

# G É R É R & C O M P R E N D R E

MARS 2013 • NUMÉRO 111

PRIX : 23 €

**LA POSTURE COMBATIVE  
ET LA POSTURE  
COMPRÉHENSIVE  
DANS LES LIBÉRATIONS  
SOCIALES**

**LE RÔLE DES  
DYNAMIQUES FAMILIALES  
DANS LA STRATÉGIE ET  
LA GOUVERNANCE DES  
ENTREPRISES : SOIXANTE  
ANS D'HISTOIRE D'UNE  
ENTREPRISE FAMILIALE**

**DE L'« ARRANGEMENT »  
À L'« ORGANISATION » :  
ESSAI SUR LES  
DISPOSITIFS DE GESTION**



GÉRER & COMPRENDRE N° 111

Mars 2013

UNE SÉRIE DES

## ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

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

ISSN 0295.4397

ISBN 978-2-7472-2041-5



9 782747 220415

 Editions  
**ESKA**



Février 2013, la Grande-Bretagne vient de perdre son triple A. « *Personne n'est jamais tout à fait mécontent devant l'échec d'un ami* », disait Groucho Marx. Des deux côtés de l'Atlantique, quelques-uns des bons amis de la très libérale Albion doivent désormais se sentir moins seuls après la décision de *Moody's* de la ramener au sort (presque) commun des vieux pays européens. La finance ne se suffirait donc pas à elle-même ? Et ni la dérégulation, ni la désindustrialisation, ni le *dumping* fiscal et social ne préserveraient de l'opprobre ? Le doute frapperait-il alors la City ? On en rêve !

Thierry Boudès, dans sa recension de l'ouvrage de Samuel Didier et Nicolas Weill, *Les dessous du triple A - Agences de notation : récit de l'intérieur*, nous invite à lever le voile sur les mécanismes qui ont érigé les agences en arbitres des élégances économiques et accru leur responsabilité dans la crise économique-sociale actuelle. Quelle violence sous-jacente ! Quelle abdication de la puissance publique ! La résignation généralisée face à la toute-puissance privée serait-elle le seul modèle possible de société ? Le livre de François Valérian, *Crise dans la gouvernance – Éthique des affaires et recherche du profit*, lui aussi recensé dans notre rubrique Mosaique par Dominique Jacquet, va bien au-delà de l'indignation, bienvenue mais ambiguë, et pose la question de la qualité de l'exercice du pouvoir au sein des entreprises et de la prudence de leurs administrateurs face aux grandes décisions stratégiques.

Cette question d'une gouvernance plus avisée, mais aussi plus complexe, traverse la plupart des articles de ce numéro. Céline Barrédy et Julien Batac nous parlent des évolutions de la gouvernance d'une entreprise familiale au fil des soixante années de son existence ; Gilbert de Terssac invite à réfléchir sur le rôle que joue le management dans la fabrication des règles de sécurité d'une entreprise ; Yvan Barel et Sandrine Frémeaux explicitent les pratiques des dirigeants qui gèrent le dialogue social de façon stratégique, au-delà de l'attention portée à la désormais très contestée valeur actionnariale, considérée comme l'alpha et l'oméga de toute gestion.

Puisant son expérience dans le champ connexe des organisations de la santé, Claude Quantin montre que l'individu, face à la triple pression de la violence interindividuelle (issue de la mise en concurrence de tous et de chacun), de la domination macrosociale (née du poids de l'idéologie dominante) et de l'oppression clanique (émergeant de la conjonction d'intérêts particuliers), peut choisir une autre voie que celle du combat, chère à Pierre Bourdieu, et privilégier celle de la compréhension. L'auteur reconnaît que la porte est étroite. Mais elle est entr'ouverte et invite à l'évasion. Beaucoup en rêvent, tout autant en Angleterre qu'en Grèce. Alors, n'oublions pas que briser les rêves n'est pas sans risques.

Pascal LEFEBVRE

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

# ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE

N° 111 • mars 2013

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

**GÉRER & COMPRENDRE  
RÉALISATION**  
**Manne HÉRON** (†),  
Maquette intérieure  
**Studio PLESS**,  
Maquette de couverture  
**Christine de CONINCK**,  
Iconographie  
**Marise URBANO**,  
Mise en page

**ABONNEMENTS  
ET VENTES**  
Éditions ESKA  
12, rue du Quatre-Septembre  
75002 Paris  
Directeur de publication  
**Serge KEBABTCHIEFF**  
Tél. : 01 42 86 56 65  
Fax : 01 42 60 45 35

**TARIFS**  
Voir encart p. 96

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

**COUVERTURE**  
Roger de la Fresnaye (1895-1925),  
L'Architecte, huile sur toile, 1913,  
Rouen, Musée des Beaux-Arts (dépôt  
du Musée national d'art moderne).  
Photo © GIRAUDON/  
The Bridgeman Art Library

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

**TABLE DES ANNONCEURS**  
Annales des Mines : 2, 3 et 4 de couverture

**GÉRER & COMPRENDRE  
COMITÉ DE RÉDACTION**

Tél. : 01 42 79 40 84

**Gilles ARNAUD**

ESCP Europe

**Rachel BEAUJOLIN BELLET**

Reims Management School

**Michel BERRY**

Président

École de Paris du Management

**Hamid BOUCHIKHI**

Groupe ESSEC

**Thierry BOUDÈS**

ESCP Europe

**Françoise CHEVALIER**

Groupe HEC

**Bernard COLASSE**

Université de Paris-Dauphine

**Caroline ELISSEFF**

Secrétaire de rédaction

**Pierre COUVEINHES**,

Rédacteur en chef

des Annales des Mines

**Hervé DUMEZ**

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

**Daniel FIXARI**

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

**Dominique JACQUET**

Université Paris X Nanterre

**Pascal LEFEBVRE**

Université d'Évry-Val d'Essonne,

Éditorialiste de *Gérer & Comprendre***Christian MOREL**

Sociologue

**Frédérique PALLEZ**

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

**Francis PAVÉ**  
Centre de sociologie des organisations  
**Jérôme TUBIANA**  
Groupe Danone  
**Michel VILLETTE**  
Agro Paris Tech  
**Jean-Marc WELLER**  
LATTS - École Nationale  
des Ponts et Chaussées

**GÉRER & COMPRENDRE  
RELECTEURS HORS COMITÉ**

**Aurélien ACQUIER**

ESCP Europe

**Franck AGGERI**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Pierre-Jean BENGHOZI**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Claire CHAMPENOIS**

Audencia Nantes

**Florence CHARUE DUBOC**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Sylvie CHEVRIER**

Université Paris-Est Marne-la-Vallée

**Pascal CROSET**

Praxéo Conseil

**François ENGEL**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Alain FAYOLLE**

EMLYON Business School

**Patrice FOURNAS (DE)**

Russell et Reynolds Associates

**Francis GINSBOURGER**

Cabinet ATEFO

**Benoît HEILLBRUNN**

ESCP Europe - Chercheur associé

**Alain JEUNEMAITRE**

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Siham JOUINI BEN MAHMOUD**

Université Paris Sud Faculté Jean

Monnet - Chercheur au Centre de

recherche en gestion de l'École poly-

technique et au PESOR

**Frédéric KLETZ**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Hervé LAROCHE**

ESCP Europe

**Philippe LORINO**

Groupe ESSEC

**Éléonore MARBOT**

ESC Clermont

**Etienne MINVIELLE**

INSERM

**Jean-Claude MOISDON**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Philippe MONIN**

EMLYON Business School

**Nicolas MOTTIS**

Groupe ESSEC

**Séverin MULLER**

Université de Lille 1

**Michel NAKHLA**

AgroParisTech

**Thomas PARIS**

Chargé de recherche au CNRS, profes-

seur affilié à HEC, chercheur associé

au Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

**Jean-Louis PEAUCELLE**

IAE - Université de la Réunion

**François PICHAULT**

Université de Liège

**Nathalie RAULET-CROZET**

IAE de Paris, Centre de recherche en

gestion de l'École polytechnique

**Claude RIVELINE**

École des mines de Paris

**Jean-Claude SARDAS**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Blanche SEGRESTIN**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Fabien SERAIDARIAN**

Mazars

**Jean-Baptiste SUQUET**

Reims Management School

**Dominique TONNEAU**

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

**Thierry WEIL**

Mines ParisTech

## LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

# G É R E R COMPRENDRE

### LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

### LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

### LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

### LES CRITÈRES DE REJET

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

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

l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

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

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

### INFORMATIONS PRATIQUES

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

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

[mberry@paris.ensmp.fr](mailto:mberry@paris.ensmp.fr)

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEFF

École de Paris du Management,

187, boulevard Saint-Germain

75007 PARIS.

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

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

Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.



## RÉALITÉS MÉCONNUES

**4**  
 DIALOGUE SOCIAL DANS  
 LES PME : COMMENT GÉRER  
 DE FAÇON STRATÉGIQUE  
 LES EFFETS DE SEUIL  
 D'EFFECTIF ?

Par Yvan BAREL et Sandrine FRÉMEAUX

**15**  
 LE RISQUE ENVIRONNE-  
 MENTAL ENTRE OUBLI ET  
 GESTION DU PASSÉ : LE CAS  
 D'UNE ANCIENNE MINE  
 D'URANIUM FRANÇAISE

Par Sophie BRETESCHÉ et Marie PONNET

**25**  
 DE LA SÉCURITÉ AFFICHÉE  
 À LA SÉCURITÉ EFFECTIVE :  
 L'INVENTION DE RÈGLES  
 D'USAGE

Par Gilbert DE TERSSAC

**36**  
 LA POSTURE COMBATIVE  
 ET LA POSTURE  
 COMPRÉHENSIVE DANS LES  
 LIBÉRATIONS SOCIALES

Par Claude QUANTIN

**47**  
 LE RÔLE DES DYNAMIQUES  
 FAMILIALES DANS LA  
 STRATÉGIE ET LA GOUVER-  
 NANCE DES ENTREPRISES :  
 SOIXANTE ANS D'HISTOIRE  
 D'UNE ENTREPRISE  
 FAMILIALE

Par Céline BARRÉDY et Julien BATAÇ

**60**  
 DE L'« ARRANGEMENT »  
 À L'« ORGANISATION » :  
 ESSAI SUR LES DISPOSITIFS  
 DE GESTION

Par Thibault LE TEXIER

AUTRES TEMPS,  
AUTRES LIEUX

**75**  
 Thierry BOUDÈS  
 « LES DESSOUS DU  
 TRIPLE A – AGENCES  
 DE NOTATION : RÉCIT  
 DE L'INTÉRIEUR »

À propos de l'ouvrage de  
 Samuel Didier et de Nicolas  
 Weill, *Les dessous du triple A –  
 Agences de notation : récit de  
 l'intérieur*, Omniscience, 2012.

