

ELECTRONIC
COMMUNI-
CATIONS

**On Marie Bia
Figueiredo and Michel
Kalika's
*La Communication
électronique* (Paris:
Economica 2009).**

Is it still necessary to place “new” in front of the phrase “information and communication technology” (ICT)? This technology probably had to lose the attribute “new” before an overview of the sort provided by these authors could be made. This book gives us insight into the many currents of theoretical thought about ICT’s impact on our lives at the workplace during the past fifteen years. Sociologists, managers, communication specialists... the fireworks of hypotheses and interpretative grids is enlightening. The book advances through all this with the advantage brought by time, swinging back and forth, like a pendulum, between electronic communications (e-mail) and technology in general. The utopianism of technicians greedily calls for new objects to rearouse hopes and expectations. ITC has conveyed several promises to the world of business: information-sharing, autonomy, productivity gains, the development of collaborative work, etc. The phase of “enchantment” is now over, and the assessment is full of contrasts. While allowing for a critical perspective on technology, in particular on ITC’s “ambivalence”, the authors prefer a more fertile approach in terms of “equivocation” (with reference to the many uses to which a technique can be put). They thus stand clear of the radicalism characteristic of technical determinism, which has a

major drawback, namely: it freezes users in a passive posture – in the words of Jacques Ellul, technology “bears its effects by itself, independently of users” (*Le Bluff technologique*, 1988). From this vantage point, the concept of “appropriation” logically takes center stage. It is questioned, dissected, dwelled on; and after all this, the “distracted use” of the word yields to conceptual precision.

How do we appropriate a technique? The answer mainly depends on the faculty of seeing what is “around” us: the social context, wage-earners’ personalities, a group’s structure, its relations and norms – anything that leads to variations in uses. Appropriation is thus conceived as a “taming” of the technical object, as the way each of us gives it a meaning, as Pierre Lemonnier, an ethnologist, showed by comparing social conditions for the emergence and use of arrowheads among the Angas in New Guinea and of airplanes in our societies. In other words, technical choices are mainly determined by social actors’ cognitive representations of them. The other heuristic value of the concept of appropriation is that it contains a bundle of oppositions and tensions that very often helps us unravel the relations between people and the “structure”. The contrasts between the prescribed and actual uses of e-mail show that, in this technique as in others, the uses foil the best established rationalizations, and users pay scant attention to the “directions”. The authors report several tensions. Let us mention a few. ITC’s optimization of the flow of information produces saturation, a fact observed a long time ago and now a commonplace. A sense of emergency is felt owing to the transmission speed of e-mail. The ideology of information-sharing collides with the concern for protecting information as the “firm’s heritage”. Erasing the bounds between the private sphere and the world of work splinters worktime: an

employee might e-mail his wife from his office, but once at home, he will turn his back to his lady in order to answer work-related e-mail...

La Communication électronique has been drawn from a dissertation. It is based on a case study carried out in a work team at France-Télécom. We are full of curiosity given recent reports in the news on this firm’s tribulations, which are seen in the mirror of ICT’s impact on employees’ lives and the social climate.

What do we learn? Although the critique is limited, a few significant points stand out in the empirical data. Behind communication and the ideology of “transparency” (or even the promise of autonomy) is lurking the specter that communications will be traced with its corollary: control. “Logics of power” mix with “logics of communication”. The conclusion might be too quickly drawn that “e-mail messages have grown to the detriment of traditional hierarchical procedures”, since these messages function like “signs” of authority and prestige. An overload of e-mail messages, though a disadvantage, is compensated by the fact that it reinforces the person’s hierarchical position: “Tell me how much e-mail you receive per day, and I’ll tell you what level you have reached in the hierarchy.” The comment of a department head (p. 157) is worth quoting: “At the start, when you are an underling on the line, you have fewer messages, and they are usually in-coming mail... Today, I receive a hundred messages a day because my level of responsibility in the firm is important. I don’t think my colleagues receive as many.” In like manner, the person who has power can draw up the list of those to whom he addresses mail as a function of their rank in the decision-making process, the message’s header corresponding to the sender’s position in the hierarchy.

The authors draw the conclusion that electronic communications are reinforcing the bureaucratic

structure. To its credit, this study has avoided the limits of a purely managerial approach illustrated, in my opinion, by the survey conducted under the auspices of Microsoft in 2004 during the “Deuxieme Observatoire des PDG” and devoted to the impact of ICT on the development of human capital. Three quarters of managers answered affirmatively the question: “Has e-mail simplified human relations in the firm?” For such a poorly formulated question, the answer amounted to “Move along, there’s nothing to see!” But there is, in fact, something to see, as this book (even though it is not always up to par, my main reservation) shows us by placing its subject of study at a distance and by “vitrifying” it behind an abundance of theoretical and methodological grids of analysis. We would have liked to be led deep into the practices, the flesh and blood, of this microsocial world thanks to a tighter analysis of, for example, the “language of e-mail”, a subject not yet broached as such.

By Philippe FACHE, research professor at ICD-Lara and lecturer at the UFR of Communication Sciences, University of Paris 13

Article translated from French by Noal Mellott (CNRS, Paris, France)

LA COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE

À propos du livre de Marie Bia Figueiredo et Michel Kalika, *La Communication électronique* (Paris, Economica, 2009, 206 p.)

