favoriser la diffusion à son intention d'informations sur les secteurs d'activité économique, de le sensibiliser à l'entreprise, de mettre en place des dispositifs pour faciliter son avenir professionnel.

Un an plus tard, le vote de la loi sur l'Innovation affirme le soutien des pouvoirs à l'entrepreneuriat et surtout offre un cadre légal à la valorisation de la recherche universitaire par la création d'entreprise qui concerne désormais aussi les enseignants-chercheurs.

À la même époque, le lancement de l'Académie de l'Entrepreneuriat et l'organisation d'études et de colloques [Léger-Jarniou 1999, Sénicourt & Verstrate 2000, Schieb-Bienfait 2000] permettent d'améliorer la

(1) Par culture, nous entendons à la fois système de valeurs, de croyances mais aussi de comportements. Comme le rappelle A. Fayolle (2003), depuis plusieurs années, les pouvoirs publics s'efforcent de mettre en place les conditions du développement de la culture entrepreneuriale au sein du système éducatif français; ce développement de la culture entre-

visibilité des pratiques, de multiplier les rencontres entre les acteurs engagés dans divers projets, que ce soit dans le milieu universitaire ou dans celui des grandes écoles, et de favoriser ainsi les échanges et la fertilisation croisée des idées. Avec la création de l'observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat [OPPE], le repérage des dispositifs se systématisait et permet enfin d'envisager une analyse comparative comme celles proposées par Karl Vesper [1985, 1993, Vesper & Gartner 1997, 2000].

Le contexte local: des initiatives isolées dans une université composite

Dans cette grande université, où toutes les disciplines sont représentées, on compte trente-cinq mille étudiants en formation initiale et mille cinq cents enseignants-chercheurs, cent quatre-vingts personnes relèvent en outre du CNRS. Elle est structurée en cinq ensembles de poids inégaux: l'ensemble Lettres Sciences Humaines accueille environ mille trois cents étudiants; les Sciences, cinq mille six cents; le secteur Santé, quatre mille deux cents; l'ensemble Droit/Sciences Économiques/Gestion, six mille trois cents; les IUT, trois mille deux cents. L'université est donc constituée de treize UFR, deux IUT, une école d'ingénieurs. On y recense soixante-treize équipes de recherche dont cinquante-huit ont obtenu une reconnaissance auprès des instances de tutelle dans le domaine de la recherche.

• Une université composite

Le projet CRÉACTIV'NANTES est né du constat d'une insuffisance et d'une inégalité de l'accès des étudiants, enseignants et enseignants-chercheurs au monde et à la culture de l'entrepreneuriat.

Au sein de cette université pluridisciplinaire, on a rapidement constaté une disparité entre les unités de formation et de recherche dans le domaine des sciences dites «dures» [sciences de l'ingénieur, sciences de la vie...] et les autres sciences [sciences sociales et humaines, médecine...].

Ainsi, ce sont principalement des écoles doctorales des «sciences dures» qui vont organiser des journées de sensibilisation sur «*La création d'entreprise par les chercheurs*» dans le cadre du programme Allègre. De même, ce sont l'École polytechnique ou les IUT qui introduisent des programmes de sensibilisation ou d'enseignement de l'entrepreneuriat dans le cursus étudiant.

Au sein du pôle économie-gestion, l'IAE a créé des DESS sur la création d'activités et le développement de

preneuriale repose sur la promotion de l'esprit d'entreprendre et de la création d'entreprise (Rapport APCE 2000).

(2) L'innovation ne ressortissant ici qu'au seul domaine des sciences dites dures.

nouveaux produits, ainsi qu'un DU en collaboration avec le Technopole consacré à la création d'entreprises innovantes (2). Aucune formation ni sensibilisation n'est proposée dans les pôles Droit, Sociologie, Langues, Lettres, Histoire-Géographie, Philosophie... Cette mosaïque d'actions n'est pas coordonnée au niveau de l'université qui en laisse l'initiative à chaque composante. Par ailleurs, les actions s'inscrivent dans une logique diplômante; il n'y a pas de démarche systématique de sensibilisation et de nombreux publics d'étudiants sont ignorés [notamment en DEUG, licence et maîtrise].

• *Les premières initiatives*

Au cours des années 98-99, certaines initiatives transversales sont engagées: ainsi, une bourse de projets de création d'activité est créée à l'attention de l'ensemble des étudiants et/ou chercheurs de toutes les composantes de l'université, pour permettre l'expression, la valorisation et éventuellement la concrétisation d'idées et de travaux. Il leur est proposé de travailler pendant plusieurs mois avec des équipes d'étudiants en gestion, qui les aident à réaliser les études de faisabilité préalables à la construction de leur projet.

L'écho favorable reçu par cette initiative auprès de la Présidence de l'université laisse présager de l'opportunité d'aller plus loin en proposant la création d'un pôle universitaire d'aide à la création d'entreprise et au développement d'activité.

Cette idée est alors effectivement retenue par les instances dirigeantes de l'université et inscrite dans le cadre de sa stratégie de développement, formalisée par son schéma directeur 1999-2003, ce qui donne au projet une plus grande visibilité et contribue à l'inscrire dans la sphère politique extérieure. Mais sa mise en œuvre connaît un certain nombre de difficultés qui vont considérablement la ralentir.

En premier lieu, s'intégrant dans une démarche d'ouverture sur l'environnement socio-économique de l'université, le projet prend une dimension partenariale tant avec les acteurs des milieux économiques qu'avec d'autres établissements d'enseignement supérieur et notamment l'École de commerce. Sa conception et sa concrétisation se voient alors naturellement encadrées, mais aussi contraintes, par la négociation et la définition des axes de coopération envisageables avec les acteurs locaux: l'université n'ayant pas réfléchi au préalable au contenu, aux objectifs, ni à l'organisation de ce programme, elle compte les définir au fur et à mesure de l'avancée des négociations avec ses partenaires. Cette démarche favorise en réalité l'émergence de problèmes liés aux divergences d'opinions, aux gaps culturels, aux conflits d'intérêts ou aux mésinterprétations qui se traduisent par une certaine lenteur et compromettent la définition des aspects opérationnels du projet.

En second lieu, ce projet associe en interne plusieurs groupes d'acteurs: d'un côté, les universitaires [membres de l'équipe de direction de l'université, char-

gés de ces négociations], de l'autre, les concepteurs et porteurs des actions déjà en cours en faveur du développement de l'entrepreneuriat [essentiellement des enseignants-chercheurs de l'IAE et de l'IUT]. Les premiers ont été chargés des négociations avec les partenaires institutionnels, compte tenu du caractère « politique » que prenait un projet multi-partenarial et contractuel. Les seconds sont les inspirateurs de cette initiative pour l'entrepreneuriat et souhaitent être actifs dans sa définition et sa mise en œuvre. Or le processus de négociation ayant débuté avant même que le projet ait été réellement défini, c'est cette négociation qui va lui donner corps: les initiateurs du projet – qui en sont probablement les futurs responsables – sont absents du processus de définition. Cette situation amène une certaine confusion, non seulement au sein de l'université, ce qui constitue un facteur très négatif de découragement même pour les enseignants les plus motivés, mais aussi vis-à-vis de ses partenaires à qui elle offre une image brouillonne de l'institution.

Confronté à un certain enlèvement du projet, le président de l'université confie alors le pilotage du projet à un seul enseignant-chercheur qui se voit chargé de la mission de constituer un centre de ressources sur l'entrepreneuriat, propre à l'université, après consultation interne des attentes des universitaires et consultation externe des partenaires. Cette identification du projet à une personne permet de clarifier la situation antérieure. Surtout, elle marque la volonté de l'université de se doter d'une structure propre et originale.

L'appui décisif des partenaires externes

Le projet CRÉACTIV'NANTES est rapidement apparu comme stratégique pour l'université dans la mesure où il constitue un vecteur fécond de relations avec son environnement socio-économique. Réciproquement il reçoit un accueil très favorable, en particulier de la Chambre de Commerce et d'Industrie et du Conseil régional. Pour la première, il représente une opportunité de resserrer les liens avec un acteur primordial de l'enseignement supérieur et de toucher un public varié. Pour le second, cette action s'inscrit dans une politique générale de développement économique territorial et de valorisation de la recherche. La Région souhaite que CRÉACTIV'NANTES soit une expérience pilote qui puisse être ensuite diffusée aux autres universités de la Région. Plusieurs contrats d'objectifs sont négociés et signés avec la Chambre de Commerce et d'Industrie [CCI] et avec la Région, où la création d'un centre de ressources dédié à l'entrepreneuriat figure comme action programmée.

L'engagement de ces partenaires confère au projet de réels atouts. D'une part il permet de trouver une réponse au problème de la mobilisation des ressources; ainsi, la CCI va mettre à disposition du centre un chargé de



© M. Fourny-REA

En 1998, Claude Allègre, ministre de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie, invite les écoles doctorales à mettre en œuvre des compléments de formation pour préparer le futur docteur à son avenir professionnel.

mission spécialiste de l'accompagnement des créateurs d'entreprises, pour accueillir les étudiants et enseignants-chercheurs et pour animer des tables rondes. D'autre part cet engagement permet d'intensifier le réseau de partenariats et de se rapprocher d'organisations relais, d'entreprises, d'entrepreneurs et autres acteurs du milieu économique. Cette insertion dans des réseaux préexistants apparaît comme un facteur décisif au développement de la cellule mais aussi à la reconnaissance des actions de sensibilisation et de formation qu'elle se propose de mettre en œuvre. Enfin, cet engagement permet de bénéficier de l'expérience de professionnels de l'aide à la création d'entreprise qui participent à un comité chargé de définir les actions à entreprendre et de piloter le centre.

QUELLE OFFRE POUR QUELLES FINALITÉS? OU COMMENT CRÉER UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE À L'UNIVERSITÉ

En septembre 2002, la cellule CRÉACTIV'NANTES voit le jour. L'équipe se compose d'une chargée de mis-

sion à l'entrepreneuriat [universitaire], d'un cadre spécialiste de l'accompagnement à la création d'entreprise à mi-temps (3) et d'une chargée de communication à temps plein (4). Si les grands axes définissant les missions du centre ont été définis autour des trois maîtres mots: *sensibiliser – former – accompagner*, les modalités d'action sont examinées avec minutie tant leur déclinaison au monde universitaire doit tenir compte de ses contraintes et de sa culture. Ainsi se posent un certain nombre de questions renvoyant parfois plus largement aux missions et aux modes de fonctionnement de l'université française.

Les paradigmes sous-jacents

Au cours de l'année 2001/2002, un état des lieux de la sensibilisation et de l'enseignement de l'entrepreneuriat a été réalisé; il a conduit à constater une vision partagée par la quasi totalité de leurs initiateurs, celle d'un entrepreneuriat qui ne concernerait que:

- la création d'entreprise privée;
- la création de nouvelles technologies.

(3) Cette personne est salariée de la CCI.

(4) Cette personne est salariée de l'université.

Ces formations s'inscrivent parfaitement dans le premier des paradigmes de références qu'analysent Béchard [1994] et Béchard & Toulouse [1995], pour définir un enseignement de l'entrepreneuriat.

Le premier paradigme, fortement prédominant, est le paradigme de l'économie des entrepreneurs [Drucker 1985]: il considère le phénomène de l'entrepreneuriat du point de vue économique et plus particulièrement celui de la création d'entreprise. Sur le terrain, cela se traduit par des cursus privilégiant des approches très restrictives de l'entrepreneuriat; l'enseignement de l'entrepreneuriat consiste en des formations à la création d'entreprise, et la formation de créateurs se réfère à la figure – héroïque et stéréotypée – de l'entrepreneur schumpétérien qui crée des richesses grâce à l'exploitation de nouvelles opportunités.

Le second paradigme de la société des entrepreneurs privilégie une vision plus large de l'entrepreneuriat, en s'intéressant aux forces économiques d'innovation dans la discontinuité, aux forces psycho-culturelles qui permettent des comportements d'innovation, de changement social et, enfin, aux forces organisationnelles qui se tissent à travers des réseaux d'échange. On y découvre un entrepreneur socialisé [Boutillier & Uzunidis 1999 a et b], disposant d'un capital social articulé autour de trois pôles: financier, cognitif et relationnel. Ce paradigme ouvre donc la voie à d'autres finalités de la formation en entrepreneuriat.

Les débats sous-jacents: missions et réalités

Avant que l'idée de créer une cellule dédiée à l'entrepreneuriat soit acceptée et surtout relayée en interne, il nous a semblé important de bien prendre en compte les réticences et questionnements pour ainsi mieux définir l'objet et les missions poursuivis.

La diversité des acteurs et des composantes [UFR, laboratoires, instituts...] concernés ne facilite pas une compréhension évidente ni une acceptation commune du projet. La question au cœur des débats porte sur l'intérêt d'enseigner l'entrepreneuriat et sur le fait de savoir si l'université constitue un lieu légitime et favorable à la valorisation du fait et du comportement entrepreneurial. Cette question, déjà débattue dans d'autres contextes, soulève de nombreux débats. Pour certains, par exemple, ces missions ne relèvent pas de " l'École " ou, plus largement, du système éducatif, notamment parce que ces milieux seraient confrontés à certaines limites lorsqu'il s'agit de valoriser le comportement entrepreneurial et notamment la promotion de l'autonomie et de la créativité nécessaires à l'entrepreneuriat. Ils considèrent que l'institutionnalisation de l'éducation rend impraticable l'esprit d'entreprise à l'université. Dans les UFR de Sciences humaines et sociales, des enseignants ne cernent pas immédiatement l'intérêt d'un tel projet qui présente une forte proximité avec

des préoccupations d'ordre économique, voire marchand. Il est ici très vite apparu nécessaire d'intégrer dans les missions du centre la question du parcours et du projet professionnel [voie salariale versus voie entrepreneuriale], la question de l'employabilité [intrapreneuriat] et enfin le soutien au développement de projets susceptibles de déboucher sur la création d'activité [associations...]. Plus généralement, beaucoup de questions portent sur l'adéquation entre les missions que se donne le centre CRÉACTIV'NANTES et l'offre de services qu'il propose et interpellent sur la prédominance d'une logique économique dans la démarche, consistant à former des étudiants à devenir le plus rapidement possible des créateurs d'entreprise. La diversité des missions envisagées devait être plus explicite pour être présentée et, surtout, comprise par nos interlocuteurs.

Ainsi, il nous est apparu souhaitable que les dispositifs d'intervention proposés par la cellule ne se limitent pas à la seule vocation économique liée à la création d'entreprise, mais cherchent à conscientiser le plus grand nombre possible d'étudiants à l'importance de l'entrepreneuriat [Saporta & Verstraete 1999], notamment en valorisant le statut des activités entrepreneuriales [Gasse 1992, Filion 1991 a et b]. En effet, favoriser une éducation entrepreneuriale, c'est d'abord susciter l'intention puis chercher ensuite à favoriser le passage de l'intention à l'acte entrepreneurial.

LES ORIENTATIONS ET CHOIX RETENUS

Avec l'élargissement des finalités poursuivies, diverses questions surgissent: faut-il segmenter l'offre de formations pour mieux coller à la diversité des publics et des besoins repérés au sein des différentes composantes de l'université? Sachant que l'on est confronté à plusieurs contraintes: l'hétérogénéité des publics d'étudiants [notamment quant à leurs motivations, leur style, leur perception...], la diversité des formations [plus ou moins professionnalisantes], mais aussi l'inégalité des moyens dont dispose chaque composante et enfin la dispersion géographique (5).

L'idée directrice retenue est de bâtir un programme d'actions et d'interventions décliné sur différents niveaux, qui permette aux étudiants de se familiariser avec cette thématique, de découvrir des modèles entrepreneuriaux, dans le but de stimuler leur esprit d'entreprendre.

Les dispositifs généraux conçus ont été déclinés de façon à s'adapter à des profils spécifiques: chercheur/entrepreneur, étudiant en droit ou en psychologie/profession libérale, étudiant en pharmacie/officine... Parallèlement, il nous est apparu

(5) L'université est localisée sur trois villes et plusieurs campus.

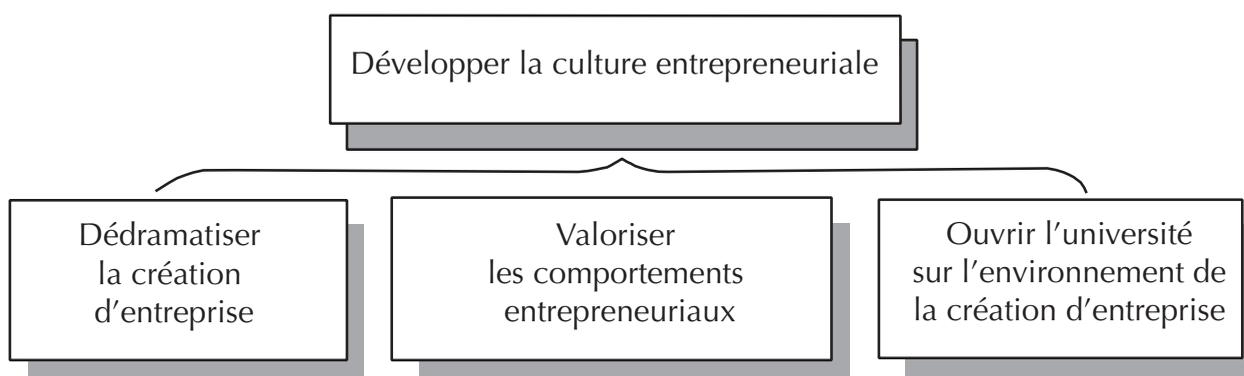


Schéma n°1 : Les axes de développement de la culture entrepreneuriale

vivement souhaitable d'envisager des dispositifs susceptibles de favoriser le développement de capacités entrepreneuriales des étudiants. L'idée est donc moins de " créer " des entrepreneurs ou d'accroître le démarrage de nouvelles firmes que de développer chez les étudiants leurs dispositions à entreprendre, car ils peuvent être amenés à gérer l'initiative des autres, au sein de toutes les formes d'organisation, publiques, privées ou associatives. [Saporta & Verstraete 1999].

La pédagogie de l'entrepreneuriat est généralement axée sur deux grands objectifs, que résume fort bien Boissin [2003]: agir sur l'intention et agir sur l'action. Par rapport à ce type de pédagogie, le projet CREACTIV'NANTES se situe moins dans une logique d'action que dans une logique de fertilisation. Considérant d'une part la jeunesse d'un public majoritairement étudiant, dont on peut supposer aisément que seul un très faible nombre osera se lancer dans l'aventure dès la fin de son cursus universitaire, et d'autre part le gap culturel existant entre le monde universitaire et celui de la création d'activité, on a plus concentré les objectifs autour de la culture entrepreneuriale qu'autour de la mise en œuvre d'un projet entrepreneurial, en laissant à des organismes experts le soin d'accompagner les projets déclarés.

Un positionnement original: un centre de ressources au service de tous les acteurs.

Considérant que les parcours entrepreneuriaux sont souvent favorisés par l'accès à une culture entrepreneuriale, par des représentations familiales (6) ou amicales, ou aussi par des aventures personnelles antérieures, le dispositif CREACTIV'NANTES est conçu avec pour objectif premier d'inscrire l'entrepreneuriat dans la culture et les perspectives des étudiants et des enseignants – chercheurs. Dans ce dispositif, l'objectif de dévelop-

(6) Bygrave (1997) précise qu'au Babson College (USA), plus de la moitié des étudiants en entrepreneuriat proviennent de familles possédant leur propre affaire.

pement de la création d'entreprise est compris comme un produit, une conséquence heureuse, du premier. Cet objectif premier a été décomposé en sous-objectifs selon le schéma n° 1.

Le développement d'une culture entrepreneuriale apparaît comme un vœu pieux s'il ne s'inscrit pas dans une logique de service aux étudiants et aux enseignants-chercheurs. En ce sens, CREACTIV'NANTES est conçu moins comme un outil d'action en faveur de l'initiative économique que comme un centre de ressources au service d'un projet [le développement d'une culture entrepreneuriale] et des acteurs de ce projet.

À cet égard, la pluridisciplinarité de l'université a constitué un atout certain, dès l'étape de conception du projet CREACTIV'NANTES: elle a; en effet; obligé à considérer la diversité culturelle, la diversité des représentations et des schémas cognitifs pour conduire à la nécessité d'adaptation. CREACTIV'NANTES doit être un service commun à l'ensemble de l'université mais adapté à la pluralité des enseignements, des recherches, des cultures, des profils. Il s'agit d'être en permanence à l'écoute des attentes des enseignants, des chercheurs et des étudiants vis-à-vis d'un tel programme.

L'offre de CREACTIV'NANTES

Les activités de CREACTIV'NANTES se veulent ouvertes à tous les membres de l'université, identiques pour tous mais adaptées à tous. Elles sont toutes élaborées en partenariat avec la CCI, qui offre un soutien logistique et pédagogique et apporte sa connaissance du milieu entrepreneurial.

• *Les rencontres et les tables rondes*

CREACTIV'NANTES propose des rencontres entre les universitaires [étudiants, enseignants, chercheurs] et les entrepreneurs en vue de créer une osmose entre ces deux mondes. Nous nous plaçons dans une perspective d'acculturation des étudiants à la culture entrepreneuriale [Carrier & Jacob 1999]. Ces rencontres, organi-

sées dans chaque département, sont accessibles à tous. On cherche avant tout à y faire témoigner des acteurs légitimes aux yeux des étudiants. Aussi, s'attache-t-on à y inviter des entrepreneurs qui ont reçu une formation universitaire et, si possible, dans la même discipline que celle des étudiants et enseignants présents.

Si l'expérience a montré que ce type d'action attire relativement peu d'étudiants ou d'enseignants [de dix à quarante, selon les départements], la faiblesse du nombre des participants favorise le dialogue. On est moins dans le registre de la conférence que dans celui de l'échange. Avec le grand avantage que les étudiants s'autorisent à poser des questions très personnelles: « *Est-ce que vous avez quand même le temps d'emmener vos enfants à l'école?* », « *Est-ce que vous avez l'impression de trop travailler?* », « *Qu'a pensé votre mari quand vous lui avez fait part de votre projet?* », « *Pourquoi est-ce que votre premier projet n'a pas marché?* », « *Où avez-vous trouvé de l'argent pour commencer? Parce que les banques, elles ne font pas très confiance aux jeunes...* » questions qui permettent de rompre avec l'image stéréotypée d'un entrepreneur héroïque, désincarné et totalement inaccessible. Ces rencontres aident l'étudiant à désacraliser l'image de l'entrepreneur, tout en se dotant de repères notamment sur la fonction d'entrepreneur mais aussi sur le monde du travail. Elles constituent de véritables lieux d'échanges entre individus issus de mondes qui se méconnaissent. Échanges qui peuvent faire aussi évoluer le concept de soi chez l'étudiant, c'est-à-dire la façon dont il se perçoit, cette part de sa conscience d'être associée aux modèles auxquels il s'est identifié [Filion 1994, 1990]. À ce titre, les modèles d'entrepreneurs dont les étudiants peuvent s'inspirer jouant probablement un rôle essentiel, plus cette confrontation se réalise tôt dans le cursus, plus l'étudiant pourra se donner du temps pour réfléchir à ce qu'il veut faire et envisager alors ce qu'il veut devenir.

Ces rencontres permettent également une prise de conscience, voire une évolution, vers une autre conception du rapport entre la firme et l'étudiant [Hernandez, 2000; Rochefort, 1997] (7). L'étudiant, découvrant qu'être entrepreneur constitue une voie professionnelle envisageable et aussi accessible, peut envisager une alternative à la voie salariale. Traitant de cette évolution, Bob Aubrey [1994] parle « *d'entreprise de soi* » et Alain Ehrenberg [1997] « *d'entrepreneurs de notre propre vie* ». En cours d'année, il est apparu qu'il était plus simple d'organiser des tables rondes, avec l'accord –

(7) Ces auteurs voient les années 2000 comme celles de l'avènement du modèle de l'entrepreneur individuel, autonome et responsable, y compris au niveau du salariat. Pour Hernandez, il faudra passer d'une attitude de demandeur d'emploi à une attitude d'offreur de services. Dans l'esprit de ces auteurs, il ne s'agit pas d'inciter chacun à créer sa propre entreprise, mais d'aborder ses problèmes de vie et d'emploi présent et futur comme le ferait un entrepreneur, c'est-à-dire en observant son environnement, en étant sensible à ses besoins non satisfaits, en analysant ses compétences, en améliorant sa formation, en sachant travailler en équipe, en participant à des groupes de projet, en créant des réseaux, en étant prêt à s'investir, à se remettre en question.

Programme des ateliers de CRÉACTIV'NANTES

Qu'est-ce que l'entrepreneuriat?

Qu'est-ce que la création d'entreprises et d'associations?

Le profil du créateur: mieux se connaître pour mieux entreprendre.

Comment trouver une idée, la définir, la valider en un projet réaliste?

Comment connaître son environnement économique et son marché?

Où et comment trouver les financements nécessaires? Comment mettre en place une structure juridique adéquate?

Quelles sont les démarches administratives à effectuer?

Comment élaborer son plan d'affaires?

Comment présenter son projet final?

ou de plus en plus souvent, à la demande – des enseignants pour des petites promotions de fin de cycle [maîtrises, MSG, MST, DEA, DESS], selon le même principe: un invité ayant la même formation que son auditoire. On conserve les bénéfices de la proximité, on associe les enseignants à la démarche et, en inscrivant cette table ronde dans l'emploi du temps tout en la rendant facultative, on s'assure que les étudiants sont plus mobilisés. Cette formule s'est avérée plus efficace et surtout elle a permis d'intéresser, avec succès, des enseignants non-spécialistes de la création d'entreprise ni même de la gestion. Elle a été proposée aux écoles doctorales, qui lui ont fait un accueil favorable.

Ce glissement réussi de la grande manifestation en amphithéâtre vers la table ronde plus ciblée, à laquelle s'associe un enseignant, a confirmé l'importance de relayer un tel projet via les enseignants. Il est apparu à travers ce projet que dans une logique de fertilisation, de développement d'une culture, l'appui, voire la participation active des professeurs, constituait un atout considérable, tant leur opinion sur la question soulevée fait autorité. De manière plus générale, il apparaît indispensable que notre milieu universitaire joue ce rôle incitatif, pour faire prendre conscience « qu'entreprendre » est accessible, en s'appuyant sur la diffusion de modèles d'entrepreneurs locaux. L'université a tout intérêt à s'inscrire dans une telle démarche: outre cette ambition de dédramatiser la création d'activité en permettant aux étudiants et aux chercheurs d'ouvrir leurs horizons, par la rencontre d'entrepreneurs « issus » de leur rang, de telles rencontres facilitent l'ouverture de l'université sur son environnement. Les entrepreneurs se prêtent aisément au jeu et découvrent une facette de l'université et du monde enseignant qu'ils ignoraient. Ils apparaissent ainsi

plus ouverts, plus dynamiques, mais surtout, ces rencontres montrent que l'université est dotée de ressources, de savoir-faire et de compétences qui peuvent être autant d'atouts pour les entreprises elles-mêmes.

Les ateliers de CRÉACTIV'NANTES

Deuxième axe fort du projet CRÉACTIV'NANTES: les ateliers, sessions de vingt et une heures, au cours desquels les étudiants et les chercheurs apprennent les tout premiers éléments permettant la conduite de projet de création d'activité mais aussi sont conduits à réfléchir sur leur parcours personnel et la place d'un tel projet dans celui-ci.

Toujours dans une logique de fertilisation, on a choisi de valoriser la pluridisciplinarité de l'université et la multiplicité des projets entrepreneuriaux:

- les groupes se composent de quinze personnes, étudiants et enseignants-chercheurs aux profils différents; ainsi un étudiant ingénieur côtoie un étudiant de gestion et un maître de conférences en sociologie;
 - des projets de tous ordres sont étudiés: de la création d'une petite entreprise privée à celle d'une association de services aux étudiants.
- La participation à ces ateliers est bien sûr totalement volontaire. En fin de session, et à la demande des étudiants, on délivre un certificat attestant le suivi de la formation.
- En termes quantitatifs, les objectifs de la première année d'activité [deux groupes] ont été remplis. L'année

2003/2004 a vu la constitution de cinq groupes. À l'origine, ces ateliers étaient réservés aux seuls étudiants ou enseignants qui avaient déjà une idée de projet. Il ne s'agissait pas d'étudier le projet avec eux mais de les accompagner, en amont, dans leur réflexion. Étant entendu avec les partenaires du projet, et en particulier avec la CCI et la Technopôle,

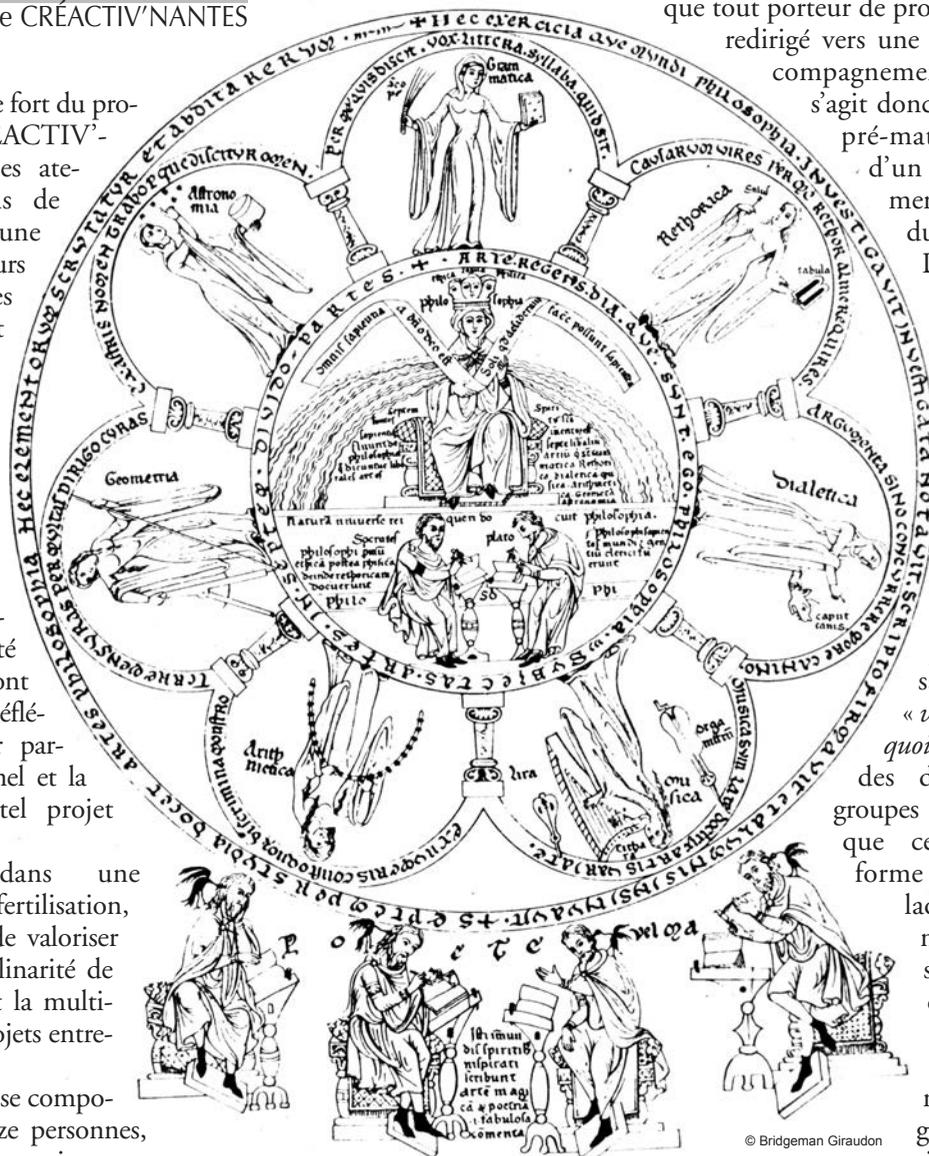
que tout porteur de projet révélé serait redirigé vers une structure d'accompagnement *ad hoc*. Il s'agit donc plus ici d'une pré-maturation que d'un accompagnement réel au cours du projet.

Dans les faits, on a aussi accueilli des étudiants, des doctorants et une enseignante qui n'avaient pas de projet mais étaient «un peu tentés par l'aventure» sans savoir «vraiment pourquoi». L'expérience des deux premiers groupes laisse supposer que cette troisième forme de mixité, à laquelle nous n'avions pas songé, ne constitue pas une entrave au bon fonctionnement du groupe. Les participants qui «n'ont pas vraiment de projet» discutent ceux des autres et

manifestent autant de curiosité et d'intérêt.

Facultés d'entreprendre

Plus qu'une opération de communication, *Faculté d'Entreprendre* crée un espace de rencontres entre les entrepreneurs, leurs conseillers, les étudiants et les enseignants-chercheurs. Cette rencontre est facilitée par



L'idée est donc de développer chez les étudiants leurs dispositions à entreprendre, car ils peuvent être amenés à gérer l'initiative des autres, au sein de toutes les formes d'organisation, publiques, privées ou associatives (*Les Sept Arts libéraux*, illustration du *Jardin des délices*, d'Herrade de Landsberg, 1125-1195)

CÉCILE CLERGEAU ET NATHALIE SCHIEB-BIENFAIT

l'organisation conjointe des Ateliers de la création d'entreprise de la CCI, délocalisés pour l'occasion dans les locaux de l'université.

Des conférences sont organisées autour de trois thèmes : la valorisation de la recherche par la création d'entreprises, la création et la reprise d'entreprise, la création d'entreprises de l'économie sociale.

Des animations sur des thèmes variés, allant de l'analyse de ses capacités pour entreprendre à la maîtrise du *brainstorming* en passant par des forums de discussions, donnent un caractère ludique qui a séduit les étudiants. Fait intéressant, de tous ces ateliers, celui portant sur le thème « *mes capacités pour entreprendre* » a retenu le plus l'attention des étudiants : une centaine d'entre eux s'est relayée autour d'un psychologue, s'est livrée à des tests, ou a discuté autour de ces notions de capacités entrepreneuriales. L'intérêt porté à cet atelier montre que la création d'entreprise est bien perçue par les étudiants comme étant, avant tout, une aventure personnelle. Les aspects « *techniques* » de la création d'entreprise ne représentant que de simples outils au service de cette aventure personnelle.

Les partenaires institutionnels, et en tout premier lieu la CCI, avaient pris un risque en délocalisant leur manifestation au sein de l'université : ceci constituait une première, et ils craignaient que leur public de créateurs d'entreprises ne voie pas l'intérêt de se déplacer à l'université. En réalité, les entrepreneurs

ont répondu présent, au-delà des prévisions. À ce titre, cette manifestation a rempli ses objectifs d'imprégnation réciproque des milieux universitaires et entrepreneuriaux.

• *L'accueil personnalisé*

CRÉACTIV'NANTES a été installé dans les locaux de la faculté de Sciences économiques et de gestion. Le chargé de mission consulaire y étant présent à mi-temps, il a pu recevoir les étudiants qui lui ont exposé leur projet et leurs doutes et ont bénéficié de ses conseils. Le chargé de mission, pour qui l'accueil des porteurs de projets est le métier depuis plusieurs années, n'avait jamais vu d'étudiants franchir les portes de la CCI. Le fait qu'il dispose d'un bureau dans les locaux universitaires brise bien des réticences : les étudiants sont moins intimidés, ils ne se sentent pas d'obligation de résultat ni même de mise en œuvre de leur projet pour bénéficier de conseils, enfin la proximité géographique crée une proximité sociale. Le chargé de mission apprend le monde universitaire, il va à la rencontre des enseignants-chercheurs, anime des ateliers d'étudiants, ceux-ci le voient souvent dans les locaux, voient son nom sur les programmes, il participe étroitement à un processus d'appropriation réciproque, qui va peu à peu briser des barrières et attirer de plus en plus d'étudiants demandeurs de conseils.

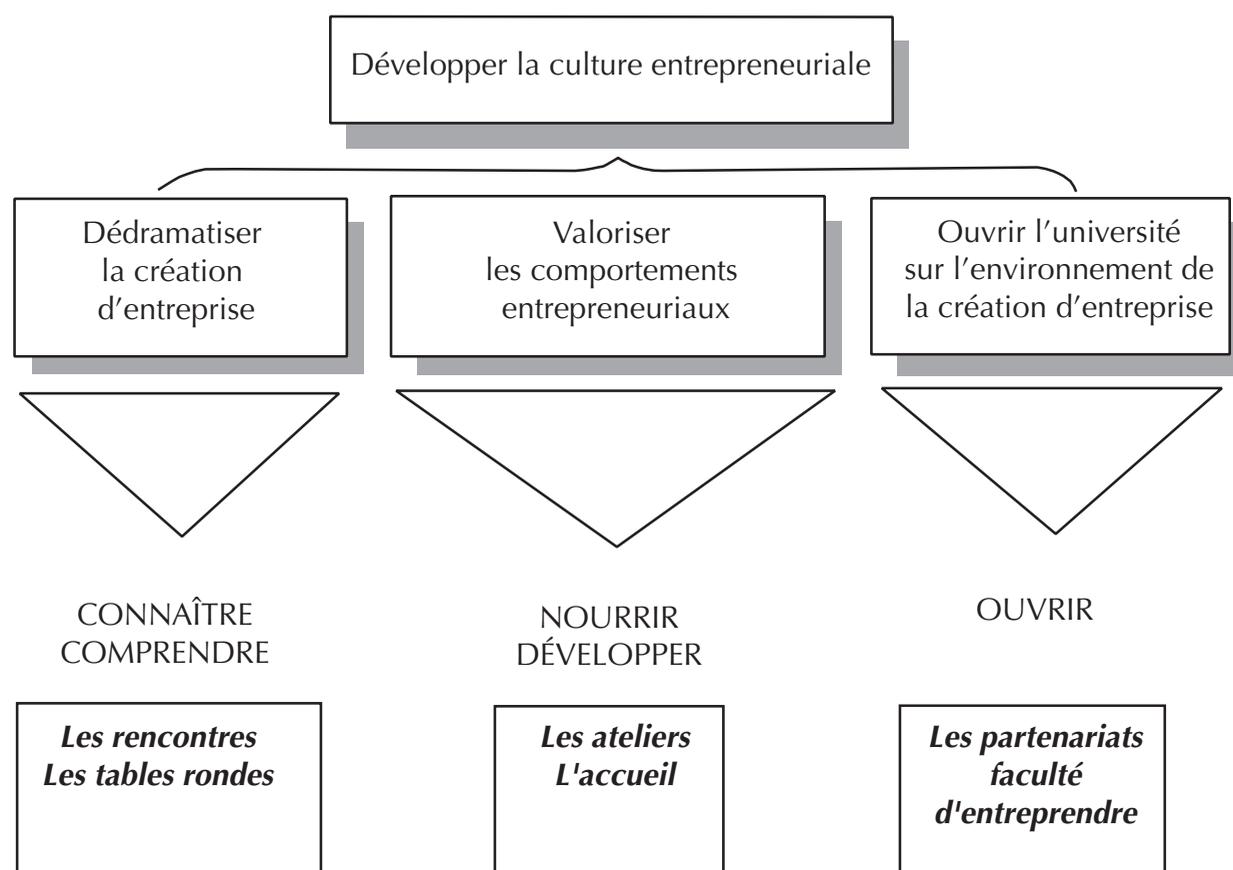


Schéma n°2 : Programme de CRÉACTIV'NANTES

• *Synthèse*

Le programme pédagogique de CRÉACTIV'NANTES est synthétisé par le schéma n° 2.

ENSEIGNEMENTS, QUESTIONNEMENTS ET PERSPECTIVES

CRÉACTIV'NANTES constitue une illustration pertinente d'un projet entrepreneurial développé au sein d'une grande organisation publique. Initialement porté par des enseignants-chercheurs isolés et relevant de composantes différentes, il a fallu penser la structuration de ce projet innovant, construire ses modalités de mise en œuvre, définir clairement ses missions et ses finalités et surtout le faire partager. Ces étapes, indispensables à tout projet de création d'activité, prennent du temps, car le projet, du fait de ses dimensions politiques, techniques et de mise en œuvre, se situe au cœur d'un champ de tensions lié aux caractères relativement antagoniques de la logique universitaire, de type administratif, et de la logique projet, de type entrepreneurial. En effet, ce projet CRÉACTIV'NANTES nécessite un certain degré d'autonomie, une propension à innover, à rechercher des voies nouvelles, et un souci de l'action ; il s'inscrit dans une logique d'exploration, c'est-à-dire une approche expérimentale, alors que l'université évolue naturellement dans une logique d'exploitation [March 1991]. On voit donc se confronter des modalités allocatives [allocation de ressources existantes, arbitrages entre projets, entre composantes et choix de fonctionnement] et des modalités créatrices [développement de projets, comportements nouveaux, recherche de ressources nouvelles].

Par ailleurs, le projet, s'inscrivant dans des dispositifs de formation et des procédures de fonctionnement existants, il vient perturber certaines règles budgétaires et administratives, appelant de nouvelles régulations [Reynaud, 1989].

Enfin CRÉACTIV'NANTES s'inscrit dans une dynamique de réseau d'acteurs : le projet est initié par un groupe d'enseignants qui ont déjà expérimenté des projets pédagogiques autour de l'entrepreneuriat et entretiennent, au moins à ce titre, des relations avec le réseau des structures d'appui à la création d'entreprise (8) et en particulier avec les réseaux consulaires ; il est intégré dans le programme d'action de l'université et à ce titre discuté et négocié avec les partenaires institutionnels de l'université. CRÉACTIV'NANTES sera donc discuté, négocié et conçu entre l'université et ses partenaires à différents échelons : entre les services présidentiels mais aussi entre les unités ou les services plus ou moins décentralisés.