Daniël FIXARI  
 L'ÉPOPEE LOGAN  
 Nouvelles trajectoires  
 pour l'innovation

À propos du livre de Bernard Jullien,  
 Yannick Lung & Christophe Midler,  
*L'épopée Logan, nouvelles trajectoires sur  
 l'innovation* (Préface de Carlos Ghosn),  
 Dunod, 2012.

Dominique JACQUET  
 « CRISE DANS LA GOUVER-  
 NANCE – ÉTHIQUE DES  
 AFFAIRES ET RECHERCHE  
 DU PROFIT »

Commentaires sur le livre de François  
 Valérian, *Crise dans la gouvernance –  
 Ethique des affaires et recherche du  
 profit*, Editions ESKA, 2011.

Arnaud TONNELÉ  
 MANAGER, OU L'ART DE NE  
 PAS MOTIVER

À propos du livre de Daniel H. Pink,  
*La vérité sur ce qui nous motive*, tr. fr.,  
 Leduc S., éd., 2011 (1<sup>re</sup> éd. 2009).

Michel VILLETTE  
 LES ÉLITES ÉCONOMIQUES  
 NATIONALES FORMENT-  
 ELLES UNE COMMUNAUTÉ  
 SUR LE DÉCLIN ?

Compte rendu du livre de Eelke M.  
 Heemskerk, *Decline of the Corporate  
 Community. Network Dynamics of the  
 Dutch Business Elite*, Amsterdam  
 University Press, 2007.

**87**  
 BIOGRAPHIES DES AUTEURS

**90**  
 ANGLAIS, ALLEMAND  
 ET ESPAGNOL

## SOMMAIRE

## MOSAÏQUE

## AUTEURS

**Erratum :** La photo figurant en page 27 du numéro de décembre de *Gérer et comprendre* n'est pas celle de Robert K. Merton (1910-2003), sociologue américain, mais celle de son fils, Robert C. Merton, économiste américain - Prix Nobel d'Économie 2007.

# DIALOGUE SOCIAL DANS LES PME : COMMENT GÉRER DE FAÇON STRATÉGIQUE LES EFFETS DE SEUIL D'EFFECTIF ?

Si la littérature scientifique s'accorde sur la faible formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites et moyennes entreprises (PME), peu d'études concernent le dialogue social au sein de ces structures (VOYNNET-FOURBOUL, 2010 ; BACHELARD et BURLEA SCHIOPOIU, 2010) et aucune, à notre connaissance, n'envisage la façon dont les dirigeants de PME peuvent gérer les effets de seuil. Pourtant, les obligations légales en matière de dialogue social sont fortement différenciées selon les effectifs composant l'entreprise et elles sont de plus en plus contraignantes avec le franchissement des seuils, en particulier celui des 50 salariés. S'appuyant sur une enquête qualitative réalisée auprès de dirigeants de PME, cette étude appréhende les attitudes de dirigeants de PME ayant déjà franchi ou s'appêtant à franchir des seuils d'effectifs. Si elle révèle une concordance des discours autour des risques d'artifice, de conflictualisation et de technicisation du dialogue social liés aux franchissements des seuils, elle explicite les pratiques des dirigeants « coopérants » (DUVAL-HAMEL, 2005) qui visent à gérer le dialogue social de façon stratégique.

Par **Yvan BAREL\*** et **Sandrine FRÉMEAUX\*\***

**D**ans le contexte actuel d'une économie vacillante, les petites et moyennes entreprises (1) (PME) suscitent un intérêt croissant, tant leur rôle crucial dans la création d'emplois et leur contribution à la croissance sont désormais clairement reconnus. Décrites comme « *une source indispensable*

\* Maître de conférences habilité à diriger des recherches en Sciences de gestion, LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique), Université de Nantes.  
Adresse courriel : yvan.barel@univ-nantes.fr

\*\* Professeur, Audencia.Nantes - Ecole de management.  
Adresse courriel : sfremeaux@audencia.com

de créativité, de dynamisme et d'emplois » (DE WOOT, 1998, p. 7), les PME, qui représentent déjà entre 95 et 99 % des effectifs des entreprises dans le monde, voient leur nombre s'accroître (OCDE, 2005). Les études scientifiques, qui avaient jusque-là porté sur les spécificités des modes de gestion des PME, s'accordent aujourd'hui sur le faible degré de formalisation des pratiques liées à la gestion des ressources humaines (JAOUEN et TESSIER, 2008) et sur l'influence significative de la personnalité des dirigeants sur la stratégie et la gestion de leur entreprise (FABI et LACOURSIÈRE, 2007). Il en résulte un dialogue social (2) peu formalisé, dont la mise en œuvre est dans une large mesure fonction de la personnalité du dirigeant (VOYNNET-FOURBOUL, 2010).

Si les petites structures échappent à de nombreuses obligations légales en matière de dialogue social, le franchissement du seuil des 50 salariés, qui impose de nombreuses obligations réglementaires supplémentaires, notamment la création d'un comité d'entreprise (CE), d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et la mise en place des négociations obligatoires, représente une étape importante, que certains dirigeants d'entreprise peuvent redouter.

La question de la suppression des seuils est régulièrement débattue dans les médias. Pourtant, l'incidence du franchissement des seuils sur la qualité du dialogue social n'est guère envisagée dans la sphère académique.

Il se peut que les franchissements de seuils accroissent les phénomènes de formalisation et de conflictualisation des relations et, qu'au final, ils détériorent le dialogue social. Mais il se peut qu'au contraire, les franchissements de seuils favorisent le dialogue social en permettant aux dirigeants de faire évoluer l'organisation du travail avec le soutien des représentants du personnel.

Dans sa typologie des dirigeants d'entreprise, Duval-Hamel (2005) évoque le profil du dirigeant « *coopérant* » qui est fortement investi et fait du dialogue social un outil stratégique. Marqué par une personnalisation de la gestion du dialogue social en la personne de son dirigeant, le cadre des PME est particulièrement pertinent pour envisager les déclinaisons managériales de ce profil particulier de dirigeant.

(1) Depuis 2003, les PME sont définies par la Commission européenne comme des entreprises de moins de 250 emplois (équivalents temps plein) ayant un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas les 50 millions d'euros et présentant un total de bilan au plus de 43 millions d'euros. En outre, pour être considérée comme une PME, une entreprise doit satisfaire au critère d'indépendance, c'est-à-dire ne pas être détenue à plus de 25 % par une (ou par plusieurs) entreprise(s).

(2) Selon la définition qu'en donne l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le dialogue social inclut toutes les formes de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des sujets d'intérêt commun.

Notre étude s'appuie sur une enquête qualitative que nous avons menée auprès de 22 dirigeants de PME afin d'analyser leurs attitudes à l'égard des effets de seuil dans le domaine de la gestion du dialogue social. Elle met en évidence chez une minorité de dirigeants des pratiques « *coopératives* » visant à établir un lien de confiance avec les représentants du personnel alors envisagés comme des relais d'information et de changement et ce, afin de surmonter les risques de formalisation et de conflictualisation du dialogue social induits par les franchissements de seuils.

Dans un premier temps, une revue de la littérature permettra d'envisager le dialogue social dans les PME sous l'angle du dispositif légal, des pratiques de GRH et du profil du dirigeant. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie utilisée ainsi que les résultats obtenus, qui mettent en évidence chez les dirigeants de PME des craintes quant au risque d'enlisement du dialogue social, mais aussi des comportements managériaux « *coopératifs* ».

## LE DIALOGUE SOCIAL DANS LES PME : UNE RÉALITÉ JURIDIQUE, SOCIALE ET STRATÉGIQUE

### Dispositif légal et dialogue social dans les PME

La multiplication des règles dans le domaine du dialogue social et le « *développement d'un droit conventionnel (dont la négociation collective de règles du travail salarié entre partenaires sociaux fournit la meilleure illustration)* » (JEAMMAUD, 1991, p. 8) sont grandement en cause dans la complexification croissante du droit du dialogue social (BLOCH-LONDON et PÉLISSE, 2008). En encourageant la production de règles autonomes et la généralisation du contractuel, les lois relatives au dialogue social visent à mieux répondre aux besoins des entreprises, mais elles peuvent également provoquer un rapport de force plus défavorable pour les salariés, en particulier pour les salariés de PME (DERVAUX, 2010). Bevort et Jobert (2008) montrent eux aussi que le « *tout contractuel* » peut rester artificiel, la multiplication des accords ne garantissant pas toujours un dialogue social réel et fructueux.