Des NTIC aux TIC ? Il fallait sans doute que les technologies de communication perdent l’attribut de la nouveauté pour donner lieu à l’ef-

fort de synthèse proposé par les auteurs de cet ouvrage. Celui-ci nous livre une radiographie des nombreux efforts théoriques pour penser l’impact des TIC sur la vie au travail depuis une quinzaine d’années. Sociologues, gestionnaires, spécialistes de la communication ; le feu d’artifice des hypothèses et des grilles d’interprétation a été particulièrement nourri, les salves inégalement éclairantes. L’ouvrage chemine parmi tout cela avec le bénéfice d’un certain recul, selon un mouvement de balancier entre la thématique du courrier électronique et celle, plus globale, de la technologie. L’utopisme technicien étant toujours avide de nouveaux objets pour nourrir de nouvelles attentes et de nouveaux espoirs, les TIC ont été le support de plusieurs promesses pour le monde des entreprises : partage de l’information, développement du travail collaboratif, autonomie, gains de productivité, etc. Cette phase « d’enchantement » étant désormais partiellement révolue, elle cède la place à un bilan plus contrasté. S’ils accordent donc une place à l’approche critique de la technique axée sur « l’ambivalence » des TIC, les auteurs lui préfèrent néanmoins la piste plus féconde de leur « équivocité » ; au sens de la pluralité d’usages dont elles font l’objet. Ils se gardent en cela du radicalisme propre au déterminisme technique dont le principal inconvénient est de figer l’usager dans une posture passive, à l’image de Jacques Ellul, pour qui la technologie « portait ses effets en elle-même, indépendamment des usages » (*Le Bluff technologique*, 1988). Ce parti étant pris, la notion « d’appropriation » se trouve logiquement au cœur du livre. Elle y est interrogée et disséquée, dans de longs développements au terme desquels on est passé avec profit de « l’usage distraire » du mot à une rigueur conceptuelle. Selon quelles modalités s’approprie-t-on une technique ? La réponse réside principalement dans la faculté à regarder ce

qui est « autour », mettons le contexte social, la personnalité des salariés, ou encore la structure du groupe, ses relations, ses normes ; bref tout ce qui en fait varier les usages. « L’appropriation » se conçoit, dès lors, comme un apprivoisement de l’objet technique, une manière propre à chacun de lui donner un sens. C’est ce qu’avaient déjà montré les travaux de l’ethnologue Pierre Lemonnier, à partir d’une comparaison des conditions sociales d’émergence et d’usage des capes d’écorces et des pointes de flèches chez les Angas de Nouvelle Guinée avec celles des avions dans nos sociétés. Soit : les choix techniques sont principalement déterminés par les représentations que les acteurs sociaux s’en font. L’autre force heuristique de la notion « d’appropriation » est qu’elle renferme un faisceau d’oppositions et de tensions qui constituent très souvent les bons fils sur lesquels tirer pour dévider la pelote des rapports entre les hommes et la structure. Les oppositions entre les usages prescrits et les usages effectifs du courrier électronique montrent que là comme ailleurs, les usages déjouent les rationalisations les mieux établies et « froissent le mode d’emploi ». Les tensions recensées par les auteurs sont multiples. Quelques exemples : l’optimisation des flux d’information par les TIC produit de la saturation, constat déjà ancien et devenu presque banal. La rapidité de la transmission produit un climat d’urgence. L’idéologie du partage de l’information se heurte simultanément au souci de la protéger en tant que « patrimoine de l’entreprise ». L’effacement de la frontière entre vie privée et vie professionnelle contribue à l’éclatement des temps de travail : si un salarié envoie un mail à sa femme du bureau, il va aussi, une fois rentré chez lui, tourner le dos à sa dulcinée pour répondre à ses mails professionnels et à leurs contraintes... Issu d’un travail de thèse, *La Communication électronique*, s’appuie dans un deuxième temps sur

une étude de cas réalisée au sein d'une équipe de France Télécom. On se poulèche les babines en pensant aux affres récents de l'entreprise, mis en miroir avec l'impact des TIC sur le vécu des salariés et le climat social. Qu'y apprend-on ? Même si la dimension critique reste limitée, quelques éléments significatifs se dégagent du matériel empirique : derrière la communication et l'idéologie de la transparence ou encore la promesse de l'autonomie, le spectre de la traçabilité des communications et de leur corollaire, le contrôle. Mais aussi des logiques de pouvoir qui se mêlent aux logiques de communication : s'il est parfois trop vite admis que « les mails se sont parfois développés au détriment de la voie hiérarchique traditionnelle », on constate également qu'ils fonctionnent comme des « signes » d'autorité et de prestige. L'inconvénient de la surcharge de mails est en réalité compensée par le fait qu'elle conforte une position hiérarchique : « dis-moi combien de mails tu reçois par jour, je te dirais quel est ton niveau hiérarchique »... (les propos du chef de service de la FIRE, p 157, sont sur ce point un véritable régal : « Au départ, quand on est simple exécutant, on a moins de messages, et ce sont surtout des messages qui vous arrivent... aujourd'hui, je reçois une centaine de messages par jour parce que j'ai un niveau de responsabilité important dans l'entreprise. Je pense que mes collaborateurs n'ont pas autant de messages... »). De la même façon, celui qui a du pouvoir peut fixer la liste de ses destinataires en fonction de l'importance qu'ils ont dans le processus de décision : l'entête du message donne une représentation hiérarchique de l'émetteur. Au final, les auteurs en concluent à un renforcement de la structure bureaucratique par la communication électronique. Le mérite de l'étude est ainsi de prendre ses distances avec les limites d'une approche strictement mana-

gériale, bien illustrée me semble-t-il par l'enquête effectuée sous l'égide de Microsoft en 2004, lors du 2^e Observatoire des PDG, consacré à « L'impact des technologies de l'information et de la communication sur le développement du capital humain de l'entreprise ». À 75 %, les managers répondaient favorablement à la question suivante : « le mail a-t-il simplifié les relations humaines dans l'entreprise ? ». Une question mal posée, une réponse qui incitait au « circulez, y a rien à voir ! ». Or il y a, précisément « à voir » comme le suggère ce livre, sans toutefois s'en donner toujours les moyens – c'est le principal bémol – en mettant à distance son objet et en le vitrifiant derrière la profusion de grilles théoriques et méthodologiques. On aurait aimé, en effet, davantage plonger au cœur des pratiques et dans la chair de ce micro-social, avec une analyse plus serrée, incluant par exemple la « langue du mail », finalement peu abordée en tant que telle.