Les caractères innovants, expérimental et réticulaire du

projet lui impriment des tensions qui se manifesteront tant dans les aspects opérationnels de sa mise en œuvre qu'à travers les questionnements qui verront le jour autour de la pédagogie. Comme le mentionne Alter [2000] à propos de l'innovation, ce projet déclenche une dynamique complexe d'interactions entre innovateurs et conservateurs. Par ailleurs, il suppose une adhésion au projet [F. Piotet, R. Sainsaulieu, 1994] et une dynamique de négociation avec les partenaires. Le projet se présente comme un ensemble de caractéristiques qui se dessinent au cours des négociations entre les réseaux, et leurs acteurs, qui irriguent l'activité universitaire dans son environnement.

Une négociation réticulaire

Comme c'est le cas pour de nombreuses innovations engagées dans des grandes organisations, les espaces de négociation du projet sont, dès l'origine, multiples et animés de règles propres [Cf. schéma 3].

Un premier espace de négociation s'installe entre les enseignants initiateurs du projet et la présidence de l'université. Les premiers souhaitent étendre et institutionnaliser leurs initiatives. Si la seconde perçoit tout l'intérêt d'un centre pour l'entrepreneuriat, elle craint que les enseignants initiateurs ne manquent de légitimité vis-à-vis de leurs collègues des autres UFR à gérer ce qui devrait être un véritable service *commun*. Nonobstant la reconnaissance des compétences des initiateurs en matière d'entrepreneuriat, l'université craint qu'ils ne s'approprient de façon illégitime ce qu'elle considère comme un projet à statut de projet d'établissement. Cet espace de négociation est celui de la politique interne. S'y déroulent toutes les renégociations autour du partage de pouvoir, liées à une innovation et aux zones d'incertitude qu'elle suscite, comme a pu les analyser la sociologie des organisations [Crozier, Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1995].

Un second espace de négociation s'ouvre entre la présidence de l'université et ses partenaires institutionnels [CCI et Région] : l'université est très désireuse de s'inscrire dans une dynamique forte de collaboration avec les seconds ; elle souffre d'une image parfois un peu décalée liée à sa tradition millénaire de création et de diffusion de la culture et des savoirs, et à l'exigence moderne de professionnalisation des étudiants ; elle vit enfin dans un monde de restrictions budgétaires et a des difficultés à initier seule des programmes originaux [Musselin 2001]. De plus, l'université est, à cette époque, engagée dans une démarche de projet d'établissement qu'elle a des difficultés à élaborer et mettre en œuvre. Ses partenaires institutionnels ont, chacun, leur logique propre. La Région et la CCI voient dans la création d'activité un outil de développement économique territorial non négligeable, dont l'intérêt est, pour elles, proportionnel au taux de chômage. La

(8) Technopole, Boutiques de gestion, Fondations, Réseau Entreprendre, Medef, CGPME, CJD...

Région conduit déjà des actions en faveur des docteurs et souhaite que de nouveaux horizons professionnels leur soient ouverts ou/et cherche à valoriser toutes les initiatives en faveur du développement technologique. La CCI voit dans l'université un vivier de futurs créateurs d'entreprises qui seront porteurs d'autant de projets économiques qu'elle accompagnera... Cet espace de négociation est celui de la politique externe.

Un troisième espace de négociation est déjà ouvert: il concerne les enseignants responsables de programmes existants consacrés à l'entrepreneuriat et les partenaires institutionnels avec lesquels ils travaillent; à ce titre on peut qualifier cet espace de négociation de réseau originel du projet CRÉACTIV'NANTES. Cet espace de négociation est aussi celui des intrapreneurs: tous les enseignants-chercheurs qu'il mobilise ont initié des programmes sur l'entrepreneuriat. Au sein de cet espace, les

acteurs se connaissent bien et il règne une certaine confiance. Certains enseignants ont la volonté de voir institutionnalisée une coopération parfois déjà ancienne et souhaitent jouer un rôle-clé dans ce processus. D'autres ne souhaitent pas s'y engager considérant que les programmes décentralisés qu'ils ont mis en place sont suffisants. Les uns et les autres ont bien conscience que tout va se jouer «à l'échelon au-dessus», et c'est probablement une des raisons de la réticence qu'ont d'aucuns à s'engager dans un programme global. Les relations entre les acteurs de ce troisième espace de négociation et leur hiérarchie sont très différentes: les salariés des partenaires institutionnels affichent une cohérence plus importante alors que l'université avance en ordre dispersé. Dans ce processus de négociation à trois dimensions, on voit immédiatement les risques d'enlisement du projet si les trois réseaux restent trop étanches. La plu-

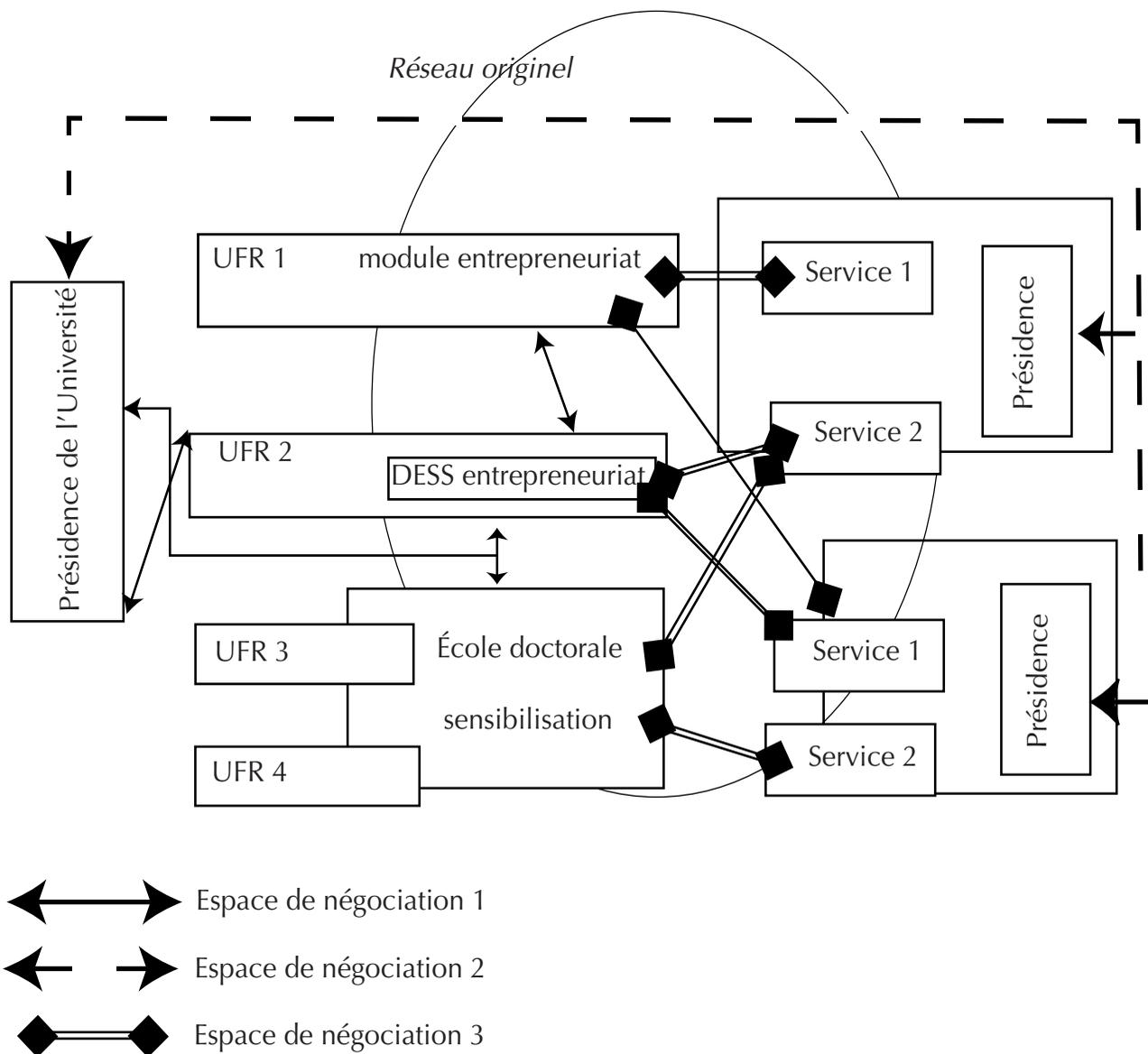


Schéma n°3: Les espaces de négociation du projet

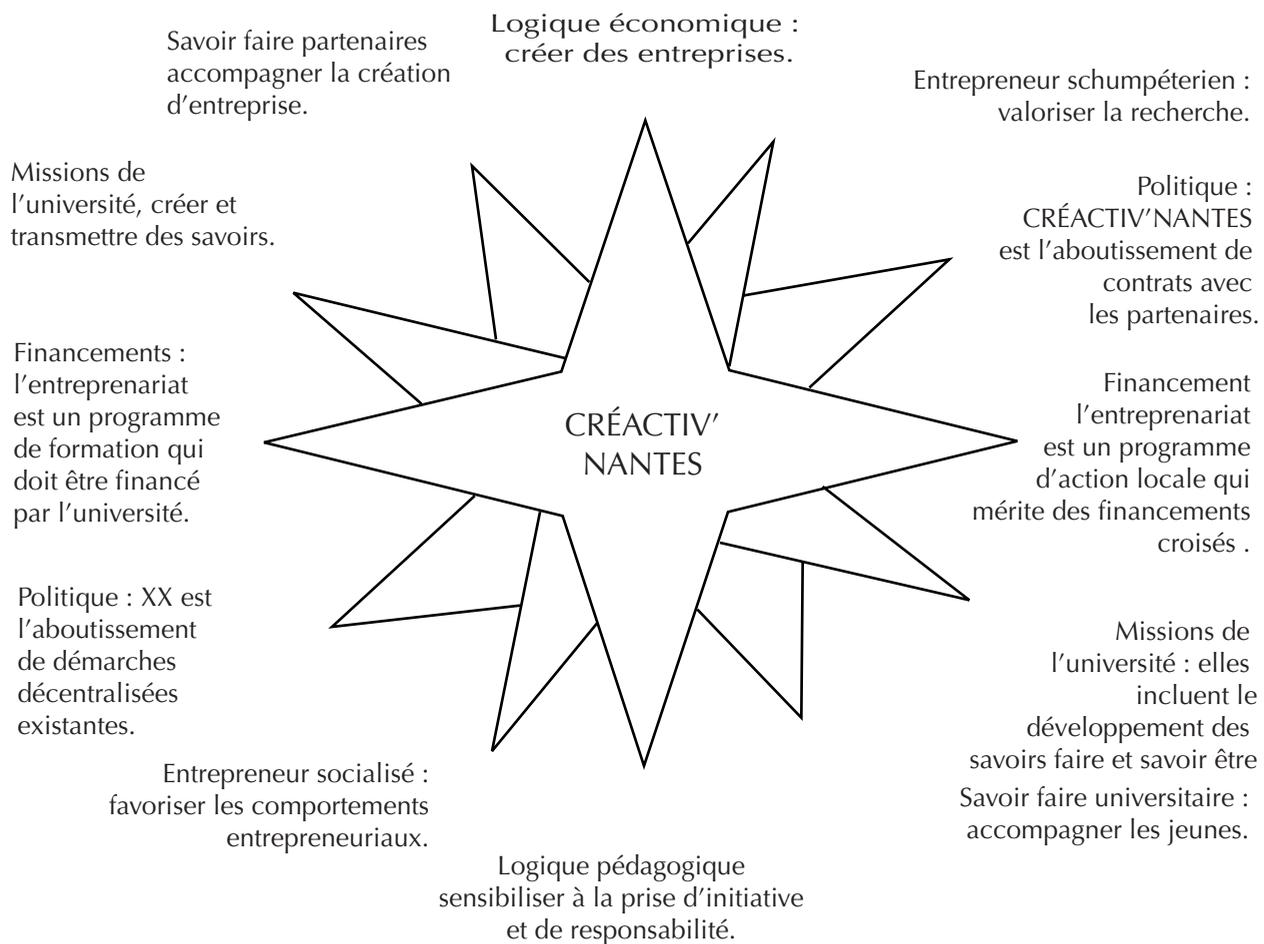


Schéma n°4: Les tensions imprimées au projet CRÉACTIV'NANTES

ralité des acteurs, des échelons, des logiques d'action exige à la fois une mobilisation des trois réseaux autour d'un même projet et une convergence des aspirations des uns et des autres. En ce sens, le chargé de mission a ici une véritable fonction d'intrapreneurship, au sens où le décrivaient Breton et Wintrobe [1982], c'est-à-dire de mobilisation des réseaux et de création de confiance facilitant les transactions. Il a un rôle d'arbitrage [Pettigrew, 1987], qui suppose une bonne implantation dans l'université en général et les réseaux d'acteurs concernés en particulier.

Dans tout processus de négociation, la légitimité est un facteur-clé de confiance et de succès. Or on a constaté la très faible légitimité de l'université sur les questions de l'entrepreneuriat. Les partenaires doutaient ainsi de sa capacité à engager un programme pertinent et viable de ce type. L'université est trop souvent perçue comme une vieille dame totalement hors des réalités de la vie économique et son image de mammoth lui nuit considérablement [Bréchet 2003, Musselin 2001]. Il a donc été nécessaire d'amorcer un processus de légitimation d'une université entreprenante [Bourgeois & Nizet 1995]. À cet égard, les réseaux sociaux personnels des universitaires déjà engagés dans des programmes d'entrepreneuriat et ceux du chargé de mission ont un impact discret

mais décisif. De tels programmes amènent par exemple à côtoyer des chefs d'entreprise ou des représentants patronaux, dont l'appui dans la mise au point des programmes d'action ou/et l'engagement personnel à s'impliquer directement dans le projet pour le suivi d'étudiants ou l'animation de séminaires ont été un vecteur de crédibilité, de confiance et de légitimation.

Un programme sous tensions

Le processus de construction du projet CRÉACTIV'NANTES a ici toutes les caractéristiques d'une prise de décision politique, à savoir « *un processus de convergence et d'ajustements mutuels entre des acteurs sociaux qui, d'une part, sont porteurs de systèmes de valeurs différents et, d'autre part, disposent d'une autonomie relative et d'un pouvoir propre* » [Monnier, 1987]. En ce sens, CRÉACTIV'NANTES est plus le résultat que le préalable du processus de mise en œuvre; c'est un compromis entre des logiques d'action, des intérêts et des systèmes de valeurs dont la stabilité et l'évolution dépendent de sa régulation.



© Collection ROGER-VIOLLET

Le projet CREATIV'NANTES se situe moins dans une logique d'action que dans une logique de *fertilisation* (*Semilles*, dessin de Louis Eugène Lambert, 1859)

CREACTIV'NANTES tente un équilibre entre des tensions diverses – que l'on a résumées dans le schéma n° 6 – tensions entre : les logiques d'action [économique vs. pédagogique], les conceptions de l'entrepreneur, le positionnement politique, les moyens de financement, les débats autour des missions de l'université et les savoir faire respectifs des différentes parties prenantes.

Cet équilibre est intrinsèquement instable et exige de la part des pilotes du projet un investissement important dans un processus quasi permanent d'adaptation et d'optimisation. La régulation conjointe, symbolisée par un comité de pilotage associant les trois partenaires principaux du projet, se veut ici la méthode retenue d'adaptation du compromis. [Voir schéma 4].

Les points d'application des tensions

Comme le souligne remarquablement Reynaud [1989] dans sa théorie de la régulation sociale; dans les processus novateurs, la dynamique d'ajustement dépend de la capacité des acteurs à construire une légitimité, légitimité en externe par rapport au résultat et légitimité en inter-

ne par rapport au collectif qu'elle contribue à former.

Dans le projet CREATIV'NANTES, cette construction de légitimité interroge sur divers aspects :

Quels sont les résultats espérés? Quelles priorités le centre doit-il se donner? Il apparaît ainsi indispensable de cibler les priorités, de se doter d'une stratégie claire et partagée autour d'objectifs précis annualisés [schéma directeur] et, ceci, afin de bien rendre compte des actions entreprises et de leur efficacité. Cette question renvoie à celle des indicateurs d'activité [étudiants contactés ou entreprises créées?] qui s'avère très délicate tant elle suppose de la part des partenaires une vision à long terme pouvant dépasser leur propre cycle d'activité.

Cette question des résultats impacte de façon directe celle de la pédagogie. Selon les objectifs que l'on se donne, on développera une pédagogie plus ou moins axée sur la sensibilisation et la valorisation des comportements de responsabilité et d'initiative ou sur les aspects techniques de la création d'entreprise, ce qui permet de cibler les moyens sur des étudiants et chercheurs réellement motivés et porteurs d'un projet méritant d'être pris en considération.

Quelle est la place du centre dans le système d'appui à la création d'entreprises? Se positionne-t-il très en

amont, pour attirer cette composante universitaire des quelque 1,6 million de Français qui disent rêver créer un jour une entreprise, ou plus en aval en étant dédié aux étudiants et chercheurs qui ont un projet et souhaitent le développer, aux risques d'un partage de compétences très délicat avec les partenaires historiques de l'appui à la création d'activité?

Quelle est la place du centre dans l'université? En tant que processus expérimental, CRÉACTIV'NANTES est resté pendant un an sans personnalité juridique, ni comptable. Le projet ayant été jugé positivement, l'université a décidé de le placer sous la tutelle de l'IAE. Ce positionnement dans le pôle «économie-gestion» de l'université présente des atouts considérables; néanmoins, il risque, si l'on n'y prend garde, de lui ôter sa légitimité de service commun. Ceci oblige le centre à redoubler d'efforts pour aller à la rencontre des enseignants dont on a mentionné le rôle stratégique qui est le leur dans la diffusion d'une culture entrepreneuriale. Quelles motivations pour les porteurs du projet? L'université légitime-t-elle des choix d'activité de ce type? Il n'est de secret pour personne que la fonction publique est une vaste machine à décourager l'intrapreneuriat [Clergeau, 1994]. Lourdeurs administratives, absence de reconnaissance professionnelle des engagements, absence de moyens. Or, piloter de tels projets suppose une forte mobilisation interne et une énergie considérable, doublée d'une certaine dose d'inconscience pour l'équipe opérationnelle. Au-delà d'un esprit missionnaire ou d'une vocation, la pérennité de tels projets suppose que des mécanismes soient mis en place pour que l'équipe voie son engagement reconnu et légitimé au regard des logiques de carrières proposées par le système universitaire.

CONCLUSION

Outre le partage d'expérience, cette étude s'est donné pour objectif d'analyser les logiques et tensions sous-jacentes à la définition – puis à la mise en œuvre – d'une cellule de ressources dédiée à l'entrepreneuriat dans une grande université. La croissance du nombre de dispositifs de ce type en France et les encouragements qu'ils reçoivent des pouvoirs publics soulèveront très vite des questions d'évaluation. Et la compréhension des logiques d'acteurs et des tensions qui ont présidé à leur mise en œuvre nous semblent d'ores et déjà représenter une étape indispensable à celle de l'évaluation.

Cette communication tient plus de la recherche-action que de l'étude de cas puisque les auteurs ont été aussi acteurs du projet. Ceci en constitue l'intérêt mais aussi la limite. C'est parce qu'elles ont été actrices à part entière du projet CRÉACTIV'NANTES que les auteurs ont pu en déceler dès l'origine les tensions et ont dû dès l'origine négocier entre les différentes logiques en présence. Mais cette prise d'action dans la

réalité étudiée rend périlleuse une généralisation des analyses et confirme celles-ci dans leur diagnostic de l'objectif principal: l'apprentissage mutuel.

En juillet 2004, le centre CRÉACTIV'NANTES a été labellisé «Maison de l'Entrepreneuriat» par le ministère délégué à la Recherche. Cette reconnaissance par les Pouvoirs Publics d'État a constitué la dernière étape d'un processus de légitimation engagé depuis de nombreux mois. Des initiatives pédagogiques, même isolées, avaient par leur succès montré l'opportunité d'un tel projet et surtout permis d'ancrer CRÉACTIV'NANTES dans un réseau institutionnel qui en fut un acteur efficace. La prise de conscience, par la présidence de l'université, de la nécessité de développer la culture entrepreneuriale et l'inscription de CRÉACTIV'NANTES dans sa démarche de projet d'établissement, ont par ailleurs constitué un atout significatif pour engager le processus de légitimation interne. La culture universitaire est en effet assez peu ouverte à ce type de projet, en rupture avec les représentations dominantes de la mission de l'université. Or, compte tenu de la place stratégique des enseignants dans le processus de diffusion des innovations en matière d'éducation et de formation, et de la diversité des paradigmes explicatifs possibles (9) [Cros, 2002], leur association au projet constitue un préalable indispensable à sa réussite. À cet égard, l'engagement de l'université constitue une condition nécessaire au lancement d'un projet transversal de sensibilisation à l'entrepreneuriat.

Cependant, la tutelle universitaire imprime aussi des lourdeurs administratives qui sont en dissonance avec l'organisation en équipe-projet du centre. C'est finalement la dernière des tensions imprimées à CRÉACTIV'NANTES: parler d'entrepreneuriat, sensibiliser à la prise de responsabilité et gérer un projet novateur dans une structure centralisée et bureaucratique. Un tel projet exige souplesse et autonomie pour satisfaire les contraintes de la gestion de projet en réseau ouvert. À ce titre, la création d'une Maison de l'entrepreneuriat a permis de bousculer certaines routines et réticences et nous semble constituer un vecteur significatif d'évolution des structures universitaires.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER, N., *L'Innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.
- AUDREY, B., *Le Travail après la crise. Ce que chacun doit savoir pour gagner sa vie au XXI^e siècle*, Paris, Interéditions, 1994.
- BECHARD, J.P., «Les grandes questions de recherche en entrepreneurship et éducation», *Cahier de recherche*, HEC Montréal, 1994, n° 94-11-02.
- BECHARD, J.P., TOULOUSE, J.M., «Fondements théoriques des programmes de développement en entrepre-

- neurship: une étude exploratoire», *Cahier de recherche*, HEC Montréal, 1995, n° 95-04-01.
- BOISSIN, J.P., «Le concept de Maison de l'entrepreneuriat» Un outil d'action pour l'initiative économique sur les campus, Étude pour la direction de la Technologie du ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, 2003.
- BOURGOIS, E., NIZET, J., *Pression et légitimation*, Paris, Presses Universitaires de France, 1995.
- BRECHET, J.P., «Quelle démarche projet dans une grande université Française? Dispositifs, difficultés et enseignements», Colloque MCX, Lille, 2003.
- BRETON, A., WINTROBE, R., *The Logic of Bureaucratic Conduct*, New York, Cambridge University Press, 1982.
- BOUTILLIER, S., UZUNIDIS, D., «Entrepreneur, esprit d'entreprise et économie: un enseignement supérieur basé sur le tryptique Structures-Comportements-Performances», Actes du premier congrès, Académie de l'entrepreneuriat, Lille, 1999 a.
- BOUTILLIER, S., UZUNIDIS, D., *La Légende de l'entrepreneur*, Paris, La découverte, Syros, 1999 b.
- BYGRAVE, W.D., «The entrepreneurial process», IN BYGRAVE, W.D. (dir.) *The portable MBA in entrepreneurship*, John Wiley & Sons, 1997.
- CALLON, M., «L'évolution du rapport de l'homme à la connaissance» in *Aspects à cet égard théoriques de la mise en réseau: Développement économique et besoins d'information, le rôle des réseaux*, disponible sur internet sur le site www.cirval.asso.fr/publications/dossier1, 1996.
- CARRIER, C., JACOB, R., «Un mariage université-Entreprises pour une formation en gestion adaptée aux PME», Actes du premier congrès, Académie de l'entrepreneuriat, Lille, 1999.
- CLERGEAU, C., *Bureaucraties publiques et innovation, éléments d'une analyse économique*, Thèse pour le Doctorat en Sciences économiques, université de Nantes, 1994.
- CROS, F., «L'innovation en éducation et formation: topiques et enjeux», in *Les logiques de l'innovation: approche pluridisciplinaire* sous la direction de N. ALTER, Paris, La Découverte, Recherches, 2002.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, coll. Points, 1977.
- DRUCKER, P.F., *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*, New-York, Harper & Row, 1985.
- EHRENBERG, A., «Héroïsme, une valeur sociale transmissible», *Autrement*; n°86, janvier 1995.
- FAYOLLE, A., «Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations», *Gérer et comprendre* n°72, juin 2003.
- FILION, L.J., «Compétences à concevoir et espace de soi: éléments de soutien au système d'activité entrepreneuriale», *Cahier de recherche*, 1994, n° 94-10-02.
- FILION, L.J., *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Québec, Éditions de l'entrepreneur, 1991a, 271p.
- FILION, L.J., «L'éducation en entrepreneuriat. Sur quoi devrions-nous mettre l'accent: le médium ou le message?», *Revue Organisation* (1), automne, 1991b.
- FILION, L.J., *Les Entrepreneurs parlent*, Montréal, Éditions de l'Entrepreneur, 1990.
- HERNANDEZ, E.M., «Vers l'entreprise holomorphe», *L'Expansion Management Review*, septembre 2000 (106-112).
- FRIEDBERG, E., *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil, coll. Points, 1995.
- GASSE, Y., «Pour une éducation plus entrepreneuriale: quelques voies et moyens», Colloque L'éducation et l'entrepreneuriat, Centre Entrepreneuriat, Québec, Trois Rivières, 1992.
- LEGER-JARNIOU, C., «Enseigner l'esprit d'entreprendre à des étudiants: réflexions autour d'une pratique», Actes du premier congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Lille, 1999.
- MARCH, J., *Décisions et organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.
- MONNIER, E., *Évaluation de l'action des pouvoirs publics*, Paris, Economica, 1987.
- MUSSELIN, C., *La Longue Marche des universités françaises*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001.
- PETTIGREW, A., «Context and action in the transformation of the firm», *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, 1987, pp. 649-670.
- PIOTET, F., SAINSAULIEU, R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1994.
- REYNAUD, J.D., *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.
- ROCHFORT, R., *Le Consommateur entrepreneur*, Ed. Odile Jacob, 1997.
- SAPORTA, B., VERSTRAETE, T., «Réflexions pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises», Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, 1999.
- SCHIEB-BIENFAIT, N., *Histoire d'entreprendre*, ouvrage collectif sous la direction de T. VERSTRAETE, Caen, Éditions EMS, Management et Société, 2000.
- SENICOURT, P., VERSTRAETE, T., «Apprendre à entreprendre, typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif», *Dynamiques entrepreneuriales, Reflets & Perspectives de la vie économique*, trimestriel, tome XXXIX, n° 4, 2000.
- VESPER, K.H., *Entrepreneurship Education*, M. A., Babson College, 1985.
- VESPER, K.H., *Entrepreneurship Education*, University of Washington, 1993.
- VESPER, K.H.; GARTNER, W.B., *University Entrepreneurship Programs – 1999*, University of Southern California, Marshall School of Business, Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies, 2000.
- VESPER, K.H., GARTNER, W.B., «Measuring progress in entrepreneurship education», *Journal of Business Venturing*, n° 12, 1997, 403-421.

LA MÉDIATION DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES FRANÇAISES : UNE RELATION A TROIS ?

L'ÉPREUVE DES FAITS

Conçue depuis la loi du 13 novembre 1982 comme une simple aide au développement de la négociation collective, la procédure de la commission mixte place le médiateur devant une injonction paradoxale : il doit être, à la fois, le représentant de la puissance publique, garant du droit, et l'animateur proche des spécificités d'une branche où la négociation n'a pu avoir lieu sereinement sous la forme paritaire. Or, loin de se limiter au rôle d'un tiers neutre, animant un débat n'appartenant qu'aux partenaires sociaux, on constate que le médiateur affirme sa position et que, s'il assure le respect des règles du jeu de la négociation comme l'y invite la définition officielle de son rôle, il contribue tout autant à en instituer de nouvelles, si besoin...

PAR **François GRIMA**, UNIVERSITÉ PARIS 8, LERGO

Le thème de la médiation est à la mode. Des domaines aussi diversifiés que ceux de la famille, de la politique de la ville, de la culture, des grandes entreprises, à l'image de la SNCF et de la RATP [Collard, 2003] mettent en place des dispositifs s'y référant. Dans ce cadre, un salarié de l'organisation se voit assigner comme tâche de réguler les conflits, tant en interne qu'avec des partenaires externes, sans disposer de pouvoir de contrainte. Or, en se fondant sur les nombreux travaux récents dans le domaine, Stimec [2003] souligne l'ambiguïté des pratiques entourant l'introduction d'un tiers dans la gestion des conflits. Sans entrer plus avant dans un débat technique (1), il semble qu'au moment même où l'État, des associations professionnelles, comme l'ANDCP, entament un tra-

vail de sensibilisation des acteurs sociaux à la médiation, la confusion demeure autour de cette notion. La création de supports de presse spécialisés ou la rédaction de rapports [Naulin, 1998] soulignant la neutralité de la démarche, l'extériorité du médiateur par rapport aux parties, ne suscitent qu'un intérêt poli. Sa nouveauté intrigue, engendre des réticences. Pourtant, loin d'être une innovation à connotation américaine, la médiation, en tant que procédure de règlement pacifique des conflits du travail dans les relations sociales, apparaît en France à partir de 1955 ! Cependant, à l'image des procédures de gestion pacifiques des conflits du travail en général, elle tombe en désuétude rapidement. Elle ne subsiste essentiellement que sous une forme officieuse, lors de l'intervention de l'inspecteur du travail dans la gestion de la grève. Plusieurs explications peuvent être avancées pour

(1) Nous renvoyons le lecteur intéressé au travail de Stimec [2003].

	Stratégie réflexive	Stratégie substantive	Stratégie contextuelle
Définition des stratégies	Tisser des liens de confiance avec les parties pour faire accepter la médiation	Agir sur les liens entre les parties et faciliter une compréhension réciproque	Convaincre les parties de l'existence d'un intérêt commun
Tactiques mobilisées	<ul style="list-style-type: none"> – Clarifier le cadre de son action. – Proposer une démarche à suivre pour arriver à un accord. – Prendre le contrôle de l'agenda des parties. – Mettre en exergue les règles de savoir-vivre. 	<ul style="list-style-type: none"> – Se faire le porte-parole d'une avancée. – Ramener le débat sur le terrain consensuel. – Orienter le débat vers des points spécifiques. – Redéfinir le cadre de l'accord. – Prendre parti. – Menacer de la loi. – Argumenter par la raison. – Découpler les relations. 	<ul style="list-style-type: none"> – Rassurer les négociateurs. – Assurer les négociateurs d'une assistance post accord. – Assister les négociateurs dans la présentation de l'accord obtenu à leurs mandants. – Souligner le coût de l'absence d'accord. – Recourir à l'intervention d'un tiers extérieur.

Tableau 1 : Synthèse des stratégies et tactiques utilisées par le médiateur.

expliquer ce désintérêt. Dressant une comparaison entre les États-Unis et la France, Adam et Reynaud [1978] montrent que dans le premier cas le gouvernement a fait pression pour que se développe ce type de régulation dans les relations sociales en créant un corps de médiateurs professionnels. Il a aussi donné une reconnaissance juridique aux accords collectifs, ce qui n'est pas le cas en France où les signataires ne sont pas véritablement engagés par leur signature. Par ailleurs, Naulin [1998] souligne que la faiblesse des syndicats ne les incite pas à s'engager dans une logique contractuelle. Enfin, Stimec [2003] met en exergue l'importance des gains potentiels issus de la négociation, notamment pour la partie patronale en termes de paix sociale, que vient remettre en cause la nature personnelle et constitutionnelle du droit de grève en France.

Face à cette faible réceptivité, la médiation que Bercovitch [1996] définit comme : « *Un processus de gestion d'un conflit lié, mais distinct des efforts des parties, où ces dernières recherchent l'assistance ou acceptent une proposition d'aide d'un individu, d'un groupe ou d'un État pour changer, faire évoluer ou influencer leurs perceptions ou leurs comportements sans avoir recours à la force physique ou à la contrainte de la loi* » reste peu étudié dans les relations professionnelles françaises, au moment où un besoin de recherches contextualisées se fait plus pressant [Wall et al., 2001 ; Carnevale et Pruitt, 1999] afin d'éviter des contresens survalorisant des interprétations culturelles.

Le but de cet article est d'apporter de premiers éléments de réponse aux questions suivantes : « *Comment un*

médiateur exerce-t-il son rôle dans le contexte français des relations professionnelles ? Comment perçoit-il son rôle ? »

Pour cela, nous nous fonderons sur les résultats d'une recherche menée en collaboration avec le ministère du Travail sur la négociation dans les branches professionnelles fonctionnant en commission mixte, c'est-à-dire avec la présence d'un tiers médiateur. Après avoir rappelé les principaux résultats théoriques, nous exposerons les caractéristiques du terrain retenu et de notre méthodologie, avant de décrire les logiques d'action des médiateurs. Pour conclure, nous examinerons l'apport de nos résultats au champ spécifique des relations professionnelles.

CADRE THÉORIQUE

Loin d'être un champ exploratoire, la médiation a fait l'objet d'une attention croissante de la communauté scientifique anglo-saxonne. Plusieurs revues de littérature attestent [Wall et Lynn, 1993 ; Wall et al., 2001] de ce dynamisme. Le comportement du médiateur constitue un axe majeur de ces différents travaux, comme le montre le tableau 1. Pour autant, si beaucoup a été écrit, il aura fallu attendre les travaux de Kressel [1972] pour voir se développer des recherches se fondant sur des éléments empiriques. Sans entrer dans le détail des résultats avancés (2), plusieurs conclusions peuvent être avancées.

(2) Pour une lecture exhaustive de ce domaine, nous renvoyons à la revue de littérature de référence de Wall et al [2001].



© Gianni Dagli Orti

Le même homme peut-il être un expert technique, un gendarme de la légalité, un expert économique, un agent d'information et de conseil et, en même temps, un médiateur à l'occasion d'un conflit ?

Le médiateur apparaît comme ayant une parfaite maîtrise des situations de négociation. Pour chaque cas, il dispose d'une tactique adaptée. Il articule l'empathie avec les parties, pour susciter la confiance autour du processus de médiation [Kressel et Pruitt, 1989], avec une proximité instrumentalisée où il travaille à la disparition des incompréhensions entre les parties et à l'émergence d'un intérêt commun. Cette plasticité ne se limite pas au champ tactique. Elle comprend aussi une dimension identitaire. Le médiateur peut ainsi se montrer chaleureux avec chacun, à l'écoute des difficultés et ne pas hésiter, face à des parties peu investies, voire opposées au consensus, à recourir à des tactiques plus ou moins coercitives [Bercovith, 1989 ; Touval et Zartman, 1985]. Il en est ainsi de l'humour à l'égard d'une proposition, sa stigmatisation, la menace de la loi, voire celle de son propre retrait. Autre trait saillant de la littérature, sa capacité à présenter les faits de manière à les rendre consensuels. Il peut aussi susciter l'intérêt d'une partie en lui indiquant les compensations qu'elle pourrait obtenir en contrepartie de son accord sur un point précis. Certains, à l'image de Kochan et Jick [1978], suggèrent que le médiateur peut s'insérer dans le débat en faisant des propositions d'accord. Son capital de confiance, lui permet de limiter toute perception négative de ses propos. De plus, sa proximité des parties lui facilite le travail de présentation.

Cette richesse de description ne se retrouve pas dans l'analyse des déterminants de ses options stratégiques [Wall et al, 2002]. Tout au plus, voit-on apparaître que la culture nationale serait un élément important [Abu-

Nimer, 1996], sans que, pour autant, les travaux empiriques dans le champ des relations professionnelles soient nombreux à venir le confirmer. Les caractéristiques personnelles du médiateur comme son idéologie, sa formation aux techniques de médiation, sa connaissance antérieure des parties [Welton et al., 1992] semblent des pistes à investiguer. Wall et Lynn [1982] insistent sur l'importance du contexte d'insertion du médiateur dans la négociation. Ils distinguent les tiers dont l'intégration à fait l'objet d'un accord préalable ou d'une disposition législative, à l'image des fonctionnaires, des acteurs privés dont cette activité constitue le métier. Si certains agissent car ils pensent que leur intervention sera profitable aux parties [Rogers, 1991], en revanche, plusieurs auteurs [Smith, 1985 ; Schmemann, 1991 ; Zartman et Touval, 1985] soulignent que l'on ne peut pas écarter l'hypothèse d'une implication répondant à des motifs moins nobles, à l'instar du soutien d'un partenaire, voire des mobiles pécuniaires. Kolb [1983] souligne que les typologies existantes de profils stratégiques de médiateurs reposent souvent sur des entretiens avec ces derniers, des expérimentations avec des étudiants et non sur des observations de situations concrètes, ce qui contribue à créer un fossé entre la production théorique et les pratiques de médiation.

Ce bref panorama de la littérature laisse apparaître une vision du médiateur peu conforme à ce que promeut la presse professionnelle et le ministère du Travail. Loin d'être extérieur au débat, cantonné à un rôle de

(3) Ce travail n'intègre pas ce cas de figure.

simple animateur du dialogue social, il apparaît comme au cœur des discussions dont il constitue un troisième participant à part entière. Ce constat ne va pas sans poser question aux parties souhaitant l'intervention d'un médiateur : ont-elles réellement conscience de cette évolution de l'équilibre de leurs relations ? Pour autant, plusieurs chercheurs réfutent cette toute-puissance du médiateur. Wall et al. [2001] montrent qu'il demeure dépendant d'éléments extérieurs pouvant influencer le comportement des parties prenantes. Il en va ainsi d'une évolution de la législation ou d'un changement de majorité dans une fédération patronale qui peut conduire à un changement dans la logique de négociation de ses représentants. En outre, les débats peuvent intégrer des dimensions techniques propres à l'activité des participants que le médiateur ne connaît pas dans la plupart des cas. L'analyse sur les déterminants de son comportement confirme cette remise en cause d'un tiers facilitateur. Elle introduit de multiples sources d'incertitudes quant aux motivations de l'implication du médiateur dans la négociation.

Enfin, il convient de garder à l'esprit le poids de l'environnement culturel dans l'analyse des relations professionnelles. Comme le notait récemment Jacques Rojot [2003] : « *Il faut cependant noter que la place accordée par son environnement au processus de négociation collective est différente dans chaque pays. Il est en premier lieu strictement encadré par des notions qui lui sont consubstantielles et sur lesquelles les droits du travail nationaux ont choisi des options très différentes...* » [p. 37]. Cette faiblesse de la validité externe de ces travaux nous amène à ne les considérer que comme de simples orientations de travail qu'il reste à confirmer. Au-delà, le faible nombre de recherches empiriques fondées sur une observation directe du comportement du médiateur lors d'une négociation contribue à relativiser l'intérêt de la littérature existante pour comprendre l'activité et les motivations du médiateur dans le contexte français des relations professionnelles.

CHOIX DU TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE

Bien que concurrencée par le niveau de l'entreprise tant dans la pratique [Barrat et Daniel, 2002] que dans la loi [lois Auroux, 1982 ; Loi Séguin, 1987 ; loi quinquennale, 1993 ; loi relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social, 2004], la branche demeure un des lieux privilégiés du dialogue social. Combault [1999] souligne que plus de neuf salariés sur dix bénéficient d'une couverture collective. À ce niveau, le rôle de la négociation est fondamental dans un ensemble de domaines-clés de la gestion des hommes : définition des salaires minima, des classifications, des garanties collectives de protection sociale complémentaire et du financement de la formation professionnelle. Au-delà, Saglio [1991] met en exergue le fait que l'affaiblisse-

ment de la présence syndicale dans les entreprises conduit la branche à tenir un rôle nouveau d'instance de légitimation de la présence syndicale. Elle lui apparaît aussi comme un lieu d'expertise donnant une base aux accords au niveau inférieur.

Malgré cette dimension nouvelle conférée à la branche, il s'avère, dans des cas d'activités nouvelles, ou de tensions accentuées entre les partenaires sociaux, qu'une dynamique de coopération est difficile à trouver. Pour ces cas, l'article L. 133-1 du code du Travail prévoit que le ministre du Travail peut, à la demande de l'une des parties, ou à sa propre initiative (3), provoquer une réunion des partenaires en commission non plus paritaire mais mixte. En effet, la présidence de la commission est alors assurée par un représentant du ministre qui est, ou a été, à quelques exceptions près, un inspecteur du travail. Il a pour tâche : «... *d'aider à l'établissement (ou au rétablissement) du dialogue social. Il offre un cadre de discussion et assure le respect des règles du jeu de la négociation, mais en aucun cas il ne se substitue aux négociateurs dans les débats de fond* ». [Documentation interne au ministère du Travail, 2001]. Bien que demeuré minoritaire au sein des trois cent cinquante branches professionnelles recensées, ce type de gestion des rapports sociaux a été mobilisé dans soixante-dix cas.