En augmentation constante, les lois relatives au dialogue social qui portent sur les instances représentatives du personnel (IRP), les négociations et la diversité, s'appuient sur différents seuils d'effectifs (voir le schéma 1 de la page suivante). Il en résulte une discontinuité dans la distribution des entreprises autour des seuils des 11, 20 et 50 salariés (CECI-RENAUD et CHEVALIER, 2010). Ces seuils modulent les obligations en matière d'élection des IRP, de nombre de délégués et de fréquence des réunions de ces instances. La taille de l'entreprise est également un élément

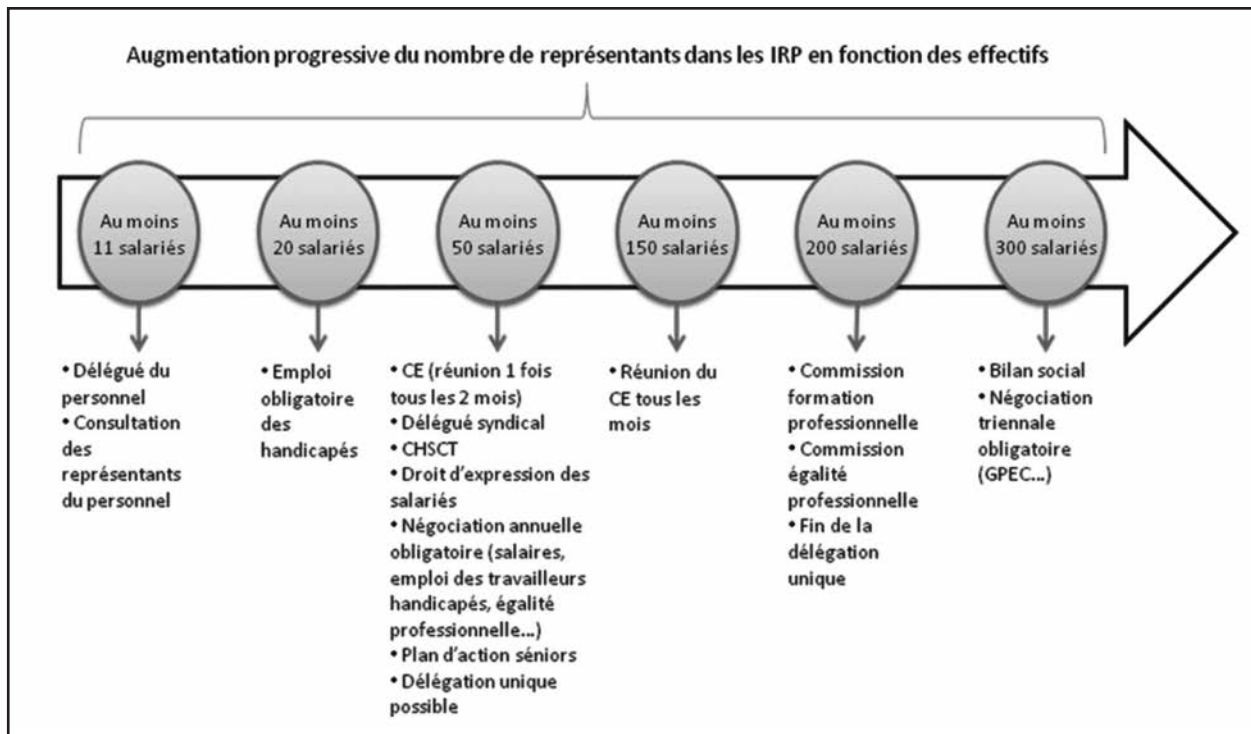


Schéma 1 : Les effets de seuil en matière de dialogue social.

explicatif de l'importance plus ou moins grande accordée à la négociation. En effet, la négociation annuelle qui porte sur les salaires effectifs, la durée et l'organisation du temps de travail n'est obligatoire que dans les entreprises dans lesquelles une section syndicale représentative est constituée. Et l'existence d'une représentation syndicale, bien que non subordonnée à un seuil, est plus fréquente dans les entreprises de grande taille.

#### Pratiques de GRH et dialogue social dans les PME

Dans la structure souple et flexible qui caractérise la PME (JULIEN et CARRIER, 2002), la gestion des ressources humaines est peu formalisée et centrée sur le recrutement et la rémunération (FABI et *al.*, 2007 ; PEARSON et *al.*, 2006).

Si la PME recouvre une réalité hétérogène composée de toutes petites entreprises (de moins de 10 salariés), de petites entreprises (comptant entre 10 et 49 salariés) et de moyennes entreprises (entre 50 et 249 salariés), le principal invariant susceptible de caractériser les PME par opposition aux grandes entreprises serait la personnalisation du mode de gestion (FABI et LACOURSIÈRE, 2007 ; PARLIER, 2006).

Centralisée entre les mains du dirigeant, la prise de décision, y compris en matière de GRH, est rapide, s'y effectuant souvent sur le modèle « intuition-décision-action » (JULIEN et MARCHESNAY, 1988). La proximité hiérarchique, spatiale et temporelle entre le dirigeant et son personnel permet en effet une meilleure connaissance des problèmes et leur résolution diligente par la direction (TORRÈS, 2003).

La littérature portant plus spécifiquement sur le dialogue dans les PME montre que, dans ces structures, le poids de la personnalité du dirigeant et la qualité des relations interpersonnelles tiennent souvent lieu de dialogue social (VOYNNET-FOURBOUL, 2010). S'il peut être source d'abus et de manipulation, le poids de la personnalité du dirigeant présente également des avantages en termes de rapidité, de transparence et de souplesse des relations sociales, se traduisant parfois (en particulier dans les plus petites structures) par des usages et des arrangements informels (BACHELARD et BURLEA SCHIOPOIU, 2010). D'après les enquêtes *Acémo* (in LAROCHE, 2010, p. 193), les conflits sont trois fois plus fréquents dans les entreprises de 500 salariés que dans celles de 20 à 49 salariés. Dans les petites entreprises, la contestation prend davantage des formes individualisées – absentéisme ou refus d'effectuer des heures supplémentaires – que des formes collectives, telles que la grève. Selon l'étude *Réponses 2004-2005* (in LAROCHE, 2010, p. 195), la conflictualité dans les PME s'accroît avec la taille de l'entreprise et en présence d'un délégué syndical.

#### Profil du dirigeant et dialogue social dans les PME

Certaines études évoquent un rapport au droit plutôt négatif dans les PME, les dirigeants de ces structures pouvant même faire le choix délibéré d'un non respect des règles légales et prendre ainsi le risque de se voir opposer des procédures prud'homales coûteuses (PARLIER, 2006).

Lepley (2006, p. 39) va jusqu'à dire que « cette distance au droit est liée, pour certains patrons, à une prétention





*d'impunité et à un comportement de droit divin, et, en règle générale, à une très forte méconnaissance du droit du travail ».*

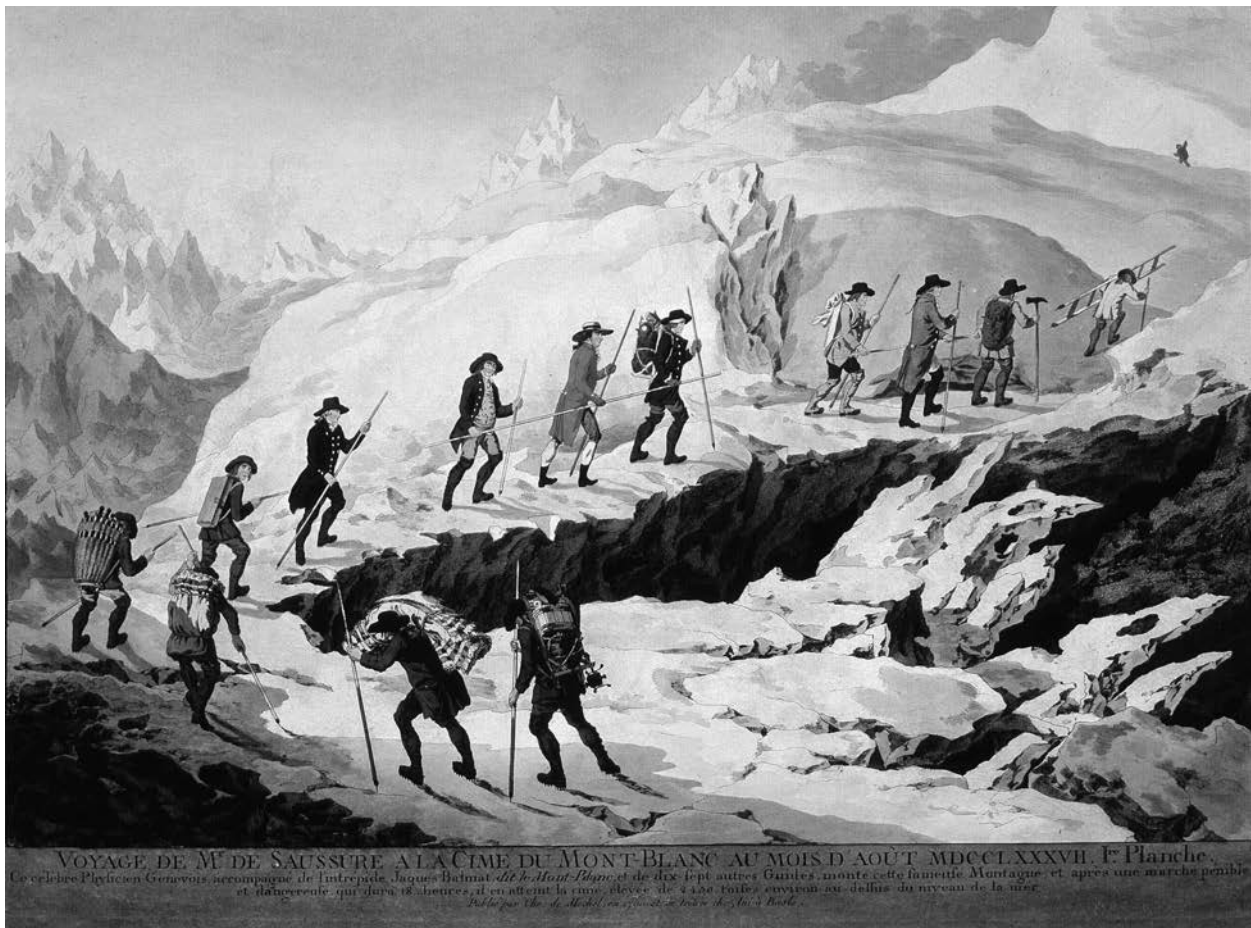
Ainsi, selon Parlier (2006) et Lepley (2006), le risque de non respect des règles légales, notamment en matière de dialogue social, serait plus élevé dans les PME que dans les grandes entreprises, les dirigeants de PME étant particulièrement peu outillés pour faire face à l'inflation législative. Les aspects plus positifs du rapport au dialogue social qu'entretiennent ces dirigeants sont rarement évoqués.