Par Philippe FACHE, chargé de cours à l'UFR des sciences de la communication de l'Université Paris XIII – Villetaneuse.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MASS-MARKET RETAILING

On Christophe Vignon's (ed.) *Le Management des ressources humaines dans la grande distribution*, Paris, Vuibert, 2009

Contradictions and tensions are probably the two words that provide a key for perusing this book on human resource management in hypermarket chains. Its chapters explore the contradictory rationales at work in mass retailing and the tensions thus created in the management of human resources in this branch of the economy.

The introduction alone uses a host of phrases to describe these contradictions and tensions, thus evincing the centrality of this phenomenon. Readers familiar with the editor's previous study (Vignon 2002), which dismissed both "humanist projects" and "managerial logics" without taking sides, will recognize the line of inquiry. The present volume focuses, however, on another contradiction, the one arising as hypermarket chains waver in both their rhetoric and practices between a "customer project" and a "logic of industrial standardization". The current context reinforces these organizational contradictions and tensions, which might be related to the very notion of a "retail industry".

This book explores the consequences that the requirements of a highly competitive, constantly changing market have on human resources. Its inquiry brings under consideration the implication, training, and emotional as well as psychological experiences of a cross-section of employees.

The introduction sets the framework: hypermarket retail stores have to cope with a multitude of trends: saturation of the market; competition from other forms of retailing (in particular, hard discounters); the impact of information technology on cash register management and on the flow of merchandise and information; the changing expectations of better-informed consumers who are in a hurry and are ficker; the centralization of purchasing departments, etc. The hypermarket chains must detect these trends and find ways to adapt to them.

The first part of this book sets the scene of hypermarket retailing in France. The reader will be surprised by the size of this branch of the economy in terms of jobs: an estimated 650 000. Human resources are presented as a key factor of success, or failure. Two major trends are seen as determinants: first of all, the

industrialization of managerial procedures for improving economic performance in a highly competitive context; and secondly, owing to this competitive pressure, the reinforcement of the tools for measuring and controlling activities. The four chapters in this first part concentrate on these two trends, which force supermarkets to experiment with new practices that hesitate between more autonomy for the persons involved and a greater centralization of procedures.

All this is not without an impact on employee involvement in their jobs, a topic explored in the second part of the book. The focus here is on middle-level white collars, who are subject to several contradictions and tensions, which these chapters help gauge. Never fully dispelled at the organizational level, these tensions bear down on employees with all their weight.

The third, and final, part of the book turns toward theoretical sources that have not yet been tapped very often here in France. The aim is to study “what is taking place in managers’ heads” and better understand the psychological implications in order to propose recommendations for the staff and for training programs.

What lessons to draw from this book? It fills a gap in academic writings on the management of human resources in hypermarket retailing, not because either of these two terms has been neglected. On the contrary, a significant number of studies in marketing and company strategies deal with mass retailing. As for human resources, research has been developing and even maturing on topics such as recruitment, training, employee involvement and, more broadly, the issues related to the implementation of projects of group cohesion. The gap to be filled was to apply all these theoretical developments in a study on mass-market retailing.

This book’s second quality is its openness in terms of approaches and methodology. This is an outstanding quality in an academic world where research is specialized, even compartmentalized in conceptual and methodological pigeon-holes. This openness is attested by the variety of authors, methodological approaches, theoretical fields and occupations analyzed. Among the authors contributing to this volume are professionals from mass retailing (Bruno DUFOUR, Jérôme BEDIER) and researchers. This dichotomy is much too simplistic, since several of the researchers have spent years in the field either in participant observation research (for instance, Sylvie SCOYEZ and Jean Yves BARBIER) or in other programs (See Adelina BROADBRIDGE’s article).

As for the methodological approaches represented in these pages, the spread of articles offers a panorama of the qualitative research conducted in the field of management: quasi clinical approaches of a psychoanalytic sort, discussion groups and traditional, formal and informal, interviews. The authors all apparently believe that participant observation is the best method for understanding complexity in this branch of the economy and taking into account the ideas of actors in the field.

Reading this book provides us with an opportunity for looking back on well-known topics (for instance, leadership and employee involvement) and extending them theoretically. It opens the doors to a whole body of research on the emotions concealed behind the smiling faces of cashiers and clerks, underneath the apparently excessive involvement of managers in their jobs and underlying the ever improved performance of people placed in a competitive situation. An original aspect is the wide range of occupations in hypermarket retailing that are brought under consideration. We come across all managers at the store

level, in particular “middle management” (supervisors, department superintendents, etc.). These case studies help us better understand the experiences of clerks and supermarket employees. The book raises questions about the role of “trainers” (whether institutions, teachers, researchers or consultants) and sheds light on the complex educational backgrounds of managers-to-be. I might point out that little research has been done on the occupations and assignments of persons in centralized purchasing departments or in hypermarket chain headquarters. The persons working in these departments might gain in autonomy if the trend toward the automatization of processes advances. These departments develop “cultures” and ways of doing things that are sometimes far different from what is observed in stores. It is worth noting that store employees often call these back-office employees “functionaries”. Like researchers, the latter say, when they visit stores, that they are “descending in the field”. These departments would be a subject of study worthy of a new volume.