Nous fondant sur les définitions données par Rojot [1994] de la stratégie comme : «... *étant le schéma organisateur qui sous-tend les actions, les attitudes et les comportements à l'intérieur du processus de négociation* » et de la tactique comme : «... *des mouvements spécifiques sélectionnés dans le but de mettre en œuvre la stratégie sélectionnée* » [Rojot, 1994, p100-101], et partant du principe que le médiateur se fixe pour mission d'établir une dynamique de coopération entre les parties, voire d'arriver à un accord, nous avons pu suivre la négociation dans dix commissions mixtes. Pour cela, nous avons opté pour une triangulation méthodologique, articulante essentiellement deux sources : l'entretien semi-directif et l'observation participante (4). À titre complémentaire, nous avons eu recours à la documentation et aux archives.

Les entretiens furent menés auprès de trente-cinq présidents de commission mixte en activité ou ayant cessé de l'être depuis moins d'un an. Dans la constitution de notre échantillon, nous avons cherché à maximiser les différences entre nos interlocuteurs selon plusieurs variables susceptibles d'avoir une influence sur leur approche du dialogue social : expérience en tant qu'inspecteur du travail, ancienneté dans la fonction de pré-

(4) Après avoir exposé l'objet de notre travail comme une étude sur la médiation professionnelle dans les branches en commission mixte paritaire et obtenu l'accord des parties, nous avons pris place à côté du président afin de l'observer dans les meilleures conditions, voire dialoguer avec lui, afin de cerner les raisons de ses stratégies, sa compréhension de la situation. Dans un seul cas, nous avons dû accepter d'être à deux fauteuils du PCM car notre présence à son côté remettait en cause les habitudes d'une délégation.

	Anticipation positive sur la capacité des parties à s'accorder	Anticipation négative sur la capacité des parties à s'accorder
Compréhension distanciée	Facilitateur : la médiation comme une technique.	Articulateur : la médiation comme donnant-donnant.
Compréhension empathique	Entraîneur : la médiation comme la recherche de l'équité.	Tiers négociateur : la médiation comme recherche de la justice.

Tableau 2 : Les styles de médiateurs

sident de commission mixte (PCM), expérience de la gestion d'un conflit social, niveau de conflictualité dans la branche où la personne officie et volonté d'aboutir à un accord des parties (5). Nous avons aussi tenu compte de variables démographiques tels que l'âge et le sexe. L'entretien comportait deux parties. Après une première phase de détermination des motivations de la personne pour devenir président de commission mixte, nous lui avons demandé de nous décrire plusieurs cas de médiation qu'elle avait déjà animés. Il s'agissait ici d'appliquer la méthode des incidents critiques décrite par Flanagan [1954].

En ce qui concerne l'observation directe, qui ne commença, pour une large part, qu'une fois notre insertion dans le milieu des PCM bien établie, elle s'appuie sur dix cas reflétant des situations différentes. Néanmoins, chaque PCM avait fait l'objet d'un entretien semi-directif avant le commencement de la phase d'observation. Notre choix associe volonté de construction d'un échantillon diversifié et opportunisme lié aux contraintes d'emploi du temps. La conjugaison de ces deux critères nous a amenés à suivre l'ensemble des commissions sur deux années (soit une réunion de quatre à huit heures tous les deux mois en moyenne) dans trois cas et, pour deux autres, sur une seule année. Pour les deux dernières, nous nous sommes limités aux réunions décrites comme essentielles par le PCM (deux à cinq par an).

Parallèlement, nous avons eu accès à des comptes rendus, voire des retranscriptions intégrales, des débats portant sur plusieurs années. Nous avons pu nous entretenir par téléphone ou de vive voix avec les PCM afin d'analyser leur pratique. Le ministère du Travail a mis à notre disposition l'ensemble des documents internes portant sur le fonctionnement d'une commission mixte et sur le rôle de son président, ce qui nous a permis d'évaluer, à l'image de Collard [2003], l'écart entre le travail prescrit et la réalité de l'exercice du rôle. Enfin, nous avons pu présenter nos résultats à l'ensemble des PCM en activité au cours d'un séminaire de formation et confronter nos analyses de l'activité du

PCM à celles des partenaires sociaux lors d'une autre session de formation. Cette triangulation approfondie des sources de preuve nous a permis de mettre en évidence la diversité des logiques d'action mises en œuvre par les médiateurs, bien loin de l'uniformité prônée par la structure centrale d'animation.

Proposition d'une typologie des logiques d'action des médiateurs

Comme chez Kolb [1983], l'examen des stratégies révèle une stabilité quant à leur utilisation. Loin de remettre en cause leur flexibilité, leur contingence, l'analyse des données (portant tant sur les stratégies que sur les motivations pour concilier, la conception que le médiateur a de son rôle, ou encore ses caractéristiques personnelles) fait émerger des logiques d'action, des styles. Ces derniers traduisent la recherche d'un compromis entre la compréhension des parties et les anticipations du conciliateur quant à leur capacité de s'accorder. Le tableau 2 synthétise quatre profils de médiation.

Le facilitateur conçoit son rôle comme l'exercice d'une technique, essentiellement d'animation des débats. Il n'y a, chez lui, aucun investissement idéologique ou affectif. Il revendique sa neutralité à l'égard des parties. Dans cette logique d'action, le rôle du médiateur est de donner « *un coup de pouce* » à des partenaires qui auraient sans doute trouvé sans lui un accord, mais moins optimal. Cette conviction le conduit à minimiser son rôle de conciliateur : « *Je pense qu'ils n'ont pas vraiment besoin de moi. Ce sont de bons techniciens du droit. Ils se voient en dehors pour discuter sans moi et cela se passe bien. Mon rôle se limite à garantir les participants contre des débordements. Je rassure...* ». Ses choix stratégiques sont réduits. Pour l'essentiel, ils se concentrent sur les tactiques de facilitation qu'il utilise dans toute leur variété, à l'instar du respect de la bienséance et de la police des débats. Il valorise aussi le recours à des tiers dont l'expertise vient éclairer techniquement les parties. Ce type de logique d'action amène le médiateur à relativiser son rôle : « *Quand on sort d'un stage de formation à la conciliation, on peut croire que l'on va influencer les parties, être un acteur du débat. Dans les faits, on s'aper-*

(5) Ces deux dernières variables se fondent, pour la première, sur le nombre d'accords signés dans la branche et, pour la seconde, sur les notes de synthèse fournies par les PCM à la cellule centrale d'animation de la négociation collective.

çoit que notre champ d'action est beaucoup plus réduit. On a l'espace que les parties veulent bien nous laisser, et c'est bien ainsi. Ce n'est pas nous qui négocions, mais eux ». Certains facilitateurs s'assimilent à de simples présidents de séance. Au-delà, cette approche minimaliste conduit le médiateur à valoriser son départ : « Mon travail consiste à m'effacer et je le rappelle souvent aux parties ». Il inscrit son action sur la courte durée : « J'ai déjà fait plusieurs tentatives pour me retirer de la négociation et je vais poursuivre. La conciliation est un état passager qui doit conduire à une convention paritaire qui demeure la norme. Le PCM ne doit pas s'accrocher ».

Menée dans cette optique, la médiation apparaît comme une tâche parfaitement limitée, purement technique, ne comportant donc aucun coût affectif traduisant un engagement idéologique ou personnel. Le médiateur se veut en dehors d'un débat techniquement fructueux entre les parties (6) : il le surplombe. La présence de partenaires ayant des connaissances en droit social importantes, assistés d'avocats spécialisés qui, de surcroît, ont un lien réel avec les réalités de leur branche, réduit l'apport du PCM à un simple rôle de facilitateur de la négociation. Pour autant, il serait faux de croire que ce rôle est négligé par les parties. Au contraire, elles l'apprécient à un point tel qu'elles sollicitent le ministère du Travail afin qu'il pourvoie à son remplacement lorsqu'il se retire des négociations.

Le profil de l'articulateur traduit une logique du donnant-donnant. Dans la négociation, le PCM recherche de l'efficacité, de la production d'accord. Si, à l'image du facilitateur, il se définit comme neutre, son scepticisme quant à la capacité des parties à s'entendre seules le conduit, en revanche, à dépasser le cadre de l'animation de la négociation. Au-delà de la facilitation des débats, il recourt à des tiers afin que leur expertise oriente et soutienne le débat dans le sens qu'il souhaite. Il dirige les débats à distance en proposant des méthodes de travail comme l'examen article par article

(6) Nous avons noté ici à plusieurs reprises que la technicité juridique des débats dépassait les compétences du PCM, l'amenant, en cas de questions, à différer sa réponse à la séance suivante.

ou le travail en sous-commissions. Il tente de peser sur la négociation sans y intervenir directement : « Mon rôle ne se limite pas à la communication et l'animation de la commission. Si je suis présent, c'est pour faire avancer des dossiers. En revanche, je ne me laisse jamais aller à prendre parti, même si les parties m'y invitent. On se fait toujours instrumentaliser... ».

Cette logique d'action témoigne d'une volonté d'éduquer les parties, sans pour autant devenir indispensable : « Dans cette commission, la présence d'un tiers est nécessaire mais cela ne veut pas dire que tout doit passer par moi ». Elle se manifeste dans des contextes où les partenaires sont inexpérimentés en matière de négociation ou lorsqu'ils ne disposent pas d'un appui juridique. Plusieurs PCM s'attachent à faire prendre conscience aux parties qu'elles travaillent dans la commission au niveau de la branche, ce qui doit les amener

à s'éloigner des problématiques particulières à leur entreprise. Certains PCM assurent faire de l'alphabétisation en droit social. Cette action est facilitée par leur connaissance du terrain en tant qu'inspecteur du travail qui leur permet de comprendre les spécificités de la branche. Cette recherche de résultat, combinée aux caractéristiques des parties, notamment en termes de connaissances et d'expérience de la négociation,

conduit l'articulateur à concentrer ses efforts sur des points précis : « Dans une négociation, il faut être réaliste. On ne peut pas débloquer toutes les situations. Il faut fixer des priorités. Moi, j'ai choisi ici de faire avancer les débats sur les classifications ». Ce choix permet de montrer aux parties que la négociation est productive, qu'ils ne perdent pas leur temps.

Cette présence indirecte dans le débat doit être synonyme d'investissement des parties. L'articulateur attend de la réciprocité. S'il est prêt à s'investir, il rappelle aussi que : « Le cœur de mon activité n'est pas d'être PCM. Cela vient en plus. C'est parfois difficile de faire face ». Il ne souhaite pas être absorbé par les négociateurs. Il insiste ici sur la charge de travail que constitue pour lui le statut de PCM : plusieurs articulateurs soulignent la faible valorisation de cette fonction par le ministère, tout en reconnaissant l'intérêt de la mission. Loin d'être défai-



© Collection ROGER-VIOLETTE

Les médiateurs soulignent l'intérêt pour eux d'agir pour le bien de la collectivité à travers la constitution d'accords perçus comme équitables, voire effectivement justes. (Saint Louis (1214-1270), roi de France, médiateur entre Henri III d'Angleterre et ses barons, le 23 janvier 1264).

tiste, l'articulateur est soucieux d'obtenir des résultats, d'autant qu'il se pense capable de les obtenir. Comme le synthétise un PCM : « *Je recherche un équilibre entre mes activités professionnelles* ».

L'entraîneur cherche à maximiser l'équité dans les accords entre les parties. Il se perçoit comme « *un organisateur d'un débat social harmonieux, ne pouvant tolérer des accords le remettant en cause* ». Cette vision contractuelle des relations sociales le conduit à intervenir directement sur le fond de discussions juridiques pointues. Son expertise en ce domaine, ou sa capacité à en mobiliser, constitue les premiers piliers de sa légitimité. Cette insertion dans le débat s'opère de la manière la moins contraignante, grâce notamment à la reformulation : « *Après plusieurs rencontres, un accord commence à se dessiner. Après une pause, la partie patronale donne son accord sur un point où jusqu'ici elle avait toujours refusé de s'engager. J'ai fait une reformulation de la proposition syndicale. La délégation patronale a continué à donner son accord. Alors, j'ai demandé une suspension et j'ai été expliqué dans le détail aux représentants les tenants et aboutissants de leur accord en leur demandant le pourquoi de ce changement* ». Il peut aussi profiter des fins de séances, moments où les négociateurs sont moins attentifs ou lorsque les ordres du jour de la prochaine séance sont difficiles à élaborer pour introduire un thème de discussion qui lui semble pertinent. La mise en œuvre de cette logique est facilitée par l'inexpérience des parties. Pour autant, elle est aussi utilisée dans des contextes de partenaires habitués aux négociations, disposant d'une expertise juridique. Le PCM s'entoure de précautions oratoires : « *Il est évident que ce sont les partenaires sociaux qui sont les maîtres de la discussion mais...* », mais aussi : « *Je ne suis pas à votre place mais si je l'étais, je...* ». Son efficacité n'est pas remise en cause. Les parties l'acceptent avec humour, tant elles perçoivent la bienveillance de l'intention : « *Nous savons bien que le ministère est en dehors de la négociation, mais ses avis sont à écouter...* ». Sa variété stratégique ne s'arrête pas là. Il agit en dehors de la réunion plénière : « *Être PCM est une véritable activité à part entière. Moi, dans ma commission j'ai passé une journée auprès de chaque délégation pour les comprendre. Je suis allé sur le terrain voir les conditions de travail dans la branche. Je me suis aussi déplacé auprès d'intervenants ne venant plus depuis plusieurs années pour les faire revenir. Je les appelle régulièrement pour savoir comment leurs travaux avancent* ». Le PCM tente ici de créer une dynamique de négociation fondée sur une confiance réciproque en élargissant son champ d'action au-delà des réunions. Il investit sur la qualité des premiers contacts, afin de se constituer une image positive auprès de chacune des parties. Comme le souligne l'un d'entre eux : « *Il est plus important de montrer son intérêt pour les problématiques des parties que de les intégrer* ». Ne pouvant être assimilée à un recours au tiers, plus près d'une facilitation élargie, cette valorisation de la compréhension des parties dans leur contexte souligne l'optimisme de l'entraîneur : « *Il est essentiel de montrer*

aux parties que l'on est attaché à leurs problèmes. Toute marque d'intérêt en dehors de la séance plénière est très appréciée. Cela permet de mettre fin à des représentations erronées sur le PCM. Je leur montre aussi que malgré un emploi du temps chargé, je consacre du temps à les écouter. Cela ne peut être que rentable pour la négociation ». L'entraîneur s'investit dans son rôle. Il fait des recherches sur les spécificités de la branche. Il veille à la qualité de l'interface avec son prédécesseur afin d'obtenir des informations sur le fonctionnement concret de la commission.

Dans la dernière logique d'action, le médiateur allie engagement et scepticisme quant à l'autonomie des parties dans la définition d'un accord. Un déséquilibre dans l'expertise juridique, l'expérience de la négociation, une histoire de la branche marquée par un passé social tendu rendent les débats délicats. Cette combinaison conduit le PCM à devenir un tiers négociateur. Il manifeste clairement sa présence dans la négociation tant dans l'espace, où il exige d'avoir une position centrale dans la pièce, que dans les débats. Cela prend plusieurs formes. Il attache une grande importance au protocole, à la dimension formelle de son rôle, notamment au titre de président, à son statut de représentant du ministère du Travail et au respect de l'ordre du jour. Il contrôle le déroulement des négociations. Ceci est particulièrement visible dans le tour de parole qu'il octroie. Il peut mener « *un travail de sappe* », selon l'expression de l'un d'entre eux, à l'égard de l'une des parties, en valorisant les positions adverses. Cette adéquation entre l'âpreté des débats et la réaction du PCM peut prendre une forme encore plus directe. Il en va ainsi lorsque les partenaires deviennent violents ou tentent de créer un rapport de force physique par l'intermédiaire d'une délégation importante. En ce cas, le PCM s'explique sèchement avec la partie incriminée en soulignant qu'il existe d'autres moyens pour faire progresser le dialogue. Au-delà, le médiateur est à la recherche d'accord juste, non pas en termes d'accord entre les parties, mais au regard du droit du travail : « *Je suis le gardien de l'état de droit, donc j'ai autorité, légitimité à intervenir. Par exemple, dans cette branche, les employeurs comme certains syndicats souhaitaient avoir une dérogation permanente en matière de durée du travail. Je leur ai dit qu'il est possible d'en discuter entre eux mais que cela ne pourra pas être mis dans l'accord final* ». La référence à la légalité, au respect des normes sociales est très présente dans cette logique d'action. La compétence juridique du médiateur est forte. Elle lui permet de se positionner face à des acteurs à la recherche de dispositifs complexes. Au-delà, la démarche de ce type de médiateur est aussi marquée par l'idée de justice sociale. Il protège la partie la plus faible : « *Un accord ne doit pas être synonyme de spoliation, surtout si elle intervient à cause d'une mauvaise compréhension de l'une des parties. Ce n'est pas ma conception du dialogue social. Dans ce cas-là, je me sens obligé d'intervenir* ». À l'inverse du facilitateur, le tiers négociateur n'hésite pas, au nom d'une conception de la justice sociale, à

rompre sa neutralité. Il utilise une large gamme de stratégies pouvant aller jusqu'à des tactiques extrêmes afin d'atteindre ses objectifs : « *La délégation patronale avait dénoncé la convention collective alors qu'une dynamique d'accord se mettait en place. Je réagis vivement en disant que l'on aurait pu en discuter avant. Je transporte la négociation dans une autre salle où les syndicats viennent en force (de dix à quinze personnes par délégation). Je ne dis rien et quand la délégation employeurs arrive, elle doit se contenter des places restées libres et s'éparpiller. Je le fais exprès, pour les mettre en difficulté* ». Ces orientations l'amènent nécessairement à faire face à des réactions des parties dont il ne s'offusque pas tant la légitimité de ses objectifs lui paraît fondée. Le tiers négociateur est donc prêt à supporter des coûts émotionnels et d'emploi du temps important, afin d'atteindre ses objectifs.

LA MÉDIATION : UNE RELATION À DEUX PLUS UN, OU À TROIS ?

Conçue depuis la loi du 13 novembre 1982 comme une simple option sur l'initiative des partenaires sociaux afin d'aider au développement de la négociation collective, la procédure de la commission mixte place son président devant une injonction paradoxale. Il doit être à la fois le représentant de la puissance publique, garant du droit, et l'animateur proche des spécificités d'une branche où la négociation n'a pu avoir lieu sereinement sous la forme paritaire.

Loin de s'inscrire dans le modèle proposé par l'institution d'un tiers neutre, animant un débat n'appartenant qu'aux partenaires sociaux, le président affirme sa position en fonction de deux paramètres : ses anticipations sur la capacité des parties à s'accorder et la distance à leur égard. Un continuum se fait jour au cours duquel le médiateur passe d'une position de retrait dans les commissions, au sein desquelles une dynamique de coopération se déploie, à un interventionnisme marqué, dans les contextes qu'il perçoit comme conflictuels et socialement injustes. Dans ce dernier cas, notre recherche montre à la fois l'intensité et l'ampleur de cette intervention. Le maintien de la neutralité du tiers passe au second plan. Le médiateur intervient dans le fond du débat de manière plus ou moins diplomatique, quitte parfois à s'opposer frontalement avec l'une des parties. L'emprise du médiateur est globale. Elle comprend le hors réunion et l'usage de tactiques proches du *lobbying*. S'il « assure le respect des règles du jeu de la négociation », comme l'y invite la définition officielle de son rôle, il contribue tout autant à en instituer de nouvelles, si besoin. Un écart important se fait jour entre le travail prescrit et le travail réellement accompli.

Pour autant, il convient de relativiser cette vision d'un interventionnisme direct et partial qui ne concerne réellement que le contexte du tiers négociateur. Celui-ci ne correspond qu'à des contextes de fortes tensions.

À l'opposé, avec des nuances selon les logiques d'action, le médiateur s'insère dans la négociation en mobilisant des tactiques d'influence indirecte, à l'image de la reformulation, du recours à l'expert. Il fonde sa légitimité sur une gestion intelligente de son capital image auprès des parties [Wayne et Liden, 1995].

Ce savoir-faire comportemental, cette intelligence des contextes qui s'accordent avec le modèle proposé par le ministère du Travail, qui décrit le rôle du PCM comme consistant à « *décrypter l'ensemble, à prendre la mesure et le rythme de la négociation en saisissant les meilleures opportunités permettant de faire progresser les parties vers un consensus possible* » s'articule avec des compétences, en fonction du contexte de la négociation et qui viennent le renforcer. Il en est ainsi des connaissances tant en droit social que sur les spécificités de la branche. Si le facilitateur et l'articulateur n'ont pas besoin de bases juridiques importantes pour mener à bien leur mission, l'entraîneur et le tiers négociateur assoient leur légitimité sur cette maîtrise. Pour autant, dans ces deux derniers cas, nos observations attestent que lorsque le débat devient technique, il échappe aux partenaires sociaux qui s'en remettent à leurs conseillers juridiques, lesquels discutent entre experts avec le PCM. La même dichotomie se retrouve dans la proximité du terrain. L'articulateur et l'entraîneur instrumentalisent leur connaissance du terrain pour gagner en intimité avec les protagonistes, ce qui n'est pas concevable dans les deux autres logiques d'action.

Loin de valider une extension du modèle anglo-saxon de la médiation au contexte français, cette recherche relativise une conception conflictuelle des relations sociales [Adam et Reynaud] (7) rendant difficile cette procédure. Elle propose une voie médiane de résolution des conflits. Les partenaires sociaux que nous avons pu rencontrer sont satisfaits de cette modalité. À notre connaissance, aucune commission mixte n'a souhaité se séparer de son président. Au contraire, comme en témoignent nos observations, elles cherchent à le conserver, que la conflictualité ait disparu ou que le nombre d'accords signés soit faible. Comme l'énonce un syndicaliste : « *Le PCM change l'attitude des participants. Ils ont l'air sérieux... quand il est là...* ». L'intervention du PCM n'est que très rarement mal ressentie. Lorsque cela se produit, donnant alors lieu à une altercation verbale, nous avons pu observer qu'au terme de la séance, la partie impliquée vient s'excuser de la véhémence de son propos. Les partenaires sociaux attendent un PCM qui ne soit pas neutre et extérieur à leur relation, mais au contraire impartial et à leur côté dans les discussions. Ce choix peut s'expliquer par le constat d'impasse de la négociation dans une configuration paritaire. D'autres raisons, plus prosaïques peuvent être envisagées : l'accès gratuit à

(7) Rappelons que Reynaud et Adam ne mentionnent pas la procédure de commission mixte dans leur analyse de la médiation. Ils se concentrent sur le rôle officieux de l'inspecteur du travail dans la résolution des grèves.

des ressources facilitant la négociation comme une salle de réunion confortable, un expert en droit social, capable de surcroît de mobiliser les ressources du ministère du Travail. Au-delà, l'interventionnisme du médiateur ne canaliserait pas l'ensemble de la négociation. Il existe toujours des liens directs entre les parties qui lui échappent. Nos données montrent ainsi que les médiateurs, quelle que soit la logique d'action qu'ils mobilisent dans leur rôle, ont su se constituer une place dans une négociation devenue, de fait, triangulaire.

Si les attentes des parties à l'égard de la médiation peuvent expliquer l'émergence de cet équilibre à trois, celles du médiateur nous semblent importantes à prendre en compte. En effet, comment expliquer qu'au niveau des branches professionnelles un inspecteur du travail puisse mener à bien son rôle de médiateur alors que dans sa section, Reynaud et Adam [1978] mettent en lumière de multiples limites ? Ces deux auteurs s'interrogent : « *Le même homme peut-il être un expert (en matière de sécurité), un gendarme*

de la légalité (respect de la législation), un expert économique se prononçant sur l'opportunité des licenciements économiques, un agent d'information et de conseil et, en même temps, un médiateur à l'occasion d'un conflit ? L'addition des tâches n'aboutit pas toujours à leur clarification, d'autant que les employeurs mettent parfois en cause l'impartialité d'un corps qui passe pour être le protecteur officiel des salariés et de leurs représentants ». Plusieurs raisons peuvent être avancées.

D'abord, il convient de ne pas confondre la population des inspecteurs du travail et celles des PCM. Bien

qu'issue de la première, elle en diffère notablement. Beaucoup des PCM occupent des positions hiérarchiques d'adjoints ou de directeurs du travail. Leur expérience en matière de gestion de conflits est plus importante que celle des inspecteurs du travail. Par ailleurs, après la formation organisée par le ministère du Travail, l'attribution du statut de PCM n'est pas auto-

matique. Cette formation joue le rôle de filtre informel. Le modèle proposé du rôle du médiateur a souvent un effet dissuasif auprès d'inspecteurs qui s'en font une représentation trop légaliste. Seuls les individus partageant une vision pacifiée des rapports sociaux, capables de se distancier de leur rôle traditionnel de contrôleurs sont susceptibles d'accéder à la fonction de PCM. La crainte de médiateurs exagérément partiaux semble non fondée.

Ensuite, à la différence d'inspecteurs du travail devant gérer seuls un grand nombre d'entreprises, le PCM a rarement plus d'une commission à sa charge. Il peut compter sur l'appui d'une cellule spécialisée du ministè-

re du Travail pour lui fournir un appui tant logistique que juridique. Un fonctionnement en réseau existe, qui permet un transfert des connaissances, un maillage des compétences. Une fois installé dans ses fonctions, le PCM a accès à un système de formation continue intégrant les dimensions juridiques et comportementales. Enfin, le PCM a accès à l'ensemble des experts du ministère du Travail pour traiter de difficultés techniques qui dépassent ses capacités. Ainsi, derrière sa personne se trouve concentré un ensemble de dispositifs, de compétences susceptibles de garantir sa position



© Collection ROGER-VIOUET
 Au-delà des différences institutionnelles dans la définition du rôle du médiateur, la recherche sur la médiation doit intégrer les caractéristiques personnelles de cet acteur d'interface. (*Le chat, la belette et le petit lapin*, fable de Jean de La Fontaine)

et la dynamique de négociation dans la branche. Enfin, nos entretiens avec les PCM montrent que ce rôle constitue pour eux une ouverture intellectuellement valorisante. Ils soulignent l'intérêt de positionner leur action au niveau de la branche, d'aborder des thématiques diversifiées, d'agir pour le bien de la collectivité à une autre échelle, à travers la constitution d'accords perçus par eux comme équitables, voire, pour certains, effectivement justes. Cette compréhension désintéressée de leur mission met à l'abri les parties de toutes motivations fondées sur la rémunération ou le prestige, comme le soulignent certains auteurs anglosaxons [Schmemmann, 1991]. On peut cependant s'interroger sur la viabilité d'un système ne reconnaissant pas extrinsèquement ces principaux acteurs, notamment en termes d'évolution professionnelle (8). L'intérêt intellectuel peut s'émousser et laisser place à l'usure, à l'image de plusieurs PCM rencontrés. Dans ce contexte, une solution pourrait être d'ouvrir plus largement le poste à des personnes extérieures au corps des inspecteurs du travail, voire à des juristes du secteur privé, ce qui pourrait toutefois ne pas toujours répondre aux attentes des partenaires sociaux...

À la lumière de ces différents éléments, cette recherche permet d'élargir la validité externe des recherches anglosaxonnes sur les relations professionnelles. Les stratégies, les tactiques mises en œuvre dans le contexte français s'apparentent à celles utilisées aux États-Unis [Kressel, 1972 ; Kressel et Pruitt, 1985, 1989 ; Lim et Carnevale, 1990]. Plus spécifiquement, elle montre qu'au-delà des différences institutionnelles dans la définition du rôle du médiateur, la recherche sur la médiation doit intégrer les caractéristiques personnelles de cet acteur d'interface. Kolb et Rubin [1991], Karambayga, Brett et Lytle [1992] soulignent l'importance de facteurs telle que l'idéologie du médiateur dans ses choix stratégiques, facteurs qui ont jusqu'ici été largement ignorés.

BIBLIOGRAPHIE

ABU-NIMER, M., «Conflict resolution approaches : Western and Middle Eastern lessons and possibilities», *American Journal of Economics and Sociology*, 55, 35-52, 1996.

ADAM, G., REYNAUD, J.D., *Conflits du travail et changement social*, Paris, Presses Universitaires de France, 1978.

BARRAT, O., DANIEL, C., «La négociation collective, le statisticien, sa lanterne et le débat social», *La Revue de l'IRS*, 39-2, 3-32, 2002.

BERCOVITCH, J., *Mediation in international disputes, in Mediation research*, edited by K. Kressel and D.G. Pruitt, 394-436, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.

(8) A titre anecdotique, un PCM me faisait remarquer qu'il ne disposait même pas de carte de visite attestant de sa qualité.

BERCOVITCH, J., Understanding mediation's role in preventive diplomacy, *Negotiation Journal*, 12, 241-258, 1996.

CARNEVALE, P.J., PRUITT, D.G., Negotiation and Mediation, *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582, 1992.

COLLARD, D., «La médiation : une compétence ingérable?», *Gérer et Comprendre*, n° 72, 15-25, juin 2003.

COMBAULT, P., *La Couverture conventionnelle fin 1997, Premières informations*, 29, 2, Dares, 1999.

FLANAGAN, J-C, The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, 51, 327-358, 1954.

KOLB, D. M., *The Mediators*. Cambridge, MIT Press, 1983.

KOCHAN, T., JICK, T., The public sector mediation process, *Journal of Conflict Resolution*, juin, XXII, 209-241, 1978.

KRESSEL, K., *Labor mediation : an exploratory survey*, Albany, NY, Association of Labor Mediation Agencies, 1972.

KRESSEL K., PRUITT D.G., Themes in the mediation of social conflict, *Journal of Social Issues*, 41, 179-198, 1985.

NAULIN, G., *Prévention et résolution des conflits du travail, Avis et rapports du Conseil économique et social*, Paris, Les éditions des Journaux officiels, 1998.

ROJOT, J., *La Négociation*, Paris, Vuibert, 1994.

ROJOT, J., *La Négociation sociale*, Personnel, 438, 37-40, 2003.

SAGLIO, J., *La Régulation de branche dans le système français de relations professionnelles*, Travail et Emploi, 47, 26-42, 1991.

SCHMEMMANN, S., The sun has trouble setting on the Soviet empire. *New-York Times*, 10 mars 1991.

SMITH, W.P., Effectiveness of the biased mediator. *Negotiation Journal*, 1, 363-372, 1985.

STIMEC, A., La médiation : un recours pour gérer les conflits en entreprise. *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 49, 25-42, 2003.

TOUVAL, S., ZARTMAN, I.W., *International Mediation in Theory and Practice*. Boulder, Co, Westview Press, 1985.

WALL, J.A., LYNN, A., A current review, *Journal of Conflict Resolution*, 37, 160-194, 1993.

WALL J.A., STARK, J.B., STANDIFER, R.L., A current review and theory development, *Journal of Conflict Resolution*, 45, 370-391, 2001.

WAYNE, J.S., LIDEN, R.C., Effects of impression management on performance ratings : a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, 38, 1, 232-260, 1995.

WELTON, G.L., PRUITT, D.G., MCGILLICUDDY, IPPOLITO, C., A., ZUBEK, J.M., Antecedents and characteristics of caucusing in community mediation, *International Journal of Conflict Management*, 3, 303-317, 1992.

ZARTMAN, I., TOUVAL, S., International mediation : conflict resolution and power politics, *Journal of Social Issues*, 41, 27-45, 1985.

LA CRÉATION D'ENTREPRISE PAR DES ENSEIGNANTS- CHERCHEURS

Analyse fonctionnelle de l'innovation technologique et des réseaux de compétences

RÉALITÉS MÉCONNUES

L'objet de cet article est d'identifier les difficultés pratiques rencontrées par les enseignants-chercheurs qui se lancent dans une stratégie de valorisation de leurs travaux par la création d'entreprise. Méthodologiquement, ce travail exploratoire s'organise autour de deux principes : la valorisation d'une innovation technologique peut être décomposée en un certain nombre de fonctions en interdépendance ; ensuite, la validation de chaque fonction nécessite la mobilisation de réseaux de compétences. Sur cette base, un ensemble de difficultés est identifié, pour chacune des grandes fonctions et sous-fonctions du processus de création d'entreprise.

PAR **Dominique Philippe MARTIN**, MAÎTRE DE CONFÉRENCES, CREM (UMR CNRS 6211)

Au cours de la dernière décennie, la politique de recherche et d'innovation a connu, dans les principaux pays développés, un ensemble de transformations importantes [Larédo, Mustar, 2001 ; Gibbons *et alii*, 1994]. Ainsi, dès les années 1990, un ensemble de réformes avait été mis en place par les gou-

vernements français successifs pour favoriser la valorisation de la recherche publique [Llerena, Matt, Schaeffer, 2003] qui doit désormais produire des résultats plus directement mobilisables sur les court et moyen termes. L'objet de cet article est d'en étudier une des modalités : celle qui concerne la création d'entreprise par des uni-

versitaires. Nous proposons de communiquer quelques-uns de nos premiers résultats sur les difficultés pratiques rencontrées par les enseignants-chercheurs qui se sont lancés, en France, dans cette stratégie de valorisation de leurs travaux (1).

PRINCIPES ORGANISATEURS DE CETTE ÉTUDE ET PREMIER CADRAGE CONCEPTUEL

Cet article s'organise autour de deux principes simples : tout d'abord, une innovation technologique et sa valorisation peuvent être décomposées en un certain nombre de fonctions en interdépendance ; ensuite, la validation de chaque fonction nécessite la mobilisation de réseaux de compétences. En d'autres termes, l'analyse proposée considère que la réussite d'un projet d'innovation technologique est en relation avec la capacité à identifier des réseaux de compétences et à les mobiliser [Szarka, 1990 ; Gibb, 1993 ; Mustar, 1997, 1998].

Après avoir présenté les entreprises sur lesquelles s'appuie cette étude ainsi que les questions de confidentialité des données (I^{re} partie), nous nous attacherons à identifier la spécificité des projets de création d'entreprise dans le domaine de l'innovation technologique et à présenter l'intérêt de son étude par l'analyse fonctionnelle et les réseaux de compétences (II^e partie). Sur cette base, nous présenterons les premiers résultats de notre étude portant sur les principales difficultés de création d'entreprise, identifiées à partir des cas étudiés (III^e partie). La conclusion proposera quelques pistes de correction des difficultés rencontrées.

MÉTHODOLOGIE DE COLLECTE DES DONNÉES ET CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

Les jeunes entreprises étudiées

Pour avancer dans l'identification des principales fonctions associées à la valorisation d'une innovation technologique, des experts – praticiens du domaine – ont été mobilisés. Il s'agit des personnes en charge des dossiers au niveau des structures d'appui : une chargée de mission de l'incubateur régional, le responsable du Service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) de l'Université où s'effectue l'étude, ainsi qu'une des

(1) Je remercie tout particulièrement M^{me} Lagente, directrice du SAIC à l'époque où j'ai commencé ce travail ; M. Cathelineau, son successeur à ce poste, ainsi que M. Chapon, responsable de la cellule valorisation, pour leur grande disponibilité. Sans les informations qu'ils m'ont fournies je n'aurais pas pu mener à bien ce travail.

chargées d'affaires de l'ANVAR. Ces contacts ont permis d'avoir une première approche des difficultés rencontrées lors de la création d'entreprise du point de vue des personnes intervenant dans les structures d'appui. Sur cette base, des entretiens exploratoires approfondis ont été conduits auprès de cinq porteurs de projets, dont deux dans le domaine des Technologies de l'information et de la communication (TIC) et trois dans le domaine des biotechnologies. D'un point de vue méthodologique, les entretiens étaient de type semi-directif, seule la thématique centrale étant exposée : il était proposé à chaque personne rencontrée de parler de son expérience de création d'entreprise en abordant les points considérés marquants – notamment, les difficultés – dans l'avancement de son projet. Au cours de chacun des entretiens, qui duraient de deux à trois heures, il s'agissait d'identifier et de comprendre plus finement les difficultés rencontrées : quelle(s) analyse(s) en avai(en)t été faite(s) ; quels types de solutions avaient éventuellement été trouvées ; comment ces décisions avaient-elles été arrêtées. Il était aussi demandé aux personnes rencontrées si, avec le recul, leurs choix leur paraissaient pertinents. Le tableau 1 rappelle les principales données sur chacune des entreprises étudiées : le statut du porteur du projet, sa date de création, ainsi que les stades actuels de son développement. Un bref commentaire précise la situation des projets, à la fin de l'étude.

Communications sur les difficultés rencontrées et sur la confidentialité des informations

S'agissant de domaines liés à l'innovation technologique, la question de la confidentialité des informations est une préoccupation constante des interviewés. Des accords de confidentialité ont, en conséquence, été signés, que ce soit avec le SAIC ou avec les différents porteurs de projets. Indépendamment de la question de la dimension innovante de la technologie, la création d'entreprise est aussi une véritable aventure personnelle – « une histoire, un parcours de vie » – et un éventuel échec peut aussi être perçu comme un échec personnel.

- *On ne communique pas toujours aisément sur les difficultés rencontrées et sur ses échecs*

Ce serait en effet prendre le risque de donner une image de soi dévalorisée avec la crainte de perdre l'estime que les autres ont de vous. Comment, par exemple, expliquer que vous avez hypothéqué votre maison pour financer votre projet de création d'entreprise et que les difficultés financières liées à une mauvaise gestion du PDG risquent de vous conduire devant les tribunaux quand vous êtes un(e) universitaire reconnu(e) dans votre champ ? Ou bien encore, comment rendre compte du fait que les collègues, que vous aviez sollicités pour

Nouvelles entreprises issues de centres de recherche publique								
	Domaine d'activité	Porteur du projet	Date création structure	Avancement projet en 2003				
				F1	F2	F3	F4	F5
Entreprise 1	Transmission/ Réception données	Universitaire en fin de carrière	2000	----->				
Entreprise 2	Calcul numérique	Jeune Universitaire	1998	----->				
Entreprise 3	Imagerie médicale	Post-doctorant	1999	----->				
Entreprise 4	TIC appliqué au suivi médical	Ingénieur de recherche	2001	----->				
Entreprise 5	Imagerie médicale	Doctorant	2001	----->				

Tableau 1

vous accompagner dans votre projet, finissent très rapidement par vous mettre hors-jeu lorsque les enjeux financiers liés à la jeune entreprise deviennent très importants ?

Dans l'analyse que nous conduirons, nous traduirons donc les difficultés en termes plus généraux, afin de ne pas permettre l'identification de l'entreprise au sein de laquelle elles se sont produites.

- *Quelles sont les motivations pour créer une entreprise dans le domaine de la haute technologie ?*

Il est difficile de parler de création sans aborder la question des motivations réelles : celles qui ont initié le projet à ses débuts. Sur les cinq cas que nous avons étudiés, différentes problématiques apparaissent. Il y a tout d'abord les cas de jeunes doctorants ou de jeunes universitaires dont les motivations semblent s'organiser autour de deux principes : le souci de rendre concret « *le fonctionnement des concepts* », et le fait de ne pas trouver la carrière universitaire motivante (trois des cinq cas étudiés). Deux types d'arguments sont généralement mis en avant. Le premier concerne, d'une part, le travail universitaire perçu comme comportant beaucoup de travail administratif et, d'autre part, la prégnance des jeux de pouvoir, principalement sur les questions de progression de carrière et de reconnaissance par les pairs. Le deuxième type d'argument relève de données objectives : il est devenu très difficile, en effet, d'obtenir un poste d'enseignant chercheur et, dans ce contexte, une stratégie de valorisation de ses travaux de recherche est perçue par un jeune doctorant comme une réelle opportunité.