Dans la sphère des grandes entreprises, Duval-Hamel (2005) montre que des dirigeants qu'il appelle « *coopérants* » entretiennent de manière favorable les nouvelles obligations légales et vont au-delà du minimum légal ou fonctionnel. Cet auteur élabore une typologie comportant quatre profils de dirigeant, que l'on peut classer par ordre croissant d'implication : l'« *opposant* » qui considère le dialogue social comme inutile et qui adopte un comportement conflictuel ; le « *légaliste* » qui agit par soumission à la loi ; le « *fonctionnaliste* » qui intègre le dialogue comme une fonction du dirigeant ; et, enfin, le « *coopérant* » qui croit en l'incidence posi-

tive d'une gestion stratégique du dialogue social sur la performance de son entreprise. Cette typologie permet de mettre en évidence différentes façons pour le dirigeant de se positionner par rapport au système juridique et/ou par rapport au dialogue social.

Duval-Hamel (2005) décrit de manière plus approfondie le profil du dirigeant « *coopérant* » qui est très investi, participant à toutes les instances de dialogue, allant, par conviction, au-delà des exigences légales. Pour lui, les relations sociales sont stratégiques, la renommée sociale est importante pour son entreprise, la fiabilité sociale a une valeur économique. Désireux d'impliquer les représentants du personnel afin de peser sur l'opinion interne, le dirigeant « *coopérant* » perçoit les IRP comme des relais dans la gestion des changements et dans la communication interne descendante et ascendante. Le dialogue social est un *think tank*, un « laboratoire d'idées », lui permettant de tester ses idées et ses projets, et de délivrer une ambition sociale et citoyenne.

Bien que l'étude de Duval-Hamel (2005) ne traite pas des PME, la description qu'il fait du profil de « *coopérant* » est particulièrement bien adaptée au cadre de la



VOYAGE DE M. DE SAUSSURE A LA CIME DU MONT-BLANC AU MOIS D'AOÛT MDCCLXXXVII. F. Planche.  
Ce célèbre Physicien Genevois, accompagné de l'Intrepide, Jacques Balmat dit le Mont-Blanc, et de dix-sept autres Guides, monte cette fameuse Montagne, et après une marche pénible et dangereuse, qui dura 18 heures, il en atteint la cime, élevée de 4450 toises environ au-dessus du niveau de la mer.  
Dessiné par Ch. de Moëll, en 1830, d'après le dessin de M. de Saussure.

© Gianni DAGLI-ORTI/THE PICTURE DESK

« Dans les PME, le poids de la personnalité du dirigeant et la qualité des relations interpersonnelles tiennent souvent lieu de dialogue social. S'il peut être source d'abus et de manipulation, le poids de la personnalité du dirigeant présente également des avantages en termes de rapidité, de transparence et de souplesse des relations sociales, se traduisant parfois (en particulier dans les plus petites structures) par des usages et des arrangements informels. », « la montée – Ascension de M. de Saussure jusqu'à la cime du Mont-Blanc en août 1787 », aquarelle de Wocher, Genève, Bibliothèque de l'université.





Catégories	Activités	Nombre de salariés (équivalent temps plein)	Franchissement (ou non) d'un ou plusieurs seuils d'effectifs
Toutes petites entreprises	Conseil-formation	6	non
	Restauration	8	non
	Climatisation	8	non
Petites entreprises	Architecture	13	oui (seuil de 11)
	Plomberie	14	oui (seuil de 11)
	Maintenance électronique	16	oui (seuil de 11)
	Transformation et conservation de la viande de boucherie	41	oui (seuil de 11)
	Découpe de matériaux composites	44	oui (seuils de 11 et 20)
	Gestion de solutions de veille commerciale	44	oui (seuils de 11 et 20)
	Bâtiments Travaux Publics	47	non
Moyennes entreprises	Gestion de la paie	65	oui (seuil de 50)
	Dépannage et diagnostic électrique	68	oui (seuils de 11, 20 et 50)
	Nettoyage	74	oui (seuil de 50)
	Aménagement technique et décoratif	76	oui (seuil de 50)
	Menuiserie métallique	81	oui (seuils de 20 et 50)
	Service d'aide à domicile	85	oui (seuils de 20 et 50)
	Traitement de déchets	91	oui (seuil de 50)
	Industrie agroalimentaire	92	oui (seuil de 50)
	Informatique	118	oui (seuil de 50)
	Armement	138	oui (seuils de 11, 20 et 50)
	Industrie chimique	223	oui (seuils de 50, 150 et 200)
	Commerce de gros	231	oui (seuil de 200)

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises composant l'échantillon.

PME. En effet, à la différence des autres profils de dirigeant, le dirigeant « *coopérant* » se caractérise par sa forte implication dans le dialogue social. Il a « *la mainmise sur la dimension politique et opérationnelle de la gestion des relations sociales* » (DUVAL-HAMEL, 2005, p. 10). Il paraît donc pertinent de l'appréhender dans le cadre des PME, dans lesquelles les dirigeants sont réputés être plus fortement investis sur les plans politique et opérationnel. L'objectif de notre étude n'est pas de vérifier la typologie établie par Duval-Hamel (2005), mais bien de focaliser notre attention sur l'un des profils de cette typologie, celui de « *coopérant* », afin de repérer, dans le cadre des PME, les pratiques *coopératives* que le dirigeant met en œuvre à l'occasion de franchissements de seuils d'effectifs.

Dès lors que les dirigeants de PME sont directement impliqués dans la gestion du dialogue social, il est possible de solliciter leur opinion sur l'incidence du franchissement des seuils en matière de dialogue social. Compte tenu de la nouveauté de l'objet d'étude que constitue la perception par le dirigeant du franchissement des seuils d'effectifs, une approche exploratoire s'appuyant sur des entretiens semi-directifs a été privilégiée. Le critère retenu dans la présente étude pour caractériser les PME est le nombre d'emplois. Il est non seulement le plus commode (en raison de l'accès à l'information), mais il est également central dans une problématique portant sur les effets de seuil. Nous avons cherché dans la mesure du possible à constituer un

échantillon varié de PME tant sur le plan du nombre d'emplois que sur celui du secteur d'activité, de manière à obtenir un éventail de situations.

L'échantillon que nous avons interrogé se compose de 22 dirigeants de PME, dont la grande majorité a connu le franchissement d'au moins un seuil (voir le tableau 1 de la page précédente). La caractéristique première des PME étant le rôle qu'y jouent leurs dirigeants, c'est bien auprès de cette population que les entretiens ont été menés, y compris lorsque la structure disposait d'un responsable des ressources humaines (tel était le cas des quatre plus grandes entreprises de notre échantillon).

Afin de garantir une analyse pertinente de leur contenu, les entretiens d'une durée moyenne de 70 minutes ont été enregistrés, puis retranscrits intégralement. Élaboré sur la base des cadres théoriques précités portant sur le dialogue social dans les PME, notre guide d'entretiens s'articule autour de trois thèmes : les perceptions du dialogue social, les pratiques du dialogue social et les perceptions des conséquences du franchissement d'un seuil d'effectif (voir le tableau 2 ci-dessous).

L'analyse des données recueillies s'appuie sur une exploration qualitative du contenu, une approche qui correspond, selon Bardin (2001), à une procédure intuitive, souple et adaptable, et qui repose principalement sur une analyse horizontale des

entretiens, au cours de laquelle ceux-ci sont comparés entre eux. La synthèse écrite, globale, des résultats a été envoyée aux personnes interrogées avec une invitation à réagir. Les 16 réactions obtenues en retour nous ont permis de valider et d'enrichir notre analyse

## LA GESTION DES EFFETS DE SEUIL PAR LES DIRIGEANTS

Après avoir procédé à une analyse globale des risques liés aux franchissements de seuils, nous présenterons une analyse plus ciblée des comportements coopératifs de dirigeants affirmant avoir géré les effets de seuil de façon stratégique et répondant ainsi à la description faite par Duval-Hamel (2005) du profil de « *coopérant* ».

Les risques liés au franchissement d'un seuil d'effectif

- *Le seuil des 50 salariés : un seuil particulièrement redouté*

Parmi les seuils d'effectifs redoutés par les dirigeants de PME, il en est un que ces dirigeants décrivent comme « *crucial* », celui des 50 salariés, en raison de l'obligation qu'il implique de créer un comité d'entre-

Thèmes	Sous-thèmes	Questions
Perceptions du dialogue social	Droit applicable au dialogue social	Perceptions des échanges sur les questions basiques de GRH (gestion des emplois, des carrières et des augmentations salariales).
		Perceptions des réunions avec les IRP.
		Perceptions des procédures de consultation et d'information du CE et du CHSCT.
	Lois récentes en matière de dialogue social	Perceptions des exigences légales en matière d'intégration des séniors, d'intégration des personnes handicapées et d'égalité hommes-femmes.
Pratiques du dialogue social	Droit applicable au dialogue social	Réalisation du minimum légal en matière de dialogue social. Pratiques dépassant le minimum légal en matière de dialogue social.
	Lois récentes en matière de dialogue social	Management de la diversité (plans d'action, recrutements et gestion des pénalités, transformation de l'organisation du travail et du management).
Perception du franchissement des seuils d'effectifs légaux	Perception des risques liés au franchissement potentiel d'un seuil d'effectif. Gestion des effets de seuil en cas de franchissement. Impact du franchissement d'un seuil d'effectif sur le dialogue social.	