In conclusion, this book’s major contribution is not merely academic. The authors have tried to propose operational responses for managing the problems encountered in hypermarket retailing: the sales situation, stress inside the organization, emotional dissonance, cultural factors specific to the organization, the staff, the training of white collars and managerial practices that arouse envy.

By Youcef BOUSALHAM
 Doctoral student (allocataire-moniteur), IAE in Lille, LEM-CNRS UMR 8179

*Article translated from French by
 Noal Mellott (CNRS, Paris, France)*

BIBLIOGRAPHY

VIDAILLET, B., *Les Ravages de l'envie au travail: Identifier et déjouer les comportements envieux*, Paris, Eyrolles, 2006.

VIGNON, C. (2002), "Le management des ressources humaines entre projets humanistes et logique managériale: Une étude de cas dans la grande distribution", *Revue de gestion des ressources humaines*, 43, pp.82-101.

LE MANAGEMENT DES
RESSOURCES HUMAINES
DANS LA GRANDE
DISTRIBUTION

À propos de l'ouvrage collectif coordonné par Christophe Vignon : *Le Management des ressources humaines dans la grande distribution* (Paris, Vuibert, 2009)

Contradiction et tensions, voilà sans doute deux termes qui représentent une clé d'entrée de l'œuvre étudiée. De fait, l'ensemble des chapitres et articles de l'ouvrage participe à explorer les logiques contradictoires à l'œuvre dans la grande distribution actuelle et les tensions que ces dernières entraînent sur le management des ressources humaines. Le recours à une multitude d'expressions pour décrire ce phénomène de tensions et de contradictions dans les seules pages d'introduction témoigne sans doute de sa centralité. Le coordinateur de l'ouvrage avait, par ailleurs, familiarisé son lecteur à ces questionnements dans une étude précédente, où il renvoyait dos à dos projets humanistes et logiques managériales (VIGNON 2002). Dans ce travail, c'est d'une autre contradiction dont il est question, celle qui pousse les organisations de la grande distribution à osciller entre un projet client et une logique de standardisation industrielle dans les discours et dans les faits. Des contradictions et

tensions organisationnelles qui sont renforcées par le contexte actuel, mais qui sont déjà peut-être contenues dans le vocable d'industriels du commerce.

L'ouvrage s'intéresse aux conséquences en termes de ressources humaines des exigences d'un marché à forte intensité concurrentielle et en constante évolution. La question ainsi abordée considère de manière transversale l'implication, la formation, les vécus émotionnels et psychiques des acteurs sur le terrain. Cette recension offre une présentation synthétique de l'ouvrage, puis s'attarde sur les apports et originalités qu'il présente.

L'introduction pose la problématique de l'ouvrage. Les grandes surfaces commerciales font face à une multitude d'évolutions qu'il convient de connaître lorsque l'on s'intéresse aux moyens de s'y adapter : saturation du marché, concurrence d'autres formes de distribution (les *hard discounters* notamment), impact des technologies de l'information (sur la gestion en caisses, le flux des marchandises et de l'information) évolution des attentes des consommateurs (mieux informés, pressés et volatiles), centralisation des achats etc. La première partie s'attache à planter le décor de la grande distribution en France. La principale information interpellant le lecteur est l'importance du secteur en termes d'emplois en France : 650 000 emplois. La ressource humaine se présente comme un des « facteurs clé de succès » (ou d'échec) de cette industrie. Deux évolutions majeures paraissent plus spécifiquement structurer l'exposé. D'abord ce mouvement vers l'industrialisation des procédures de gestion liée à un souci de performance économique dans un contexte concurrentiel difficile. Ensuite, une deuxième tendance, liée à la même pression concurrentielle, consiste pour les organisations du secteur à renforcer les instruments et outils de mesure et de contrôle. Les quatre chapitres qui

forment cette première partie s'articulent autour de cette double problématique qui contraint les grands distributeurs à tenter de nouvelles pratiques oscillant entre autonomie des acteurs et centralisation des procédures.

Ces évolutions ne sont pas sans conséquences sur l'implication des collaborateurs. La deuxième partie de l'ouvrage explore ce thème. Les acteurs, en l'occurrence, sont surtout les collaborateurs de l'encadrement intermédiaire dont l'ouvrage tend à démontrer qu'ils sont les sujets de multiples contradictions et tensions. Ce sont ces tensions que les chapitres de cette seconde partie contribuent à mesurer. Tensions qui finalement semblent n'être jamais complètement résolues sur le plan organisationnel et qui pèsent de tout leur poids sur les épaules des acteurs du terrain.

La troisième et dernière partie de l'ouvrage emprunte des cadres théoriques peu développés en France pour s'intéresser à « ce qui se passe dans la tête des managers ». Il s'agit de mieux comprendre les implications psychiques en œuvre afin de proposer des recommandations en termes d'encadrement et de formation.