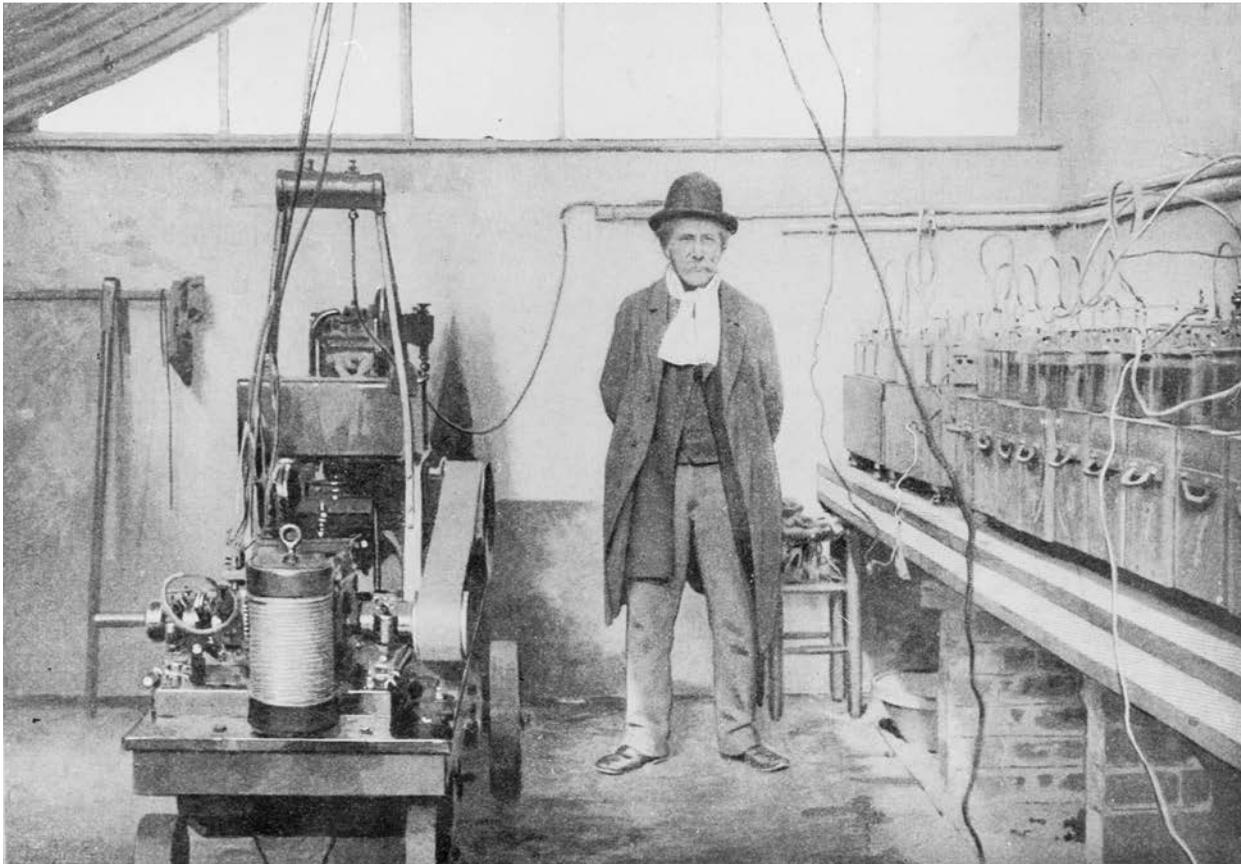
Cependant les motivations initiales renvoient parfois à d'autres éléments forts éloignés de ce qui avait été initialement mis en avant dans un discours convenu sur la vertu de l'entrepreneuriat. Difficile,

en effet, de communiquer sur le fait que le facteur déclenchant du projet de création est peut-être la crainte de devoir renégocier sa place quand une équipe se restructure, ou bien encore celle que le porteur officiel d'un projet ait été – en fait – initialement désigné par défaut, personne ne croyant réellement à l'aventure et ne souhaitant, au début, gérer les aléas liés au projet : « *il a bien fallu mettre un nom en face d'une idée* ». Cependant, lorsque les choses se concrétisent et, notamment, lors de la définition des parts du capital social de l'entreprise, les questions de légitimité réapparaissent avec une particulière acuité. Bref, les histoires des projets sont toujours émouvantes, passionnantes, mais elles prennent parfois des chemins de traverse éloignés des belles *success stories*. C'est pourquoi, si l'étude de l'entrepreneuriat lié à l'innovation technologique est un sujet passionnant, il devient quelque peu frustrant lorsqu'il s'agit de publier puisque les clauses de confidentialité obligent à taire des éléments trop précis.

D'UNE CONCEPTION « ROMANTIQUE/ POÉTIQUE » DE LA RECHERCHE AU SOUCI DE STRUCTURER LE PROCESSUS DE R & D

Quelques éléments sur la spécificité des activités de R & D

Les projets d'innovation technologique sont confrontés à une spécificité importante : il y a indétermination, non seulement sur l'échéance, mais aussi, plus fondamentalement, sur les possibilités effectives d'innover dans les



© Archives Charmet-Bridgeman-Giraudon

Dès les années 1990, un ensemble de réformes a été mis en place par les gouvernements français successifs pour favoriser la valorisation de la recherche publique qui doit désormais produire des résultats plus directement mobilisables sur les court et moyen termes. (Le chimiste Marcellin Berthelot (1827-1907), qui fut ministre de l'Éducation en 1886-1887, dans son laboratoire de recherche à Meudon)

termes définis dans le cadre du projet initial (2). Un certain nombre de travaux ont été conduits sur le rôle des variables contextuelles, les réseaux de communication internes/externes, les orientations stratégiques et autres compétences organisationnelles [cf. notamment V. Souitaris, 2003]. Une des voies de recherche possibles nous semble être la modélisation des points de

trajectoires des projets d'innovation technologique. Classiquement, ces points sont représentés tels que les présente la figure 1 :

Cette représentation reste cependant limitée, car très linéaire. Dans le domaine de la pharmacologie, d'importants progrès ont cependant été réalisés dans la connaissance des processus d'innovation et,

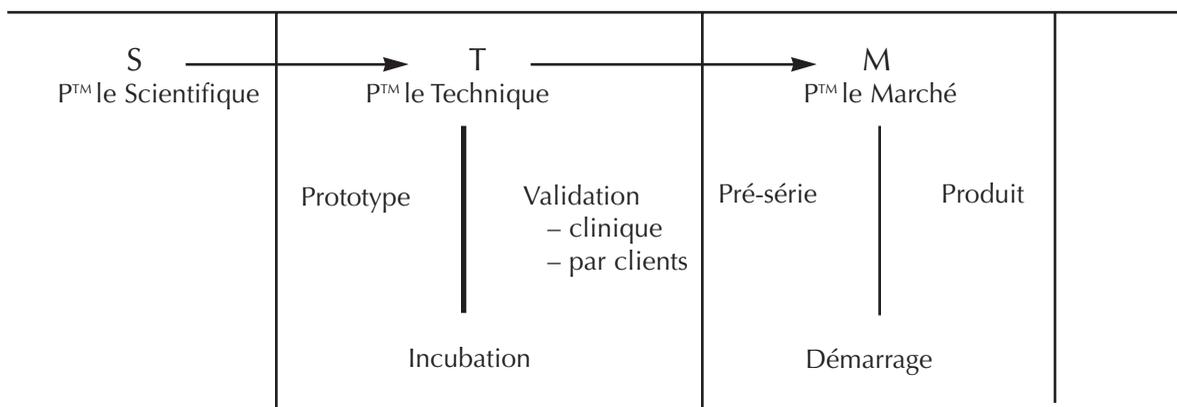


Figure 1 : Principales étapes dans un processus de création d'entreprise

(2) Sur les problématiques d'évaluation des équipes R&D cf. notamment D. Ph. Martin et C. Paraponaris [2003].

notamment, sur les interactions multiples entre les différentes phases des développements précliniques, des types d'essais cliniques et de modalités de transfert du process au niveau industriel. [G. P. Pisano, 1997 ; O. Gassmann and M. v. Zedtwitz, 2003]. Par contre, les formes que peut prendre la modélisation de ces interactions restent beaucoup plus ouvertes dans des domaines tels ceux des TIC et des biotechnologies. Pour avancer sur cette question, nous proposons de nous appuyer sur les principes de l'analyse fonctionnelle de l'innovation technologique et des réseaux de compétences.

Analyse fonctionnelle de l'innovation technologique

Fondamentalement, il s'agit de décomposer une activité – ici, la valorisation d'une innovation technologique – en différentes fonctions, chacune étant une action exprimée uniquement en termes de finalité. Elle peut être décrite en termes d'entrée, de sortie, de mécanismes et de variables de contrôle, c'est-à-dire de facteurs déclenchant ou influençant le comportement de la fonction (3). En première approche, nous proposons de décomposer la valorisation d'une innovation technologique en cinq grandes fonctions, chaque fonction pouvant faire l'objet de sous-divisions plus fines. L'approche proposée est issue d'un travail d'abstraction à partir de la rencontre des experts professionnels et des études de cas conduites.

Le tableau ci-contre résume les principales fonctions et sous-fonctions identifiées.

La présentation de chaque fonction est importante car elle permet de mieux cerner l'intérêt d'une approche fonctionnelle.

• *Fonction F1 – Valider d'un point de vue théorique le concept innovant*

Les cheminements entre les travaux de recherche et l'identification d'un concept innovant sont multiples, depuis des travaux largement validés scientifiquement qui donnent naissance – suite, parfois, à des opportunités comme la rencontre fortuite avec un industriel – à l'identification d'un concept innovant – concevoir, par exemple, des micro-récepteurs implantables dans des contextes spécifiques –, jusqu'à l'intuition de nouveaux produits, sans qu'un modèle théorique n'ait pu encore être totalement établi – concevoir, par exemple, un système de détection à distance de chute d'un patient.

Quel que soit le cheminement, il faut nécessairement, dans le processus d'innovation, s'assurer de la possibili-

(3) La méthodologie est du type IDEFO présentée dans l'ouvrage de Cazaubon et alii. [1995]. Cf. également site web <http://www.idef.com>. D'autres méthodologies très proches existent.

Fonctions	Sous fonctions
F1 Valider scientifiquement le concept innovant	F1.1 Modéliser d'un point de vue théorique le concept innovant F1.2 Élaborer un démonstrateur
F2 Maîtriser la technologie	F2.1 Acquérir le portefeuille technologique et maîtriser les savoir-faire associés F2.2 Maîtriser la faisabilité technique du projet
F3 Identifier les marchés potentiels	F3.1 Identifier finement les domaines d'application potentiels F3.2 Définir une offre de produit par segment de marché
F4 Mettre en place une solution industrielle	F4.1 Mettre en place des procédures industrielles de fabrication F4.2 Savoir répondre aux requêtes des clients
F5 Identifier des clients précis et signer des contrats	F5.1 Accéder aux circuits de commerciaux F5.2 Définir une politique des prix

Tableau 2 : Approche fonctionnelle d'une innovation technologique

té de modéliser, d'un point de vue théorique, le concept innovant. Il faut aussi être capable d'élaborer très rapidement un premier démonstrateur, qui atteste de sa faisabilité technique (4).

• *Fonction F2 – Maîtriser la technologie*

Il existe un écart très important entre l'élaboration d'un démonstrateur et la maîtrise de la faisabilité technique du projet. Dans tous les cas étudiés, le temps nécessaire pour résoudre cet écart a été systématiquement sous-estimé et des retards considérables ont entravé la crédibilité de l'innovation et de l'innovateur. Cette fonction

(4) Nous employons à dessein le terme de démonstrateur de préférence à celui de prototype, car ce dernier suppose en effet un usage et une finalité clairement identifiés, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans le cadre de la fonction F1, et en général le respect pour son élaboration d'un cahier des charges précis.

F2 peut être décomposée en deux sous-fonctions : d'une part, l'acquisition du portefeuille technologique et des savoir-faire associés (F2.1) ; d'autre part, la maîtrise, à partir de ce portefeuille technologique, de la faisabilité technique du projet (F2.2).

Le premier aspect (F 2.1) peut être géré par des experts en propriété intellectuelle. Par contre, les incertitudes et les difficultés concernent, d'une part, la maîtrise des savoir-faire associés aux brevets et, d'autre part, la stricte faisabilité technique de la nouvelle innovation – point (F 2.2). Tous ces éléments sont, en effet, difficilement paramétrables d'avance. Cela tient notamment au fait que la sous-fonction F2.2 est en étroite interdépendance avec l'identification des marchés potentiels (F3), le choix des procédures industrielles de fabrication (F4) et aussi, parfois, les demandes spécifiques des clients contactés (F5).

- *Fonction F3 – Identifier les marchés potentiels*

Il est possible d'affiner cette fonction en distinguant deux sous-fonctions : d'une part, une démarche d'identification des différents domaines d'application de l'innovation ; d'autre part, pour chacun des domaines d'application potentielle identifiée, la définition d'une offre de produit et de packaging adéquate. Ainsi, une application peut initialement concerner le domaine paramédical mais aussi, après étude, intéresser le domaine vétérinaire et, sous certaines conditions, le domaine médical. De la même façon, un principe de modélisation en trois dimensions du fonctionnement d'un organe pourrait, sous certaines conditions, être étendu à d'autres tissus de type musculaire. Il y a ainsi de nombreux effets d'interdépendance entre la fonction F3 et la fonction d'élaboration de démonstrateur (F1.2) ainsi qu'avec l'ensemble de la fonction F2 (F2.1 et F2.2).

- *Fonction F4 – Mettre en place une solution industrielle*

Nous changeons a priori d'univers pour passer de celui du processus de recherche à celui de la conception des processus industriels. Les choses sont cependant plus complexes. Deux sous-fonctions peuvent ici être mises en avant : la définition et la mise en place des procédures industrielles de fabrication dans le respect des normes de qualité (sous fonction F4.1) et la capacité de répondre aux requêtes des clients (sous fonction F4.2), laquelle se trouve en interdépendance avec la fonction F2.2. Ainsi, de nouvelles exigences en matière, par exemple, de détection des chutes, ou les demandes spécifiques de certaines entreprises en matière d'interconnexions des systèmes informatiques, peuvent conduire le (ou les) porteur(s) de projets à retravailler sur la partie conceptuelle de leur innovation (F1.1). De la même façon, l'innovateur peut décider de faire faire, totalement ou pour partie, – et ce sera un choix stratégique – certains aspects de son projet. Dans ce dernier cas, il devra absolument s'attacher à développer la spécificité du système embarqué, lequel concerne la fonction

F2.2, pour ne pas devenir totalement dépendant de la relation commerciale.

- *Fonction F5 – Identifier des clients précis et signer des contrats*

Dans cette dernière grande fonction, deux sous-phases peuvent de nouveau être distinguées. D'abord, il faut pouvoir accéder aux réseaux commerciaux et/ou directement aux clients alors que d'autres acteurs sont souvent déjà présents et verrouillent plus ou moins l'accès (F5.1). C'est notamment le cas du secteur biomédical, avec les industries pharmaceutiques. Ensuite, il faut également définir une politique des prix adéquate (F5.2). Rappelons que, dans les Biotechnologies et les TIC, ce ne sont pas les coûts de production qui sont déterminants (duplication de logiciels), mais les coûts de conception des produits. Dans la pratique, les décisions des entreprises semblent se structurer autour de deux éléments : d'une part, la nécessité de faire rentrer de la trésorerie rapidement et, d'autre part, celle de tenir compte des prix pratiqués par les concurrents et les partenaires.

Ainsi, les interconnexions entre les fonctions et sous-fonctions d'une innovation technologique sont très nombreuses et toute lecture de leurs rapports comme une suite chronologique de séquences appauvrirait substantiellement l'analyse.

La figure 2 résume le principe de ces multiples interconnexions.

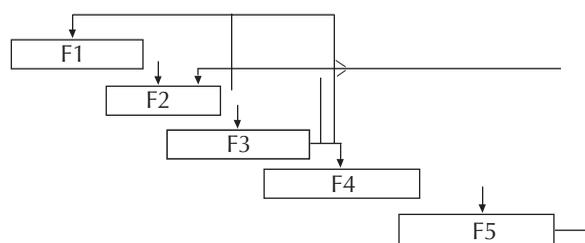


Figure 2 : Interconnexions entre fonctions

Analyse de l'innovation technologique par les réseaux de compétences

Pour valider les fonctions et sous-fonctions identifiées (F1 à F5), le porteur de projet doit mobiliser des réseaux de compétences. La compétence a donné lieu à de nombreuses définitions. Dans le cadre de cet article, nous prendrons comme référent celle de Parlier et Gilbert [1992] : la compétence est « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée ». Compte tenu de notre objet, ce qui importe, ce n'est pas tant d'identifier finement ces compétences

que de pointer les difficultés rencontrées dans leur mobilisation à travers des réseaux dont la coordination n'est pas toujours simple. Elle donne toujours lieu à des difficultés, des controverses selon la terminologie de M. Calon [1986, 1991] et B. Latour [1992], qui se cristallisent sur des objets. C'est à l'étude de ces difficultés que le présent paragraphe est consacré.

A très grands traits, ces compétences peuvent être maîtrisées par le porteur du projet du fait de sa formation initiale ou continue et de sa carrière. Elles peuvent aussi être mobilisées à partir du réseau de connaissances des porteurs du projet, à partir de ce que Bozeman et al. [2001] nomment « *le capital professionnel et social* », ou bien par l'achat de prestations de conseils auprès de cabinets conseils ou bien encore par l'embauche de salariés ou l'appel à la sous-traitance. Il convient également de prendre en compte les compétences des structures d'appui du type SAIC (Service d'Activités Industrielles et Commerciales), de l'incubateur et d'autres structures comme les Centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie (CRITT).

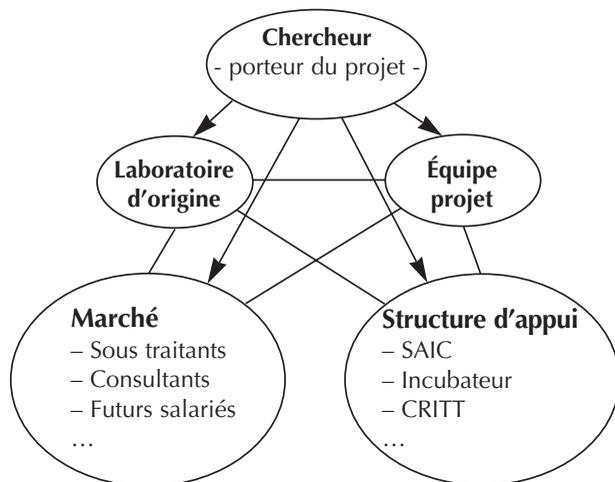


Figure 3 : Création d'entreprise et réseaux de compétences

Les études de cas soulignent un certain nombre de difficultés dans la mobilisation des différents réseaux de compétences. C'est ce que nous allons maintenant aborder.

LES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Nous proposons d'identifier, pour chacune des fonctions, les difficultés mises en avant lors des entretiens conduits avec les différents porteurs de projet. Notre analyse est principalement de type qualitatif et nous essayerons de l'illustrer, chaque fois que ce sera possible, en tenant compte des contraintes de confidentialité.

Réseaux de compétences et points de tensions concernant F1

Que ce soit dans le secteur des TIC ou dans celui du biomédical, le recours à une instrumentation lourde est souvent nécessaire pour avancer dans la modélisation théorique proprement dite, ou pour tester les démonstrateurs (fonction F1.2). Ainsi, très rapidement, un des réseaux de compétences critiques devient celui du laboratoire et de l'accessibilité à ses instruments de mesure et de tests (logiciels et autres appareils de séquençement génétique, par exemple, bancs de tests, IRM...). Peuvent également émerger des tensions relatives à la légitimité du porteur du projet et à la propriété intellectuelle de l'innovation. Lorsque l'une de ces difficultés apparaît, c'est l'ensemble du réseau de compétences du laboratoire qui ne pourra plus, ou très difficilement, être mobilisé (deux cas sur les cinq étudiés). Ainsi, le maintien de bonnes relations de travail avec le directeur du laboratoire, ainsi qu'avec ses chercheurs, va déterminer la trajectoire future du projet. Il est intéressant de noter qu'au sein des laboratoires, de nombreuses transactions s'organisent selon des principes de troc et, parfois, dans une optique moins explicitement calculatrice, dans une logique du don et du contre-don. D'un point de vue conceptuel, la coordination n'est assurée ni par les prix, ni par des procédures administratives, mais à travers des réseaux de personnes engagées dans des relations réciproques et préférentielles [Powell, 1990].

Ainsi, tel directeur de laboratoire passera des conventions de coopération avec le jeune créateur d'entreprise pour avancer sur ses propres contrats tout en définissant, par exemple, une règle de partage de la propriété intellectuelle à 50/50, avec le bénéfice d'un droit exclusif d'utilisation de cette propriété pour la jeune société. En échange, toutes les éventuelles publications du jeune chercheur se feront au nom du laboratoire. Dans d'autres cas, ce pourra être une instrumentation, conçue par le porteur de projet pour son entreprise et qui sera cédée gratuitement au laboratoire. En échange, le responsable de ce dernier se proposera de lui fournir des adresses de contacts possibles.

Ces échanges de bons procédés sont fondamentaux car ils permettent d'attester de l'intention de chacun de poursuivre les relations de confiance. Cette interdépendance durable entre le laboratoire et le(s) porteur(s) du projet est centrale. En effet, s'il n'a pas l'appui du laboratoire pour avancer dans la validation de la phase n° 1, le chercheur va être conduit à acheter des compétences sur le marché, soit en embauchant des salariés – ingénieurs, chercheurs, etc. – soit sous forme d'achats de prestations d'experts. De même, il devra effectuer des achats d'investissement – matériel de test et autres appareillages – nécessaires à la validation de F1, mais généralement totalement sous-utilisés (deux cas sur cinq étudiés). Tout cela obère singulièrement la viabilité financière du projet.

Enfin, les interviews mettent en évidence le rôle premier – instrumental et symbolique – des objets et des espaces dans les relations entre les acteurs. Ainsi, d'un point de vue rationnel, donner accès aux instrumentations d'un laboratoire consiste, a priori, à convenir d'un planning d'intervention. Si les personnes travaillent en confiance, les contraintes de disponibilité seront collectivement gérées. Si des relations de défiance s'installent, alors très rapidement l'usage des matériels du labo devient inaccessible pour le porteur de projet. Il suffit, par exemple, de respecter précisément des heures de fermeture pour rendre son usage très compliqué, puisqu'il est très difficile de prévoir à l'avance le temps requis pour un test permettant d'avancer dans la validation de la fonction F1. De même, certaines pièces nécessaires aux bancs de test ne seront pas toujours disponibles au moment voulu : « *il ou elle n'a pas à impliquer le labo comme si ce dernier lui appartenait* ». Ce qui est en jeu ici, c'est une opposition entre deux principes de justification de l'action : une orientation de la recherche publique qui se présente comme guidée par le souci de faire progresser *l'état de l'art* et, à l'opposé, ce qui est perçu comme une préoccupation d'une ou deux personnes désireuses de créer leur entreprise. Cependant, la façon dont s'opposent ou se conjuguent ces principes de justification n'est pas identique d'un laboratoire public à un autre. Cela souligne la nécessité qu'il y a à étudier l'histoire des relations au sein de chaque labora-

toire si l'on veut en comprendre la dynamique spécifique.

Réseaux de compétences et points de tensions concernant F2

L'analyse développée pour la fonction F1 s'applique à la fonction F2. La rupture avec l'équipe de recherche pourra, comme précédemment, avoir des conséquences importantes sur la maîtrise des savoir-faire associés au brevet technologique (F2.1) et sur la maîtrise de la faisabilité technique du projet (F2.2).

L'acquisition du portefeuille technologique peut être une opération longue et juridiquement complexe. Le réseau de compétence ici mobilisé par les chercheurs est celui du SAIC de l'université où l'étude a été effectuée. Le SAIC s'est notament doté, en interne, suite à une politique explicite de site universitaire, de deux ingénieurs recherche, dont une partie du travail consiste à élaborer les dossiers des porteurs de projet sur l'ensemble des questions contractuelles. Il aborde ainsi les questions relatives aux conventions de délégation et de concours scientifique du chercheur, mais aussi celles concernant les conventions de jumelages avec les laboratoires et, enfin, celles relatives aux concessions de licences de brevets ou éventuellement de



© Archives Charmet-Bridgeman-Giraudon

Les difficultés rencontrées mettent en avant l'importance des questions relatives aux dotations financières des différentes structures organisationnelles d'appui, ainsi que des stratégies alternatives permettant à un porteur de projet de faire rentrer de la trésorerie (Alessandro Volta (1745-1827) faisant la démonstration des effets de sa pile électrique à Napoléon Bonaparte, en 1801, en présence des membres de l'Institut de France)

Publié par
**ANNALES
 DES
 MINES**
 Fondées en 1794

Fondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

Des articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

Les *Annales des Mines* éditent trois séries complémentaires:

**Réalités Industrielles,
 Gérer & Comprendre,
 Responsabilité & Environnement.**

GÉRER & COMPRENDRE

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

Quatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

**ABONNEZ-VOUS
 AUX
 ANNALES DES MINES**

RÉALITÉS INDUSTRIELLES

et

GÉRER & COMPRENDRE

et

RESPONSABILITÉ

& ENVIRONNEMENT

**DEMANDE DE
 SPÉCIMEN**

L'INDUSTRIE
 AU
 CONCRET

BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>

12 rue du Quatre-Septembre 75002 Paris

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2005 aux Annales des Mines :

Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 72 €	<input type="checkbox"/> 86 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 93 €	<input type="checkbox"/> 112 €

Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 136 €	<input type="checkbox"/> 163 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 170 €	<input type="checkbox"/> 222 €

Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 173 €	<input type="checkbox"/> 220 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 258 €	<input type="checkbox"/> 308 €

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 63 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Gérer & Comprendre**
 de la série **Réalités Industrielles**
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom

Fonction

Organisme.....

Adresse

G É R E R COMPRENDRE

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° 46 • Déchets : l'impact de la réglementation • Linguistique et stratégie • Politiques publiques et zones humides • Production de sens et chômage – N° 47 • Tchernobyl et l'avenir du nucléaire • Entretien avec Bernard Roy • Et si Napoléon était chef d'entreprise – N° 48 • Albert Merlin, économiste d'entreprise • Les ressources imprévues d'une culture • Stratégie et changement chez Usinor – N° 49 • Marcel Boiteux, grand patron et pédagogue • Entreprises et réseaux dans la Silicon Valley • Fabriquer en France : enjeux et fantasmes • Revisiter l'intervention sociologique – N° 50 • VSOP – N° 51 • Le difficile apprentissage de la coopération • Gestion environnementale et prévention • Béni soit le partenariat • La Champagne entre négoce et vignoble – N° 52 • Le sourire en gestion • Entretien avec Jean Bouinine • Mythe et vie ordinaire de l'information • Finances et stratégie chez Danone – N° 53 • Services publics et concurrence • Management de projet : si on parlait vrai ? • Les grandes maisons d'affaires indiennes • Challenger : une leçon de management – N° 54 • L'entreprise au cœur • L'innovation dans l'industrie du sport • Les entreprises et l'Euro • L'âne de Buridan revisité – N° 55 • Le paravent chinois • Opacité • Etrangeté • Altérité – N° 56 • Cet obscur objet du débat : le temps de travail • Chroniques d'un management urbain • Sir Bryan Carsberg et la régulation des marchés – N° 57 • Les mythes du Management • Les épingles d'Adam Smith • Quel avenir pour le CNRS ? – N° 58 • Entretien avec Olivier Giscard d'Estaing • Accréditation et enseignement supérieur • Le travail, l'inspecteur et la loi – N° 59 • Le droit d'auteur en question • Silvère Seurat : genèse d'une méthode • De la foi au marché – N° 60 • François Bloch-Lainé : au cœur de l'Etat • Organisations prosaïques et leaders héroïques • Création de valeur et politique de rémunération – N° 61 • La complexité fiscale, un mal nécessaire ? • Le système de Santé en Angleterre • Silicon Valley : chroniques d'un autre monde – N° 62 • Parcours d'un grand banquier d'affaires • Débat : la logique compétences • Henri Fayol et la recherche-action • Diriger des thèses de terrain – N° 63 • Les 35 heures chez Air France • Développer les projets et les compétences • Laisser du temps au temps • La passion de la psychosociologie – N° 64 • La carrière « classique » existe-t-elle encore ? • Des hommes et des projets dans l'urgence • Le commerce n'adoucit pas les mœurs • La secte des économistes – N° 65 • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les malédictions du veau d'or • La secte des économistes – N° 66 • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion – N° 67 • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion – N° 68 • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat – N° 69 • AXA, une croissance exponentielle • 2 300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? – N° 70 • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social – N° 71 • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné – N° 72 • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires – N° 73 • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX^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

contrats de cession de brevets. Au sein de cette université, un réseau d'expertise s'est ainsi progressivement constitué sur ces questions. Pour ce qui concerne la problématique spécifique des dépôts de brevets, le SAIC mobilise un cabinet spécialisé sur les questions de propriété intellectuelle. La structure d'appui joue ici son rôle totalement, et avec performance.

Ce que les entretiens mettent en avant, c'est le fait que l'écart entre la maîtrise conceptuelle et le passage à l'appliquatif est systématiquement sous-évalué. Dans quatre cas sur les cinq étudiés, nous avons un écart très important entre le temps que le chercheur pensait nécessaire pour avancer dans la validation de la fonction F2, et le temps dont il a eu réellement besoin. L'écart peut atteindre une année, deux, voire plus, et plusieurs facteurs explicatifs peuvent être avancés.

Tout d'abord, la difficulté rencontrée dans la maîtrise technique – F2.1, F 2.2 – révèle en fait une insuffisance dans la maîtrise de la phase conceptuelle – F 1.1 ou F1.2. Ainsi, être capable de différencier chez un patient, une chute sans gravité d'une chute grave, s'avère finalement, en pratique, plus complexe qu'initialement prévu, d'où la nécessité de retravailler – d'un point de vue conceptuel, notamment – sur la convergence d'indicateurs physiologiques attestant de la gravité d'une chute. Ou bien encore la modélisation du fonctionnement d'un organe en 3D à des fins de diagnostic thérapeutique peut s'avérer beaucoup plus complexe à valider que la réalisation d'un démonstrateur aux seules fins de formation des élèves médecins. Ensuite, la difficulté peut concerner directement une sous-estimation de la complexité de la dimension technique de l'innovation. Ainsi, mettre de la mousse expansée sur un micro récepteur tout en gardant à ce dernier toutes ses propriétés, s'avère bien plus complexe qu'il n'y paraissait initialement d'un point de vue conceptuel. Il faut être capable d'adapter des matériels existants et, parfois, en concevoir de nouveaux. Il faut également apprendre à coder les procédures de réglages et/ou à réétalonner les appareils, autant d'éléments qui demandent du temps mais aussi des compétences spécifiques (5).

Les difficultés sont donc multiples et concernent entre autres les compétences détenues par les enseignants-chercheurs, ce qui pose des questions relatives à leur formation mais aussi à la gestion de leur carrière. Ces difficultés mettent également en avant l'importance des questions relatives aux dotations financières des différentes structures organisationnelles d'appui, ainsi que des stratégies alternatives permettant à un porteur de projet de faire rentrer de la trésorerie comme, par

(5) Il y a enfin les problèmes financiers. En effet énormément de temps est consacré à élaborer des dossiers pour obtenir des financements.

(6) Ces chercheurs, dans quatre cas sur les cinq étudiés, n'avaient aucune notion sur les études de marché.

exemple, en valorisant des dimensions connexes de son projet. Ces remarques soulignent la nécessité de replacer les principes de l'analyse fonctionnelle et des réseaux de compétences, sur lesquels s'appuie cet article, dans une cohérence globale du dispositif organisationnel et de pratique de management en matière de recherche.

Pour les autres fonctions – F3-F4-F5 –, les enseignants-chercheurs vont se trouver généralement confrontés à des domaines d'expertises éloignés de leur cœur de compétences. Le rôle des structures d'appui et des autres réseaux d'expert va jouer ici pleinement son jeu.

Réseau de compétences et points de tensions concernant F3

À ce niveau d'avancement du projet, l'incubateur régional devient la structure centrale d'appui. Cet incubateur va se charger de mettre les porteurs de projets en relation avec un panel de consultants. Conceptuellement, tout se passe comme si la structure d'appui venait jouer le rôle de premier filtre dans le choix d'experts, limitant par là même les risques d'asymétrie d'information devant lesquels se trouvent les chercheurs (6) vis-à-vis des consultants. Nous restons théoriquement dans le cadre de relations marchandes puisqu'il s'agit toujours de payer des prestations de services. Dans la pratique, cependant, la question du coût de la prestation ne semble pas être le seul critère pris en compte dans le choix d'un consultant. Les rencontres de celui-ci avec les chercheurs vont progressivement permettre à certaines relations de se stabiliser. C'est l'existence – ou le sentiment de l'existence – de relations de confiance qui importe. Le choix des mots mobilisés par le consultant devient ici central, et il faut que celui-ci possède l'art de présenter des arguments techniques sans jargonner (7). Les interviews des chercheurs font également apparaître, au détour de phrases, l'importance qu'ils accordent aux arguments non techniques. Pour le consultant, l'une des stratégies semble consister à laisser entrevoir que la relation marchande – son prix – n'est pas le seul moteur de son action. Ainsi l'un d'entre eux confie à une post-doctorante porteuse de projet, son souhait de se lancer prochainement dans un travail de thèse (8). Un autre parle de son désir de créer une entreprise. Tous ces arguments convergent pour dire – en creux – que ce qui se construit dans la relation ne se réduit pas à une simple transaction marchande. Ce sont en fait des trajectoires de vie qui se croisent.

En ce qui concerne les tensions relatives à la fonction

(7) L'expression technique rassure l'expert mais exclut de fait le chercheur non initié.

(8) Nous avons proposé à cette post-doctorante de dire au consultant en question de ne pas hésiter à prendre contact avec nous, pour que nous puissions éventuellement l'aider dans son projet. Nous n'avons jamais été contacté.

F3, il est possible de faire apparaître les points suivants. Tout d'abord, la réelle difficulté, pour certains enseignants-chercheurs, de travailler sur cette fonction F3 alors même que les fonctions F1 et F2 comportent encore de nombreuses incertitudes. Ce qui est en jeu ici, dans les cas étudiés, c'est la conception du travail d'un enseignant chercheur face à l'incertitude de ces résultats. Pour certains d'entre eux (deux sur cinq), il est difficile d'être crédible face à des partenaires industriels, commerciaux ou financiers tant que les différentes dimensions scientifiques d'un projet ne sont pas totalement validées. Cependant, cela revient *de facto* à traiter de façon séquentielle les fonctions, de F1 à F5. Dans le cas d'un projet d'innovation technologique, cela ne peut conduire qu'à une impasse, tant les effets d'interactions entre fonctions sont déterminants. Rappelons, en effet, que l'identification des marchés – et aussi les attentes spécifiques de certains clients – conduisent nécessairement à revalider les démonstrateurs et, parfois même, à retravailler la modélisation théorique initiale du projet.

Le second point de tension concerne le fait que, pour l'étude de la fonction F3, les chercheurs se trouvent le plus souvent confrontés à des domaines d'expertise qui leur sont étrangers. Si les structures d'appuis jouent le rôle de structure d'interface avec les réseaux d'experts, les relations des porteurs de projets avec ces derniers sont toujours ambivalentes. Les solutions proposées par les experts en management sont perçues (pour quatre cas sur cinq) comme relevant du bon sens, et/ou comme correspondant à des procédures stéréotypées – pour telle sorte de problème, telle solution type. Cette perception tient sans doute à la spécificité de la relation de conseil dans un projet de création d'entreprise : le consultant doit nécessairement rentrer dans une relation de confiance avec le porteur du projet. Cette relation de confiance s'inscrit cependant dans une relation marchande ; or le porteur de projet est confronté à une trésorerie limitée. Aussi la critique porte-t-elle souvent sur le rapport entre le coût de la consultance et sa réelle valeur ajoutée (quatre cas, sur les cinq). Cependant, la relation est aussi paradoxale, car, si les critiques sont parfois très dures, aucun porteur de projet ne propose de ne plus y avoir recours. Au contraire, les entretiens font apparaître le souhait d'une inscription dans le temps de la relation avec les consultants, non seulement pour résoudre des problèmes plus ou moins techniques mais aussi pour répondre aux difficultés de management émergentes.

Réseau de compétences et points de tensions concernant F4

Au moment de l'étude, deux entreprises sur les cinq étudiées avaient géré de façon opérationnelle cette fonction F4. Ici, la question principale à traiter est de

savoir s'il faut « faire soi-même », et donc s'engager dans la mise en place d'un processus industriel, ou bien « faire faire » en cédant en totalité les brevets des produits, ou bien encore en vendant une partie du produit tout en gardant « l'intelligence embarquée ». Cette question ne semble pas avoir été explicitement abordée antérieurement dans les différents *business plans*.

Dans l'étude que nous avons menée, la décision a toujours été prise de « faire soi-même ». Par ce choix se manifeste le souci de maîtrise de la totalité du projet et, donc aussi, de la relation identitaire du porteur à son projet. Ce choix stratégique alourdit cependant les contraintes financières et constitue, là encore, un point critique qui conditionnera la trajectoire future du projet. Dans un des cas, la décision avait été prise de décliner l'offre faite par un industriel de travailler conjointement à la mise en place d'une solution industrielle. Le porteur du projet considère, rétrospectivement, qu'il s'est agi là d'une erreur stratégique majeure car, du coup, les contraintes en matière de levée de fonds sont devenues très importantes. D'ailleurs, cette entreprise, suite à d'autres difficultés et erreurs de gestion, s'est trouvée rapidement en cessation de paiement, puis en liquidation judiciaire.

Dans cette fonction F4, deux nouveaux types de difficultés ont été signalés. Le premier problème concerne le pilotage de l'implantation du processus industriel. Se posent ici très précisément des questions d'ordonnement et de codification des procédures industrielles, ainsi que des exigences de qualité associées. Le pilotage de ces processus correspond à un métier et à des compétences spécifiques.

Le second problème est relatif au management de l'équipe. En effet, les compétences nécessaires à la réalisation de cette phase nécessitent généralement l'embauche de salariés (ingénieurs, techniciens...). Les relations entre membres de l'équipe deviennent plus codifiées qu'elles ne l'étaient dans la phase F1 ou F2, et le mode de management change. Manager une équipe qui se structure parce qu'elle s'agrandit ne s'improvise pas facilement. Ces difficultés ont une résonance identitaire car elles viennent remettre en question un principe de justification de l'action organisé autour de l'échange entre pairs, constitutif de l'identité d'un chercheur. Le collectif de travail se structure progressivement et les relations vont devenir plus difficiles, d'une part, avec les collègues de « la première heure », car il n'est pas toujours facile de diriger à deux ou à trois (difficultés rencontrées dans les deux cas) et, d'autre part, avec les nouveaux embauchés dont l'engagement n'est pas celui des fondateurs. Des problèmes plus classiques de management apparaissent donc.

Pour résumer, lorsque le projet arrive au niveau de fonction F4, les difficultés sont nombreuses. Les deux entreprises concernées ont cherché à les résoudre par une démarche itérative d'essais/erreurs avec plus ou moins de bonheur, puisque l'une d'entre elles a disparu.

Réseau de compétences et points de tensions concernant F5

Cette fonction a été gérée de façon opérationnelle dans deux des cinq cas étudiés. Ces deux cas concernent le domaine des TIC.

Si on s'en tient aux deux cas étudiés, il apparaît d'une part que les stratégies des chercheurs entrepreneurs se sont différenciées selon les compétences acquises dans leurs carrières et la mobilisation associée de leur carnet d'adresses. Cependant, le réseau de connaissances que possède un chercheur parmi ses pairs est un élément important, mais pas nécessairement déterminant, pour la réussite du projet d'innovation. Ainsi, avoir initié la signature d'importants contrats au niveau européen avec d'autres partenaires institutionnels ou de grandes entreprises privées est un bon indicateur de la notoriété d'un chercheur dans son champ. Cela permet à ce dernier d'avoir un très bon carnet d'adresses mais n'assure pas nécessairement de sa maîtrise pratique des négociations avec des grands comptes. La notoriété comme chercheur n'assure pas nécessairement d'une légitimité comme entrepreneur. Ainsi, le réseau ne peut pas tout et, en matière d'innovation technologique, la sanction du marché reste toujours présente. Par contre, le pragmatisme et le savoir-faire acquis lors de négociations antérieures avec des clients semblent constituer une compétence importante, non seulement pour conduire les négociations, mais aussi pour rebâtir de nouveaux réseaux. Ces conclusions ne concernent que les deux cas étudiés. Il semble cependant exister des différenciations assez fortes, dans les modalités de gestion de cette fonction F5, selon le domaine d'activité. Ainsi, même si les projets étaient moins avancés dans le domaine des biotechnologies, pour deux des projets sur trois relevant de ce domaine (cf. tableau 1) les relations informelles avec des clients potentiels étaient déjà bien avancées. Un des facteurs explicatifs tient peut-être à l'organisation spécifique des relations entre universitaires et industriels dans le domaine des biotechnologies. Ainsi les congrès biomédicaux (médecine, pharmacie...), sont fréquemment financés par des industriels (les groupes pharmaceutiques, entre autres). Il y a le congrès et la « foire des marchands » pour reprendre la terminologie d'un des enseignants-chercheurs rencontrés. Cette « foire » semble cependant favoriser un maillage assez fin entre industriels et universitaires. C'est, en tout cas, un point qu'il conviendra d'approfondir pour identifier plus finement les possibles différenciations dans les modalités de gestion de la fonction F5 selon les domaines d'activités.

Enfin, dans cette fonction F5, une difficulté importante, signalée dans les deux cas, concerne les relations avec les commerciaux. La recherche d'un commercial aguerri, connaissant bien le secteur et la

dimension technique de ces produits, s'avère vite nécessaire. Le management de ces personnes a été mentionné comme un point très difficile, car c'est notamment la légitimité du porteur de projet face à son commercial qui est en jeu.

CONCLUSION

L'objet du présent article se limitait à deux éléments : d'une part, avancer dans une modélisation fonctionnelle du processus de valorisation de l'innovation technologique par création d'entreprise et, d'autre part, identifier, pour chacune des fonctions, les difficultés rencontrées pour mobiliser les réseaux de compétences nécessaires. Les cas étudiés concernent exclusivement des personnes impliquées dans la recherche publique.

L'analyse basée sur l'approche fonctionnelle et des réseaux de compétences met en évidence trois difficultés potentielles centrales. Tout d'abord la difficulté de piloter dans le temps les projets par suite d'une sous-évaluation systématique de la complexité de la dimension technologique – l'écart entre les fonctions F1 et F2 –, ainsi que des interconnexions entre fonctions. Deuxièmement, la fragilité potentielle des relations entre le directeur et les membres d'un laboratoire et le ou les porteurs de projet de création d'entreprise, alors que le maintien de la qualité de cette relation est un point cardinal pour le développement du projet de création. Troisièmement enfin, la difficulté relative à la constitution de la nouvelle équipe, à sa consolidation et à son management lorsqu'elle grandit. En effet, travailler entre pairs – ce que font les chercheurs – n'est pas toujours simple mais, dès lors que des relations contractuelles se mettent en place, les principes de justification de l'action commune changent. La notoriété du chercheur ne préjuge alors pas nécessairement de la légitimité de l'entrepreneur, car diriger une jeune entreprise est un tout autre métier.