Tableau 2 : Teneur du guide utilisé pour la conduite des entretiens.

prise (CE) et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

La principale critique exprimée concerne le surcoût que représentent à la fois la démultiplication des réunions, l'augmentation du nombre des élus dans les instances précitées, le recours par ces derniers à des heures de délégation et le temps consacré aux négociations obligatoires. Certains dirigeants de petites entreprises y ajoutent le risque d'« éloignement de la réalité » [Découpe de matériaux composites, 44 salariés], qui, selon eux, porterait préjudice au bon fonctionnement organisationnel.

Le seuil des 11 salariés est également parfois perçu comme un frein au dialogue, les dirigeants des toutes petites entreprises affirmant avoir un lien de confiance avec chacun des salariés qui les dispenserait avantageusement de toute instance représentative : « *Il n'y a aucun intérêt, étant donné la taille de l'entreprise, à mettre des chaînons intermédiaires de représentation* » [Climatisation, 8 salariés]. Certains dirigeants d'entreprise ayant dépassé le seuil des 11 salariés observent que l'existence d'un ou plusieurs représentants rend difficile le dialogue : « *Avant, les salariés s'adressaient à moi. Maintenant, ils s'adressent au représentant, qui ne me rapporte pas les choses avec autant de clarté* » [Maintenance électronique, 16 salariés].

- *Des risques de formalisation et d'artifice*

Les dirigeants de PME ayant subi des franchissements de seuils font le même constat, celui d'une formalisation du rapport du dirigeant aux salariés : « *Avant, je passais beaucoup plus de temps sur le terrain. Maintenant je passe du temps dans les différentes réunions* » [Nettoyage, 74 salariés]. Un dirigeant a le sentiment de faire « *plus de politique que de management : j'ai fini par être stratège dans ma relation aux représentants du personnel. Je n'aime pas beaucoup ça. Moi, je préfère des relations franches et directes. Les représentants du personnel sont trop dans la critique, la recherche de la faille...* » [Service d'aide à domicile, 85 salariés]. Dans le même esprit, un dirigeant a l'impression de participer à un jeu de rôle dans lequel « *celui qui perd, c'est celui qui dévoile ses cartes, celui qui n'y met pas les formes* » [Commerce de gros, 231 salariés]. Ce risque de formalisation et d'artifice semble s'accroître au fur et à mesure que le nombre de réunions et le nombre de représentants augmentent dans les instances : « *Ils sont de plus en plus nombreux autour de la table ; il est de plus en plus difficile d'aborder les sujets avec simplicité* » [Industrie chimique, 223 salariés].

Ce risque est également évoqué en matière de gestion de la diversité, certains dirigeants considérant les plans d'action en faveur de l'intégration professionnelle des seniors ou de l'égalité professionnelle comme des obligations assez artificielles de dire, et non de faire. Bien que le nombre d'accords augmente sous la pression de la contrainte légale, la réalité sociale, diffi-

cilement mesurable, est moins élogieuse : « *Beaucoup de discussions, de réunions et de rapports, pour, finalement, peu de réalisations concrètes* » [Menuiserie métallique, 81 salariés]. Certains dirigeants de moyennes entreprises considèrent que la signature d'accords relève avant tout de l'image : « *Je peux me targuer d'un accord sur telle ou telle question sociale. Pareil, pour les représentants du personnel. Et après ? Pour être honnête, je ne suis pas sûr que les salariés y gagnent vraiment quelque chose* » [Industrie chimique, 223 salariés]. L'un d'entre eux avoue ne pas se soumettre à cette obligation de dire, en évacuant la négociation sur les seniors, étant convaincu que les pénalités fixées à 1 % de la masse salariale ne seront pas en pratique appliquées par l'inspection du travail : « *Les parlementaires ne se rendent pas compte du poids chronophage des lois sur les PME. On n'a pas les structures des grosses boîtes, les services adéquats... On ne peut pas gérer tous les dossiers. Il y a une amende de prévue, mais je suis sûr qu'il n'y aura rien...* » [Aménagement technique et décoratif, 76 salariés].

- *Des risques de conflictualisation et de technicisation*

Les dirigeants de PME ayant subi les conséquences d'un franchissement de seuil évoquent des expériences nouvelles de conflictualité : « *Les salariés comprenaient et vivaient avec nous les restrictions budgétaires et les choix de répartition de ressources. Avec le développement de l'entreprise, la multiplication des fonctions supports et (avec) le temps plus important consacré à la coordination, chacun se sent lésé, et le rapport de force est systématique* » [Gestion de la paie, 65 salariés]. Pour des raisons inhérentes à la conflictualisation des liens intra-entreprise, les dirigeants craignent une crispation relationnelle qui peut les exposer à des sanctions pénales pour délit d'entrave, à des sanctions civiles pour irrégularités de procédures et à de réelles situations de blocage (démissions de représentants élus, refus de signer un ordre du jour, demandes massives de documents, refus d'émettre un avis, etc.) : « *La déléguée syndicale m'a demandé des statistiques très précises sur la situation comparée des hommes et des femmes. J'ai donné toutes les informations que j'avais à ma disposition. Mais elle a trouvé que ce n'était pas suffisant et elle n'a pas voulu signer l'accord sur l'égalité professionnelle. J'ai compris, après, que de toute façon, elle n'avait pas l'intention de signer* » [Commerce de gros, 231 salariés]. Suite au franchissement du seuil des 50 salariés, certains dirigeants affirment avoir commis l'erreur d'avoir voulu répondre (par crainte de se voir reprocher un délit d'entrave) à toutes les questions, y compris à celles qui relevaient de la compétence d'une autre instance, ou qui concernaient davantage la vision stratégique : « *Depuis le dépassement du seuil des 50, certains élus cherchent à être une SCOP. Ils donnent leurs points de vue sur tout, y compris sur des sujets sur lesquels ils n'ont aucune connaissance !* » [Dépannage et



diagnostic électrique, 68 salariés]. Ils ont alors été confrontés à une surabondance de questions redondantes, qu'ils ont vécues comme conflictuelles.

Enfin, la prolifération des réunions avec les représentants du personnel a occasionné le développement de discussions portant sur des questions techniques qui n'étaient pas abordées avant le franchissement de seuil. La plupart des dirigeants de moyennes entreprises estiment que les représentants du personnel « manquent de vision globale » [Menuiserie métallique, 81 salariés] et qu'ils ont tendance à aborder « le détail, mais pas le fond des problèmes » [Nettoyage, 74 salariés]. Un dirigeant évoque par exemple les longueurs qui ont jalonné le processus de négociation d'un accord sur la durée et l'aménagement du temps de travail : « Des problèmes techniques d'aménagement du temps de travail, d'organisation des congés et des pauses (qui ne concernent que quelques salariés) sont abordés en réunion, alors qu'ils auraient pu être réglés, en amont, par le chef d'équipe compétent » [Service d'aide à domicile, 85 salariés].

#### Focus sur les comportements coopératifs

Quatre dirigeants ont exprimé spontanément la possibilité de tirer parti des franchissements de seuils pour adopter une gestion stratégique et ont énuméré des pratiques managériales visant à améliorer le dialogue social. Ils ont tous les quatre décrit les franchissements de seuils comme des opportunités. Relevant respectivement des secteurs du traitement des déchets, de l'industrie agroalimentaire, de l'informatique et de l'armement, ils ont en commun de diriger des entreprises de taille moyenne (entre 91 et 138 salariés) et d'avoir connu un ou plusieurs franchissements de seuils, dont celui des 50 salariés.

#### • Des contraintes légales vues sous l'angle de l'opportunité

Conscients des risques précités, ces quatre dirigeants de PME affirment avoir adopté une démarche stratégique à l'occasion des franchissements de seuils.

D'abord, ils observent que le calendrier lié aux obligations légales est un moyen de cadrer et de rythmer le travail de gestion du personnel : « Tel mois, on a le plan de formation... tel mois, le rapport sur l'égalité hommes-femmes. Sans ces réunions obligatoires, on serait moins rigoureux, on se laisserait vite prendre par le quotidien... » [Informatique, 118 salariés].

Ensuite, ils disent que des contraintes légales peuvent être des opportunités d'amélioration des conditions de travail. Ils estiment que les réunions avec les IRP sont un moyen d'envisager sereinement la politique de GRH, notamment en matière de gestion de la diversité : « Ces sujets sont délicats. J'étais prêt à prendre des mesures rapidement, trop rapidement... Les représentants du personnel sont plus prudents. Ils ont raison. Ils m'ont alerté sur les risques de stigmatisation. Il est impor-

tant de réfléchir ensemble. C'est tout l'intérêt de la négociation » [Armement, 138 salariés]. C'est ainsi qu'une réflexion sur la séniorité, partagée avec les membres des IRP dans le but de favoriser le maintien dans l'emploi du personnel âgé, a permis des améliorations dont profite l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge : « La loi sur les seniors nous a poussés à réfléchir à l'ergonomie des postes. C'est positif, parce qu'en définitive, tout le monde en profite. Les IRP nous ont soutenus. On a réduit l'absentéisme : (il y a) moins de troubles musculo-squelettiques, moins d'accidents... » [Armement, 138 salariés].