Quels sont les apports de l'ouvrage ? D'abord, il vient combler une lacune de la production académique sur les questions de gestion de la ressource humaine dans le secteur de la grande distribution. Non pas que ces deux objets ne soient pas traités. On trouve, d'une part, un nombre conséquent d'ouvrages traitant du secteur en marketing et en stratégie. D'autre part, la recherche en matière de ressources humaines se développe et s'affine sur des thèmes tels que le recrutement, la formation, l'implication et, plus largement, toutes les problématiques liées à la mise en place de projets de cohésion de groupe. Ce qui faisait défaut, c'est la mobilisation de ces développements théoriques pour l'étude du secteur de la grande distribution. L'ouverture en termes d'approches

et de méthodologie représente la deuxième qualité du recueil. Dans un monde académique où la recherche se spécialise et s'enferme parfois dans des niches conceptuelles et méthodologiques, il s'agit sans doute d'une vertu notable. Dans le cas présent, cet effort de pluralité se traduit par la diversité des auteurs, des approches méthodologiques, des champs théoriques mobilisés et des métiers qui sont analysés sur le terrain.

Les auteurs d'abord. On retrouve les contributions aussi bien de professionnels (Bruno DUFOUR, Jérôme BÉDIER) que de chercheurs. La catégorisation dichotomique est d'ailleurs quelque peu simpliste, car plusieurs des chercheurs ont passé un certain nombre d'années sur le terrain soit dans le cadre de recherche action en observation participante (c'est le cas par exemple de Sylvie SCOYEZ et de Jean Yves BARBIER), soit dans le cadre d'une expérience précédente (voir l'article d'Adelina BROADBRIDGE).

Concernant les approches méthodologiques, l'éventail des articles offre un panorama assez complet des recherches qualitatives utilisées en management. On y retrouve des approches quasi cliniques de style psychanalytique et des groupes de discussion, ainsi que les plus traditionnels entretiens formels et informels. L'observation participante semble faire l'unanimité des chercheurs de l'ouvrage et apparaît comme la méthode la plus à même d'appréhender les complexités du secteur et d'intégrer les représentations que se font les acteurs du monde étudié.

La lecture des articles est également l'occasion de retours et de prolongements théoriques sur des thèmes connus comme celui du leadership, de l'implication et de l'engagement. L'ouvrage ouvre les portes de tout un *corpus* de recherche sur les émotions ici appliqué à la distribution ; émotions qui se dissimulent derrière le sourire des hôtes de caisse, derrière l'excès apparent d'implication

des managers, ou encore derrière les réalisations toujours améliorées des hommes placés en situation de concurrence.

Enfin, la multiplicité des métiers de la distribution considérés est un autre aspect original de l'ouvrage. On retrouve l'ensemble des acteurs du management de la grande distribution en magasin, les managers ou plutôt, les acteurs réunis sous l'appellation de « management intermédiaire » (responsables de magasins, de secteur et/ou managers de rayons). La multitude des études de cas offre aussi l'occasion de mieux saisir le vécu des hôtes de caisse et celui des employés libre service. Le texte permet, enfin, de questionner les rôles des formateurs (institutions, enseignants-chercheurs et intervenants en entreprise) et expose les complexités du chemin d'apprentissage pour les futurs managers.

À ce titre, il faut remarquer que peu de recherches s'intéressent aux métiers et missions des acteurs en centrales d'achats et dans les sièges sociaux de ces organisations de la grande distribution. Pourtant les membres de ces départements risquent de voir leur marge de manœuvre s'agrandir si la tendance à l'automatisation des *process* se confirme. Ces unités développent des cultures et manières de faire parfois éloignées de celles observées en magasin. Il est caractéristique de noter que ces salariés du *back office* sont souvent qualifiés de fonctionnaires par leurs collègues en magasin. Comme les chercheurs, ces derniers ne disent pas, lorsqu'ils visitent le magasin, qu'ils « descendent sur le terrain ». L'étude de ces départements représente peut-être un axe à explorer pour une prochaine édition.

Il semble pour conclure que l'apport principal de l'ouvrage se situe au-delà de la réflexion académique. De fait, les auteurs s'efforcent de proposer des réponses opérationnelles en matière de management des problématiques rencontrées dans le secteur : situations de

vente, stress dans l'organisation, dissonances émotionnelles, facteurs culturels spécifiques aux organisations, encadrement et formation des managers, et pratiques de management génératrices d'en-

par Youcef BOUSALHAM,
Doctorant Allocataire-moniteur -
IAE de Lille LEM-CNRS
UMR 8179

BIBLIOGRAPHIE

VIDAILLET (B.), *Les Ravages de l'envie au travail: identifier et déjouer les comportements envieux*, Paris, Ed. d'Organisation, 2006.

VIGNON (C.), "Le management des ressources humaines entre projets humanistes et logique managériale: une étude de cas dans la grande distribution", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 43, pp.82-101, 2002. »

THE GAME OF RULES, A MULTIDISCIPLINARY APPROACH

On Hervé Dumez and Jean-Baptiste Suquet's (eds.) « *Les Jeux de la règle* », une approche *interdisciplinaire* (Paris, Éditions L'Harmattan, 2009).

This small book presents lectures made during research seminars, an often enough disappointing type of literature. Attracted by its theme (rules and regulations) and the stated intention of multidisciplinary, I was extended from the first pages an invitation to a joyous intellectual celebration. The organizer, Hervé Dumez (Centre de Recherche en Gestion at École Polytechnique) launched in 2005 a research program called AEGIS. Besides organizing these seminars (inspired by the CONDOR semi-

nars), he edits an on-line journal, *Le Libellio*, where we find, mixed together, rare scholastic gems, state-of-the-art topics that are clearly thought out, sensible methodological advice for doctoral students, long articles by big names in research, etc.