Qu'est-il possible de proposer en matière d'actions correctrices permettant de résoudre ou, du moins, de diminuer ces difficultés ? Il n'est possible, dans le cadre de cet article, que d'ébaucher quelques pistes. Tout d'abord la matrice que constituent l'analyse fonctionnelle et des réseaux de compétences peut constituer une grille de pilotage et/ou de diagnostic pour identifier des difficultés potentielles dans la trajectoire des projets. Il est clair, par exemple, que les directeurs de laboratoire doivent être impliqués très en amont et, d'autre part, qu'un travail spécifique – en équipe – doit être conduit pour évaluer l'importance des éventuels « nœuds technologiques » (écart entre F1.2 et F2.1 - F2.2). D'autres correctifs touchent sans doute à des pro-

blèmes plus difficiles comme par exemple la question de l'évaluation de l'avancement des projets. L'incertitude en recherches – exploratoires comme pré-compétitives – n'empêche pas un pilotage sur des points de contrôle de trajectoire, et c'est en tout cas ce que nous avons essayé de montrer avec l'étude de l'innovation technologique en termes d'analyse fonctionnelle et de réseaux de compétences. De ce point de vue, il est sans doute important d'approfondir les principes de modélisation des processus R & D par domaine ainsi que la relation entre les caractéristiques cognitives et psychologiques des chercheurs et les politiques de management des ressources humaines.

Ce travail, cependant, ne peut se faire sans une réflexion sur la finalité de la recherche publique et sans une compréhension plus fine des différentes formes d'articulation – et de leur pertinence – entre les activités de recherche exploratoires et les activités de développements selon les domaines (biologie, biotechnologie, TIC...). Rappelons enfin que le SAIC met en œuvre la politique de valorisation de la recherche publique décidée par une université, et cela dans trois domaines principaux : celui de la propriété intellectuelle et industrielle ; celui de l'élaboration des contrats de recherche et de transfert de technologie (concessions, cessions...) ; et, enfin, celui des actions liées à création d'entreprise, objet de cet article. Les autres modalités de valorisation constituent cependant des axes majeurs dans la politique d'un site universitaire et sont des objets de recherche sur lesquels nous travaillons actuellement. Elles sont sans doute moins porteuses en termes de rhétorique entrepreneuriale mais peut-être sont-elles plus efficaces, tant du point de vue du dynamisme des équipes publiques de recherche, que du dynamisme des grandes entreprises et de la pérennité des PME locales [Lemarié S., De Looze M. A., Mangematin V., 2000, Siegel D. S. *et al.*, 2001].

BIBLIOGRAPHIE

BOZEMAN, B., DIETZ, J., GAUGHAN, M., « Scientific and technical human capital : an alternative model for research evaluation ». *International Journal of Technology Management*, 22 (7/8), 2001.

CALLON, M., « Éléments pour une sociologie de la traduction », *Année sociologique*, XXXVI, 1986, p. 169-208.

CALLON, M., « Réseaux technico-économiques et irréversibilités » in BOYER, R., CHAVANE, B. et GODARD, O. (eds), *Les Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Ed. de l'EHESS.

CAZAUBON, C., GRAMACIA, G., et MASSARD, D., *Management de projet technique*, Ellipses, 1995.

GIBB, A. A., « Key factors in the design of policy sup-

port for small and medium enterprise (SME) development process : an overview », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 5, 1993, p 1-24.

GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTNY, H., SSCHWARTZMAN, S., SCOTT, P., TROW, M., *The New Production of Knowledge*, Sage, 1994.

GASSMANN, O., ZEDTWITZ, M., « Innovation Processes in Transnational Corporations », in *The International Handbook on Innovation* (Edited by L. S. SHAVININA), Elsevier Science, p. 703 – 529 – 714.

LARÉDO, PH., MUSTAR, PH. (Edited), *Research and Innovation in Policies in The New Global Economy*, Edward Elgar, 2001.

LATOUR, B., *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris, L'Harmattan, 1992.

Lemarié, S., DE LOOZE, M. A., MANGEMATIN, V., « Strategy of European SMEs in Biotechnology : the Role of Size, Technology and Market », *Scientometrics*, vol 43, n° 3, 2000, p 541-560.

LLERENA, P., MATT, M., SCHAEFFER, V., « The Evolution of French Research Policies and the Impacts on the Universities and Public Research Organizations », in GEUNA, A., SALTER, A. J., STEINMUELLER, W. E. (Edited) *Science and Innovation*, Edward Elgar, 2003.

MARTIN, D. Ph., PARAPONARIS, C., « Du rôle des entrepreneurs d'appréciation dans les activités d'innovation », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 50, Oct-nov-déc 2003, p. 6-22.

MUSTAR, Ph., « How French academics create hi-tech compagnies : the conditions for success or failure », *Science and Public Policy*, vol 14, n° 1, février 1997.

MUSTAR, Ph., « Partnerships, configurations and dynamics in the creation and development of SMEs by researchers », *Industry and Higher Education*, août 1998, p. 217-221.

PARLIER, M., GILBERT, P., « La gestion des compétences, au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », *Personnel*, vol 330, 1992, p 43-47.

PISANO, G. P., *The development Factory. Unlocking the Potential of Process Innovation*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1997.

POWELL, W. W., « Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization », *Research on Organizational Behaviour*, 12, 1990, p 295-336.

SIEGEL, D. S., THURSBY, J. G., THURSBY, M. C., ZIEDONIS, A. A., « Organizational Issues in the University-industry Technology Transfer : an Overview », *Journal of Technology Transfer*, Volume 36, janvier 2001, p 5-11.

SOUITARIS, V., « Determinants of Technological Innovation : Current Research Trends and Future Prospects », in *The International Handbook on Innovation* (Edited by L. S. SHAVININA), Elsevier Science, p. 513 – 529.

SZARKA J., « Networking and small firms », *International Small Business Journal*, vol. 8 n° 2, janvier-mars 1990.

LES MYSTÈRES DU MANAGEMENT NORVÉGIEN

SUR LE VIF

Tous les Français qui s'intéressent à la Norvège se posent la même question : comment font-ils ? Comment font-ils pour donner à chacun un salaire minimum proche du double du SMIC français, tout en ne travaillant guère plus de trente-cinq heures par semaine ? Comment font-ils des affaires, avec un recueil de lois pas plus gros qu'un Petit Larousse, des contrats dix fois plus courts que les contrats américains, et sans taper du poing sur la table ? Regards croisés d'une consultante française et d'un dirigeant norvégien sur les mystères du management norvégien.

PAR **Claire TUTENUIT**, CONSULTANTE (1)

Tous les Français qui s'intéressent à la Norvège se posent la même question : comment font-ils ? Comment font-ils pour donner à chacun un salaire minimum proche du double du SMIC français, tout en ne travaillant guère plus de trente-cinq heures par semaine ? Comment font-ils des affaires, avec un recueil de lois pas plus gros qu'un Petit Larousse, des contrats dix fois plus courts que les contrats américains, et sans taper du poing sur la table ?

Certains attribuent la richesse actuelle de la Norvège essentiellement à son pétrole, mais c'est dès 1975 que la consommation par personne dépassait celle des Français. À l'expérience, cette efficacité paraît s'expliquer en partie par les pratiques de gestion norvégiennes. Originales et difficilement transposables, elles créent des défis particuliers aux entreprises françaises qui travaillent sur ce marché.

Les différences avec le fonctionnement des entreprises françaises apparaissent dès les premières réunions. En

Norvège, dans les réunions où sont conviées les diverses personnes impliquées dans une décision, ou susceptibles d'être affectées par ses conséquences, des avis contradictoires sont, comme partout, exprimés. En France, la réunion aboutit à une décision ; elle est ainsi perçue comme une bataille à gagner, les différences entre les positions s'expriment sous forme de conflits, parfois violents. En Norvège, au contraire, on observe que, si les participants ne sont pas d'accord, l'avancement est suspendu ; la conclusion de la réunion n'est pas la décision à l'ordre du jour, mais un programme de travail pour éclairer l'aspect du dossier qui suscite un désaccord : les participants doivent « *se mettre d'accord sur la définition du Bien* ». La décision n'est pas prise tant que n'y ont pas adhéré toutes les personnes impliquées, y compris dans son exécution. Selon la terminologie habituelle quand on parle des pratiques nordiques, il y a recherche de consensus ; mon expérience est qu'il s'agit presque toujours d'obtenir l'unanimité : on recherche une adhésion sans réserve des personnes impliquées sur la façon de traiter l'affaire. Tant qu'elle n'est pas obtenue sur une position intégrant tous les avis, l'affaire n'avance pas.

(1) Claire Tutenuit est consultante en stratégie et développement industriel ; elle développe ses activités entre la France et la Norvège. Elle a été Présidente de l'Association du Lycée Français d'Oslo.



© Bridgeman-Giraudon

Un effort systématique est ainsi fait pour résoudre par anticipation les problèmes et conflits, et une fois conclu l'accord, il résiste le plus souvent à l'épreuve de la réalité (Scandinaves échangeant des outils contre des poissons, Illustration tirée de *Historia de gentibus septentrionalibus* d'Olaus Magnus (1490-1558))

UNE UTILISATION LIMITÉE DE L'URGENCE

Obtenir une décision dans l'urgence est de ce fait difficile en Norvège. Contrairement à ce qui se passe en France, l'urgence est plutôt une raison de ne pas décider, car elle signifie que quelqu'un n'aura pas eu le temps de réfléchir, et donc que des ennuis sont à venir. Ce refus de la pression de l'urgence se ressent fortement dans les négociations internationales, où les Norvégiens imposent souvent un tempo très prudent à leurs partenaires plus impatientes. Un effort systématique est ainsi fait pour résoudre par anticipation les problèmes et conflits, et une fois conclu l'accord, il résiste le plus souvent à l'épreuve de la réalité.

Ceci ne veut pas dire qu'il n'y a jamais de crise ou de décisions prises rapidement, comme le montre l'encadré ci-joint, mais plus rarement qu'en France où le rôle d'un responsable est de prendre des décisions rapidement sur la base d'une information synthétique. Une décision, en Norvège, peut être rapide si elle repose sur une évidence nationale (dans l'exemple de l'encadré, l'importance de l'indépendance du pays en matière financière).

Ce qui précède suggérerait aussi une incapacité à agir sur des marchés à fluctuations rapides où les acteurs doivent décider rapidement. Il n'en est pourtant rien, car pour de telles activités une organisation appropriée, décentralisée, est mise en place pour décider sans bous-

culade : l'armement maritime est une activité de cette nature dans laquelle les Norvégiens occupent le troisième rang mondial.

ÉGALITÉ ET RESPONSABILITÉ DES PERSONNES

Le recours limité à l'urgence reflète aussi des relations hiérarchiques différentes : en Norvège, il est plus facile qu'en France de faire patienter son chef. On pourrait presque dire que le stress n'y fait pas partie du contrat de travail. En France, quelqu'un qui n'est jamais pressé passe pour un fumiste ; en Norvège quelqu'un qui montrerait du stress manifesterait son incompetence ou celle de sa hiérarchie qui a la tâche de définir ses priorités. De même, en France, « *le chef a toujours raison* ». En Norvège, s'il a délégué une tâche, c'est son subordonné qui a raison. En revanche, un décideur n'a jamais tort s'il respecte l'organisation qu'il a mise en place – une activité qui doit, elle aussi, faire l'objet d'un accord – et ne prend position qu'en dernier. Le principe fondateur de la relation est que toutes les personnes ont la même valeur intrinsèque et méritent d'être traitées avec le même respect, humainement et professionnellement. La relation hiérarchique est entre deux égaux, d'expertises complémentaires, même si l'un a la responsabilité de définir la mission de l'autre. Les faibles écarts de salaire que l'on constate reflètent cette conception spé-



© Jean Gaumy-Magnum

Le contraste entre les pratiques de gestion en Norvège et en France résulte de déterminants aussi forts que le rapport de l'homme à la nature et de l'individu à la collectivité (Bain traditionnel aux Iles Lofoten).

cifique de l'entreprise. Cet égalitarisme est par exemple aussi illustré par le siège social ultramoderne de la grande entreprise Telenor, où tous les bureaux sont identiques et paysagers, y compris pour les membres de la direction générale.

Contrepartie de l'égalité décrite ci-dessus, une personne chargée d'instruire une question est appelée à s'engager sur un point de vue personnel. À la différence de la France où l'on est responsable vis-à-vis de son chef, c'est vis-à-vis d'un groupe plus large de pairs et supérieurs que l'on affirme sa position, en ayant pris le temps nécessaire pour la préparer avec ses collaborateurs au travers d'un processus du même genre. La confiance créée par ces échanges n'est pas seulement entre personnes, elle existe entre chaque collectivité et chacun de ses membres. Compte tenu du tissu dense des relations dans une société peu nombreuse, elle crée des obligations très fortes. Les Norvégiens eux-mêmes les trouvent parfois bien lourdes.

UN CONTRASTE DE CIVILISATIONS

Les observations ci-dessus rejoignent certains travaux de recherche sur la gestion dans les pays nordiques, mais il existe des différences entre les Norvégiens, les Suédois (voir encadré), et les autres Scandinaves et il paraît prudent pour l'analyse de se concentrer sur un pays.

Les différences entre les pratiques de gestion en Norvège et en France paraissent en effet profondément ancrées dans deux civilisations anciennes. Leur contraste résulte de déterminants aussi forts que le rapport de l'homme à la nature et de l'individu à la collectivité et c'est peut-être là qu'une généralisation à l'ensemble de la région nordique trouve ses limites.

D'un côté, les pays du Nord, où la nature a toujours rendu difficile l'existence de sociétés organisées ; les États, de construction récente, sont marqués par la forte identité des petites communautés qui les peuplent. La responsabilité de chacun est engagée dans la construction collective, et lui impose de ne pas gaspiller l'énergie, celle des autres pas plus que la sienne. Chaque fois qu'une situation peut être gérée sans recours au pouvoir central, elle l'est, car ce recours est perçu comme coûteux et ne donne pas forcément les meilleurs résultats, multipliant les parties prenantes aux décisions. Les tensions et conflits sont anticipés, car il est jugé économique de les gérer avant qu'une situation d'urgence ne conduise à des décisions erronées. Les rapports entre les personnes, fondés sur un *a priori* d'égalité, doivent être empreints de respect et éviter les conflits ouverts, menace sur l'existence des groupes et réseaux et, là encore, perte d'énergie pour les intervenants. Il n'est pas surprenant que la religion dominante y soit le luthérianisme, qui enseigne les mêmes valeurs d'égalité et de responsabilité individuelle.

De l'autre côté, la France : juxtaposition de villages

gaulois rassemblés depuis presque mille ans sous la houlette d'un pouvoir central fort, mais néanmoins assez lointain pour que l'on puisse s'en accommoder ou échapper à son regard ; il y est de bon ton de se placer à la limite de la loi tout en échappant au gendarme. En groupe, nous autres Français pouvons jouer sans fin à qui aura raison, même si le débat n'a qu'une portée pratique limitée. Les conflits ont moins de conséquences sur nos relations car il y a toujours possibilité d'un recours à la hiérarchie pour imposer une solution, et on dit en général qu'il est sain de « crever l'abcès » ; le catholicisme, religion dominante, enseigne le pardon des offenses et donne l'exemple d'une autorité centrale elle aussi forte et lointaine. Enfin, la taille de la collectivité rend supportables certaines dépenses d'énergie, sous

forme de conflits ouverts ou de travail inutile. Pour faire travailler ensemble des représentants de ces deux communautés, il faut néanmoins créer la confiance, et la pratique montre que ceci exige beaucoup de précautions. Il faut par exemple, pour les Français, accepter que le fait du prince ne suffit jamais dans les pays nordiques à faire prendre une décision. Les entreprises françaises cherchent souvent « le » décideur. Il n'y a pas « un » décideur, il y a un processus de décision qui s'arrête lorsque l'une des décisions possibles est collectivement jugée la meilleure. Il n'y a pas de recette miracle, mais comprendre l'environnement local et tenter d'élucider les différences entre les deux civilisations est une étape indispensable pour développer les relations entre les communautés d'affaires des deux pays.

NORVÉGIENS, SUÉDOIS ET SCANDINAVES

Ayant dirigé, de 1987 à 1989, la filiale française du groupe industriel norvégien Norsk Hydro, j'ai été parfois surpris par les méthodes françaises et ai eu souvent l'occasion de constater de profondes différences entre les méthodes de management dans les deux pays, analogues à celles que décrit Claire Tutenuit. Mon impression est que les organisations en France s'inspirent encore d'un modèle « napoléonien » où toutes les décisions importantes sont prises de façon centralisée pour « le bien commun ».

En Norvège, les processus de décision dans les entreprises et la société en général peuvent sembler moins structurés. Mais, dès lors que les employés sont bien représentés dans les instances de décision, il est apparu non seulement nécessaire, mais aussi productif, d'associer des niveaux complets de l'organisation aux questions d'importance structurelle. Le résultat de tels processus est une large compréhension des raisons des (difficiles) changements proposés et une base également large pour l'exécution.

Dans la mesure où de tels processus sont créateurs de confiance envers le management, ce fonctionnement facilite des circuits rapides quand des décisions doivent être prises rapidement.

C'est d'ailleurs pourquoi je diffère de Claire Tutenuit sur le point de l'urgence. Certaines décisions sont parfois prises dans l'urgence, en Norvège aussi : cela a été le cas à l'automne 1991 lorsque, devant l'ampleur de la crise bancaire, le gouvernement a décidé en une semaine de recapitaliser et prendre le contrôle des plus grandes banques d'affaires norvégiennes pour les sauver de la faillite.

Par ailleurs, nous autres Norvégiens avons aussi nos batailles et nos revanches, sans doute autant qu'en France, même si elles ne s'expriment pas de la même façon.

Actuellement enfin, les processus de gestion dans les entreprises françaises (et norvégiennes !) se développent rapidement et les différences se réduisent progressivement.

En ce qui concerne la Suède, de nombreuses caractéristiques de la vie sociale et d'entreprise en Norvège et en Suède se ressemblent : les droits des employés sont proches ainsi que les processus de décision. Mon expérience limitée d'acquisition et de restructuration en Suède indique toutefois certaines différences. Mon impression est que les processus sont plus structurés en Suède, les règles du jeu sont plus claires et les processus de décision plus efficaces. La Suède paraît avoir une société plus stratifiée où l'autorité centrale est moins remise en question qu'en Norvège. Pendant des siècles, la Suède était une société plus riche et forte que la Norvège, et ceci se reflète encore dans les mœurs. Peut-être la Suède est-elle à certains égards plus proche de la France ?

Le Danemark et la Finlande sont aussi proches de la Norvège, avec certaines spécificités. En tout cas, des chercheurs nordiques et britanniques qui ont récemment publié sur le sujet concluent que le mode de management nordique est un avantage concurrentiel pour les entreprises de notre région du monde car elle encourage la créativité, mais qu'il peut aussi être source de malentendus avec des représentants d'autres cultures !

Finn HVISTENDAHL
Ancien président de Den Norske Bank
Administrateur de Statoil

MICHEL CROZIER
TEL QU'EN LUI-MÊME

À propos du livre de Michel
CROZIER :

À contre-courant. Mémoires
Paris, Éditions Fayard, 2004.

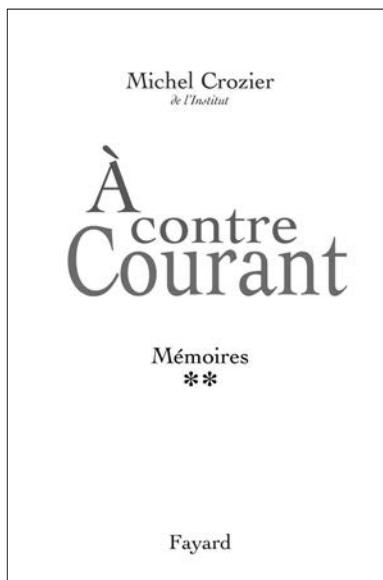
Plus encore que le premier tome [*Ma belle époque*, Fayard, 2002], ce recueil de souvenirs du sociologue Michel Crozier se lit comme un roman, qui serait de surcroît un document historique et un traité savant encore qu'aimable, si aimable même qu'il a le style et le ton d'une lettre à des proches. Le tome précédent portait surtout sur les aventures initiatives de l'auteur aux États-Unis, avant 1969. Ici, il est question de plus de trente ans de combats en France, sur toutes sortes de terrains, et de voyages sur toute la planète, y compris des retours aux États-Unis. Mais, si nomade qu'ait pu être la vie de l'auteur, il n'a jamais quitté ses ports d'attache universitaires : le DEA de Science Po, côté enseignement, et le Centre de Sociologie des Organisations (CSO), côté recherche. Il en parle souvent, en faisant longuement et affectueusement mention des étudiants et des chercheurs qu'il a formés, ainsi que de leurs terrains d'étude. Nombre d'entre eux ont connu une notoriété qui mesure la force du message croziérien.

Ses voyages l'ont conduit notamment en Pologne, en Bulgarie, en Union soviétique, en Suède, en Suisse ; en Argentine, au Brésil, au Japon, en Chine, à Hong-Kong, à Taïwan et chaque visite donne lieu à un récit plein de rencontres et de scènes hautes en couleurs. Il est par ailleurs retourné plusieurs fois aux États-Unis, sur la côte est et sur la côte ouest, où il a retrouvé les nombreux intellectuels qu'il avait connus lors de ses séjours antérieurs et bien d'autres, mais ses analyses sont plus nuancées et son regard plus sévère qu'au temps de sa « belle époque ». L'ensemble de ces évocations constitue une superbe initiation à la géographie sociale et culturelle de notre temps.

Une partie importante de ces mémoires est consacrée à ses interventions en France, d'une part dans le monde gouvernemental, d'autre part dans la vie des entreprises.

En politique, l'activité infatigable de Michel Crozier comme conseiller des

princes et comme essayiste est bien connue, et on rencontre au fil des pages toutes les personnalités de l'époque, croquées en quelques traits incisifs mais jamais cruels. Il est frappant de constater combien les titres de ses ouvrages [*La société bloquée*, 1970 ; *On ne change pas la société par décret*, 1979 ; *État modeste. État moderne*, 1987, etc.] sont devenus des expressions courantes, souvent citées dans les débats d'opinions par des penseurs de tous bords. En tant que consultant, Michel Crozier est intervenu, directement et à travers ses étudiants, dans de nombreuses organisations, et il s'enorgueillit à bon



droit de magnifiques succès : Hôpitaux de Paris, SNCF, Air France, etc..

Dans toutes ces évocations, Michel Crozier ne se départit jamais d'un ton enthousiaste, souvent teinté d'indignation devant les comportements rigides et les esprits bornés, mais il se montre fréquemment modeste, racontant ses erreurs et ses remords avec une franchise qui force la sympathie.

J'ai donc lu cet ouvrage avec un vif plaisir et m'y suis beaucoup instruit. Toutefois, en tant qu'ingénieur et chercheur en gestion, je me vois contraint de prendre quelque distance avec les grandes options de Michel Crozier. Son grand ennemi est le blocage. Son grand remède est le verbe et sa contrepartie, l'écoute. Cette vigoureuse construction est séduisante, et conduit à d'indiscutables succès pratiques.

Mais, en référence aux quatre niveaux qui me sont chers, cette approche pri-

vilégie les personnes et les institutions, et laisse un peu trop dans l'ombre les pesanteurs techniques et le sacré. Ceci a pour conséquence que je considère, *a priori*, les blocages comme la norme et le mouvement comme l'exception à expliquer. Par ailleurs, Michel Crozier se montre un peu trop critique, selon moi, à l'égard des politiques, surtout ceux de gauche, alors qu'ils sont à mes yeux les grands manipulateurs du sacré.

Cette menue critique, que j'ai cru bon d'ajouter à l'intention des lecteurs de *Gérer et Comprendre*, ne retire rien à la qualité réellement exceptionnelle de cette lecture, qui ajoute à la virtuosité qu'a déployée l'auteur dans ses ouvrages antérieurs la sérénité souriante qui sied au membre de l'Institut qu'il est devenu en 1999.

Par Claude Riveline, ENSMP

LA RÉGRESSION PAISIBLE DE LA DÉMOCRATIE

À propos de l'ouvrage de Jean-Paul
FITOUSSI, *La Démocratie et le marché*, Paris, Éditions Grasset, 2004

La lecture des écrits de Jean-Paul Fitoussi est toujours un exercice revigorant. Son dernier livre, *La Démocratie et le marché*, n'échappe pas à cette règle. D'après lui, « *il existe, dans les vieilles démocraties occidentales, une tendance à la régression paisible de la démocratie* ». En Europe, cette régression prend la forme d'une auto-mutilation. Nos représentants politiques ont délibérément choisi de confier les leviers d'action économiques, soit à des institutions non représentatives (la politique monétaire confiée à la Banque centrale européenne), soit à des règles intangibles (la politique budgétaire, encadrée par les critères de convergence de Maastricht).

De l'autre côté de l'Atlantique, la mise à l'écart du peuple est plus insidieuse. Elle relève de ce qu'un économiste

MOSAÏQUE

(américain !) a appelé « *le retour de Marie-Antoinette* » : « 50 % du surcroît de richesse créé aux États-Unis entre 1983 et 1998 a bénéficié au 1 % des ménages les plus aisés, et 90 % de cette même richesse aux 20 % des ménages les plus favorisés. »

Marché et démocratie : antinomiques ou complémentaires ?

La question centrale du livre est celle de l'antinomie ou de la complémentarité entre démocratie et marché. « *La plupart des dysfonctionnements d'une économie [...] sont analysés [...] comme conséquence d'un écart à ce qui serait un code universel de bonne conduite [...]. Quelles sont les raisons de ces invraisemblances, de cette force grandissante d'une doctrine insensible aux faits ?* » (1). D'après Kenneth Arrow, cité par Fitoussi, théoriquement, le marché est incompatible avec toute espèce de régime politique. L'essence du politique étant de corriger les dysfonctionnements qu'engendre toute vie sociale, le marché, dans la forme pure et parfaite qu'affectionnent les économistes orthodoxes, suppose l'effacement du politique. « *Le marché n'a besoin pour fonctionner que d'individus atomisés [...]. Toute intrusion du collectif ne peut que conduire à une affectation non optimale des ressources.* »

Fitoussi relate les controverses menées autour de la question de savoir qui, de la démocratie ou du marché, est premier, qui a le plus d'influence sur l'autre : le marché a-t-il besoin de la démocratie ? une démocratie s'accompagne-t-elle nécessairement d'une économie de marché ? Le résultat *empirique* le plus important produit par ces recherches est que... tous les cas de figure existent : certaines démocraties n'ont pas d'économie de marché (Inde), certaines économies de marché coexistent avec des régimes non démocratiques (Chine).

Marché et démocratie et marché se renforcent mutuellement

Sur le plan théorique, Fitoussi prend le contre-pied du postulat de K. Arrow, et pose que marché et démocratie se renforcent mutuellement : le capitalisme n'a pu s'imposer comme forme domi-

nante d'organisation de la production et des échanges que parce qu'il s'appuyait sur la démocratie : « *Les relations entre démocratie et marché sont davantage complémentaires que conflictuelles. La démocratie, en empêchant l'exclusion par le marché, accroît la légitimité du système économique et le marché, en limitant l'emprise du politique sur la vie des gens, permet une plus grande adhésion à la démocratie* ». Fitoussi va plus loin et a quelques phrases qu'apprécieront les théoriciens du marché pur et parfait : « *L'extrême pauvreté, le manque de soins et l'absence de survie ne sont pas la conséquence du dysfonctionnement des marchés [...]. Au contraire, ils sont compatibles avec un fonctionnement parfait de ces marchés [...]. Cela établit l'exigence de l'intervention de l'État [...]* ». Au moment où tous les efforts de la BCE sont centrés sur la maîtrise du risque inflationniste, Fitoussi réaffirme avec force la nécessité de remettre au centre les finalités de l'économie, et non ses objectifs intermédiaires : « *Est-il normal [...] que les économistes ne considèrent que les indicateurs strictement économiques de la situation sociale ? Peu importe que l'inflation soit vaincue, les déficits éliminés, la croissance de retour si [...] l'espérance de vie connaît une chute brutale et ample* ».

De multiples voies de développement possibles

En fin d'ouvrage, Fitoussi constate que, malgré un grand nombre d'études, on n'est pas encore parvenu à isoler à coup sûr les leviers du développement. Il arrive à un résultat fort : « *Ce qui frappe dans l'observation du monde développé c'est que chaque pays semble caractérisé par une structure institutionnelle différente* ». Ce qu'il entend par « *structure institutionnelle* », ce sont les grandes caractéristiques du modèle de chaque pays : poids des prélèvements sociaux, taux de syndicalisation, niveau de protection de l'emploi, flexibilité des salaires, part de l'emploi public, minima sociaux... Fitoussi présente (p. 80) un tableau éclairant : sur toutes ces variables (il en utilise onze), les différents pays développés (États-Unis, Japon, Autriche, Suède, Suisse, Pays-Bas, France...) ont des caractéristiques très différentes... et n'en sont pour autant pas moins développés.

Autrement dit, c'est moins telle ou telle recette seule (baisser les impôts, déréglementer le marché du travail, libéraliser la protection sociale...) qui importe que leur cohérence avec le modèle socio-culturel du pays : « *Chaque expérience est singulière : elle s'inscrit dans une tradition, une culture, un système anthropologique spécifiques [...]. Des solutions différentes peuvent être apportées à un même problème économique, certaines plus inégalitaires que d'autres [...]. C'est la configuration des variables institutionnelles, leur cohérence, davantage que la conformité de chacune a priori théoriques, qui importe* ».

La contamination des esprits par l'idéologie du marché

Marché et intervention de l'État, loin d'être antinomiques, ont besoin, pour créer des effets vertueux, de fonctionner ensemble : « *L'ouverture [i.e. la mondialisation] accroît la demande de sécurité et la satisfaction de cette demande constitue une incitation à l'ouverture. A contrario, [...] l'un des ressorts du mouvement anti-globalisation [est] la croissance des insécurités économiques [qui risque] de réduire l'adhésion des populations à la démocratie et, partant, de remettre en cause le régime politique et le système économique* ». Ce qu'il s'agit de combattre, c'est un certain « discours rhétorique de légitimation d'un capitalisme dominateur qui considère la démocratie et le politique comme des obstacles au développement, en flagrante contradiction avec les faits. Le vrai problème est que cette idéologie – davantage du marché que de la mondialisation – a pénétré tous les esprits ». Ce court et lumineux essai appelle me semble-t-il trois remarques :

1 – La thèse de Fitoussi sur la complémentarité théorique entre marché et démocratie n'est pas, en soi, révolutionnaire. Cette hypothèse apparaît même intuitivement la plus convaincante, car les fondements de la démocratie et du marché, à bien y regarder, paraissent très proches :

- la liberté tout d'abord : liberté de vote et d'expression pour la démocratie ; liberté d'entreprendre, d'échanger, de fixer les prix pour le marché ;
- l'encadrement de cette liberté par le droit ensuite : protection des minorités pour la première ; droit commercial

pour le second ;

– enfin, l'équilibre des pouvoirs : alternance régulière et pacifique entre droite et gauche (ou leurs équivalents) ; concurrence entre firmes.

2 – Cette incitation à penser ensemble les deux notions montre, du même coup, ce que les termes habituels du débat droite-gauche (priorité à la création de richesse *ou* à sa répartition) ont de stériles, et la nécessité, là aussi, de les embrasser dans une réflexion commune ;

3 – Mais le point essentiel du livre me paraît résider ailleurs, comme « en dehors » de lui. On ne peut s'empêcher de ressentir, en effet, un certain malaise à la lecture des controverses commentées par Fitoussi. Malaise de constater à quel point une certaine science économique – celle qui structure l'action et les recommandations des grands centres de décision financiers – a du mal à sortir de son immaturité *en tant que science*. Si l'on s'accorde pour définir *a minima* la démarche scientifique comme une méthode de connaissance basée :

– sur l'observation des faits ;

– la formulation d'hypothèses et leur confrontation à la réalité ;

– selon les résultats, le développement d'une théorie ou la formulation de nouvelles hypothèses .

Force est de constater que la science économique dominante, malgré (ou à cause de ?) son appareillage mathématique, demeure, de l'aveu même de Fitoussi, « *insensible aux faits* ».

La seule science humaine et sociale qui peut prétendre élaborer un savoir robuste est celle qui accepte de se frotter à la complexité humaine : complexité des besoins, des intérêts, des motivations, des interactions et des effets pervers. S'en tenir au seul *intérêt* comme moteur de l'activité humaine, poser que toute intervention politique est, en soi, une gêne pour un marché censé fonctionner parfaitement tout seul, condamne cette science à demeurer coupée de la réalité.

Au final, la lecture de ce livre est à conseiller moins aux non-économistes, qui devraient être facilement convaincus par le bon sens des arguments avancés, qu'à ceux, parmi les experts en science économique, qui continuent de penser qu'en cas d'écart persistant entre la théorie du marché et la réalité, c'est la seconde qu'il faut changer.

Cela peut assurer de bons tirages au président de l'OFCE.

Par Arnaud TONNELÉ, Danone

DE BOUCHE À OREILLE

À propos du livre d'Alain PEKAR LEMPEREUR et Aurélien COLSON : *Méthode de Négociation*, Paris, Édition Dunod, 2004

La table est dressée... On imagine les convives dans le vestibule, l'un de nos hôtes se portant à leur rencontre, l'autre s'affairant encore en cuisine pour d'ultimes préparatifs. Alain Pekar Lempereur et Aurélien Colson nous invitent en quelque sorte à leur *table* pour un menu un peu spécial : la négociation. Disons-le d'entrée, c'est de la haute gastronomie, et cette cuisine à quatre mains ravit les papilles là où la majorité des ouvrages nous servent à la va-vite une recette de prêt-à-cuisiner.

Les auteurs réussissent en effet deux tours de force : dépasser le livre de recettes – terme de la réflexion de nombreux « traités » de négociation, fussent-ils mitonnés par d'éminents praticiens – pour entrer dans la chimie moléculaire et essayer de percer les secrets des arômes, exercice qui reste encore extrêmement rare en Europe ; nourrir cette réflexion, éprouvée par une déjà longue pratique de l'enseignement de la négociation au sein d'Iréné (Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation en Europe) à l'Essec, et par une pratique de terrain qui donne à leur propos une vérité remarquable.

Les auteurs reconnaissent l'influence de trois courants majeurs de la pensée en négociation : l'école française pionnière des Richelieu, Callières et autres Talleyrand ; la « théorie classique » formulée principalement dans le creuset de Harvard (1) et la synthèse française (2). Leur projet est d'articuler un ensemble de méthodes éclairées par plusieurs disciplines allant de l'histoire

au management, en passant par la psychologie, condensé de deux décennies de théorie et quatre siècles de formulations de praticiens pour aboutir à un *corpus structuré de principes fondamentaux et transversaux*.

Ils définissent un point d'application de leur méthode assez large car elle a vocation à s'appliquer aux situations de négociation, formelles ou implicites, celles-ci s'insinuant dans de nombreux moments de notre vie sociale sans forcément que l'on soit vraiment conscient de négocier. On peut rattacher cette catégorie à la définition générique des situations de gestion de Girin (3) dès lors que l'on opère entre la contrainte et un opportunisme pur.

Trois convictions forment les soubassements de leur approche de la relation aux autres et de la négociation : contraindre est de moins en moins efficace, convaincre de plus en plus nécessaire ; l'acquis prime sur l'inné ; les invariants l'emportent de beaucoup sur les spécificités des situations de négociation.

Le livre est structuré en huit chapitres qui isolent un aspect d'une séquence de négociation et scandent le parcours initiatique du négociateur.

Le premier chapitre s'attache à mettre à jour les comportements intuitifs du négociateur *spontané* et à semer les graines du doute sur ces pratiques fausement évidentes : le négociateur campe sur sa position, cède sur le fond pour sauvegarder la relation, raisonne à courte vue ou énonce ses arguments sans justification. « *La négociation est une pratique intuitive par excellence* », relèvent les auteurs. Il faut faire repasser les intuitions, devenues au fil des répétitions des axiomes incontestés, dans le champ du libre examen, car l'évident c'est aussi étymologiquement « *ce qui se voit de loin* » et tend alors à éclipser d'autres éléments parfois d'égale importance pour s'orienter...

Le chapitre 2 pose les bases de la méthode – qui insiste fondamentalement sur l'utilité du séquençage : ici, l'essentiel se joue dans la préparation nous dit-on, en cuisine, avant de passer

(1) Voir par exemple FISHER, R., URY, W., PATTON, B., *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving*, Londres, Penguin, 1981 ; trad. fr. *Comment réussir une négociation*, Paris, Éditions du Seuil, 1982.

(2) DUPONT, C., *La négociation – Conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz, 1994.

(3) GIRIN, J., « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in MARTINET, A.-C. (éd.), *Épistémologies et Sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.

à la table de négociation. Qui négocie ? De quoi négocie-t-on ? Comment négocie-t-on ? Voilà les questions clés que nos maîtres queues « *passent à la grille* » (ladite grille étant formellement détaillée p. 65) pour systématiser l'étape de préparation en dix atouts – parmi lesquels on n'oubliera pas de faire figurer la meilleure *solution hors table*.

Le chapitre 3 est le chapitre clé : celui qui organise la séquence avec, pour filer la métaphore culinaire, l'entrée (en matière) : d'abord se préoccuper de la relation (la forme avant le fond), se garder d'attaquer le plat sans avoir d'abord fait le principal : essayer de créer de la valeur, et enfin seulement se partager le gâteau au moment du dessert. Dix principes structurants sont ainsi proposés, agissant comme des boussoles dans une action dont les auteurs sont bien conscients des soubresauts parfois fort éloignés de leur paisible découpage pédagogique.

Les chapitres 4, 5 et 6 déclinent alors les techniques propices pour atteindre le triple objectif avancé : éviter le blocage du processus, maintenir la relation et aboutir à des solutions sur le fond. D'abord, l'écoute et la parole actives, i.e. la circularité ou « *looping de Mnookin* » pour que l'échange d'information, indispensable à la création de valeur puisse avoir lieu dans de bonnes conditions : en esquivant les tactiques d'appropriation usuelles (treize techniques sont ainsi décortiquées et assorties de leurs contre-mesures) et sans surcharge émotionnelle (le chapitre 6 nous livre des techniques pour éviter la logique de l'escalade émotionnelle en désamorçant les comportements agressifs). Les auteurs proposent alors (chapitre 5) une véritable *technologie de la création de valeur* (mesures prophylactiques, ligne d'équivalence, exploitation des différences).

Le chapitre 7 passe du face-à-face à des dimensions multi-variables lorsque la complexité de la négociation est accrue par la présence d'intermédiaires mandatés (multiniveaux), une discussion pluripartite conduisant à la recherche d'alliances (multilatérales) et enfin un contexte interculturel.

Le chapitre 8 conclut par des recommandations pour formaliser l'accord et éviter que, tout à l'euphorie d'avoir abouti, on ne gâche la fin du repas en oubliant l'ultime effort de clarté sur les

engagements pris et de vérification du caractère optimum de la solution – la première trouvée ne devant être qu'un filet de sécurité pour s'autoriser sereinement plus d'audace imaginative.

Le chiffre 10 revenant souvent sous la plume des auteurs, comme un écho un peu biblique, nous nous risquons à essayer d'extraire à notre tour un condensé en dix points pour le lecteur pressé :

- 1 – Cultiver son empathie et ses relations ;
- 2 – « Préparer, préparer, préparer » (les trois clés du succès selon R Fisher !) ;
- 3 – Hiérarchiser l'information à partager depuis ce que l'on pourra se permettre de révéler jusqu'aux éléments stratégiques ;
- 4 – Écouter et parler « activement », en circularité ;
- 5 – Justifier les solutions *avant* de les formuler ;
- 6 – Personnaliser et faire preuve de souplesse dans la pratique de la méthode ;
- 7 – Donner la primauté à l'émotionnel (en termes d'attention avant d'espérer pouvoir aller au fond) ;
- 8 – Se mettre d'accord sur le processus (pas sur le résultat) ;
- 9 – Imaginer ensemble des solutions pour créer de la valeur : passer du mono au multi-variables ;
- 10 – Formuler les principes avant les détails et formaliser l'accord obtenu.

Que reprocher alors à l'ouvrage me direz-vous ? Comme dans la dégustation de toute cuisine, le lecteur pourra ressentir par moment la frustration d'un exemple manquant un peu de saveur ou bien l'absence d'un développement théorique. C'est sans doute particulièrement le cas lorsqu'on touche au cadrage (où Goffman eut été sans doute bienvenu), plus encore au *knowing* de la négociation, aux savoirs en action, à l'interprétation que l'on voudrait virtuose, comme l'analysent par exemple Gomez, Bouty et Drucker-Godard [2003] (4) pour rester dans l'allégorie culinaire. Cette dimension tacite du savoir apparaît fugacement à travers l'image de la partition de jazz mais l'improvisation, osons-nous dire ce qui se produit « inter-

stitiellement », « transitoirement » entre l'avant et l'après de nos deux auteurs échappe un peu à leur grille de lecture faite d'alternances séquentielles. Ce brillant traité de négociation doit ainsi être pris comme une porte d'entrée sur le travail de l'équipe emmenée par les deux auteurs qui s'attellent précisément à dépasser sur le terrain les limites d'une vision nécessairement plus statique lorsqu'elle est formalisée. Fondamentalement, les auteurs font le pari d'une approche de la négociation tendue vers la recherche d'une *zone d'accord possible*. C'est une conception positive de l'homme dans sa relation à l'autre, une négociation de la main tendue, côte à côte plutôt que face à face qui est ici défendue mais sans naïveté : une stratégie à *dominante coopérative*, qui ose tendre la main mais sait se prémunir des principaux risques encourus face à un négociateur plus rustique.