Enfin, ils disent promouvoir les œuvres sociales comme des moyens de favoriser la convivialité, et considèrent comme très utile l'attention apportée par certains délégués du personnel à leurs collègues de travail, dans un environnement où les marques d'entraide sont de nature à reconforter l'ensemble des salariés : « Le seul fait qu'un représentant du personnel dise aux salariés : "Comment ça va ?", c'est déjà beaucoup, à partir du moment où c'est une vraie interrogation, bien sûr. Je n'ai pas forcément le temps de faire ça..., d'être attentif... » [Industrie agroalimentaire, 92 salariés].

#### • La responsabilité du dirigeant en matière de qualité du dialogue social

Les dirigeants évoquent leur responsabilité dans la qualité du dialogue instauré : « On a la représentation que l'on mérite » [Informatique, 118 salariés]. Ils soulignent l'intérêt d'agir à deux niveaux, en amont des élections et dans le quotidien de la relation avec les élus, pour créer les conditions d'un dialogue constructif.

Dans la préparation des élections, ils insistent sur la nécessité de dialoguer avec les représentants du personnel connus qui souhaitent se représenter, afin de maintenir la relation de confiance. Ils entendent, plusieurs mois avant les élections, la possibilité d'une délégation unique, lorsque celle-ci est possible. Ils affirment, durant cette phase préalable, souligner auprès du personnel l'importance qu'ils accordent aux IRP, aux élections et, plus précisément, au taux de participation. Lorsqu'il y a plusieurs listes, ils disent échanger avec les élus du syndicat représentatif avec lesquels ils souhaitent travailler, afin qu'ils soient élus dès le premier tour en bénéficiant d'un fort taux de participation pour asseoir leur légitimité. L'intérêt pour l'entreprise est d'éviter un second tour, qui risque de conduire à la représentation d'une pluralité de syndicats qui pourrait nuire à la qualité et à la simplicité du dialogue social : « Le délégué syndical de la principale liste ne souhaitait plus se représenter, pour laisser la main à d'autres. Je lui ai dit à quel point son travail est utile. Il s'est finalement représenté aux élections, et a gagné dès le premier tour » [Informatique, 118 salariés].

Une fois les représentants du personnel élus, les dirigeants cherchent à maintenir la qualité du lien. Ils

disent solliciter l'avis des représentants du personnel sur les projets de changement organisationnel, en abordant spontanément ce sujet dans les différentes instances. Ils donnent des informations spécifiques, bien sûr à l'occasion des réunions, mais aussi en dehors des réunions : « *Si on limite le dialogue social aux impératifs de la loi, on se plante complètement. Ça fait partie du dialogue, mais l'essentiel est ailleurs* » [Armement, 138 salariés]. Ils considèrent les représentants du personnel comme les relais les plus efficaces pour transmettre des informations de façon positive sur certains changements organisationnels. Et ils expriment le désir de veiller à ce que les discussions dans le cadre des instances débouchent sur des décisions et des actions tangibles : « *Rien n'est pire, pour les membres des IRP, que d'avoir le sentiment d'être inutiles. Il y a beaucoup de réunions, mais il y a aussi, chaque année, des décisions individuelles et collectives qui n'auraient pas été prises si elles n'avaient pas été mûries dans ces instances* » [Informatique, 118 salariés]. Les quatre dirigeants affirment également s'assurer que les représentants du personnel soient bien accueillis par l'encadrement intermédiaire, notamment lorsqu'une difficulté sociale survient. Enfin, n'envisageant pas de limiter leurs relations avec leurs salariés à une relation indirecte *via* les représentants de ceux-ci, ils disent s'employer à organiser des espaces de communication leur permettant d'avoir d'autres retours sur les éven-

tuels dysfonctionnements. À titre d'illustration, des petits déjeuners (parfois thématiques) avec le personnel permettent aux dirigeants d'être mieux informés des difficultés de terrain, et de communiquer de façon plus pertinente et plus juste, lors des rencontres formelles avec les représentants du personnel [Traitement des déchets, 91 salariés].

### Implications managériales

Même si les franchissements de seuils d'effectif présentent des risques de formalisation, d'artifice, de conflictualisation et de technicisation du dialogue social, notre étude montre que celui-ci n'est pas toujours altéré. Contrairement à l'idée reçue d'un dialogue social quasi inexistant dans les PME, ces dernières peuvent être le lieu d'échanges riches et constructifs, à la condition que les dirigeants aient la volonté et la faculté d'envisager le dialogue social comme un moyen de sensibilisation et de changement. Une telle optique stratégique fait alors d'eux des « *coopérants* », au sens donné à ce terme par Duval-Hamel (2005). Le tableau 3 ci-dessous enrichit l'analyse de ce profil en présentant une synthèse des pratiques managériales s'inscrivant dans cette dynamique coopérative.

Parce que, comme le souligne Thévenet (2000), un même outil peut produire des effets très contrastés selon la façon dont il est utilisé et selon les personnes

Préparation des élections	
Relations aux élus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontrer les représentants du personnel connus en leur exprimant une confiance.</li> <li>• Analyser avec les élus la possibilité d'une délégation unique du personnel, plusieurs mois avant les élections.</li> <li>• Soutenir la liste du syndicat représentatif en cas de pluralité de listes.</li> <li>• Informer les futurs représentants du personnel des projets envisagés.</li> </ul>
Relations au personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rassurer le personnel sur l'importance accordée aux IRP et sur le travail effectué.</li> <li>• Inciter le personnel à participer aux élections afin d'augmenter le taux de participation et la représentativité de la liste élue.</li> <li>• Informer le personnel sur les chantiers (en cours et à venir) en matière de dialogue social.</li> </ul>
Fonctionnement des IRP	
Relations aux élus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solliciter régulièrement l'avis des IRP sur des questions liées à l'organisation du travail.</li> <li>• Donner des informations spécifiques (lors des réunions et en dehors des réunions).</li> <li>• Utiliser les IRP comme un moyen de sensibilisation du personnel.</li> <li>• Reconnaître le CE, notamment pour les œuvres sociales.</li> <li>• Reconnaître le CHSCT et les délégués du personnel (DP) pour leurs actions d'entraide et d'information.</li> <li>• Être attentif aux sources potentielles de conflits (nouvelles technologies, charge de travail trop lourde, flou organisationnel, communication déficiente...).</li> <li>• En cas de tensions, apporter une réponse rapide, que celle-ci soit positive ou négative.</li> <li>• Veiller à ce que certaines discussions débouchent sur des actions concrètes.</li> </ul>
Relations au personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer aux membres de l'encadrement intermédiaire que les représentants du personnel peuvent s'adresser à eux.</li> <li>• Établir des espaces de communication permettant au dirigeant d'avoir d'autres retours sur d'éventuels dysfonctionnements.</li> <li>• Exprimer devant l'ensemble du personnel une reconnaissance et une confiance dans les capacités d'écoute des membres des IRP.</li> </ul>

Tableau 3 : Synthèse des comportements coopératifs de dirigeants en matière de dialogue social

auxquelles il s'adresse, les comportements *coopératifs* peuvent être plus ou moins fructueux selon l'intention qui anime le dirigeant et la manière dont celle-ci est perçue par les représentants du personnel. Or, si les intentions perçues des comportements du dirigeant sont principalement fonction des expériences passées, de ses paroles, de sa communication non verbale, de ses décisions, de ses actions et de la cohérence globale de l'ensemble, elles dépendent également de la sensibilité des représentants du personnel et de la qualité de la dynamique de groupe dans les IRP. Ainsi, un dialogue social fructueux constitue davantage un défi permanent qu'un acquis. Si les dirigeants *a priori* les plus « *coopérants* » insistent sur cette idée que l'on a les partenaires sociaux que l'on mérite, mettant par là en valeur leur propension à l'action et leur sens des responsabilités, ils évoquent aussi, de manière moins explicite, la dimension co-construite (avec les IRP) des pratiques *coopératives*. C'est là un point de vigilance important pour des dirigeants de PME souvent habités par un fort volontarisme entrepreneurial. Les pratiques évoquées, même mises en œuvre dans un esprit *coopératif*, peuvent ne pas avoir les effets escomptés. Constituant une condition nécessaire, une attitude durablement *coopérative* des dirigeants n'est pas pour autant suffisante pour réussir un franchissement de seuil, étant donnée l'importance du rôle que jouent les représentants du personnel dans la construction du dialogue social.

## CONCLUSION

L'augmentation du nombre de représentants du personnel au sein des IRP et la multiplication des obligations légales conduisent souvent les dirigeants à percevoir les effets de seuil comme une source de formalisation, d'artifice, de conflictualisation ou de technicisation.

Notre étude montre que la réussite d'un franchissement d'un seuil d'effectif en termes de dialogue social tient en partie au profil managérial des dirigeants.

Les dirigeants « *coopérants* » font du dialogue social un levier stratégique et affirment mettre en place des pratiques coopératives qui favorisent les échanges. Pour eux, la meilleure façon de surmonter les risques inhérents aux franchissements de seuils est de les envisager comme des opportunités permettant de faire évoluer le dialogue social. Dans cette perspective, ils semblent chercher à maintenir la relation de confiance en dépit du renforcement de la formalisation des liens, et envisagent la conflictualisation et la technicisation de la relation avec les IRP non pas comme des signes d'une détérioration du dialogue social, mais au contraire comme des signes de ce que des questions sociales jusque-là non abordées, parfois organisationnelles ou techniques, peuvent être envisagées dans un collectif

de travail. De plus, les contraintes légales, notamment en matière de diversité, sont perçues de façon positive parce qu'elles conduisent à réfléchir à des thématiques nouvelles jusque-là ignorées par le dirigeant. Enfin, la démultiplication des réunions et la rencontre avec un plus grand nombre de représentants peuvent être l'occasion d'aider au changement, au moyen d'un effort de sensibilisation et d'explication dans les instances de représentation du personnel.

La valeur ajoutée de cette étude réside aussi dans le fait qu'elle met en avant des pratiques managériales qui sont transposables à des entreprises de taille plus importante, en tant qu'elles peuvent aider à manager d'autres transitions que les franchissements de seuils, telles que des tensions sociales liées à une croissance rapide des effectifs ou à une restructuration.