During these seminars, the speakers and their contradictors addressed nontrivial questions such as “How does methodological individualism account for rules?” and “What is the relation between rules and conventions?” The lectures offered for reading are those delivered by: Raymond BOUDON, a sociologist and member of Institut de France; Olivier FAVEREAU, a specialist in the economics of conventions (University of Paris X); Denis GUALLIGAN, a jurist (at Oxford); Dominique FATTIER, a linguist (University of Cergy-Pontoise); Bernard LAKS, a cognitive scientist (University of Paris X); Jean-Claude MOISDON, researcher in management (École des Mines, ParisTech); and Paolo NAPOLI, a historian (École des Hautes Études en Sciences Sociales). This list by itself evinces multidisciplinary.

Beyond this panel, the success of this book comes from the choice of subjects proposed to the speakers invited to the seminars: the empirical variety and omnipresence of rules, the methodological diversity of approaches, the fundamental epistemological questions thus raised, etc. We are familiar with Jean-Daniel Reynaud’s *Les Règles du jeu*. The current book opens a vaster panorama and raises new lines of inquiry.

The editors, Hervé DUMEZ and Jean-Baptiste SUQUET (Reims Management School) have written an introduction that, doing more than the usual summarizing of chapters, provides us with a grid of interpretation for the many problem areas related to rules. For this purpose, they refer, in particular, to Ludwig Wittgenstein (who, we might say, comes to complete this abundant multidisciplinary

panel). To provide a glimpse, I would like to quote from this famous philosopher, a quotation discussed in the introduction: “How can I follow a rule? It is either a question for causes or for justifications for my acting the way that I do. If I have exhausted the justifications, I am at bedrock and my spade turns back at itself. I am then inclined to say: ‘Thus I act simply.’ (Remind yourself that we sometimes demand explanations not for the sake of their content, but for the sake of the form of the explanation. Our requirement is an architectural one; the explanation is a kind of ornament that does not support).” Readers will judge whether the explanations in this book are ornaments that do not support.

Rather than successively summarizing the chapters, each of them dense and rich, I shall present the results of a few soundings made in disorder.

Raymond BOUDON pleads for a “general theory of rationality” that transcends the various forms (utilitarian, cognitive, axiological) assumed by rationality. This theory will free us from verbose explanations involving the “force” of tradition” and “mental frameworks”. These ideas are illustrated with examples drawn from major authors, whom we rediscover with pleasure: Tocqueville (Why were the 18th-century English, unlike the French, more inclined to think that what is good comes from tradition rather than reason?), Durkheim (Are rites of magic for making rain rational?), Adam Smith (Why do the English consider it to be an obvious rule that miners should be paid better than soldiers?) and Weber (Why were Roman centurions so easily attracted to monotheistic cults?).

Here is a glimpse of the exchanges with participants in these seminars. “The models you mention are small ones, rather simple, ad hoc. What is their actual scope?” The answer: “Yes, utilitarianism is somewhat simplistic, but it enables

us to explain many things in a satisfactory manner. Things often seem trivial ex post facto (See Olson’s explanation of the paradoxes of collective action). What is new in science often consists in applying a simple model to situations and facts to which no one had imagined applying it.” Another question: “You took part in the work of AEGIS on Social mechanisms [*Le Libellio*, 3-2, pp. 21-24]. Do you think an explanation always appears in the form of mechanisms?” The answer: “To be honest, I am not sure what a mechanism is.”

It turns out that another chapter is devoted to a lecture by a specialist on the “mechanisms” of management. Jean-Claude MOISDON refers to the research-intervention programs he has conducted on the changing place of managerial tools in the health system. The proliferation of these tools everywhere (for mathematical optimization, bookkeeping, etc.) and their inevitable transformation into “rules of management” play a key part in the rationalization processes under way. For MOISDON, managerial tools are bicephalous, like Janus: one face is “rules”; and the other, “learning”. He describes both faces in the French program for the simulation of hospital systems (Programme de medicalization du système d’information, PMSI), which is used to calculate hospital budgets based on medical activities.

While bearing the PMSI in mind, it is worthwhile mentioning Paolo Napoli’s lecture on the emergence of managerial rationality via canon law, which codified the “pastoral visits” initiated by Saint Paul and systematized after the Council of Trent. These visits, conducted with the “instruments” of the period, became a means for literally auditing dioceses. A fascinating analysis of seldom read 15th-century texts turns up unexpected similarities with Fayol, Taylor or Marx.

Olivier FAVEREAU starts with a

classification, both educational and practical, of approaches to studying rules and regulations. By combining “conceptions of individual rationality” (substantial or limited) and “conceptions of modes of coordination” (through the market alone or in combination with other mechanisms), and then the two “logics” of explanation and of understanding, we discover various currents in economics, including “nonstandard theory” (the economics of conventions, Williamson, neoinstitutionalists) as well as structuralist and culturalist streams of thought. After Arrow, in 1971, showed how seriously economists have underestimated the importance of rules, “orthodox economics”, surprisingly, staked out new fields of study: legal rules and regulations, social conventions, ethics and morals. FAVEREAU explains how contract theory meticulously dissects the rule for seniority-based wage increases, and how game theory accounts for the adoption of shared rules. Did economists actually build a general theory of rules? No, Favereau concludes, since “the exclusive basis [of these models] on the theory of rational choice and the exclusive basis of the latter on a calculative conception turn out to be mortal weaknesses that bring to light the problem of the impossible completeness of rules.” “What new Arrow will dare make a break with the economists’ self-satisfaction and see that the king is nude?”