Les auteurs nous lèguent tout au long de l'ouvrage quelques belles formules piochées chez Callières, forgées par eux ou d'inspiration chinoise (« *le temps est mon ami* »), souvent aussi empruntées aux métiers de la bouche (« *l'art d'ouvrir les huîtres* », « *d'effeuiller l'artichaut* »), ce qui plaidera en notre faveur pour le choix d'une veine gastronomique où les mots sont ici le matériau primaire.

S'ils nous livrent des clefs essentielles pour éviter cette « *touchante naïveté par laquelle on se persuade aisément – mais à tort – que l'autre sera dupe* », les auteurs ne sont pourtant pas des thuriféraires de la négociation : ils dénoncent la *négomanie* qui aboutit à la procrastination. Ils rejoignent ainsi un grand procrastinateur, se revendiquant comme tel sous les traits du narrateur de *la Recherche*, qui a lui aussi produit quelques belles pages sur l'art de se persuader que nos maladresses sont passées inaperçues aux yeux de l'autre là où, précisément, il ne se souviendra que d'elles et qui prône aussi la circonspection dans l'usage de la parole. Alain Pekar Lempereur et Aurélien Colson font leur idéal bergsonien d'agir en homme de pensée et de penser en homme d'action. Si vous lisez ce livre, gageons avec eux qu'il y aura un avant et qu'il y aura un après.

Par Jean-Yves BARBIER, Chercheur associé au Centre de Recherche en Gestion, École Polytechnique

(4) GOMEZ, M.-L., BOUTY, I., DRUCKER-GODARD, C., « Knowing and cooking practices : behind the scene of a French Grand Restaurant », in *Knowing in organizations : a Practice-based Approach*, edited by D. NICOLINI, S. GHERARDI et D. YANOW, M.E. Sharpe, Armonk, NY, 2003.

L'ENTREPRISE RÉSEAU REVISITÉE

Une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation

EN QUÊTE DE THÉORIES

L'analyse d'une douzaine de cas de configurations organisationnelles relevant de la logique réseau a conduit les auteurs à élaborer une typologie pluridimensionnelle dont l'ambition est de mieux cerner le concept d'entreprise réseau, réponse innovante apportée par les organisations à la nécessité de s'adapter à la globalisation des marchés, à la montée de la concurrence et aux nouvelles exigences des consommateurs. L'intérêt de cette catégorisation est de nuancer et d'approfondir l'examen de questions critiques relatives à la gestion de ces réseaux, notamment en matière de GRH, en faisant apparaître des différences sensibles d'un type à l'autre

PAR **Brigitte RORIVE**, LENTIC, UNIVERSITÉ DE LIÈGE, BELGIQUE

O bjet de nombreuses dénominations [Fréry, 1994], l'entreprise réseau polarise depuis plus de vingt ans une partie non négligeable de la recherche en gestion. Souvent située « entre marché et hiérarchie » [Williamson, 1975 et 1985 ; Powel, 1990 ; Gauzente, 2000], l'entreprise réseau est considérée par certains comme une étape supplémentaire dans l'évolution des organisations [Miles & Snow, 1980, 1992], par d'autres comme une rupture de paradigme organisationnel [Boyer, 1993 ; Besson et Haddadj, 1999] ou encore comme le prochain modèle de référence

[Blanchot *et al.*, 2000]. Que l'on s'interroge sur sa nouveauté [Louart, 1996] ou sa pérennité [Miles & Snow 1992 ; Pichault, 2002], l'entreprise réseau reste une réponse apportée par les organisations à la nécessité de s'adapter à la globalisation des marchés, à la montée de la concurrence et aux nouvelles exigences des consommateurs.

Théâtre d'innovations organisationnelles, institutionnelles et statutaires qui modifient, parfois en profondeur, la géométrie de ses périmètres, l'entreprise réseau reste un concept peu homogène, qui appelle à un effort

de clarification et de différenciation des formes d'organisation qui en relèvent. Ce vocable désigne aussi bien l'ensemble résultant de la désintégration d'une grande entreprise verticale, que les partenariats constitués de PME d'un même district, ou encore un centre stratégique et ses unités périphériques.

Cette forme particulière d'organisation a fait l'objet de plusieurs essais de définition et de catégorisation qui attestent de son caractère hétéroclite. Observant et analysant l'entreprise réseau d'un point de vue particulier, économique, organisationnel, structurel, ils laissent cependant certaines situations de terrain difficiles à qualifier et à caractériser. Dès lors, en nous appuyant sur un important matériel empirique, nous avons effectué un travail de classification et d'ordonnement des formes organisationnelles réticulaires, basé à la fois sur l'étude qualitative de cas d'entreprises réseau et le recours aux travaux antérieurs de catégorisation. Il en résulte une taxinomie en six configurations, décrites et illustrées par des extraits de monographies.

L'ENTREPRISE RÉSEAU : UNE FORME PARTICULIÈRE D'ORGANISATION

Plus qu'un simple hybride [Weiss, 1994], l'entreprise réseau évoque une forme d'organisation nouvelle et différente, basée sur la coopération et la coordination [Desrumeaux, 1996 ; Frery, 1999 ; Azkenazy, 2002], que ni le marché, ni la hiérarchie ne permettent de régir. Si certaines situations recouvertes par ce concept – comme la franchise, le réseau de sous-traitance ou le groupe multinational – ne peuvent être qualifiées de neuves, la propagation de cette forme organisationnelle à différents types d'entreprises, de secteurs et d'activités, de même que la modification substantielle des principes qui la régissent, constituent une nouveauté. La sous-traitance classique évolue vers le co-développement ou la co-traitance et transforme en interdépendance des liens jus-

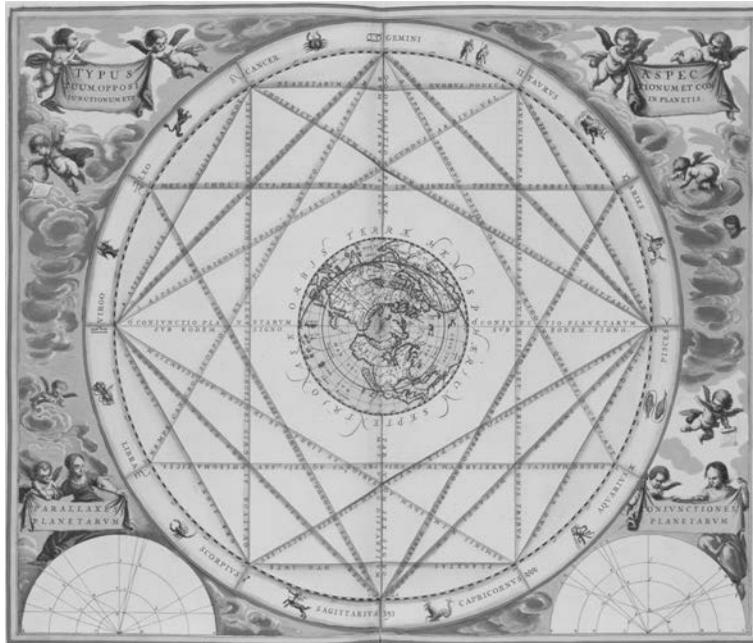
qu'alors de simple dépendance [Sobczak, 2002]. Par ailleurs, des entreprises se créent et se développent en se fondant sur les bases de ce modèle tandis que d'autres intègrent, dans leurs modes de fonctionnement interne, les principes qui régissent les réseaux.

Qu'elles soient géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques, les barrières internes de l'entreprise réseau tendent à s'effacer, voire à éclater [Bahrami, 1992 ;

Ashkenas *et al.*, 1995]. Les firmes se réorganisent en unités (ou équipes de travail) largement autonomes, transversales et de plus en plus virtuelles. Parallèlement, elles recourent à des pratiques d'externalisation et de partage de main-d'œuvre et à des formes multiples de partenariat, rendant de plus en plus floues leurs frontières externes [Pichault, 2000]. Le jeu des interdépendances à l'œuvre dans ce type d'organisation fait que le pouvoir se décentralise et que la coordination

devient un élément essentiel de son fonctionnement. La pyramide cède progressivement le pas au réseau, comme modèle d'organisation, avec pour effet une mobilité constante des périmètres de l'entreprise et une dissociation de ses enveloppes organisationnelle et juridique [Pichault et Zune, 2000]. Le rôle de plus en plus actif joué par le marché dans ce type d'organisation entraîne une hybridité des modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. À côté des injonctions de la hiérarchie apparaissent les exigences du client, du donneur d'ordre ou du partenaire, parfois en prise directe avec le travailleur.

Si ces différentes caractéristiques ont le mérite d'aider à cerner le phénomène et ses principaux enjeux, elles témoignent aussi de la grande diversité de situations susceptibles d'être désignées par le concept d'entreprise réseau, dont la déclinaison dans les faits reste très hétérogène. L'appréhension de cette pluralité a fait l'objet de plusieurs essais typologiques. La plupart sont bâtis autour d'un unique axe de différenciation : mécanisme de distribution du pouvoir [Boulangier, 1995] ; nature de l'élément central [Orgogozo, 1991] ; nature et permanence de la relation [Favier *et al.*, 1998] ; stratégie de par-



© Stapleton coll/Bridgeman-Giraudon

Qu'elles soient géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques, les barrières internes de l'entreprise réseau tendent à s'effacer, voire à éclater. Les firmes se réorganisent en unités largement autonomes, transversales et de plus en plus virtuelles. (La conjonction des planètes, tiré de *Atlas coelestis harmonia macrocosmica* de Joannes Janssonius, 1660)

tenariat [Reix, 1992] ; niveau de formalisation de la relation [Grandori et Soda, 1995]. D'autres, en revanche, mobilisent deux dimensions pour construire les catégories : spécificité des actifs du réseau et type de logique partenariale [Heitz, 2000] ; type de relation prédominante (hiérarchie ou marché) et nature de la forme (individuelle ou structurelle) [Pichault, 2000]. Pionniers dans l'étude des formes réticulaires d'organisation, Miles & Snow proposent, quant à eux, trois types de réseaux – interne, stable et dynamique – qu'ils considèrent comme des émanations des trois formes organisationnelles de base que sont les entreprises fonctionnelles, divisionnelles et matricielles [Miles & Snow, 1992, pp. 55-57]. À l'analyse, il apparaît également que la caractérisation des nouvelles formes organisationnelles peut s'effectuer sur base de leur origine (logique constitutive, [Heitz, *op. cit.*]), de leur structure (nature de l'élément central, [Orgogozo, *op. cit.*]) ou de leur fonctionnement (distribution du pouvoir, [Boulanger, *op. cit.*]).

La pluralité des angles d'analyse des travaux taxinomiques reflète la complexité de l'entreprise réseau et rend nécessaire un exercice de synthèse entre ces différents points de vue. Par ailleurs, l'étude empirique de ces formes particulières d'organisation menée depuis plusieurs années par notre centre de recherche (1) a montré la difficulté pour les différentes typologies proposées jusqu'à présent de rendre compte de l'extrême diversité des situations de terrain. Bien que répondant aux caractéristiques génériques de l'entreprise réseau (recomposition des périmètres, ingérence du marché, interdépendance économique et fonctionnelle, hybridité des modes organisationnels...), certaines échappent toujours, en tout ou en partie, aux catégories proposées. En nous basant à la fois sur les travaux scientifiques existants et sur nos observations de terrain, nous proposons une approche typologique des configurations réticulaires de nature pluridimensionnelle. Il semble, en effet, que la caractérisation de ces formes d'organisation doit mobiliser des variables relatives à la fois à leur genèse, à leur structure et à leurs principes de fonctionnement.

APPRÉHENDER L'ENTREPRISE RÉSEAU A PARTIR DES SITUATIONS DE TERRAIN

Les situations de terrain à partir desquelles nous abordons une nouvelle catégorisation des entreprises réseau sont issues des travaux de recherche réalisés au Lentic au cours des deux dernières années, dans le cadre d'un projet de recherche européen [www.relier.org] (2). Des cas emblématiques de nouvelles formes d'organisation

(1) Le Lentic est un centre de recherche associé à la faculté d'économie de gestion et de sciences sociales de l'Université de Liège, Belgique, auquel l'auteur appartient.

ont été étudiés dans le cadre d'une démarche qualitative et exploratoire de compréhension des dynamiques à l'œuvre dans ces nouveaux contextes. Une attention particulière a été apportée à la gestion des ressources humaines et des relations de travail dans ces contextes éclatés. Les études de cas ont été réalisées par le biais d'entretiens semi-directifs conduits, avec des représentants de la direction, au sein d'une ou plusieurs des entités membres du réseau afin de décrire l'entreprise et le réseau dont elle relève. Ils ont été complétés par des entretiens ciblés avec des travailleurs et leurs représentants visant à dépeindre et à caractériser les nouvelles situations de travail. Le tableau 1 propose une vision synthétique de ce matériel empirique.

Les premières variables mobilisées pour construire la typologie (voir tableau 2) sont relatives à la genèse du réseau, c'est-à-dire aux mécanismes ou logiques ayant présidé à sa naissance. La dynamique de création désigne la démarche à l'origine de la création du réseau et le rôle des acteurs impliqués, en distinguant :

- le *reengineering*, réorganisation interne de l'entreprise autour de ses processus ;
- l'*externalisation*, délégation à un partenaire externe de la mise en œuvre et de l'exploitation de tout ou partie d'un maillon de la chaîne de valeur ;
- l'*assemblage*, mobilisation de partenaires, par une entreprise, en vue de réaliser un projet précis qui lui a été confié ;
- l'*association*, mise en commun de ressources d'entreprises similaires en vue de répondre à une demande du marché en termes de produit ou de service, ou encre pour mener à bien un projet particulier.

La logique constitutive [Heitz, 2000] se réfère aux principes de création de valeur à la base de la formation du réseau. Elle est :

- additive lors de la mise en commun d'activités similaires [Richardson, 1972], en vue d'atteindre des avantages concurrentiels nouveaux et de créer de nouvelles ressources ou capacités ;
 - complémentaire, en cas de gestion commune d'activités complémentaires [Richardson, *op. cit.*], de façon à renforcer ou compléter un processus de valeur ajoutée.
- Tableau 1 : Matériel empirique ayant servi de base à la catégorisation

Les variables suivantes sont relatives à la structure du réseau, c'est-à-dire à la façon dont le réseau est construit et ses éléments organisés. L'agencement des enveloppes, désigne la façon dont les enveloppes juridiques et organisationnelles des éléments du réseau sont modifiées, combinées et imbriquées dans le cadre du partenariat, en différenciant :

- l'*inclusion* de plusieurs enveloppes juridiques dans une seule enveloppe organisationnelle, et inversement ;

(2) Les études de cas et leur analyse transversale ont été réalisées par une équipe de chercheurs du Lentic. Que soient remerciées pour leur contribution à la réflexion sur la caractérisation des formes de réseaux Stéphanie Bonnivert, Nathalie Renier et Virginie Xhaufflair.

Secteur	Description
Bancaire	Siège central et réseau d'agences à statuts différents
Informatique	Société de mise à disposition de consultants informatiques en réorganisation interne basée sur le travail à distance
Construction	Association momentanée d'entreprises de travaux publics
Formation	Partenariat inter-entreprise dans la formation à distance autour d'une PME experte en technologie de <i>e-learning</i>
Transport ferroviaire	Partenariat transnational de sociétés publiques et privées, avec sous-traitance en cascade, animé par un donneur d'ordre
Services aux entreprises	Réseau d'expertise en traduction financière, constitué via Internet
Services aux entreprises	Prestations sur site de nettoyage industriel et <i>facility management</i>
Aéronautique	Grappe industrielle dans l'aéronautique avec intégration du personnel du sous-traitant à celui du donneur d'ordre
Transport express	Multinationale organisée en <i>business units</i> autonomes dont l'activité repose sur une flexibilité intense du travail
Chimie	Réorganisation interne basée sur un programme de flexibilité
Informatique	Entreprise virtuelle de développement informatique
Conseils aux entreprises	Emergence d'un nouveau type de mise à disposition de compétences, le <i>skill-pooling</i>

Tableau 1 : Matériel empirique ayant servi de base à la catégorisation

– la *dissociation* de l'enveloppe juridique d'une entreprise de son enveloppe organisationnelle, par la recombinaison d'une enveloppe organisationnelle au niveau du réseau ;

– la *juxtaposition* de plusieurs enveloppes organisationnelles au croisement de plusieurs enveloppes juridiques. Invoquée par différents auteurs [Heitz, *op. cit.*, Favier *et al.*, *op. cit.*], la stabilité du réseau désigne la pérennité plus ou moins forte des partenariats qui le sous-tendent. Nous proposons de la considérer comme *faible* si le partenariat est inclusif (c'est-à-dire s'il admet facilement l'entrée ou la sortie d'un membre) et de courte durée. Elle sera *forte* si, au contraire, le réseau est exclusif (imperméable vis-à-vis de l'extérieur) et bâti sur le long terme.

La structure organisationnelle définit la manière dont les différents éléments du réseau sont regroupés. Elle est *fonctionnelle* lorsque le regroupement des unités composant le réseau se fait sur base de l'activité exercée, c'est-à-dire par fonction. Elle est qualifiée de « *structure-projet* » lorsque les interdépendances, la position des éléments, et celle des individus changent fréquemment [Nizet et Pichault, 1995].

Enfin, nous proposons trois variables de nature fonctionnelle, c'est-à-dire ayant trait à la manière d'organiser et régir les activités du réseau. Les mécanismes de

distribution du pouvoir constituent une dimension, abordée notamment par Boulanger [1995], qui identifie quatre types de mécanisme :

– *Descendant* : distribué dans le réseau à partir d'un élément central fort décidant des règles et du niveau de délégation ;

– *Ascendant* : issu de la délégation de pouvoir octroyé par les éléments du réseau au réseau lui-même et/ou à la structure qui l'anime ;

– *Latéral* : réparti horizontalement selon des rapports de force équilibrés entre les différents partenaires ;

– *Polycentré* : émanant de différents centres de décision unis par des liens contractuels ou de coordination.

Les liens d'interdépendance entre flux de travail ont été étudiés par Thompson [1967], qui distingue :

– l'interdépendance de *communauté* : les différentes entités ne sont liées entre elles que par leur dépendance commune à l'égard d'une même ressource ;

– l'interdépendance *séquentielle* : une entité ne peut effectuer son travail que si une autre a réalisé le sien ;

– l'interdépendance *réciproque* : l'action d'une entité déclenche l'action d'une autre qui, à son tour, réamorçait la première.

Appliquée aux configurations réticulaires, cette analyse porte sur les liens d'interdépendance entre entités constitutives du réseau. Empruntée aux travaux

Type de réseau	Réseau interne	Réseau intégré	Réseau pendulaire	Réseau fédéré	Réseau nucléaire	Réseau confédéré
Dynamique de création	Reengineering	Externalisation	Externalisation	Externalisation	Assemblage	Association
Logique constitutive	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Additive
Agencement des enveloppes	Inclusion	Inclusion	Juxtaposition	Dissociation	Juxtaposition	Dissociation
Stabilité	Faible	Forte	Faible	Forte	Faible	Forte
Structure organisationnelle	Projet	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Projet	Fonctionnelle
Distribution du pouvoir	Polycentré	Descendant	Polycentré	Descendant	Latéral	Ascendant
Liens d'interdépendance	Réciproques	De communauté	Aucun ou réciproques	Séquentiels	Réciproques	Réciproques
Actifs du réseau	Forts	Faibles	Faibles	Forts	Forts	Faibles

Tableau 2 : Typologie des entreprises réseau

de Heitz [*op. cit.*], la dimension *actifs spécifiques du réseau* désigne la façon dont le réseau constitue son patrimoine (compétences, savoir-faire, etc.). Ses actifs spécifiques sont *forts* lorsque le partenariat génère des actifs propres et supérieurs à ceux de ses membres. Les possibilités d'appropriation de ces actifs par l'un ou l'autre des partenaires restent faibles et les barrières à l'entrée et à la sortie du réseau, importantes. Par opposition, les actifs spécifiques du réseau sont considérés *faibles* quand les partenaires maintiennent un cloisonnement suffisant pour protéger leurs savoir-faire spécifiques, rendent difficile la constitution d'un patrimoine propre au réseau et réalisent la création de valeur à leur niveau.

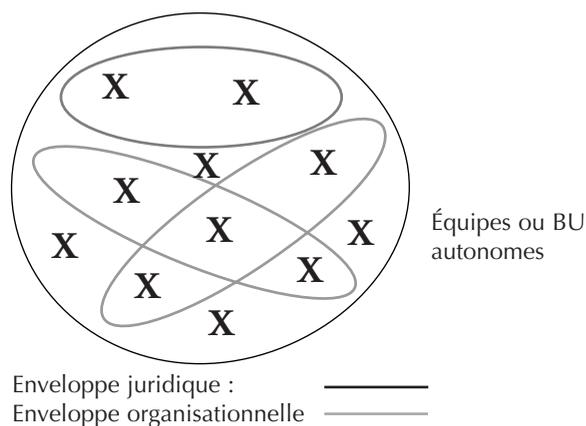
projet, processuelle ou transversale) et/ou géographiques (globalisation des équipes de travail, travail à distance, etc.). Dans ce type de réseau, des entités opérationnelles fortement autonomes (*business unit*) sont unies par des liens internes de type client-fournisseur. Elles constituent des centres de décision chargés de mettre en œuvre une stratégie définie au niveau du groupe, et unies par la nécessité de se coordonner et de coopérer dans une forte interdépendance. La stabilité de cette forme organisationnelle reste faible car les équipes se recomposent au gré des projets de durée fortement variable. La gestion commune d'activités complémentaires permet ici au réseau de développer des actifs spécifiques forts, difficiles à acquérir par les membres de façon isolée.

L'ENTREPRISE RÉSEAU : DES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES POLYMORPHES

Le réseau interne

Ce réseau naît d'une démarche de *reengineering* qui entraîne la coexistence de plusieurs enveloppes organisationnelles au sein d'une même enveloppe juridique sans modifier le périmètre extérieur de l'entreprise. Les changements ont lieu à l'intérieur et se caractérisent par un effacement ou un éclatement des barrières hiérarchiques (aplatissement de la structure), fonctionnelles (montée de la logique

Schéma 1 du réseau interne



H&C OU LA MULTINATIONALE RESTRUCTURÉE EN RÉSEAU

« Health & Care » est une multinationale de plus de cent mille employés, fabriquant et distribuant des produits de grande consommation dans le monde entier. Elle a vécu une réorganisation massive en 1999, aplatissement de la structure, création d'entités autonomes, afin de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité de l'ensemble. La structure actuelle, de type matriciel, comporte six niveaux hiérarchiques : des *Business Units*, articulées autour des grandes familles de produits et des services de support à l'activité, sont croisées avec des unités de développement de marchés géographiques. Bien que relevant d'une administration centralisée, située aux États-Unis, ces différentes entités sont largement autonomes et possèdent leur propre structure organisationnelle. Leurs activités sont fortement interdépendantes et les relations de pouvoir internes sont latérales bien plus que pyramidales. Les *Business Units* sont divisées en *Business Teams*, équipes autonomes pourvues d'une responsabilité et d'une fonction bien spécifiques, dont les membres sont situés, lorsque l'activité le permet, dans des pays ou endroits différents. À côté des équipes de travail opérationnelles, dont la constitution est relativement stable, existe toute une série de groupes projet dont la composition, la durée et le mode de fonctionnement varient selon les cas.

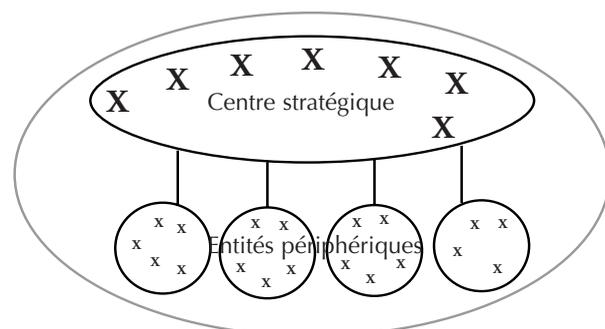
L'étude de cas a porté plus spécifiquement sur les services de support à l'activité principale, regroupés au sein d'une *Business Unit* intitulée *GBS – Global Business Services*. Cette unité, considérée comme un centre de coûts, doit développer des liens de type client-fournisseur forts avec les autres entités du réseau. Elle est soumise à la double pression des clients internes, pour un meilleur service, et de l'organisation, pour une meilleure rentabilité. Les individus sont fortement responsabilisés et autonomes dans la réalisation de leurs tâches sans être à l'abri des doubles injonctions de leur hiérarchie et de leurs clients internes. Les équipes, qualifiées de *Remote Teams*, sont composées sur une base transnationale et leurs membres fortement encouragés à adhérer à un programme de *Flexworking* dont l'élément central est du télétravail pendulaire à domicile, à raison de deux ou trois jours par semaine. Les équipes sont donc quasi virtuelles et elles fonctionnent en grande partie grâce à un système d'information interne très performant. La participation au programme de *Flexworking* se fait sur une base volontaire et l'entreprise met à disposition des *Flexworkers* tout une série d'outils (formations en ligne, guides, conseils, etc.) destinés à les aider dans la gestion et l'organisation de leur travail. Les équipes sont aidées par un programme mondial de *Team Effectiveness* destiné à accroître leurs capacités organi-

sationnelles et leur réactivité aux demandes internes. La politique de GRH, décidée au siège social et mise en œuvre par des DRH régionales, est largement basée sur une direction par objectifs. Elle s'appuie sur un système d'évaluation complexe et très formalisé qui conduit à une notation en trois points allant de la promotion à l'éviction. Health & Care recherche activement et recrute des personnes capables de travailler en équipe pluriculturelle, de s'investir dans le travail, de faire des choix et prendre des décisions. L'entreprise favorise la mobilité verticale et horizontale, mais elle laisse à l'initiative individuelle les démarches et actions nécessaires à la progression de carrière qui, dans un contexte de travail à distance, reste difficile et peu visible.

Le réseau intégré

Cette configuration résulte d'une démarche d'externalisation et se distingue par la présence d'une seule enveloppe organisationnelle incluant plusieurs enveloppes juridiques. Un groupe, relativement homogène sur le plan de l'organisation et de la GRH (groupe bancaire, entreprise internationale et ses filiales, réseau de franchise), est constitué de plusieurs entités juridiquement distinctes, mais dont le fonctionnement est fortement régi par un puissant centre de décision. L'inclusion des enveloppes juridiques s'effectue dans le cadre d'un partenariat stable unissant les mêmes composantes, de façon quasi exclusive, pour la poursuite à long terme d'un ensemble d'activités de même nature. La logique de constitution de ces réseaux est complémentaire. Le groupe couvre l'ensemble de la chaîne de valeur et chaque élément du réseau renforce l'une ou l'autre étape de la chaîne. Les actifs spécifiques restent faibles car le réseau intégré n'enrichit pas ses compétences par des interactions entre ses membres : au contraire, la création de valeur se réalise essentiellement au niveau du centre stratégique. Enfin, les liens d'interdépendance des partenaires sont caractérisés par le fait que les éléments du réseau ne sont liés entre eux que par leur dépendance commune à l'égard d'une même ressource, le centre stratégique.

Schéma 2 du réseau intégré



Enveloppe juridique : ———
Enveloppe organisationnelle : ———

STAR OU LE GROUPE BANCAIRE MIXTE

Issu d'une cascade de fusions et d'acquisitions, STAR est un réseau bancaire mixte composé de deux parties distinctes : un centre stratégique et un réseau d'agences qui distribuent localement les produits bancaires conçus au centre stratégique et dont la majorité sont indépendantes juridiquement. Plusieurs sièges régionaux, chargés d'apporter un support aux agences et de définir les politiques stratégiques spécifiques aux différentes régions, sont associés au siège central pour former le centre stratégique du réseau. Depuis peu, les agences indépendantes ont été regroupées sur une base territoriale, en sociétés coopératives de droit belge (SCRL). Leur création a été suscitée et encouragée par STAR elle-même afin de mettre en commun des compétences particulières et de flexibiliser la gestion et la circulation des ressources humaines des agences. STAR possède une participation minoritaire au capital de ces sociétés, mais peut bloquer ou influencer toute décision stratégique prise au conseil d'administration des coopératives, grâce à un système de votation majorée.

Le réseau STAR est constitué de façon à maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur ; la conception et l'élaboration des produits bancaires et financiers, de même que la gestion des comptes et patrimoines, relève du centre stratégique tandis que la distribution de ces produits appartient principalement aux agences. Ces dernières, fortement soumises aux décisions stratégiques et managériales prises au centre stratégique, voient leur marge de manoeuvre fortement réduite, notamment en matière de GRH. Le recrutement dans tout le réseau fait l'objet d'une gestion centralisée. Tout nouvel employé suit un parcours de formation initiale obligatoire au centre stratégique avant de prendre sa fonction dans l'agence. Le centre stratégique intervient également dans l'évaluation et le licenciement, éventuel, des employés des agences indépendantes. Même si la décision est prise au centre stratégique, elle laisse néanmoins au gérant d'agence l'application de la décision et la responsabilité de ses conséquences (paiement d'indemnités, négociation du préavis, etc.).

Le personnel des agences STAR a un statut de salarié de la coopérative, et relève d'une commission paritaire (3), différente et moins généreuse que celle dont relèvent les employés du centre stratégique. Les gérants des agences et des coopératives sont des travailleurs indépendants et font partie des associés de la SCRL. Ils se rémunèrent sur les commissions octroyées par le centre stratégique en fonction des résultats de la coopérative. A côté de ces coopératives

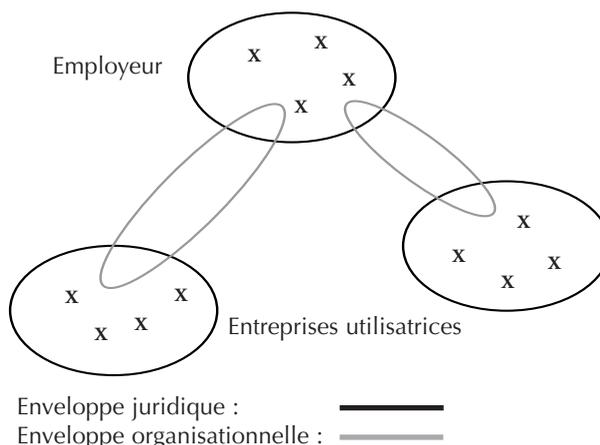
(3) En Belgique, les commissions paritaires désignent des accords de branche destinés à fixer les conditions de travail applicables à tous les salariés du secteur visé.

subsiste un réseau de cent soixante-six agences, dépendantes et intégrées juridiquement à STAR, survivantes d'une fusion avec un autre groupe bancaire (la banque ASTRA). Cette fusion a provoqué un afflux d'anciens salariés de la banque ASTRA dans les coopératives, dont le transfert dans les agences indépendantes a été négocié et imposé par le centre stratégique.

Le réseau pendulaire

Cette configuration a pour origine une démarche d'externalisation d'activités périphériques et caractérise des situations où des travailleurs relevant d'un employeur juridique vont intégrer le périmètre de l'entreprise utilisatrice de leurs services (mise à disposition de personnel, de compétences, prestations sur site, centres d'appel). Il en résulte une juxtaposition d'enveloppes organisationnelles autour d'enveloppes juridiques distinctes. Chaque élément du réseau est un centre de décision séparé, lié à un autre centre de décision par les termes d'un contrat commercial dont la durée est variable et le renouvellement incertain. Les travailleurs de ces réseaux sont soumis à ces différents centres de décision et oscillent entre deux enveloppes organisationnelles : celle de leur employeur juridique et celle de l'entreprise utilisatrice de leurs services. La logique de création du réseau est complémentaire car ces recours à de la main-d'œuvre externe ont pour objectif de renforcer les maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise utilisatrice ou les activités de support à cette chaîne. Les actifs spécifiques du réseau restent faibles et la création de valeur se fait essentiellement dans une des composantes du réseau : l'entreprise utilisatrice. Les liens d'interdépendance sont quasi inexistant dans ces réseaux puisque l'essentiel de l'activité du réseau s'effectue au sein d'un de ses membres.

Schéma 3 du réseau pendulaire



SKILL-POOLING OU LA MISE À DISPOSITION DE COMPÉTENCES

Le *skill-pooling* est un nouveau concept de mise des compétences de cadres salariés de grandes entreprises, à la disposition de PME ayant des besoins spécifiques et ponctuels en personnel hautement qualifié. Le *skill-pooling* permet au cadre âgé, dont la carrière plafonne et dont le coût salarial pour l'entreprise employeuse dépasse parfois la productivité, de rester actif sur le marché de l'emploi, tout en diminuant le coût qu'il représente.

En pratique, une entreprise de *skill-pooling* joue le rôle d'intermédiaire entre une grande entreprise en sur-capacité et une PME en sous-capacité. Le *skill-pooler*, c'est-à-dire le travailleur, reste salarié de son entreprise d'origine, où il preste encore une partie de son temps. Ses services sont mis à disposition d'une PME pour l'autre partie du temps et facturés par l'employeur à cette entreprise cliente. Un contrat commercial est donc conclu entre l'entreprise employeuse et l'entreprise utilisatrice. Il s'agit d'un contrat de prestation de services qui en précise la nature, le prix et la durée. Le *skill-pooler*, quant à lui, reste dans les liens de son contrat de travail avec l'entreprise employeuse et peut être amené à effectuer plusieurs missions de *skill-pooling* en même temps.

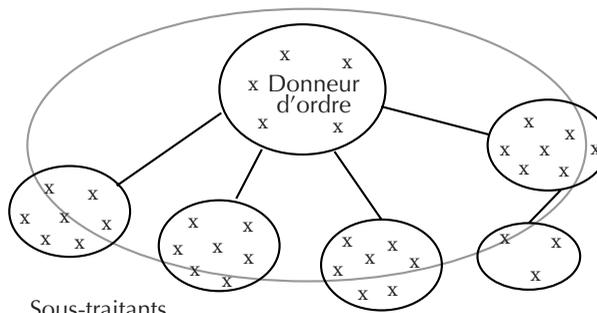
En théorie, le *skill-pooler* reste dépendant de la GRH de son entreprise d'origine, mais il doit se conformer aux exigences et aux modes de fonctionnement du client, même s'il ne relève pas de sa hiérarchie. Il organise son travail en fonction des objectifs et des délais de la mission qui lui a été confiée. L'étude de cas a montré une tendance à une très forte responsabilisation du travailleur *skill-poolé* avec une autonomie souvent plus importante que celle dont il jouissait dans son entreprise d'origine. La répartition du temps presté entre l'entreprise d'origine et l'entreprise utilisatrice varie d'une mission à l'autre. La difficulté, pour le *skill-pooler*, de gérer les liens avec les différentes organisations où il preste, a conduit l'entreprise de *skill-pooling* à intervenir en support et conseil auprès de ces personnes. Bien que le concept soit trop récent pour porter une juste appréciation de ses impacts en termes de GRH, il apparaît, au travers nos entretiens, que les missions de *skill-pooling* induisent souvent une intensification du travail et une augmentation des rythmes et durées de l'activité, à un moment de la carrière où il devient parfois difficile de les gérer.

Le réseau fédéré

Dans ce type de réseau, une firme centrale – le donneur d'ordre – fédère autour d'elle, dans des relations durables, des firmes sous-traitantes parfois exclusives

d'une partie de l'activité. Il s'ensuit une recombinaison des enveloppes juridique et organisationnelle des entreprises concernées et l'apparition progressive d'une enveloppe organisationnelle unique autour de l'activité qui fait l'objet du partenariat. La dissociation des enveloppes juridique et organisationnelle du donneur d'ordre fait suite à des phénomènes de désintégration verticale et/ou d'externalisation et à son ingérence grandissante dans l'organisation interne des sous-traitants. Ces réseaux se constituent dans une logique complémentaire, dans la mesure où le recours à la sous-traitance permet à la firme centrale de maîtriser l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur. À terme, le réseau fédéré tend à développer des actifs spécifiques forts, dont l'essentiel est souvent la capacité organisationnelle de coordination d'activités dans un ensemble complexe de liens d'interdépendance de plus en plus réciproques. Le développement d'actifs forts naît aussi de la nécessité de gérer et de développer des compétences propres au réseau. Dans ce type de réseau, les rapports de force sont déséquilibrés en faveur du donneur d'ordre, qui reste le principal centre de pouvoir à partir duquel les décisions descendent dans le réseau.

Schéma 4 du réseau fédéré



Sous-traitants

Enveloppe juridique :

Enveloppe organisationnelle :

PÉGASE OU L'ENTREPRISE-RÉSEAU TGV

La firme Pégase est une entreprise privée de train à grande vitesse née de la coopération étroite entre plusieurs sociétés nationales de chemin de fer toujours sous statut public. Cette firme a externalisé un grand nombre de ses activités et comprend une cinquantaine de collaborateurs internes dont la mission est de coordonner l'action des différents intervenants sur ces liaisons internationales. Pégase possède sa propre image de marque symbolisée dans un logo qui lui est spécifique et qui supprime les différents logos des compagnies ferroviaires à l'initiative du projet. L'ensemble des activités de la société, et la maîtrise de la chaîne de valeur résultent d'un partenariat inter-organisationnel complexe et stable dont Pégase constitue l'élément central. La coordination

du réseau est basée essentiellement sur des actions de programmation et l'élaboration de procédures de travail très détaillées destinées à codifier les activités des différents partenaires dont les personnels sont en interaction forte les uns avec les autres. L'accompagnement des voyageurs à bord des rames est assuré par du personnel provenant des différentes sociétés nationales et détaché à Pégase. Chaque rame est ainsi pourvue d'un train manager et d'un conducteur. Ceux-ci continuent à dépendre hiérarchiquement de leur société nationale et n'ont avec Pégase que des liens fonctionnels. La maintenance des rames est réalisée dans des ateliers qui appartiennent aux sociétés nationales de chemin de fer propriétaires de Pégase. Là encore, le personnel de ces ateliers n'a aucun lien de dépendance hiérarchique vis-à-vis de Pégase. Par contre, les liens fonctionnels sont extrêmement étroits en raison de la forte dépendance de l'activité du réseau à l'égard de la maintenance.

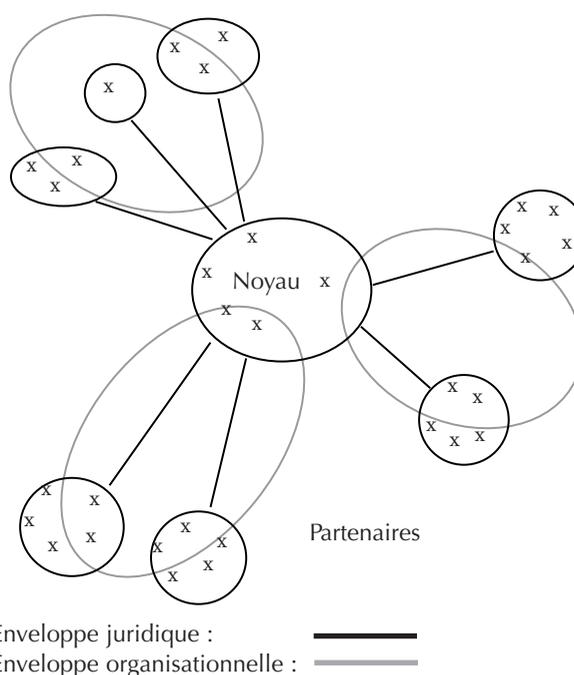
Le service d'accueil et de restauration à bord a été complètement externalisé et confié à une société privée spécialisée dans le *catering*. Le temps du trajet, le personnel de cette société est sous la responsabilité et l'autorité du train manager. Les menus élaborés en respect d'un cahier des charges très strict imposé par Pégase sont cuisinés par des centres privés d'avitaillement. Ces derniers sont sous contrat commercial avec chacune des quatre sociétés nationales impliquées dans le projet. Une étroite coordination doit s'effectuer entre l'entreprise de *catering* et ces différents centres d'avitaillement, en l'absence de tout lien hiérarchique ou contractuel. Le développement et le renforcement de tous les liens fonctionnels précédemment décrits permettent la constitution de savoir-faire spécifiques au réseau Pégase. Ils sont largement basés sur la capacité de coordination des activités entre ses différents membres.

Chaque employeur membre du réseau mène sa propre politique de GRH, laquelle varie fortement selon qu'il s'agit d'une entreprise publique de transport ferroviaire ou d'une société privée de restauration. Cette diversité de statuts est source de tensions à bord des rames où se côtoient et collaborent intensément des personnels aux conditions de travail parfois fort différentes. Pégase intervient, par ailleurs, dans la gestion des ressources humaines de tout le réseau par le biais de formations intensives et d'opérations de mobilisation. Elles sont destinées à développer des compétences de réseau au niveau de la qualité du service TGV et de la relation à la clientèle ainsi qu'à susciter l'adhésion de tous les personnels au projet TGV. Le développement de ces compétences est régulièrement évalué grâce à un système de contrôle-qualité alimenté par des questionnaires soumis aux voyageurs, la présence à bord des rames de « clients-mystère » (auditeurs internes), etc.