À l'image de ceux de l'étude de Duval-Hamel (2005), nos entretiens ont été menés auprès des dirigeants. Le risque inhérent à cette démarche est d'avoir davantage accès à des discours portant sur des pratiques affichées par les dirigeants qu'à des actions réellement menées et effectivement perçues par les représentants. Même si la dynamique de coopération dans le dialogue social s'explique en partie par la personnalité, les comportements et les choix stratégiques des dirigeants, la responsabilité des représentants du personnel mérite d'être étudiée. Pour contourner ces difficultés, il serait intéressant d'interviewer à la fois des dirigeants « *coopérants* » et les membres des IRP sur la question des franchissements de seuils. De même, il conviendrait de mener des études longitudinales dans des entreprises en expansion afin d'observer l'évolution des pratiques managériales avant et après les franchissements de seuils. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- BACHELARD (O.) & BURLEA SCHIOPOIU (A.), « Risque social et dirigeant », in LOUART (P.) et VILETTE (M.-A.) (dir.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, Paris, pp. 105-125, 2010.
- BARDIN (L.), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris, 2001.
- BEVORT (A.) & JOBERT (A.), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Colin, Paris, 2008.
- BLOCH-LONDON (C.) & PÉLISSÉ (J.), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles en France depuis les années 1990 : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in AMOSSE (T.), BLOCH-LONDON (C.) & WOLFF (L.) (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte, Paris, pp. 102-122, 2008.
- CECI-RENAUD (N.) & CHEVALIER (P.-A.), « L'impact des seuils de 10, 20 et 50 salariés sur la taille des entreprises françaises », *Economie et statistique*, n°437, pp. 29-45, 2010.



- DE WOOT (P.), Préface dans WITTERWULGHE (R.) (dir.), *La PME, une entreprise humaine*, DE BOECK & LARCIER, Bruxelles, 1998.
- DERVAUX (C.), « Stratégie du dirigeant et droit », in LOUART (P.) & VILETTE (M.-A.) (dir.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, Paris, pp. 127-138, 2010.
- DUPUY (F.), *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Seuil, Paris, 2011.
- DUVAL-HAMEL (J.), « L'implication des dirigeants dans les relations sociales : essai de typologie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°56, pp. 2-18, 2005.
- FABI (B.) & LACOURSIÈRE (R.), « Gestion des ressources humaines dans un contexte de PME », in FILION (L.J.) (dir.), *Management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, Québec, pp. 231-244, 2007.
- FABI (B.), RAYMOND (L.) & LACOURSIÈRE (R.), « La GRH, levier du développement stratégique des PME », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°65, pp. 41-55, juillet-août-septembre, 2007.
- JAOUEN (A.) & TORRÈS (O.) (dir.), *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Londres, 2008.
- JEAMMAUD (A.), « Le droit au musée ? », *Economie et Humanisme*, n°318, pp. 7-14, 1991.
- JULIEN (P.-A.) & CARRIER (C.), « Innovation et PME », in JULIEN (P.-A.) (dir.), *Les PME : Bilan et perspectives*, 3<sup>ème</sup> éd., Presses Inter-Universitaires, Cap-Rouge (Québec), 2002.
- JULIEN (P.-A.) & MARCHESNAY (M.), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Paris, 1988.
- LAROCHE (P.), *Gérer les relations avec les partenaires sociaux. Fonctionnement et enjeux du dialogue social*, Dunod, Paris, 2010.
- LEPLEY (B.), « La petite entreprise n'est pas une famille », *Revue Personnel - ANDRH*, n°475, pp. 38-40, 2006.
- OCDE, *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, Éditions de l'OCDE, Paris, 2005.
- PARLIER (M.), « Les ressources humaines dans les PME », in ALLOUCHE (J.) (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, pp. 175-198, 2006.
- PEARSON (T.R.), STRINGER (D.Y.), MILLS (L.V.H.) & SUMMERS (D.F.), "Micro vs small Enterprises: a profile of human resource personnel, Practices and support systems", *Journal of Management Research*, vol. 6, n°2, pp. 102-112, 2006.
- THÉVENET (M.), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- TORRÈS (O.), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, pp. 119-138, 2003.
- VOYNNET-FOURBOUL (C.), « Le dialogue social en PME, L'intervention d'un tiers facilitateur », in LOUART (P.) & VILETTE (M.-A.) (dir.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, Paris, pp. 343-360, 2010.

# LE RISQUE ENVIRONNEMENTAL ENTRE OUBLI ET GESTION DU PASSÉ : LE CAS D'UNE ANCIENNE MINE D'URANIUM FRANÇAISE

RÉALITÉS MÉCONNUES

Cet article interroge la gestion post-exploitation d'une mine d'uranium française en soulignant le sort réservé aux « restes » dans la prise en charge publique du risque. En effet, le réaménagement opéré au cours des années 1990 a eu pour effet d'effacer progressivement les signes de l'extraction d'uranium sur notre territoire. À partir de l'étude d'une mine d'uranium située dans l'Ouest de la France, notre analyse met en exergue tout d'abord le processus de banalisation du site suite à son réaménagement, puis l'émergence des traces de l'exploitation comme forme singulière de mémoire.

Cet exemple fournit un cadre heuristique pour questionner plus largement le rôle des restes dans l'articulation du passé et du présent, et dans la construction publique du « mémorable » en matière de gestion environnementale.

Par **Sophie BRETESCHÉ\*** et **Marie PONNET\*\***

## INTRODUCTION

Les travaux en sciences sociales consacrés à l'émergence des risques mettent en relief la question des alertes et des controverses (CHATEAURAYNAUD, 1998 ; BARTHE, 2002 ; BARTHE, 2006) qui mobilisent l'événement (le présent) et la mémoire pour infléchir un

processus décisionnel. Les anciennes mines d'uranium françaises constituent des exemples particuliers de ce phénomène dans le sens où les traces du passé sont mobilisées par certains acteurs locaux pour rendre

\* Enseignant-chercheur.

\*\* Enseignant-chercheur.

visible le risque environnemental. La fermeture des anciennes mines, au cours des années 1990, et le réaménagement de ces sites ont participé à l'effacement des traces de cette activité dans l'espace local. L'histoire des mines d'uranium est surtout marquée par son caractère méconnu et même pratiquement son oubli au plan local. Le temps court de leur exploitation (trente-quatre ans, en moyenne) représente à peine celui d'une génération. Cette activité n'a concerné qu'un nombre trop restreint de personnes et

a porté sur une durée trop courte pour qu'elle soit considérée comme significative du point de vue de la constitution d'une culture locale (contrairement aux mines de charbon).

À la fin des années 1990, pour des questions de rentabilité, la production d'uranium est abandonnée en France. L'ancien exploitant prend alors en charge le réaménagement des sites et le suivi des anciennes mines. Comme le souligne Pierre-Christian Guiollard (GUIOLLARD, 2005), la courte histoire des mines



© René Magritte-ADAGP 2013, Photo ©AISA-LEEMAGE

« Autour de la gestion des traces et des restes, se jouent deux conceptions de l'histoire des mines : tantôt l'oubli des sites et leur banalisation, tantôt un travail de mémoire opéré autour des traces de l'ancienne activité. », « la mémoire » par René Magritte (1898-1967), huile sur toile (1954), collection privée.



d'uranium incite les acteurs de la vie économique et politique, une fois l'exploitation achevée, à effacer non seulement du territoire, mais aussi des mémoires, toute trace de cette activité industrielle considérée comme un handicap dans le développement touristique post-industriel local.

Au fil du temps, la problématique industrielle relative aux mines s'efface, au profit d'une gestion environnementale (BRUNET, 2001). Autour de cette gestion des traces et des restes, se jouent deux conceptions de l'histoire des mines : tantôt l'oubli des sites et leur banalisation, tantôt un travail de mémoire opéré autour des traces de l'ancienne activité.

Les modalités de décision concernant le devenir des anciens sites et leur gestion sont corrélées aux conditions de la mémoire et à l'émergence du risque. En effet, la gestion post-exploitation des mines d'uranium interroge avec force les « modalités temporelles » (CHATEAURAYNAUD et TORNY, 1999) de prise en charge du risque sur la longue durée.

Dans quelle mesure les traces de l'exploitation, dans un contexte d'oubli progressif, permettent-elles de raviver l'histoire de l'uranium français ? Afin de traiter cette question, nous nous proposons de mettre en perspective les enjeux temporels dans la prise en charge du risque post-exploitation en soulignant les processus d'oubli et de conservation de traces à l'œuvre, à partir de l'étude d'un site minier abandonné. L'analyse de ce site illustre le processus d'effacement de l'exploitation, l'émergence progressive des traces et leur prise en compte dans la gestion du risque environnemental. Plus largement, ce cas permet de questionner le rôle du temps dans la prise en compte du risque.

## CONTEXTUALISATION ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'étude du cas proposé s'appuie sur un travail de recherche conduit sur une mine d'uranium de l'ouest de la France exploitée de 1957 à 1991 que nous appellerons ici « Lucette ».

Cette mine compte parmi les dix premières mines d'uranium en France, en termes de production.

La méthodologie adoptée repose sur deux modalités de recueil de données : la conduite d'entretiens et la consultation d'archives.

Une première exploration a consisté à interroger des associations de riverains ou de défense de l'environnement, d'anciens mineurs ou du personnel actuel ou passé de l'exploitant, et à recueillir les documents qu'ils avaient accumulés depuis plusieurs années.