A detour through the rules of linguistics, with the cognitivist Bernard LAKS, brings us back to Wittgenstein’s comment on the relations between rules, description and explanation (Making a model of behavior is not the same as explaining it). The difference between an algorithmic view of grammatical rules (as illustrated by Chomsky’s generative grammars) and a more dynamic vision (building models through formal networks of neurons, for example) is discussed. Is the “faculty of lan-

guage”, as Chomsky has asserted, a function inside the brain specific to the human species? Remaining in the field of linguistics, Dominique FATTIER’s lecture on the evolution of language and its rules is both simple and enriching. He examines the case of Haitian Creole from the first contacts with colonists from western France (where *language d’oil* was spoken). These brief views of the ideas and problem areas encompassed by this book will hopefully arouse curiosity. Readers will have to try to weave for themselves the not always evident relations among all these topics. Ultimately, this book has a key virtue: it makes the reader feel intelligent, a pleasing feeling indeed.

By Daniel FIXARI,
Professor - Mines ParisTech.

Article translated from French by
Noal Mellott (CNRS, Paris, France)

« LES JEUX DE LA RÈGLE » UNE APPROCHE INTERDISCIPLINAIRE

À propos du livre « *Les Jeux de la règle* », une approche interdisciplinaire, Coordonné par Hervé Dumez et Jean-Baptiste Suquet (Paris, Éditions L’Harmattan, 2009)

Ce petit livre reprend le contenu d’un certain nombre de séminaires de recherche, type de littérature qui peut se révéler décevant. Mais, attiré déjà par le thème, « la règle », et l’intention, « interdisciplinaire », on sent dès le début de la lecture qu’on est invité à une fête de l’esprit des plus réjouissantes. L’organisateur en est Hervé Dumez, du Centre de Recherche en gestion de l’X, qui a lancé en 2005 un programme de recherche baptisé AEGIS, qui, outre le mon-

tage de séminaires (s’inspirant des séminaires CONDOR précédents) édite une revue en ligne *Le Libellio* (1), revue au style bien particulier : on y trouve, mêlés, perles rares érudites, états de l’art thématiques d’une grande clarté, conseils méthodologiques avisés aux docteurs, longs articles de ténors de la recherche...

Dans le livre, le panel d’invités aux séminaires, et leurs contradicteurs, ont pour mission de nous éclairer sur un certain nombre de questions non triviales, du type : « Comment l’individualisme méthodologique rend-il compte des règles ? », « Quel rapport entre règles et conventions ? ». Pour cela on a droit successivement aux exposés du sociologue Raymond BOUDON, membre de l’Institut, d’un spécialiste de l’économie des conventions, Olivier FAVEREAU (Paris X), de Denis GUALLIGAN, juriste (Oxford), de Dominique FATTIER, linguiste (Cergy-Pontoise), de Bernard LAKS, cognicicien (Paris X), du chercheur en gestion Jean-Claude MOISDON (Mines ParisTech) et de Paolo NAPOLI, historien (EHES). Affiche effectivement très interdisciplinaire...

Disons d’emblée que ce qui fait la réussite de ce livre, au-delà de l’affiche ci-dessus, c’est le choix du thème proposé aux intervenants : la diversité empirique et l’omniprésence des règles, la diversité méthodologique de leur approche, les questions épistémologiques fondamentales que cela soulève... On connaît le célèbre ouvrage de Jean-Daniel Reynaud, *Les Règles du jeu* : le panorama qui nous est ici ouvert est bien plus vaste, et permet des questionnements nouveaux.

Les coordinateurs de l’ouvrage, Hervé DUMEZ et Jean-Baptiste SUQUET, de la Reims Management School, ont rédigé une introduction qui va au-delà du traditionnel résumé des

(1) <http://www.crg.polytechnique.fr/v2/aegis.htm#libellio>

diverses contributions et donne une grille de lecture des nombreuses problématiques liées aux règles. Pour cela, c'est en particulier à un philosophe célèbre, Ludwig Wittgenstein, qu'ils font appel (qui complète en quelque sorte le panel interdisciplinaire...). Pour juste en donner la saveur, retranscrivons une des citations de Wittgenstein que l'introduction commente : « Comment puis-je suivre une règle ? – Si la question n'est pas causale, elle porte sur ce qui me justifie à agir de telle manière d'après la règle. Dès que j'ai épuisé les justifications, j'ai atteint le roc dur, et ma bêche se tord. Je suis alors tenté de dire : « C'est ainsi justement que j'agis (souviens-toi que parfois nous réclamons des explications en raison non de leur contenu, mais de leur forme. Notre exigence est d'ordre architectonique. L'explication est une sorte de fausse corniche qui ne soutient rien) ».

Au lecteur d'apprécier s'il y a des « fausses corniches » dans la suite du livre ...

Plutôt que de tenter de résumer successivement les différents chapitres, tous forts denses et riches, présentons quelques coups de sondes illustratifs, dans le désordre.