Le réseau nucléaire

Le réseau nucléaire se caractérise par la présence d'une firme-noyau qui mobilise autour d'elle différents partenaires, pour la durée d'un projet. Il se construit à partir d'enveloppes juridiques et organisationnelles distinctes, dont les secondes se décomposent et se recomposent au gré des projets, entraînant la juxtaposition provisoire de plusieurs enveloppes organisationnelles au sein du réseau. Sa particularité réside dans le fait que le partenariat mobilisé varie selon les projets, ce qui lui confère un caractère inclusif. Ces réseaux se construisent selon une logique complémentaire puisqu'aucun des éléments du réseau ne maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur. Le réseau construit progressivement des actifs spécifiques forts nés des interactions importantes entre ses membres et la création de valeur s'effectue au niveau du réseau, dont aucun des membres ne peut, seul, répondre aux besoins du marché. Enfin les liens sont marqués par l'interdépendance réciproque des actions des différents éléments du réseau mobilisés dans un projet.

Schéma 5 du réseau nucléaire



E&L OU LA START-UP DE E-LEARNING

Spécialisée dans la formation en ligne, E & L a décidé de s'attaquer au marché en rassemblant autour d'elle différents partenaires appelés à s'impliquer dans la conception, la promotion ou la distribution des produits et services de *e-learning*. Cette structure de partenariat a été mise au point en raison de la petite taille de l'entreprise et de sa

volonté de rester une structure souple et flexible, capable de répondre rapidement aux demandes fluctuantes de ce marché en émergence. Cette PME de douze employés travaille en réseau avec des fournisseurs indépendants (programmeurs, développeurs, traducteurs...), sollicités ponctuellement à titre de sous-traitant quand les ressources internes font défaut, et avec un ensemble de partenaires externes qui, soit diffusent au sein de leur sphère d'influence les produits et services de la PME, soit participent au développement et à la réalisation de nouveaux produits (évolution du catalogue de produits). E & L mobilise des partenaires différents selon les projets de développement qu'elle impulse, et le secteur concerné. Le choix des partenaires est fonction de la valeur ajoutée qu'ils représentent pour le réseau et de la volonté commune de travailler ensemble. L'objectif de la société n'est pas d'agrandir sans fin ce partenariat mais plutôt de le stabiliser à travers un contrat cadre conclu pour une durée de cinq ans et renouvelable. Le réseau est organisé sous forme de groupes de projet composés de personnes appartenant à différents employeurs. Elles sont réunies en fonction de la nature du projet et des compétences nécessaires pour le mener à bien. Gérés par un *Project Manager* dont le rôle est fonctionnel et non hiérarchique, ces groupes se forment et se recomposent au gré des missions. Leur coordination s'effectue en grande partie par entente informelle entre les membres et grâce au système d'information commun au réseau, dont le cœur est un logiciel de travail collaboratif avec un espace réservé à chaque projet. Le réseau ainsi constitué développe des savoir-faire spécifiques en formation à distance et capitalise, à la fois, sur la complémentarité des compétences propres à chacun de ses membres et sur les capacités de coordination et de coopération développées au sein des différentes équipes projet.

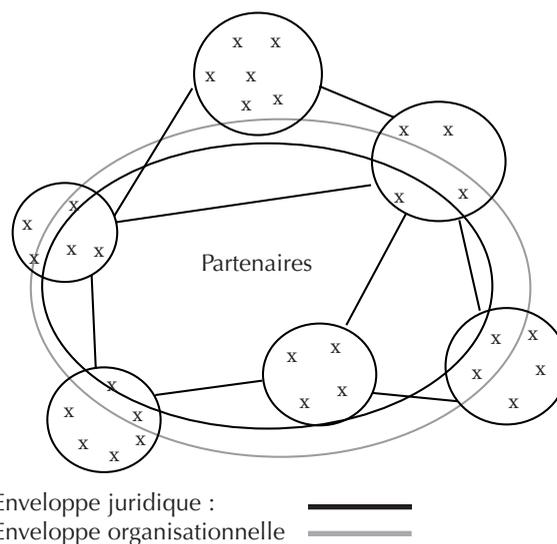
La gestion des ressources au sein de la PME reste largement informelle et assumée en grande partie par son dirigeant. Depuis peu, une responsable des ressources humaines a été engagée avec pour mission de formaliser la GRH, notamment de mettre en place un système de recrutement sélection. E & L intervient très peu dans la gestion des personnels de ses partenaires, qui en gardent la maîtrise. Cependant, la nécessité d'impliquer dans les projets du réseau des personnes qui, au-delà des compétences techniques et pédagogiques, sont en mesure de s'adapter à la structure-projet et à la culture E & L influence la politique de sélection et de développement des compétences menée par les partenaires. Les salariés de E & L télé-travaillent tous à temps plein depuis leur domicile. La société ne donne ni guide ni conseils spécifiques sur l'organisation du travail à distance et la gestion des

temps de travail. Chaque télé-travailleur s'organise comme il l'entend, en fonction des besoins de la mission à laquelle il participe. La gestion des carrières est peu formalisée et les possibilités de progression dépendent de la capacité des personnes à se « vendre » elles-mêmes, tout en composant avec le peu de visibilité qu'offre le travail à distance.

Les réseaux confédérés

Les réseaux confédérés sont constitués à partir d'entreprises généralement concurrentes qui s'associent, à moyen ou long terme, pour la durée d'un projet ou la pénétration d'un marché. Leurs enveloppes juridiques et organisationnelles, au départ totalement distinctes, vont se dissocier et se recomposer le temps du partenariat pour créer une enveloppe organisationnelle unique, à laquelle le partenariat donne le plus souvent une forme juridique spécifique (société momentanée, GIE, etc.). Le partenariat est à durée variable, mais demeure stable car il n'autorise pas, ou très difficilement, l'entrée ou la sortie d'un élément. et désigne, pour la durée de la collaboration, un coordonnateur ou un animateur. Les mécanismes de distribution du pouvoir sont dans une logique ascendante, les partenaires fixent les modalités de partenariat, désignent en leur sein un coordinateur, lui délèguent des pouvoirs de gestion et en contrôlent l'exécution. La caractéristique de ces réseaux est l'absence d'élément central qui présiderait à la création du partenariat et l'existence d'un rapport de force largement équilibré. La logique de constitution du réseau est additive car guidée par la volonté de gérer en commun des activités similaires pour atteindre une taille critique suffisante. Dans ce cas, le partenariat ne semble pas générer de savoir faire spécifiques supérieurs à ceux cumulés par ses membres et difficiles à s'appropriier isolément.

Schéma 6 du réseau confédéré



TUNNEL 6,5 OU LA SOCIÉTÉ MOMENTANÉE DE TRAVAUX PUBLICS

Tunnel 6,5 est une société momentanée (de droit belge) créée par l'association de grandes entreprises de travaux publics françaises, belges et allemandes, autour d'un projet de construction d'infrastructures pour le TGV. La nécessité d'atteindre une taille critique suffisante pour faire face à l'ampleur du projet (notamment au niveau des assises financières) a conduit ces différentes entreprises, normalement concurrentes, à s'allier en consortium pour l'obtention de la maîtrise d'œuvre du tunnel. Afin de faciliter la coordination du partenariat et surtout de pouvoir recruter, en propre, du personnel qualifié, le consortium a décidé de se doter d'une structure juridique spécifique, qui a pris la forme d'une société momentanée. Le personnel ouvrier est composé en grande partie de salariés détachés par les partenaires auxquels s'ajoutent des personnes engagées par la société momentanée pour la durée du projet. Il est placé sous la responsabilité du personnel cadre (chefs et conducteurs de chantier) qui a été mis à disposition de la société momentanée par les différents partenaires du consortium.

Tunnel 6,5 est gérée par un comité de direction composé d'un représentant de chaque entreprise membre. Ce comité délègue des pouvoirs de gestion au directeur de chantier, lui-même cadre détaché. Au sein du comité, les décisions sont prises à l'unanimité, chaque membre disposant d'une voix. La société fonctionne tout à fait indépendamment des entreprises qui en sont membres et a mis au point sa structure organisationnelle, ses modes de travail et son programme d'activités. Il règne sur le site ce que les travailleurs appellent « un esprit tunnel ». Il est marqué par une grande solidarité entre les personnes, des contacts interpersonnels très peu hiérarchisés, informels et très directs. Même si l'association s'est créée autour d'un projet, le mode de fonctionnement reste principalement axé sur les activités exercées et non sur les processus ou des projets.

L'administration du personnel s'effectue en grande partie au niveau du réseau. Le recrutement d'une partie des ouvriers qualifiés pour les activités de forage et d'excavation a été mené par la société momentanée qui a également organisé des formations sur la sécurité et la prévention à destination de tout le personnel du chantier, sans égard pour son appartenance juridique. Elles sont complétées par des formations spécifiques à destination de certaines catégories de personnel et couvrent des aspects très particuliers, comme la manipulation d'explosifs. Malgré leur diversité d'appartenance, les ouvriers bénéficient de conditions de travail et de rémunération relativement homogènes, qui ont fait l'objet d'une négociation de

site avec les principales centrales syndicales belges de la construction, réunies en front commun. Ces négociations ont abouti à la conclusion de trois conventions collectives de site donnant à tout le personnel impliqué dans les activités de creusage et de forage des avantages spécifiques. Du côté des cadres et des employés, une grande hétérogénéité subsiste puisque tous ces personnels ont été détachés de leur entreprise d'origine pour les besoins du chantier. Ils conservent donc les conditions de travail et de rémunération applicables dans leur pays et leur entreprise, ce qui occasionne parfois, des écarts importants que la société momentanée tente de gérer, voire de combler.

CONCLUSION

L'analyse d'une douzaine de cas de configurations organisationnelles relevant de la logique réseau nous a conduits à une typologie pluridimensionnelle dont l'ambition est de mieux cerner le concept d'entreprise réseau et les différentes formes qu'il peut qualifier sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. Ce travail est le fruit d'une démarche inductive ayant consisté à repérer, observer et étudier des formes d'organisation réticulaire. Il n'est pas impossible que des recherches complémentaires nous conduisent à compléter la typologie en identifiant de nouveaux types, relevant entre autres de la logique constitutive additive. L'intérêt de cette catégorisation est de nuancer et d'approfondir l'examen de questions critiques relatives à la gestion de ces réseaux, notamment en matière de GRH, en faisant apparaître des différences sensibles d'un type à l'autre.

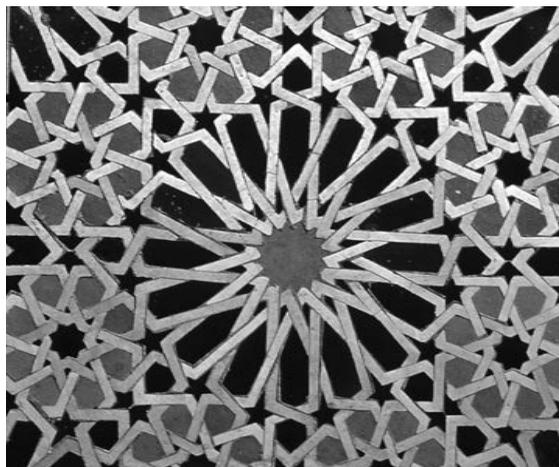
Ainsi, le réseau interne se caractérise par une GRH définie au niveau du siège central et mise en œuvre par un travailleur fortement autonome à qui l'entreprise propose toute une série de moyens pour atteindre ses objectifs. Il se distingue par un déplacement de la responsabilité collective vers la responsabilité individuelle [Deffayet, 2001 ; Cressent, 2002]. Le fonctionnement du réseau intégré montre une GRH définie au niveau du centre stratégique et *imposée* aux entreprises du réseau. La politique de GRH est duale, en ceci que les personnels affectés aux activités de création de valeur bénéficient de conditions avantageuses et d'une gestion plutôt *soft* [Truss *et al.* 1997], tandis que les personnels non stratégiques font l'objet d'un nivellement par le bas et d'une gestion essentiellement *hard*. La GRH du réseau pendulaire reste éclatée entre les entreprises constitutives du réseau et fortement orientée vers une approche transactionnelle du lien salarial. Les ressources humaines y sont considérées comme une source de coût qu'il faut rentabiliser, contrôler et gérer avec rigueur. Il appartient au travailleur de s'intégrer dans ce contexte et de s'adapter aux règles du jeu. Le donneur d'ordre du réseau fédéré intervient directement dans la

GRH de ses partenaires avec des activités qui ont pour objectif le développement de compétences propres au réseau ainsi que l'émergence et le maintien d'un sentiment d'appartenance et d'adhésion au réseau [Frery, 1999]. Dans ce type de réseau, la maîtrise des rapports de travail reste très complexe et, en l'absence d'une DRH de réseau forte et influente, repose en grande partie sur le bon vouloir des individus. La GRH du réseau nucléaire reste atomisée et relève principalement de chaque partenaire, qui met en œuvre sa propre politique. Les personnels y sont fortement responsabilisés sur les questions relatives au développement des compétences organisationnelles et techniques nécessaires au succès du réseau, sans que les employeurs ne les outillent ni ne balisent cette autonomie. Enfin, le réseau confédéré se distingue par une délégation des pouvoirs de gestion des personnels des membres du réseau vers la structure de coordination. Cette gestion a principalement pour objectif d'harmoniser les conditions de travail et de rémunération et d'assurer le développement des savoir-faire techniques.

Cette analyse éclaire les questionnements en cours autour du modèle de gestion des ressources humaines, appelé à se développer dans ces formes organisationnelles [Barreau, 1997 ; Leboulaire et Leclair, 2001]. Plutôt que d'osciller entre différents modèles, il semble que la GRH, soit, en partie du moins, conditionnée par la nature du réseau. Ainsi, dans les réseaux qui développent des actifs spécifiques forts, le développement des compétences organisationnelles et spécifiques aux activités du réseau est un enjeu majeur de la gestion des personnels. Il conduit à l'émergence d'une GRH qualifiée de « modèle des solidarités » [Leboulaire et Leclair, 2003] ou encore de « modèle médiatique » [Pichault et Rorive, 2003]. Dans les réseaux qui ne développent pas d'actifs spécifiques forts, l'accent est mis davantage sur une administration rigoureuse des personnels et une harmonisation des statuts. La GRH, proche du modèle « de la surclasse » [Leboulaire et Leclair, *op. cit.*], reste cantonnée à un rôle d'administration des effectifs, avec un double risque de dualisation et de déresponsabilisation des entreprises vis-à-vis des personnels.

Avant de conclure, deux précautions s'imposent au lecteur intéressé par ces résultats. Les types présentés dans ce travail de recherche constituent en fait des idéaux-types [Weber, 1949], soit des *instruments* de compréhension de la réalité au travers de traits saillants présentant une certaine logique. Dans les faits, aucun des

réseaux observés ne correspond parfaitement à l'un ou l'autre des types décrits ici. Cependant, construits à partir de caractéristiques repérées dans différents cas, ces idéaux-types deviennent une sorte d'étalon de la réalité, permettant de comprendre et de distinguer les situations. Enfin, ces réseaux évoluent : les formes décrites sont loin d'être figées. Au contraire, elles sont mouvantes et témoignent d'une recherche constante de flexibilité et d'adaptation aux contextes dans lesquelles elles se développent. Elles représentent donc la situation en un temps donné, celui de l'analyse et de ses antécédents. Certains des cas présentés ont déjà fait l'objet d'évolutions marquantes. Les tensions décrites concernant la *business unit* du cas Health & Care, chargée de tous les services et activités de support (GBS), ont conduit la direction centrale à externaliser complètement cette activité en la cédant à une entreprise, spécialisée jusque-là dans les activités d'outsourcing informatique. Cet important mouvement d'externalisation conduit à la création d'un réseau pendulaire et fait évoluer la société d'un réseau interne vers une forme externe, entraînant une nouvelle recombinaison de ses périmètres organisationnels et juridiques. À l'inverse, dans le cas Pégase, la volonté de décomplexifier le réseau et de stabiliser les enveloppes [Pichault, *op. cit.*] a entraîné différentes décisions de gestion, notamment la centralisation de toutes les opérations de maintenance des rames TGV dans un même atelier. Ce type de constats plaide par conséquent pour le lancement de programmes de recherche longitudinaux destinés à analyser l'évolution des formes réticulaires d'organisation et de leurs modalités de gestion, afin d'en mesurer la pérennité.



© Gianni Dagli Orti

La logique de constitution du réseau est additive car guidée par la volonté de gérer en commun des activités similaires pour atteindre une taille critique suffisante. (Zelliges marocains, Marrakech)

BIBLIOGRAPHIE

- ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T., KERR, S., *The Boundaryless organization*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1995.
- AZKENAZY, P., *La Croissance moderne : organisations innovantes du travail*, Paris, Economica, 2002, 296 p.
- BARREAU, J., « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines », note critique, *Sociologie du travail*, n°1, 1997.
- BAHRAMI, H., « The Emerging Flexible Organisation : Perspectives from Silicon Valley »,

- California Management Review*, vol. 34, n°4, 1992, pp 33-52.
- BESSON, D. & HADDADJ, S., *Développer et recruter les compétences*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- BLANCHOT, F., ISAAC, H., JOSSERAND, E., KALIKA, M., de MONTMORILLON, B., ROMELAER, P. « Organisation : explosion des frontières et transversalité » *Cahier de recherche n°50 EMR Dauphine, CREPA version n°3 – mars 2000.*
- BOULANGER, P., *Organiser l'entreprise en réseau*, Paris, Nathan, 1995.
- BOYER, R.], « Comment émerge un nouveau système productif ? », in DURAND P., *Vers un nouveau système productif?*, Paris, Syros/Alternatives, 1993, pp. 31-91.
- CRESSENT, G., « Le télétravail, vers un nouveau cadre juridique... », *Personnel*, n° 426, janvier 2002.
- DEFFAYET, S., « Manager les ressources humaines dans l'organisation en réseau, une illustration », *Actes du XIIe Congrès de l'AGRPH*, vol. I, 2001, pp. 97-116.
- DESRUMEAUX, A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1996, pp. 86-108.
- FAVIER, M. [éditeur], COAT, F., COURBON, J.C., TRAHAND, J., *Le Travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Economica, 1998.
- FRERY, F., « L'entreprise transactionnelle », *La grande entreprise industrielle au tournant d'un siècle*, Journées ANVIE, ESCP, Paris, septembre, 1994.
- FRERY, F., *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert, 1999.
- GRANDORI, A. & SODA, G. [], « Inter-firms Networks, Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organization Studies*, Vol.16, n°2, 1995, pp.183-205.
- Heitz, M., « Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau », *Cahier de recherche n°2000-14*, Nancy, GREFIGE, 2000, pp.1-17.
- LE BOULAIRE, M. & LECLAIR, P., « Quand la GRH s'étend au-delà des frontières de l'entreprise », *Entreprise & Personnel*, octobre 2001, 51p.
- LE BOULAIRE, M. & LECLAIR, P., « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines : entre le modèle de la surclasse et celui des solidarités », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2003, pp. 1284-1296.
- LOUART, P., « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue française de gestion*, janvier-février 1996, pp 74-85.
- MILES, R. & SNOW, C.], « Causes of Failure in Network Organizations », *California Management Review*, vol. 34, n°4, 1992, pp. 53-63.
- MILES, R. & SNOW, C., « Network Organisations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, vol. 28, n° 3, 1986, pp. 62-73.
- NIZET, J. & PICHULT, F., *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin, 1995.
- ORGOGOZO, I., *Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Éditions d'organisation, 1991.
- PETTIGREW, A., WHITTINGTON, R., MELIN, L., SANCHEZ-RUNDES, C., RUIGROK, W. & VAN DEN BOSCH, F., *Innovative Forms of Organising*, Sage, 2003.
- PICHULT, F. & RORIVE, B., « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », Journée d'étude « Les restructurations : Volonté ou Fatalité, IAE de Paris, 27 Février 2003.
- PICHULT, F. [], « La question de l'alignement stratégique dans les nouvelles formes organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 46, 2002, 2^e partie, pp. 59-75.
- PICHULT, F., « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2000, n°130, pp.5-15.
- PICHULT, F. & ZUNE, M., « Les centres d'appels téléphoniques : une figure de la déréglementation du marché du travail », *Management et conjoncture sociale*, n° 580, mai 2000, pp. 31-41.
- POWEL, W.W., « Neither markets, nor hierarchy, network form of organization », in STAW, CUMMING, (Eds), *Research in Organization Behaviour*, Vol. 12, Greenwich, JAI Press, 1990, pp 295-336.
- REIX, R., « Technologies de l'information et stratégies de partenariat », in LABOURDETTE, A., *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mérigot*, Paris, Economica Gestion, 1992, pp. 545-557.
- RICHARDSON, G. B., « Economics and Organisation, A Talk Given by G.B. Richardson », *Actes du colloque Métamorphose des Organisations*, 21-23 octobre 1999.
- SOBCZAK, A., *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau mode de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, LGDJ, Collection bibliothèque de droit social, 2002.
- TRUSS, C., GRATTON, L., HOPE-HAILEY, V., MCGOVERN, P. et STILES, P., « Soft and Hard Models of Human Resource Management : a Reappraisal », *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 1, janvier 1997, pp. 53-73.
- WEBER, M., *The methodology of the social sciences*, Tr. by E. SCHILS and H. FINCH, New York : The Free Press, 1949.
- WEISS, D., , « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, mars-avril- mai 1994, pp. 95-103.
- WEISS, D., « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1994, pp. 38-49.
- WILLIAMSON, O. E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York, 1975.
- WILLIAMSON, O. E., *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985 (Traduction française : *Les Institutions de l'économie*, traduit par CŒURDEROY, R. et MAINCENT, E., Paris, Interéditions, 1994).

COMMENT DÉVELOPPER LA PERFORMANCE COLLECTIVE ?

Quand le handballeur vient au secours du manager

Comment former les futurs managers à l'art de l'équilibre, corde raide de l'excellence sur laquelle se déplacent aussi les sportifs de haut niveau ? La réponse de l'auteur, inspirée par les principes de Daniel Costantini (1), entraîneur de l'équipe de France championne du Monde en 2001, est simple : faites faire du handball à vos enfants ! Ils y apprendront mieux qu'à l'école à perdre avant de gagner, à jouer avec les autres pour mieux s'accomplir individuellement, à trouver leur place dans un collectif tout en développant leurs points forts personnels, à se préparer pour des échéances importantes en structurant des étapes... bref, tout ce qui leur sera demandé dans le monde du travail

PAR **Thierry PICQ**, PROFESSEUR, EM LYON

L'analogie entre une entreprise et une équipe sportive est fréquemment utilisée, par des formateurs lors de séminaires sur le *leadership* ou le travail d'équipe, par des chercheurs académiques, dans une perspective de transfert de connaissance sur les organisations (2), ou encore directement par des dirigeants managers, comme support d'une rhétorique à visée mobilisatrice. On constate également la multiplication des ouvrages de management qui s'appuient sur des exemples de réussite sportive.

(1) Les propos de Daniel Constantini rapportés dans ce texte sont extraits d'une interview menée par Jérôme Chaufournais et Bertrand Blanc, étudiants à EM Lyon, et de plusieurs rencontres entre l'auteur et Daniel Constantini

Le sport, surtout quand il se pratique en compétition de haut niveau, dans un contexte international, se présente comme un terrain de *benchmarking* potentiellement riche d'enseignements pour l'entreprise. Nul ne peut contester en effet que les meilleurs athlètes, entraîneurs et techniciens du sport disposent d'expériences et de savoir-faire importants dans le domaine de la performance humaine, individuelle et collective, soumise d'ailleurs secondes...

De plus, en tant qu'outil pédagogique, le sport représente un langage accessible systématiquement à évalua-

(2) Par exemple, Keidel, dans un article fondateur, a analysé le parallèle entre des sports collectifs et des types d'organisation. [KEIDEL R.W. : « Baseball, Football and Basketball: models for business », *Organizational Dynamics*, winter 1984, p.5-18].



© F. Haslin/CORBIS-SYGMA

Pour développer l'efficacité d'une équipe, il faut d'abord identifier les domaines de valeur ajoutée de chacun, les reconnaître et les valoriser de façon ostensible au sein du groupe. (Daniel Costantini lors du match France/Slovénie aux JO de 2000)

tion en points, en buts marqués, en mètres, en à tous et véhicule des images et émotions qui permettent de sensibiliser, faire passer des messages et susciter des réflexions sur la conduite de l'action humaine organisée en mobilisant des vecteurs autres que purement techniques et rationnels.

Cependant, la force évocatrice du sport présente des limites. L'efficacité du transfert de connaissance et l'impact réel sur l'action quotidienne des managers restent à démontrer. Combien de conventions, animées par des champions et entraîneurs charismatiques se sont révélées sans suites, au-delà du choc de la rencontre! D'autre part, il faut bien reconnaître que les situations sportives sont d'une autre nature que celles que l'on rencontre dans l'entreprise: les règles du jeu y sont claires, connues de tous à l'avance, avec un nombre fini de coéquipiers et d'adversaires. Les compétences techniques, n'y sont pas soumises à des évolutions brutales et la nature des problèmes à résoudre, même très pointus, ne présentent pas le même degré de complexité que dans l'environnement instable et multi-acteurs de la grande entreprise industrielle ou de service.

Comme toute approche métaphorique, l'image du sport représente un véhicule pertinent pour produire de l'ouverture et de la réflexion, mais dont les enseignements ne peuvent cependant pas faire l'économie d'une

prise de recul critique.

C'est dans cette perspective de transfert raisonné et raisonnable que nous nous situons dans cet article, en ayant recours au handball, un sport habituellement peu mobilisé par les partisans de la métaphore sportive pour le management. Nous nous appuyons sur un certain nombre de résultats tout à fait exceptionnels que ce sport a obtenu récemment en France: l'équipe nationale masculine est devenue en 1995 la première équipe de sport collectif française à décrocher un titre mondial, bien avant le succès tellement médiatisé de l'équipe de football d'Aimé Jacquet. Elle a récidivé six ans plus tard, lors des championnats du Monde organisés à Paris. L'équipe féminine a également conquis ce titre en 2003, en Croatie. Cette même année, le Club de Montpellier est devenu champion d'Europe des Clubs. En 2004, le hand-ball est le seul sport national à avoir assuré la présence, pour une même discipline, des équipes masculine et féminine aux Jeux Olympiques d'Athènes.

Comment expliquer ce miracle du handball français, complètement inexistant sur la scène internationale il y a tout juste dix ans? Comment expliquer cette capacité à produire des collectifs si performants? Peut-on tirer de cette expérience des enseignements utiles pour une entreprise? Le manager peut-il apprendre quelque chose du handballeur?

Comment former les futurs managers à l'art de l'équilibre, qui représente finalement cette corde raide de l'excellence sur laquelle se déplacent les sportifs de haut niveau ? La réponse est simple : faites faire du handball à vos enfants ! Ils y apprendront mieux qu'à l'école à perdre avant de gagner, à jouer avec les autres pour mieux s'accomplir individuellement, à trouver leur place dans un collectif tout en développant leurs points forts personnels, à se préparer pour des échéances importantes en structurant des étapes... bref, tout ce qui leur sera demandé dans le monde du travail. Si on regarde dans les écoles, les gymnases, les clubs, il y a de quoi être optimiste pour l'avenir de nos entreprises !

Nous avons fait le choix de livrer dans cet article un matériau relativement brut, sans extrapolations abusives ou simplistes, laissant ainsi au lecteur un large champ d'interprétation personnelle liée à la force évocatrice de l'analogie.

Parions que le manager peut trouver dans l'expérience du handballeur une source d'expérience pratique et originale digne d'intérêt.

LE HAND-BALL : UNE ANALOGIE PERTINENTE POUR LES ORGANISATIONS MODERNES

Tout le monde a au moins joué une fois dans sa vie au handball. C'est le sport le plus pratiqué en France au niveau scolaire. Son principe est simple : six joueurs et un gardien de but se font des passes à la main avec un ballon pour marquer des buts dans le camp adverse, au cours de deux mi-temps de trente minutes chacune. Créé en Allemagne au début du XX^e siècle, il devint sport olympique en 1936. Aujourd'hui, environ huit millions de personnes dans le monde, réparties sur cent cinquante pays, jouent au handball. Les compétitions internationales sont traditionnellement dominées par les Nations européennes de l'Est ou du Nord (Allemagne, Russie, ex-Yougoslavie, Suède, Danemark, Norvège), même si depuis une dizaine d'années, les pays méditerranéens deviennent compétitifs (France, Espagne, Égypte...)

Pourquoi ce jeu représente-t-il une analogie pertinente pour l'entreprise ? Il nous semble que les principes et les règles de ce sport sont assez proches de ce que l'on peut trouver dans les organisations modernes.

Tout d'abord, il s'agit d'un des sports collectifs les plus rapides qui soient. Comme les décisions et actions dans l'entreprise, le ballon va dans tous les sens, passe de mains en mains. Il faut jouer vite, prendre l'adversaire de vitesse, mais aussi s'adapter en permanence aux positions de défense de l'équipe adverse.

Au handball, les avantages sont toujours précaires. Contrairement au football, où des avantages de deux ou trois buts sont souvent décisifs, plusieurs buts peuvent se marquer par minute au handball, ce qui offre la

possibilité de nombreux renversements. Jusqu'au coup de sifflet final, rien n'est jamais joué (3).

Une équipe comprend douze joueurs, cinq sur le banc de touche et sept sur le terrain. La particularité est que les remplaçants peuvent changer à tout moment, y compris pour des temps très courts, sans arrêter le jeu. Un joueur sorti peut rentrer de nouveau à tout moment tout au long de la partie. Le collectif de jeu se transforme en permanence pendant un match, selon le contexte, la stratégie de l'entraîneur, les capacités de polyvalence ou de spécialisation des joueurs, les blessures, le comportement de l'adversaire... L'équipe ne joue jamais au complet en même temps mais chaque joueur reste un membre actif du collectif, même s'il est momentanément sur la touche.

Cette dimension collective est également au cœur de la nature même du jeu. Le handball est un sport très technique, basé sur des combinaisons de jeu. Contrairement au football, la taille du terrain – plus petite – réduit la possibilité de duels individuels : l'objectif consiste à déstabiliser l'équipe adverse par des mouvements de jeu rapides, inattendus et collectivement construits. Le handball est donc l'archétype du sport où les qualités individuelles, bien qu'indispensables, ne suffisent pas à faire la différence sur la durée d'un match. Une équipe ne peut pas jouer à un haut niveau au handball si elle n'a pas développé un mode de jeu collectif qui lui soit propre et des combinaisons tactiques qu'elle ait construites en fonction du profil de ses joueurs.

Enfin, la capacité d'adaptation instantanée et de changement de stratégies en fonction des circonstances ou du comportement de l'adversaire est une compétence collective essentielle. Pour faire une bonne équipe, il ne suffit pas d'avoir de bons joueurs. Il faut surtout que ceux-ci soient capables de faire évoluer tous ensemble leur système de jeu, très vite, au même moment et dans le même mouvement.

Voyons donc quels sont les principes mis en œuvre par Daniel Costantini, personnage charismatique et haut en couleur du sport français, pour amener son équipe, le 4 février 2001 six ans après un premier titre, à battre la Suède, meilleure équipe du Monde jusqu'ici, vingt-huit buts à vingt-cinq, dans les prolongations d'une finale épique suivie en direct par des millions de téléspectateurs.

FAIRE ÉCLORE DES TALENTS

Bien sûr, pour avoir une bonne équipe, il faut avant tout disposer de bons joueurs. Chacun dans un groupe

(3) Comme par exemple ce but d'anthologie que marqua Jackson Richardson à la dernière seconde du match contre l'Allemagne, en quart de finale du championnat du monde 2001, et qui permit à la France d'arracher les prolongations... et finalement de se qualifier pour les demi-finales.

est porteur d'un talent bien particulier, d'expériences personnelles, de points forts distinctifs qu'il s'agit d'identifier, de valoriser et de mobiliser au profit d'un objectif collectif. Encore faut-il bien vouloir les reconnaître! Certaines nations (comme par exemple l'Allemagne) ont un style de jeu issu de schémas et tactiques conçus a priori. Cette doctrine conditionne le recrutement des joueurs sélectionnés en équipe nationale, qui doivent donc trouver leur place au sein d'une organisation d'ensemble prédéfinie. Daniel Costantini, lors de sa prise de fonction dans les années 1985 a été confronté à un contexte où tout était à créer. «*Je n'avais pas d'autre choix que de faire avec les joueurs que j'avais sous la main à l'époque. Heureusement, j'ai eu la chance de tomber sur des talents qui ne demandaient qu'à éclore, mais qu'on n'avait pas encore mis en situation de le faire*». Ce fut alors le début de l'épopée des barjots (4), un groupe de joueurs pétris de talents mais dont la réputation était d'être des *rebelles ingérables*. Ils firent passer, ensemble, en moins de dix ans l'équipe de France de la trentième place mondiale au titre de championne du Monde.

DÉVELOPPER OSTENSIBLEMENT LES POINTS FORTS DE CHACUN

Daniel Costantini nous parle de son expérience avec Stéphane Stoecklin, l'un des meilleurs joueurs de l'équipe de France: «*Quand vous travaillez vos séances d'entraînement, vous avez l'impression de développer les points forts de l'équipe. Mais en fait, vous développez les points forts des individus qui composent l'équipe. Quand vous avez Stéphane Stoecklin, qui est un tireur extraordinaire, vous travaillez le point fort de Stéphane Stoecklin, c'est toute l'équipe qui va en bénéficier, il n'en reste pas moins que Stéphane, ... quand vous faites cela, il sait que vous faites cela pour l'améliorer lui. [...] Si vous développez le point fort d'un joueur, il ne faut pas hésiter à le faire de manière ostensible. C'est-à-dire que tout le monde sait que si l'on travaille le point fort d'un joueur fort, cela va nous amener tous très, très haut. [...] Mais on met tout le monde à son service pour l'améliorer, lui. [...]*».

Par contre, Stéphane Stoecklin n'est pas un bon défenseur. Donc, j'ai l'ambition de lui faire travailler la défense, parce qu'il peut se produire que, dans un match, il n'ait pas le temps de sortir et que c'est sa capacité à défendre, ne serait-ce que trente secondes, qui va peut-être être déterminante. Mais il est faible en défense [...]. Il faut que je travaille son point faible en défense d'une manière discrète. Que je conçoive un dispositif d'entraînement où Stéphane puisse travailler sans qu'il y ait de pression sur lui, sans qu'il y ait de sanction dès qu'il se fait battre. Il ne faut pas que ce garçon, même s'il est encouragé et tiré très

haut sur son point fort, il ne faut pas non plus le déstabiliser sur son point faible. Et pourtant il faut l'améliorer. [...] Il y a donc deux aspects dans mon travail: un que j'ai appelé ostensible et un autre, plus discret, qui consiste surtout à ne pas faire douter le joueur dans un registre où il est plus faible, afin de ne pas risquer de contaminer ses points forts [...]. Un entraîneur qui a compris cela, fait avant tout de la gestion individuelle, et construit la force de son collectif sur les talents en présence, une fois qu'ils sont clairement identifiés et solidement affirmés»

Ce message simple recommandant de s'appuyer d'abord sur ses qualités est malheureusement trop souvent oublié dans le monde du travail, où l'on pointe plus aisément les faiblesses et les erreurs. Le message venu du sport est très percutant: pour développer l'efficacité d'une équipe, il faut d'abord identifier les domaines de valeur ajoutée de chacun, les reconnaître et les valoriser de façon ostensible au sein du groupe.

Cette dimension individuelle reste bien évidemment insuffisante pour construire une véritable équipe. De nombreux exemples d'équipes de sport collectifs composées des *stars* achetées à prix d'or à d'autres clubs mais qui n'arrivent pas à jouer ensemble démontrent la nécessité de travailler également à un autre niveau.

CONSTRUIRE UNE ÉQUIPE SUR LA BASE DES TALENTS INDIVIDUELS

Créer des interactions

Une équipe se bâtit progressivement, au fur et à mesure des interactions et des confrontations entre les joueurs. Plus la densité et l'intensité de ces contacts seront élevées, plus la probabilité de construire un collectif sera grande. «*En sport collectif, la baisse de régime d'un joueur peut être compensée par la motivation de celui qui est à côté [...] même s'il y a un doute à un moment donné, ce doute peut ne pas être partagé de la même manière par tout le monde. C'est aussi cela que les joueurs apprennent au sein d'une équipe: pas seulement des combinaisons techniques. [...] C'est indispensable que les joueurs puissent anticiper les doutes de leurs coéquipiers, et réagir de façon appropriée pour que le rendement collectif n'en souffre pas. [...] ce n'est pas pour rien que l'on parle de dynamique de groupe: une notion d'interactions, de compensation des individus les uns par rapport aux autres [...] Une équipe idéale, où régneraient un engagement individuel total et une symbiose collective parfaite vers une vision commune, celle de la victoire, serait une équipe où chaque joueur deviendrait le coach de l'autre, et aiderait ses coéquipiers à évoluer au sein du collectif».*

(4) Surnom donné au groupe de joueurs qui a composé l'équipe de France de 1986 à 1996.

Favoriser la proximité

Un des facteurs facilitant cette construction progressive est évidemment la proximité physique. Dans le contexte sportif, les stages et autres rassemblements de joueurs sont indispensables, surtout quand les joueurs ont de multiples unités d'appartenance (leur club), comme c'est le cas en équipe de France. « *Moi, je fonctionne vraiment en pointillé. C'est un problème, car les joueurs sont dispersés toute l'année dans leurs clubs et sont engagés dans de multiples compétitions. L'équipe de France se greffe sur tout cela. J'ai exigé de la fédération que les athlètes et moi soyons rassemblés au moins soixante-dix jours dans les années importantes, si on fait les Jeux Olympiques ou les championnats du monde. Ce ne sont que rarement des périodes bloquées sur plus d'une semaine, c'est toujours en pointillé, mais ce qui compte c'est la fréquence. [...] Il est nécessaire de construire une mémoire du groupe, qui ne passe, pour moi, que par des périodes passées ensemble et étalées dans le temps. C'est surtout la régularité qui compte. Cela ne sert à rien de passer un mois complet ensemble avant une grande compétition si les joueurs ne se sont pas côtoyés de nombreuses fois auparavant. C'est trop tard.* »

Les propos de Daniel Constantini font écho aux témoignages de personnes membres d'équipes qui travaillent à distance. On constate que ces équipes virtuelles et autres télétravailleurs ont besoin de temps intégrés de socialisation fréquents, sinon, le fonctionnement collectif n'est pas efficace.

Construire un savoir-faire partagé

Au fur et à mesure du vécu de l'équipe, se construit donc un savoir-faire commun implicite. Au handball, cela prend la forme de combinaisons de jeu qui peuvent aller jusqu'à des automatismes collectifs, quand ils sont répétés de multiples fois. Le langage commun peut être aussi *non verbal*. Ne dit-on pas parfois que des joueurs *se sentent* sur un terrain. L'équipe de France, championne du Monde en 1995, avait la réputation de pouvoir réussir des combinaisons de plusieurs passes consécutives en jouant les yeux fermés.

Ce savoir-faire commun est à la base de profils de jeu propres à chaque équipe. Par exemple, l'équipe de France féminine a l'habitude de faire des entames de match désastreuses, et de savoir puiser dans ses ressources pour venir coiffer ses adversaires, en fin de match (5).

Ce niveau de maturité collective se construit aussi sur la mise en évidence de complémentarités entre les personnes, permettant ainsi une espérance de performance collective qui ne repose plus seulement sur les perfor-

(5) Comme en finale de la coupe du Monde, en 2003, où les Françaises étaient menées par les hongroises de sept buts à six minutes de la fin du match. Elles ont arraché le match nul à la fin du temps réglementaire pour finalement obtenir la victoire dans les prolongations.

mances individuelles. « *Un bon exemple, nous dit Daniel Constantini, est celui de Frédéric Volle (arrière gauche de l'équipe) qui est un joueur au palmarès élogieux: médaillé olympique et champion du Monde. Pourtant, il n'aura jamais été capable d'être efficace dans une phase terminale de ce type de compétition. C'est un peu comme ces cyclistes qui amènent le sprint, mais il faut quelqu'un derrière qui ait la pointure pour gagner. Alors que Denis Lathoud (autre arrière gauche), c'est tout le contraire. Vous le traînez toute la première semaine. Vous vous demandez même: pourquoi je l'ai amené, celui-là? Et alors, dès que cela devient difficile, il explose et devient un joueur déterminant.* »

Ainsi, une bonne équipe, ce n'est pas celle qui a les meilleurs talents, mais celle qui a développé les complémentarités les plus efficaces entre les individus.

SE CONFRONTER A L'ÉPREUVE DU TERRAIN POUR PROGRESSER

Répéter pour mieux innover

Les sportifs ont besoin de s'entraîner, de faire des matchs de préparation, d'avoir des compétitions qui servent de tests. Daniel Costantini aime à faire l'apologie de la répétition. Selon lui: « *répéter n'est pas recommencer. À chaque enchaînement d'action, le corps humain se transforme. Cela aboutit à des automatismes, dont l'intérêt est d'être capable d'enchaîner des actions sans efforts. L'énergie économisée peut alors être mobilisée sur de l'innovation et du progrès. Être créatif, compétitif, imaginatif dans les situations difficiles, cela n'est possible que grâce à la répétition. Sans répétition, il y a dégénérescence. Cela nous est arrivé, à l'entraînement, de répéter des centaines de fois de suite des combinaisons de jeu importantes, comme des débutants. J'expliquais aux joueurs qui exprimaient leur frustration que, plus ils auraient intégré collectivement des automatismes de jeu, plus ils pourraient improviser de façon efficace, si la situation de match l'exigeait.* »

Se donne-t-on le droit de s'entraîner en entreprise, de refaire ses gammes, de tirer des leçons d'un projet raté pour mieux réussir le suivant? Au contraire, il semble que la recherche de la performance dans l'entreprise passe par l'idée qu'il faille tout réussir du premier coup. Voilà bien une hypothèse à laquelle le monde sportif ne croit plus depuis longtemps!

Développer la capacité à apprendre ensemble

La performance d'une équipe s'observe et se mesure sur la base de ce qu'elle réalise et des résultats qu'elle obtient. Un des ingrédients du développement de la

performance d'une équipe est le *savoir-apprendre* partagé. Apprendre de la défaite: savoir se prendre des claques ensemble et s'en servir pour construire de nouvelles compétences (qu'elles soient de nouveaux savoir-faire techniques ou de nouveaux comportements). « *Il faut essayer de faire comprendre aux gens qu'il n'y a pas de honte à perdre, que le sport est fait de victoires et de défaites. [...] On n'est pas forcément en échec parce qu'on a perdu un match: on est en échec quand on a perdu sans exprimer totalement ce qu'on est capable de faire, et sans être capable de comprendre pourquoi on a perdu. Il faut donc bien analyser ce qui nous a empêchés de faire ce que nous devons faire. On ne peut réussir qu'en se trompant et en analysant ses échecs. J'aime bien dire à mes joueurs: l'erreur n'est pas grave, mais je vous demande de changer d'erreur à chaque fois* ».

Un exemple fort nous est donné par le Club de Montpellier, lors de la finale de la coupe d'Europe des Clubs champions, en mai 2003, qui se joue en deux matchs aller-retour. Battus vingt-sept à dix-neuf lors du match aller à Pampelune (meilleur club européen depuis plusieurs années), l'équipe de Montpellier ne pouvait raisonnablement pas penser renverser la situation et refaire un retard de huit buts face à la meilleure équipe d'Europe. Pourtant, en décortiquant la vidéo pendant les deux semaines qui les séparaient du match retour, les joueurs ont identifié un certain nombre d'erreurs tactiques et stratégiques et réfléchi aux moyens de ne pas les reproduire. Montpellier a finalement réussi l'exploit de gagner ce match fatidique par trente et un à dix-neuf, et s'est adjugé la victoire finale au prix d'un incroyable renversement de situation, inédit à ce niveau de la compétition. Montpellier n'est pas devenu intrinsèquement meilleure que Pampelune en quinze jours: les joueurs se sont juste remis en cause, soutenus par une incroyable rage de revanche. « *C'est dans l'adversité que se développent les grands collectifs. Les joueurs ont fait preuve d'une incroyable capacité de réaction et d'apprentissage collectif, en accéléré* » dira Patrice Canayer, l'entraîneur de l'équipe.

Créer les conditions de la performance

Le coach joue un rôle essentiel dans cet apprentissage. Il aide à formaliser l'acquis collectif. Voici ce qu'écrivait Daniel Constantini, en 2000, au démarrage de la préparation des championnats du monde de 2001: « *Mon rôle va être de faire la synthèse des erreurs de la période 1998-1999 (6), puis de la confiance générée par la réussite des qualifications, et le fait qu'il va falloir passer un cap. Il faut que je dessine une conception de ce cap au niveau du terrain, du projet de jeu. Ce n'est pas moi qui*

(6) La période qu'a suivi le titre mondial de 1995 a été marquée par des revers pour l'équipe de France: 7^e aux Championnats d'Europe en 1998 et 6^e aux Championnats du Monde en 1999.

joue: je ne suis pas responsable des erreurs des joueurs. Par contre, je suis responsable s'ils les reproduisent ».

Le métier d'entraîneur d'une équipe de sport de haut niveau ne consiste donc pas seulement à préparer des entraînements, mais avant tout à créer les conditions du succès, à tous les niveaux (technique, physique, psychologique...). Ne dit-on pas dans les bons ouvrages de management que la capacité à créer un contexte favorable à la performance est un des enjeux du leadership moderne?

UNE ÉQUIPE PEUT-ELLE ÊTRE PERFORMANTE DANS LA DURÉE?

Définir un objectif mobilisateur

Le sport apprend à relativiser la notion de performance, qui ne se mesure que par rapport à une situation, un objectif, une date, une échéance. Aucune grande équipe ou champion n'est performant dans l'absolu, mais seulement dans une situation donnée, dans un ou plusieurs championnats, ou encore sur une période particulière, mais pas en général. « *En 2001, c'était la première fois qu'un championnat du Monde était organisé en France. Nous nous devions d'être présents. Tous les joueurs n'avaient qu'une idée en tête: chanter la Marseillaise à Bercy, une médaille d'or autour du cou, devant leur public* ».

Ce propos démontre l'importance du partage d'un projet commun au sein d'un collectif, qui finalise l'engagement de chacun et lui donne un sens.

Rester au sommet

À l'inverse, mieux un objectif à fort challenge a été atteint, plus il semble difficile pour l'équipe de se définir un autre projet. Il est plus facile de gravir les échelons que de s'y maintenir, dit-on parfois. Cet adage est, en général, bien connu des sportifs qui disposent de la possibilité de jalonner leur progression de temps forts, mais qui ont à gérer la motivation pour la période qui suit ces temps forts. « *Là où j'ai échoué, c'est dans la gestion des gens qui venaient d'être champions du Monde en 1995. C'est-à-dire de ceux qui ont obtenu ce que la plupart des gens recherchent toute leur vie dans n'importe quel domaine et qu'ils n'atteindront peut-être jamais. On peut tous tendre vers le rêve d'être le meilleur du Monde dans son domaine, mais on ne va pas tous être champions du Monde. Et eux, à partir du moment où ils l'ont été, chacun d'entre eux a vu son estime de soi développée à un point tel qu'il a été très difficile ensuite de leur demander*



© Gianni Dagli Orti

L'expérience de l'équipe de France confirme que la reproduction de recettes ayant fonctionné dans un contexte donné pose problème pour le futur, et que la nature et le dosage d'un nouvel équilibre collectif doit être, pour partie, à chaque fois réinventé (Le nœud de Salomon, symbole d'éternité, mosaïque paléochrétienne du IV^e siècle, Basilique d'Aquileia, Italie)

de se remettre quelque peu en question. [...] La capacité de remise en cause est une compétence fondamentale, que n'a pas su gérer individuellement et collectivement cette équipe» (7).

Ne peut-on donc pas être collectivement performant dans le temps? Un sportif ne peut-il pas dominer une discipline sur une longue période? De nombreux exemples en athlétisme, en cyclisme, ou en course automobile démontrent du contraire, mais il est intéressant

(7) En 1996, l'année ayant suivi son sacre de Championne du Monde, l'équipe de France n'a été que 7^{ème} aux championnats d'Europe et 4^{ème} aux Jeux Olympiques d'Atlanta.

de voir que dans les sports collectifs, il est rare de voir la même équipe cumuler des titres de tout premier plan. «Eux (les joueurs de 1995) voulaient se contenter de reproduire presque à l'infini ce qui leur avait permis d'être champion du Monde, or on ne peut être champion du Monde deux fois avec les mêmes recettes, les mêmes méthodes, les mêmes comportements. Donc là, il y a eu un problème entre eux et moi, je n'ai pas trouvé le nouveau projet qui allait demander à chacun d'entre eux de rebondir vers la notion d'excellence».

Comparer des performances dans le temps

Les individus et les contextes changent: les ingrédients et les formules nécessaires à la victoire également. La situa-

tion de l'équipe de France de handball est sur ce point riche d'enseignement. Ce collectif a su s'appuyer sur une expérience du passé (médiatisée par quelques joueurs qui étaient déjà présents en 1995 ainsi que par l'entraîneur, porteur de valeurs, principes et méthodes) tout en construisant et partageant des qualités nouvelles adéquates au contexte bien précis de la compétition de 1991. Selon Greg Anquetil, joueur déjà sacré en 1995: «*Je ne veux pas comparer ce titre avec le premier. Ce sont des équipes différentes. L'équipe de 1995 nous a inspirés et les jeunes qui sont là sont moins matures, moins talentueux peut-être, mais avec un quelque chose de bien à eux qu'ils partagent: une volonté à toute épreuve et un culot fou [...] Il y a plusieurs manières d'être champion du Monde; là, on en a montré une deuxième [...] Elle n'est ni meilleure, ni moins bonne, juste différente, pour atteindre le même résultat*». Les *costauds* (8) avaient succédé aux *barjots*.

CONCLUSION

C'est finalement autour de la notion d'équilibre que nous terminerons cette tentative de dialogue entre handballeur et manager. Daniel Costantini nous dit qu'il a trouvé un équilibre entre l'expérience du premier titre de 1995 et l'adaptation au contexte spécifique du mondial de 2001. «*Une équipe, dit-il, c'est d'abord la trace de celle qui l'a précédée [...] ce n'est pas une génération spontanée, il y a toujours une trace culturelle dans laquelle un collectif s'insère [...] mais en même temps, chaque équipe a ses particularités, son projet, ses événements, ses espoirs et ses doutes [...]*». Équilibre entre anciens et jeunes, entre renouvellement de joueurs et stabilité d'un fond de jeu, mais aussi entre des talents individuels et des complémentarités collectives, entre les besoins de reconnaissance de chacun et un projet commun fédérateur, entre des périodes de défaite, de doute et de crise et des périodes d'espoir suite à un bon match, un tournoi de qualification réussi, des automatismes qui se construisent... Le handball, comme le sport en général, nous apprend que l'alchimie qui sous-tend les exploits des grandes équipes émerge de l'articulation de ces contraires. Attention cependant, l'exercice est périlleux: d'ailleurs, une seule équipe est championne du Monde! Parions que les autres ont dû mal gérer ces équilibres et qu'ils ont dérapé vers un excès d'individualisme ou de collectif, vers un excès de confiance ou de doute, vers trop de changements désordonnés ou au contraire un manque de renouvellement... Enfin, l'expérience de l'équipe de France confirme que la reproduction de recettes ayant fonctionné dans un contexte donné pose problème pour le futur, et que la nature et le dosage d'un nouvel équilibre collectif doivent être, pour partie, à chaque fois réinventés.

(8) Surnom donné aux joueurs de l'équipe championne du Monde en 2001

Comment former les futurs managers à l'art de l'équilibre, qui représente finalement cette corde raide de l'excellence sur laquelle se déplacent les sportifs de haut niveau? La réponse est simple: faites faire du handball à vos enfants! Ils y apprendront mieux qu'à l'école à perdre avant de gagner, à jouer avec les autres pour mieux s'accomplir individuellement, à trouver leur place dans un collectif tout en développant leurs points forts personnels, à se préparer pour des échéances importantes en structurant des étapes... bref, tout ce qui leur sera demandé dans le monde du travail. Si on regarde dans les écoles, les gymnases, les clubs, il y a de quoi être optimiste pour l'avenir de nos entreprises! La France compte plusieurs millions de handballeurs, les États-Unis pas plus de quelques centaines. Le football américain et le base-ball sont des sports qui privilégient les tactiques de jeu et le respect de combinaisons procédurières plus que la souplesse et l'adaptation. Ils glorifient l'exploit individuel plus que les compétences collectives (avez-vous déjà vu des footballeurs américains se faire des passes?) Ils reposent sur l'exécution à la lettre de consignes données par un entraîneur plus que sur l'auto-organisation instantanée d'un collectif en action. Est-on bien certain que le modèle américain, diffusé massivement – entre autres – par les images de ses sports, soit le plus approprié pour l'entreprise de demain?

PALMARÈS DE L'ÉQUIPE DE FRANCE MASCULINE DE HAND-BALL

CHAMPIONNAT DU MONDE

Avant 1990 : trois qualifications seulement en cinquante-deux ans de compétitions.
1993 : Suède – Vice champion du Monde
1995 : Islande – Champion du Monde
1997 : Japon – Médaille de Bronze
1999 : Égypte – 6^e
2001 : France – Champion du Monde
2003 : Portugal – Médaille de Bronze

CHAMPIONNAT D'EUROPE

1994 : Portugal – 6^e
1996 : Espagne – 7^e
1998 : Italie – 7^e
2000 : Croatie – 4^e
2002 : Suède – 6^e
2004 : Slovénie – 6^e

JEUX OLYMPIQUES

Non qualifiée jusqu'en 1992
1992 : Barcelone – Médaille de Bronze
1996 : Atlanta – 4^e
2000 : Sydney – 6^e
2004 : Athènes – 5^e

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

DEBATES

TOWARD RATINGS FOR ACADEMICS? (FOLLOW-UP)
Hashem Sherif

TRIAL BY FACT

LET'S EXPERIMENT — IN ORDER TO MANAGE BETTER
Tatjana GLOBOKAR

In high-risk industries, technological precision requires fine-tuned management, which is particularly hard to achieve given the diverse parties involved. An experiment during a phase of research in managing nuclear maintenance provides evidence not only of the fine-tuning required in a complex sociotechnical organization but also of the operational and epistemological interest of experimentation

TRIAL BY FACT

SHOW TO CREATE AN "ENTREPRENEURSHIP RESOURCE CELL" IN A FRENCH UNIVERSITY?*Cécile CLERGEAU and Nathalie SCHIEB-BIENFAIT*

This analysis of the creation of a "resource cell" devoted to entrepreneurship in a major French university presents the problems raised by such an initiative and the solutions retained. Thought then turns toward discovering the rationales and tensions underlying the definition and implementation of such a project within a web of negotiations that, involving many actors, has its own set of rules. This initial assessment discusses the difficulties and draws the lessons from this university "intrapreneurship".

TRIAL BY FACT

MEDIATION IN FRENCH LABOR RELATIONS: A THREESOME?*François GRIMA*

Designed, under the act of 13 November 1982, to be a simple aid for developing collective negotiations, the "mixed commission" procedure places the mediator in a paradox. He must be both the state's representative, who sees to it that the law is enforced, and a facilitator aware of the real conditions in an industry where management and labor have been unable to negotiate calmly. Far from being limited to the role of a neutral third party, who moderates a debate involving only labor and management, the mediator asserts his position. While seeing to it that the rules of negotiations are upheld (in line with his official role assignment), he helps to draw up new rules if need be...

OVER LOOKED...

PROFESSORS-RESEARCHERS CREATING FIRMS: A FUNCTIONAL ANALYSIS OF TECHNOLOGICAL INNOVATION AND NETWORKS OF KNOW-HOW*Dominique Philippe MARTIN*

OVER LOOKED...

What practical difficulties do researchers who are professors encounter when they adopt a strategy for setting up a firm in relation to their scientific work? This exploratory study is methodologically organized around two principles. For one thing, the development of a technological innovation breaks down into a certain number of interrelated functions; and for another, validating each function necessitates mobilizing networks of know-how. On this basis, a set of difficulties are detected for each of the major functions and subfunctions in the process of setting up a firm.

LIVE...

THE MYSTERIES OF NORWEGIAN MANAGEMENT*CLAIRE TUTENUIT*

The French who take an interest in Norway all ask the same question: how do they do it? How do they manage to give everyone a minimum wage nearly double the French one while barely working more than thirty-five hours a week? How do they do business with a set of laws no bigger than a small dictionary, with contracts ten times shorter than American ones and without shaking their fists? The contrasting views of a French consultant and a Norwegian executive give us insight into the mysteries of management in Norway...

MOSAICS

Claude RIVELINE: MICHEL CROZIER AS HE IS: On Michel Crozier's *À contre-courant: Mémoires*, Paris, Éditions Fayard, 2004.

Arnaud TONNELE: DEMOCRACY'S PEACEFUL REGRESSION: On Jean-Paul FITOUSSI's *La Démocratie et le marché*, Paris, Éditions Grasset, 2004.

JEAN-YVES BARBIER: BY WORD OF MOUTH: On Alain PEKAR LEMPEREUR et Aurélien COLSON's: *Méthode de négociation*, Paris, Éditions Dunod, 2004.

IN QUEST OF THEORIES

THE "NETWORK FIRM" REVISITED: AN ATTEMPT TO PUT ORDER IN THE TYPOLOGY OF NEW FORMS OF ORGANIZATIONS*Brigitte RORIVE*

The analysis of a dozen organizations set up as networks has led the author to draw up a multidisciplinary typology with the aim of refining the concept of the "network firm". The latter represents an innovative response by organizations to the necessity to cope with the globalization of their markets, increasing competition and consumers' new requirements. This typology refines and deepens the examination of critical questions related to the management of such a network (especially in matters of human resource management) by bringing to light noticeable differences between types.

OVERLOOKED...

HOW TO DEVELOP A GROUP'S PERFORMANCE? WHEN A HANDBALL PLAYER COMES TO THE MANAGER'S RESCUE...*Thierry PICQ*

How to train future managers in the arts of balancing and tight-rope walking? Inspired by the principles of Daniel Costantini, the trainer of the French handball team that won the

OVERLOOKED...

world championship in 2001, the author's response is simple: make your children play handball! They will learn better than in school how to lose before winning, how to play with others to fulfill themselves individually, how to find their place in a group while developing their strong personal points, how to define stages in order to meet major deadlines — in short, everything the world of work will demand of them!

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

DEBATTE

EINE QUOTE FÜR WISSENSCHAFTLER ? (FORTSETZUNG)*Hashem SHERIF*

AN TATSACHEN GEMESSEN

EXPERIMENTIEREN WIR, EXPERIMENTIEREN SIE – FÜR EINE BESSERE UNTERNEHMENSFÜHRUNG !*Tatjana GLOBOKAR*

In Argentinien, einem entwickelten Land, das von einer beispiellosen wirtschaftlichen und geistigen Krise heimgesucht wird, erhebt sich die Frage der Ethik mit besonderer Schärfe. Der argentinischen Gesellschaft, die durch Korruption zerrüttet ist, fehlen, so scheint es, praktische Normen, die durch Sitte und Gesetz getragen werden und eine annehmbare Auffassung vom Guten oder Bösen vermitteln. Jeder ist zwischen moralischen Werten, die zur Ehrlichkeit ermahnen, und dem Gefühl der Zugehörigkeit zu Freundeskreisen hin und her gerissen, die zur übrigen Gesellschaft ein Verhalten entwickelt haben, das eine nicht sonderlich skrupulöse Verteidigung gemeinsamer Interessen mit dem Gesetz des Schweigens wirksam verbindet. Um die Filiale eines großen französischen Unternehmens nachhaltig zu unterstützen, wird man den Angestellten dabei helfen müssen, diese Widersprüche und Zweifel zu überwinden.

AN TATSACHEN GEMESSEN

**UNIVERSITÄT UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG
Wie schafft man einen Fachbereich für Unternehmensführung ?***Cécile CLERGEAU und Nathalie SCHIEBBIENFAIT*

In diesem Bericht wird die Schaffung eines Fachbereichs für Unternehmensführung in einer großen französischen Universität analysiert, die mehrere Wissenschaftsgebiete umfasst. Nach der Darlegung der grundlegenden Beschlüsse und der mit einer solchen Initiative verbundenen Herausforderungen versuchen wir die Strukturen und Spannungen herauszuarbeiten, die der Definition und der Verwirklichung dieses Projekts zugrunde liegen, das sich in netzartigen Verhandlungen mit Akteuren unterschiedlicher Disziplinen entwickelt, in denen eigene Regeln gelten.

AN TATSACHEN GEMESSEN

DIE VERMITTLUNG IN DEN FRANZÖSISCHEN BERUFLICHEN BEZIEHUNGEN: EINE DREIERBEZIEHUNG ?*François GRIMA*

Das Verfahren des gemischten Ausschusses, das seit dem Gesetz vom 13. November 1982 als einfache Hilfe zur Entwicklung der Tarifverhandlungen konzipiert war, konfrontiert den Vermittler mit einer paradoxen Anweisung : er muss gleichzeitig als Vertreter der staatlichen Hoheitsgewalt, als Gewährsmann des Rechts, auftreten und als Beauftragter, der sich für die Besonderheiten eines Erwerbszweigs einsetzt, in dem die Verhandlung unter paritätischen Bedingungen nicht friedlich durchgeführt werden konnte. Doch der Vermittler ist weit davon entfernt, sich auf die Rolle eines neutralen Dritten zu beschränken, und da er eine Debatte leitet, die eigentlich von den Sozialpartnern geführt werden müsste, ist festzustellen, dass er seine eigene Position stärkt und dass er, wenn er für die Einhaltung der Spielregeln der Verhandlung sorgt, wie die offizielle Definition seiner Rolle es vorschreibt, er ebenso dazu beiträgt, neue Regeln aufzustellen, wenn nötig ...

VERKANINTE REALITÄTEN

DIE GRÜNDUNG VON UNTERNEHMEN DURCH LEHR-UND FORSCHUNGSKRÄFTE**Funktionsanalyse der technologischen Innovation und der Kompetenznetze**
Dominique Philippe MARTIN

Ziel dieses Artikel ist es, die praktischen Schwierigkeiten zu identifizieren, mit denen die Lehr- und Forschungskräfte zu kämpfen haben, die zur Bewertung ihrer Arbeit die Strategie der Unternehmensgründung wagen. Methodologisch liegen zwei Prinzipien dieser Untersuchung zugrunde : die Bewertung einer technologischen Innovation kann in eine gewisse Anzahl von interdependenten Funktionen zerlegt werden ; dann erfordert die Anerkennung der Richtigkeit jeder Funktion die Mobilisierung von Kompetenznetzen. Auf dieser Basis wird ein Komplex von Schwierigkeiten identifiziert, für jede der großen Funktionen und Unterfunktionen des Prozesses der Unternehmensgründung.

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

AUS DEM LEBEN GEGRIFFEN

DIE GEHEIMNISSE DES NORWEGISCHEN MANagements*Claire TUTENUIT*

Alle Franzosen, die sich für Norwegen interessieren, stellen sich dieselbe Frage : Wie schaffen sie das nur ? Wie bringen sie es fertig, dass jeder ein Mindestgehalt erhält, das annähernd dem doppelten französischen Mindestgehalt entspricht, obwohl sie kaum mehr als fünfunddreißig Stunden pro Woche arbeiten. Wie machen sie Geschäfte, bedenkt man, dass ihr Gesetzbuch nicht umfangreicher ist als ein Petit Larousse und die Verträge zehn mal so kurz sind wie amerikanische, ohne dass mit der Faust auf den

Tisch geschlagen werden müsste ? Eine Gegenüberstellung der Ansichten einer französischen Unternehmensberaterin und eines norwegischen Unternehmensleiters über die Geheimnisse des norwegischen Managements.

Claude RIVELINE : **MICHEL CROZIER, SO, WIE ER IST.** Zum Buch von Michel CROZIER : *À contre-courant. Mémoires*, Paris, Éditions Fayard, 2004.

Arnaud TONNELE : **DIE FRIEDLICHE REGRESSION DER DEMOKRATIE.** Zum Buch von Jean-Paul FITOUSSI : *La Démocratie et le marché*, Paris, Éditions Grasset, 2004.

Jean-Yves BARBIER : **VON MUND ZU MUND...** Zum Buch von Alain PEKAR LEMPEREUR und Aurélien COLSON : *Méthode de Négociation*, Paris, Éditions Dunod, 2004.

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

DER NETZFÖRMIGE UNTERNEHMENSAUFBAU IN DER BEWÄHRUNGSPROBE: EIN VERSUCH DER ZUSAMMENSTELLUNG NEUER ORGANISATIONSFORMEN*Brigitte RORIVE*

Die Analyse von etwa einem Dutzend Organisationsformen, die der Netzlogik zuzuordnen sind, hat die Autoren zur

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

Ausarbeitung einer mehrdimensionalen Typologie veranlasst, die das ehrgeizige Ziel hat, das Konzept des Netzes als Unternehmensorganisation genauer zu erfassen, da es als innovierende Antwort auf die Notwendigkeit angesehen werden kann, sich der Globalisierung der Märkte, dem zunehmenden Wettbewerb und den neuen Verbraucheransprüchen anzupassen. Diese Kategorisierung hat den Vorteil, die Prüfung kritischer Fragen zur Verwaltung solcher Netze zu nuancieren und zu vertiefen, insbesondere auf dem Gebiet des Personalmanagements, denn sie macht wesentliche Unterschiede zwischen den Organisationstypen klar erkennbar.

VERKANNT REALITÄTEN

WIE LÄSST SICH KOLLEKTIVE LEISTUNG FÖRDERN ?**Wenn der Handballspieler dem Manager zu Hilfe kommt***Thierry PICQ*

Wie bereitet man zukünftige Manager auf die Kunst der Balance vor, die angesichts der hohen Anforderungen einem permanenten Drahtseilakt gleichkommt, wie ihn auch Hochleistungssportler kennen ? Der Autor verweist auf die Prinzipien von Daniel Costantini, dem Trainer der französischen Mannschaft, die 2001 den Weltmeistertitel errang, und gibt eine einfache Antwort : lasst eure Kinder Handball spielen ! Besser als in der Schule lernen sie dabei, auch zu verlieren, bevor sie gewinnen, und mit anderen zu spielen, um sich individuell besser zu verwirklichen und sich im Kollektiv zu integrieren, indem sie persönliche Stärken entwickeln, wobei sie sich auch auf wichtige Ziele vorbereiten, indem sie ihre Zeit strukturieren, ... kurz, sie lernen alles, was ihnen die Arbeitswelt abverlangen wird.

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

DEBATE

¿HACIA UN RATING DE AUDIENCIA PARA LOS INTELLECTUALES? (CONTINUACIÓN)*Hashem SHERIF*

una etapa de investigación en la administración del mantenimiento nuclear, en forma de experimento, es una muestra clara no sólo de los ajustes en filigrana que exige una organización socio-técnica, sino también del interés que representa el experimento desde el punto de vista operativo y epistemológico.

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

EXPERIMENTEMOS, EXPERIMENTAD - ¿PARA ADMINISTRAR MEJOR!*Tatjana GLOBOKAR*

En la industria de alto riesgo, la precisión tecnológica exige una gestión delicada, especialmente difícil de instaurar debido a la diversidad de los actores implicados. El ejemplo de

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

UNIVERSIDADES Y ENTREPRENEURS ¿Cómo crear una célula de recursos dedicada a los entrepreneurs?*Cécile CLERGEAU y Nathalie SCHIEB-BIENFAIT*

Este artículo analiza la creación de una célula de recursos dedicada a los entrepreneurs dentro de una gran universidad fran-

cesa pluridisciplinaria. Después presentar los dispositivos escogidos y los desafíos que tal iniciativa supone, la reflexión de los autores trata de poner de manifiesto las lógicas y las tensiones que subyacen a la definición y puesta en obra de dicho proyecto, que evoluciona en un espacio de negociación reticular, en torno a actores plurales, animados por reglas propias. El análisis trata de establecer un primer balance y desglosa las dificultades, pero también las lecciones, de esta forma de intrapreneuriado universitario.

LA MEDIACIÓN EN LAS RELACIONES PROFESIONALES FRANCESAS: ¿UN MENAGE A TROIS?

François GRIMA

Creado con la ley del 13 de noviembre de 1982 como simple ayuda al desarrollo de la negociación colectiva, el procedimiento de la comisión mixta pone al mediador frente a una situación paradójica: al mismo tiempo debe ser el representante de la potencia pública, garante del derecho, y el animador cercano de las especificidades de una rama en la que la negociación no pudo realizarse serenamente de forma paritaria.

Ahora bien, en vez de limitarse a un papel de tercero neutro, como animador de un debate que sólo concierne a los actores sociales, el mediador afirma su posición y, si bien garantiza el respeto de las reglas de juego de la negociación como lo indica la definición oficial de su rol, también contribuye a establecer nuevas reglas, en caso de que fuese necesario...

LA CREACIÓN DE EMPRESAS POR PARTE DE PROFESORES-INVESTIGADORES Análisis funcional de la innovación tecnológica y de las redes de competencias

Dominique Philippe MARTIN

El objeto de este artículo es identificar las dificultades prácticas que enfrentan los profesores-investigadores que se lanzan en una estrategia de valorización de sus trabajos mediante la creación de empresas. Metodológicamente, este trabajo exploratorio se organiza en torno a dos principios: la valorización de una innovación tecnológica puede descomponerse en un cierto número de funciones interdependientes; posteriormente, la validación de cada función requiere la movilización de redes de competencias. Sobre esta base, se identifica un conjunto de dificultades, para cada una de las grandes funciones y subfunciones del proceso de creación de empresas.

LOS MISTERIOS DEL MANAGEMENT NORUEGO

Claire TUTENUIT

Todos los franceses que se interesan en Noruega se hacen la misma pregunta: ¿Cómo hacen? ¿Cómo hacen para dar a cada quien un salario mínimo casi el doble del francés, trabajando un poco más de 35 horas por semana? ¿Cómo pueden negociar con una legislación

del tamaño de un Petit Larousse, con contratos diez veces más cortos que los contratos americanos, manteniendo siempre una calma envidiable? El artículo presenta las opiniones de una consultante francesa y de un dirigente noruego sobre los misterios del management noruego.

Claude RIVELINE : **MICHEL CROZIER, COMO NUNCA ANTES.** Comentarios sobre el libro de Michel CROZIER, *À contre-courant. Mémoires*, Paris, Éditions Fayard, 2004

Arnaud TONNELE : **LA REGRESIÓN APACIBLE DE LA DEMOCRACIA.** Comentarios sobre el libro de Jean-Paul FITOUSSI, *La Démocratie et le marché*, Paris, Éditions Grasset, 2004

Jean-Yves BARBIER : **DE BOCA EN BOCA.** Comentarios sobre el libro de Alain PEKAR LEMPEREUR y Aurélien COLSON: *Méthode de négociation*, Paris, Éditions Dunod, 2004

NUEVO ANÁLISIS DE LA EMPRESA-RED: UNA TENTATIVA DE CLASIFICACIÓN DE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN

Brigitte RORIVE

El análisis de una docena de casos de configuraciones organizativas que representan la lógica de red ha llevado a los autores a elaborar una tipología pluridimensional cuya ambición es entender mejor el concepto de empresa-red, un cierto tipo de respuesta innovadora que las organizaciones proponen frente a la necesidad de adaptarse a la globalización de los mercados, al aumento de la competencia y a las nuevas exigencias de los consumidores. El interés de esta categorización es matizar y profundizar el examen de los asuntos críticos relacionados con la gestión de dichas redes, en especial en materia de gestión de recursos humanos, poniendo de relieve las diferencias claves entre los diversos tipos.

¿COMO DESARROLLAR EL RENDIMIENTO COLECTIVO? Cuando el jugador presta ayuda al entrenador

Thierry PICQ

¿Cómo formar los futuros managers al arte del "equilibrio", cuerda floja de la excelencia sobre la que también viven los deportistas de alto nivel? La respuesta del autor, inspirada por los principios de Daniel Costantini, entrenador del equipo de Francia de balonmano, campeón mundial en 2001, es sencilla: ¡Qué sus hijos practiquen el balonmano! Así aprenderán mejor que en la escuela a perder antes de ganar, a jugar con los demás para realizarse mejor personalmente, a hacerse un lugar dentro de un colectivo, al mismo tiempo que desarrollan sus puntos fuertes personales, a prepararse para momentos importantes creando etapas, etc. En resumen, todo lo que tendrán que enfrentar en el mundo laboral.

НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

ДЕБАТЫ

К «аудимату» для ученых? (продолжение)
Хашем Шериф

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Будем экспериментировать - чтобы лучше управлять!
Татьяна Глобокар

В промышленности с высоким уровнем риска технологическая точность требует вдумчивого управления. Его особенно трудно внедрить, если принять в расчет разнообразие занятых в процессе участников. Пример этапа поиска, в форме эксперимента, в области управления техобслуживанием ядерных установок свидетельствует не только о филигранной подгонке, которой требует сложная социально-техническая организация, но и об интересе, который представляет эксперимент с операционной и гносеологической точки зрения.

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Университет и предпринимательство
Как создать ячейку ресурсов, посвященную предпринимательству?
Сесиль Клержо и Натали Шиб-Бьенфе

В данной статье анализируется создание в крупном французском многодисциплинарном университете ячейки ресурсов, посвященной предпринимательству. После представления выбранных средств и задач, поставленных этой инициативой, наше размышление направлено на выделение логики и сложностей, которые могут встретиться при определении и последующем задействовании такого проекта, задействуемого в обстановке «перекрестного» обсуждения с участием многих действующих лиц, опирающихся на собственные правила. Анализ направлен на определение первых итогов и обсуждение трудностей, а также уроков такой формы университетского управления.

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Посредничество во французских профессиональных отношениях: тройственная связь?
Франсуа Грима

Созданная законом от 13 ноября 1982 г. как обычная помощь развитию коллективных переговоров, процедура смешанной комиссии ставит посредника перед парадоксальным предписанием: он должен одновременно быть представителем государственной власти, гарантом права и организатором, которому близка специфика отрасли, в которой переговоры не могут быть проведены в паритетной форме. Однако он далеко не ограничивается ролью нейтральной третьей стороны, проводя дебаты, затрагивающие только социальных партнеров, и можно констатировать, что посредник закрепляет свою позицию. Он обеспечивает соблюдение правил игры в ходе переговоров, на что указывает официальное название его функции, и также содействует созданию новых правил, если возникает такая необходимость.

МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

Создание предприятия преподавателями-исследователями

Функциональный анализ технологического новаторства и сетей компетенции
Доминик Филипп Мартен

Предметом данной статьи является определение практических трудностей, с которыми сталкиваются преподаватели-исследователи, беря на вооружение стратегию повышения ценности своих работ путем создания предприятия. Методологически эта исследовательская работа организуется вокруг двух принципов: повышение ценности технологического новаторства может быть разделено на некоторое число взаимозависимых функций; затем утверждение каждой функции требует мобилизации сетей компетенции. На этой основе выявляется совокупность трудностей для каждой из основных и второстепенных функций процесса создания предприятия.

ФАКТЫ ИЗ ЖИЗНИ

Тайны норвежского менеджмента
Клер Тютеню

Все интересующиеся Норвегией французы задаются одним и тем же вопросом: как они этого достигают? Как им удается дать каждому работнику минимальную зарплату, близкую удвоенной минимальной французской зарплате, не работая больше тридцати пяти часов в неделю? Как они преуспевают в бизнесе со сводом законов, не превышающим объем малого энциклопедического словаря, с контрактами вдесятеро короче американских, и не стуча кулаком по столу? Перекрестный взгляд французской консультантки и норвежского руководителя на тайны норвежского менеджмента.

МОЗАИКА

Мишель Крозье о себе
О книге Мишеля Крозье *Против течения. Мемуары*,
Изд-во Файяр, Париж, 2004 г.
Клод Ривлин

Мирная регрессия демократии
О книге Жан-Поля Фитусси *Демократия и рынок*,
Париж, Грассе, 2004 г.
Арно Тоннель

Слухами земля полнится...
О книге Алена Пекар Ламперер и Орельена Кольсон
***Метод ведения переговоров*, Дюно, 2004 г.**
Жан-Ив Барбье

В ПОИСКАХ ТЕОРИЙ

Новое освещение сетевого предприятия: попытка упорядочения новых форм организации
Брижит Руав

Анализ дюжины случаев организационных конфигураций, относящихся к сетевой логике, привел авторов к разработке многомерной типологии, задачей которой является лучшее определение концепции сетевого предприятия - новаторского ответа, который дают организации в свете необходимости адаптироваться к глобализации рынков, усилению конкуренции и новых требований потребителей. Интерес этой классификации заключается в нюансировании и углублении анализа критических вопросов, относящихся к управлению этими сетями, в частности в области управления человеческими ресурсами, выявляя характерные различия каждого типа.

МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

**Как развивать коллективную эффективность?
Когда игрок в гандбол спешит на помощь менеджеру
Тьерри Пик**

Как обучать будущих менеджеров искусству равновесия - «ходьбе по канату» совершенства, которую практикуют также спортсмены высшего уровня? Ответ автора, вдохновленного принципами Даниэля Константини, тренера французской

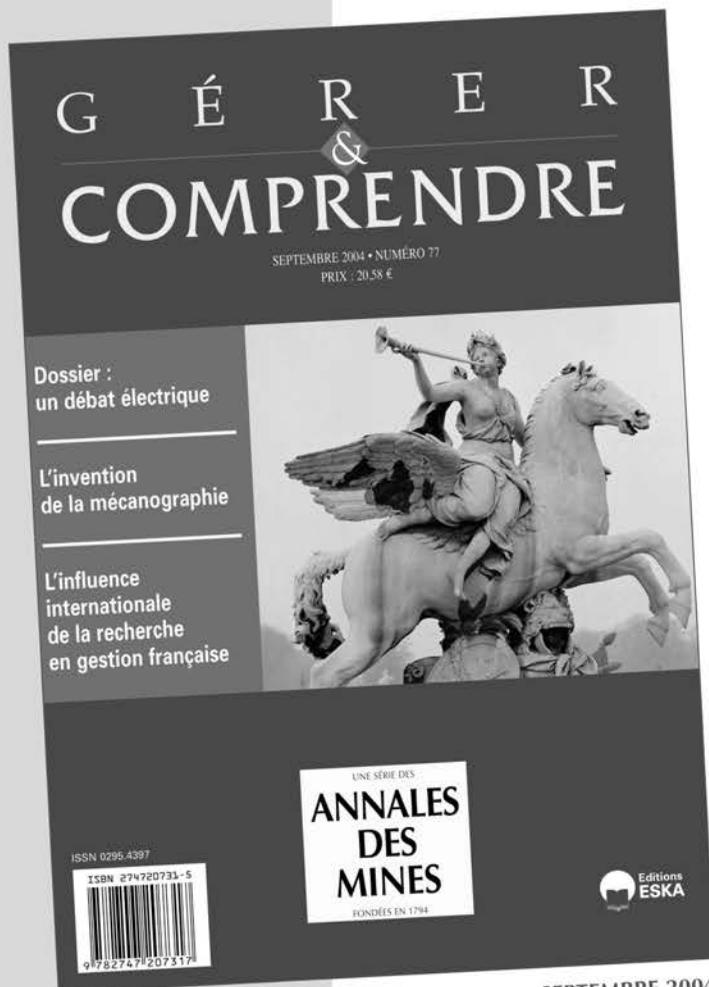
команды - чемпиона мира 2001 года - прост: пусть ваши дети играют в гандбол! Там они научатся, лучше чем в школе, проигрывать до того, как победят, играть с другими для лучшего самовыражения, найти свое место в коллективе, развивая личные достоинства, готовиться к важным встречам, структурируя этапы... Короче, они научатся всему, что потребуется от них в мире труда.

РЕЗЮМЕ СТАТЕЙ ИНОСТРАННЫХ ИЗДАНИЙ

G É R E R & COMPRENDRE

SOMMAIRE

- L'ARRIVÉE DE LA CONCURRENCE DANS LES FOYERS FRANÇAIS - Pour éclairer le débat
par Frédérique PALLEZ et Francis PAVÉ
- UN SIÈCLE D'INTERVENTION PUBLIQUE DANS LE SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ EN FRANCE
par François-Mathieu POUPEAU
- CENTRALE D'ACHAT : UNE NOUVELLE VOCATION POUR LES SYNDICATS D'ÉLECTRIFICATION ?
Entretien avec le SIPPEREC
par Frédérique PALLEZ et Francis PAVÉ
- CINQ ANNÉES DE LIBÉRALISATION DE L'ÉLECTRICITÉ EN ALLEMAGNE - Etat des lieux
par Adrien FENDER
- LA PRIVATISATION DE L'INDUSTRIE ÉLECTRIQUE AU ROYAUME-UNI par Guillaume FERNET
- LE CLIENT EST-IL ROI SUR LE MARCHÉ ÉLECTRIQUE ANGLAIS ?
par Nicolas OTT
- QUELLE PLACE POUR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DANS LE SECTEUR ÉLECTRIQUE FRANÇAIS ?
par François-Mathieu POUPEAU
- DE L'HÉROÏSME DANS LES ORGANISATIONS par Hervé LAROCHE
DU PUBLIC AU VOYAGEUR par Frédérique PALLEZ
ÉLOGE DU BRICOLAGE ORGANISATIONNEL ET STRATÉGIQUE
par Vincent MANGEMATIN
- LES CHARMES SECRETS DE LA COMPTABILITÉ par Bernard COLASSE
LA CONFIANCE, CONCEPT FÉDÉRATEUR OU CONCEPT MONDAIN ?
par Olivier LENAY
- À LA FIN DU XIX^e SIÈCLE, L'ADOPTION DE LA MÉCANOGRAPHIE EST-ELLE RATIONNELLE ? par Jean-Louis PEAUCELLE
- L'INFLUENCE INTERNATIONALE DE LA RECHERCHE EN GESTION PRODUITE EN FRANCE : UNE ANALYSE À PARTIR DES PUBLICATIONS DANS LES REVUES DU SSCI : 1991-2002
par Vincent MANGEMATIN
- VERS UN AUDIMAT DES SAVANTS ?
Invitation au débat par Michel BERRY
LES LIMITES DES MÉTRIQUES D'IMPACT
Reponse à Vincent MANGEMATIN par Armand HATCHUEL



SEPTEMBRE 2004
ISSN 0295.4397
ISBN 2-7472-0731-5

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de **Gérer & Comprendre** septembre 2004 - numéro 77 (ISBN 2-7472-0731-5) au prix unitaire de 20,58 € 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