Raymond BOUDON nous interpelle par exemple en plaidant pour une « théorie générale de la rationalité » au-delà de ses diverses formes : utilitariste, cognitive, axiologique... Elle permet en particulier de s'affranchir d'explications verbeuses impliquant la « force » des traditions et des « cadres mentaux ». Le tout est illustré d'exemples tirés des plus grands auteurs, qu'on revisite ou redécouvre avec un grand plaisir : Tocqueville (pourquoi les Anglais du XVIII^e siècle, contrairement aux Français, tendaient à penser que ce qui vient de la Tradition est bon, et non ce qui vient de la Raison ?), Durkheim (les rituels magiques destinés à faire tomber la pluie sont-ils rationnels ?), Adam Smith (pourquoi les

Anglais considèrent-ils comme une règle évidente le fait que les mineurs doivent être payés davantage que les soldats ?), Weber (pourquoi les centurions romains se sont-ils aussi facilement laissés séduire par les cultes monothéistes ?)...

Donnons un aperçu du ton des débats avec la salle. « Les modèles que vous évoquez sont des petits modèles assez simples *ad hoc*, quelle est leur portée réelle ? » Réponse : « Oui, l'utilitarisme est un peu simpliste, mais il permet d'expliquer beaucoup de choses, et de manière satisfaisante. Et souvent les choses paraissent triviales après coup (Cf. l'explication des paradoxes de l'action collective par Olson). La nouveauté en sciences consiste souvent à appliquer un modèle simple à des situations, des faits, auxquels on n'avait pas pensé à les appliquer ». Autre question : « vous avez contribué aux travaux d'AEGIS sur « Social Mechanisms »(2), pour vous une explication se fait-elle toujours sous forme de mécanismes ? » Réponse : « Pour être tout à fait honnête je ne sais pas trop ce qu'est un mécanisme ».

Justement un autre chapitre est consacré à une intervention d'un spécialiste des mécanismes de gestion, Jean-Claude MOISDON. Ce dernier s'appuie sur un exemple concret, les recherches-interventions qu'il a menées sur l'évolution de la place des outils de gestion dans le système de santé. La prolifération, constatée partout, des outils de gestion (à base d'optimisations mathématiques, de comptabilité...) et leur inéluctable transformation en règles de gestion sont une composante essentielle des processus de rationalisation observés. Mais pour J.C. MOISDON, les outils de gestion sont bifaces comme Janus, une face règles et une face apprentissage, faces qu'il détaille sur le cas du PMSI (Programme de médica-

lisation du Système d'information) et de la tarification à l'activité qu'il a permis d'établir dans les hôpitaux.

On rapprochera avec intérêt cette histoire du PMSI de l'exposé de Paolo NAPOLI sur l'émergence d'une rationalité managériale via le droit canonique, qui a codifié le concept de « visites pastorales », initiées dès Saint Paul et systématisées après le concile de Trente. Ces visites deviennent en fait de véritables missions d'audit des diocèses fort instrumentées. Une analyse, passionnante, de ces textes du XV^e siècle peu connus débouche sur des rapprochements inattendus avec Fayol, Taylor, Marx...

Avec Olivier FAVEREAU nous commençons par une classification, fort pédagogique et pratique, des différentes approches des règles. En combinant conceptions de la rationalité individuelle (substantielle ou limitée) et conceptions des modes de coordination (par le seul marché ou aussi d'autres mécanismes), puis les deux logiques d'explication et de compréhension, on trouve alors les divers courants en économie jusqu'à la « théorie non standard » (économie des conventions, Williamson, néo-institutionnalistes...), et les courants structuralistes et culturalistes. Après la découverte par Arrow en 1971 de la grave sous-estimation de l'importance des règles par les économistes, on assiste à l'étonnant investissement par « l'économie orthodoxe » de champs nouveaux : règles juridiques, conventions sociales, normes éthiques et morales. Toujours aussi pédagogique, O. FAVEREAU nous explique alors, à titre d'exemples, comment la théorie des contrats décortique méticuleusement la règle de l'augmentation du salaire à l'ancienneté, ou comment la théorie des jeux de coordination rend compte de l'adoption de règles communes. Les économistes auraient-ils vraiment ainsi bâti une théorie générale des règles ? Non, car pour O. FAVEREAU « l'appui exclusif (de ces modèles) sur la Théorie du Choix Rationnel, et l'appui exclusif de celle-ci sur une

(2) *Le Libellio* vol 3 N°2 pp 21-24



conception calculatoire, devient une faiblesse mortelle en faisant apparaître le problème de l'impossible complétude des règles ». « Quel nouvel Arrow osera rompre l'autosatisfaction des économistes et reconnaître que le roi est nu ? ».

Un détour par les règles en linguistique permet, lui, avec le cogniticien Bernard LAKS de retrouver Wittgenstein sur les rapports entre règles, description et explication (modéliser un comportement, ce n'est pas l'expliquer...). On débat alors sur l'opposition entre la vision algorithmique des règles de

grammaire, illustrée par Chomsky et ses grammaires génératives, et une vision plus dynamique, modélisée avec des réseaux de neurones formels par exemple. La « faculté de langage » est-elle, comme l'affirme Chomsky, une fonction interne du cerveau spécifique à l'espèce humaine ? Toujours en linguistique, Dominique FATTIER, de son côté, nous présente le problème de l'évolution du langage et de ses règles, dans un mouvement à la fois de simplification et d'enrichissement, sur le cas très frappant du créole haïtien, depuis les

contacts avec les premiers colons venant de l'Ouest français, où l'on parlait la langue d'oïl.

Ces brefs aperçus de tout ce que ce livre brasse comme idées et comme problématiques devraient donner l'envie d'en savoir plus, et de tenter soi-même de tisser des liens, pas toujours évidents, entre tout cela. Au bout du compte, en tout cas, ce livre a une vertu essentielle, il donne au lecteur l'agréable impression d'être intelligent.

**Par Daniel FIXARI,
Professeur Mines ParisTech**