Elle montre le caractère succinct, voire l'absence de données disponibles sur la mine et les mineurs pendant toute son exploitation. Cette reconstitution *a posteriori* de l'histoire et de la mémoire des installa-

tions, en fonction de divers acteurs aux intérêts parfois divergents, soulève des questions d'ordre méthodologique. Comme l'a souligné Benoît Journée (JOURNÉ, 2005) à propos de la reconstruction *a posteriori* des causes d'un accident par le chercheur, il existe des biais. En effet, le chercheur peut se trouver confronté à des distorsions (volontaires ou involontaires) des informations qu'il recueille auprès des acteurs impliqués dans l'accident. Ces derniers peuvent en avoir des souvenirs imprécis, ou lacunaires. De plus, en cherchant à se déresponsabiliser, ils peuvent déformer les informations à leur avantage.

Nous pouvons transposer ces biais sur l'histoire des mines en regard des intérêts et des positionnements des personnes interrogées.

À ce titre, l'organisation de la mémoire s'avère être un enjeu majeur dans la mise en œuvre de la décision concernant le sort du site d'une mine abandonnée. En effet, le recueil de témoignages permet de reconstituer des récits partiels de l'événement. Il faut savoir distinguer l'événement de l'histoire ou encore considérer qu'un événement ne peut devenir une histoire que si celui-ci s'insère dans une problématique (plus large et plus générale) pouvant mobiliser l'opinion, ou entraîner une controverse qui soit considérée par les pouvoirs publics comme digne « d'intérêt ».

Par conséquent, l'ensemble des témoignages que nous avons recueillis autour des événements étudiés ont été traités comme autant de récits singuliers afin de restituer les logiques propres aux différentes parties prenantes.

Par ailleurs, notre analyse de la gestion post-exploitation (1991-2012) s'est appuyée sur les archives de l'exploitant, des institutions de surveillance et des associations de défense de l'environnement. La collecte de ces différentes données (rapports, dossiers de délaissement, comptes rendus des Commissions Locales d'Information et de Suivi, articles de la presse locale) nous a permis de recenser les « événements » survenus depuis la fermeture de la mine et les modalités de leur prise en charge.

## I - LA PÉRIODE POST-EXPLOITATION : DE L'EFFACEMENT DE TOUTE TRACE À LA RÉMINISCENCE DU PASSÉ

L'analyse de l'histoire de cette ancienne mine d'uranium sur la période 1991-2012 montre comment l'oubli et l'émergence de traces cohabitent en matière de gestion post-exploitation. Nous présenterons tout d'abord la façon dont le réaménagement du site concourt à effacer les traces du passé industriel et uranifère. Puis, dans un second temps, nous analyserons trois événements locaux liés à l'ancienne mine qui participent à faire ressurgir le passé.

## L'histoire des mines d'uranium, entre oubli et mémoire

L'exploitation des mines en France a duré près de cinquante ans. Elle a débuté après la Seconde guerre mondiale et a cessé avec la fermeture de la dernière mine d'uranium en 2001.

Présentée comme une forme de conquête associée à l'indépendance énergétique, menée sous l'égide du Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) (1), l'exploitation des mines d'uranium suit le développement des centrales nucléaires, et plus particulièrement de 1958 à 1973. Que ce soit la période d'exploration ou celle d'exploitation, ces deux périodes sont surtout marquées par le culte du secret pour se prémunir contre l'espionnage et le pillage des ressources (PAUCARD, 1992). Ce premier temps de l'histoire des mines d'uranium constitue de fait un cycle spécifique : les récits historiques se font l'écho d'une conquête liée à la bataille de l'uranium (BLANC, 2008).

Mais à partir des années 1990, les réaménagements opérés par l'exploitant, dans le cadre réglementaire, concourt à effacer les traces visibles de l'extraction d'uranium sur les sites français. Néanmoins, au fil du temps, les traces de l'extraction vont constituer des ressources qui seront mobilisées par les associations de défense de l'environnement pour raviver l'histoire passée et l'inscrire dans le cycle de la production nucléaire (HECHT, 2012).

L'histoire des mines met ainsi en scène deux logiques antagonistes : une volonté de faire oublier le passé en banalisant les sites et une demande de mémoire et de traçabilité.

Pour certains, il faut conserver une mémoire des lieux pour éviter toute réutilisation des sites qui pourrait comporter des risques pour la population. Pour d'autres, l'objectif consiste à réaménager les anciennes mines pour qu'elles se fondent le plus possible dans le paysage. C'est ainsi qu'il faut prendre en compte la « controverse » ou l'« alerte » qui met sur le devant de la scène une histoire pour partie oubliée. Par conséquent, la mise en lumière de l'activité minière rend compte de deux conceptions : d'un côté, la « mémoire vive » que revendiquent les associations et, de l'autre, la banalisation de l'ancienne activité minière, que met en œuvre l'exploitant. De fait, l'arrêt de l'extraction d'uranium semble effacer progressivement les traces du passé industriel. En ce sens, l'oubli constitue le corollaire de la mémoire et, comme celle-ci, il peut susciter un véritable travail d'effacement des traces.

Si l'exploitant a l'obligation de remettre en état le site, il ne peut effacer complètement les traces de ce type

d'exploitation qui nécessite un contrôle continu sur des centaines d'années. Sans pouvoir traiter complètement l'ensemble, ils essaient de rendre invisible le site lui-même, en le ceinturant avec des grillages. La circulaire du 22 juillet 2009 relative à la gestion des anciennes mines d'uranium impose un contrôle renforcé de ces anciens sites miniers portant sur : « les accès, les clôtures, la réutilisation des stériles, les modalités de surveillance de l'environnement, l'état général des installations et des dispositifs de confinement [...] Il s'agira notamment de vérifier que les dispositions visant, selon les cas, à interdire ou limiter l'accès à ces sites et à limiter leur impact sanitaire et environnemental, sont bien mises en œuvre conformément aux engagements pris par AREVA NC [...] ».

Les stériles ou résidus (2) stockés sur les sites forment un remblai qui est ensuite végétalisé et semble ainsi « inséré » dans le paysage. Cette végétalisation participe à l'invisibilité de traces laissées par les anciennes activités. Le site Internet de l'exploitant stipule ainsi qu'« arrivés en fin de vie, les sites miniers sont démantelés, réaménagés et revégétalisés conformément aux normes environnementales » (3). Ce réaménagement est mené avec pour objectifs, notamment, de « minimiser l'impact résiduel des anciennes activités », de « limiter la consommation d'espace par les anciens sites » et « d'assurer leur intégration paysagère ».

Ainsi, c'est bien la question relative au territoire et à l'identification des traces du passé qui se trouve posée au travers du réaménagement. L'industriel contribue encore, mais d'une autre manière, à cet effacement par l'absence de signalisation des anciennes mines. En effet, naguère celui-ci affichait clairement sur les clôtures le panneau « stockage de déchets radioactifs », alors qu'aujourd'hui ne figure plus que l'écriteau « propriété privée », qui ne permet plus de connaître l'origine de l'activité. Cela participe à la fois à la banalisation du site et à son oubli. En effet, cette notion d'invisibilité est une caractéristique propre à la radioactivité, dont le risque de contamination radioactive est indétectable pour nos sens. En revégétalisant un ancien site d'exploitation, on crée les conditions nécessaires pour le rendre invisible, mais si le problème disparaît des mémoires, il n'est pas pour autant résolu. Même si le suivi des mines perdure dans le temps, cette ancienne exploitation est banalisée, fondue dans le paysage. Si le passé industriel de l'exploitation a tendance à s'effacer avec le temps, le travail des associations porte sur la mise en visibilité des sites miniers abandonnés afin d'en conserver l'histoire et la mémoire.

(1) Activité reprise en 1976 par la Cogema (Compagnie générale des matières nucléaires), qui deviendra quelques années plus tard Areva-Mines.

(2) Les roches dites stériles présentent des taux d'uranium trop faibles pour permettre une exploitation industrielle rentable.

(3) Site Internet : [www.aveva.com](http://www.aveva.com)

Le réaménagement : un effacement des traces et un retour à l'état de nature

L'effacement des traces laissées par l'ancienne production contribue à l'oubli progressif de l'exploitation d'uranium sur le territoire de la commune concernée. À partir de 1991, l'exploitant présente un dossier de délaissement permettant ensuite le développement éventuel de nouvelles activités sur le site considéré. Dans ses grandes lignes, ce dossier décrit l'ensemble des mesures prises à la fin de l'exploitation afin de veiller à la sécurité et à la salubrité publiques du site considéré. Un point particulier concerne les travaux de réaménagement. L'ensemble de ces chantiers participent à l'effacement des restes de l'activité industrielle : démolition de la station de remblayage hydraulique, démolition de la station de traitement des eaux usées et des trémies de stockage du minerai, remise en état des clôtures.

Dans le cas de la mine Lucette, les zones précédemment exploitées, c'est-à-dire les mines à ciel ouvert, sont remblayées et cédées à l'entreprise de travaux publics riveraine. Le carreau de la mine fait également l'objet d'une mise à la disposition de cette même entreprise, ainsi que des anciens vestiaires et des ateliers qui servaient à l'entretien des engins. L'ensemble de ces mesures démontre, d'une part, une volonté d'effacer les traces visibles de l'ancienne exploitation, notamment au travers du comblement et, d'autre part, une volonté de remise en état du site qui vise le retour à un état naturel ou à une réutilisation de celui-ci.

Par ailleurs, l'exploitant demande le reversement du site dans le domaine public, sous réserve des servitudes liées à la construction, aux fouilles, aux forages, aux sondages et à l'utilisation de l'eau. Dans la commune concernée, les échanges relatifs au réaménagement concernent la cession du foncier et les indemnités liées à l'assèchement des puits.

Cette idée de retour à la nature, ou à l'état d'origine, s'inscrit dans une démarche de banalisation des lieux et de l'espace. Par ailleurs, la surveillance comprend, au sein d'un périmètre clairement défini, un contrôle de l'exposition externe aux radiations et un contrôle mensuel de la qualité de l'eau. Ces dispositifs de surveillance, matérialisés dans le paysage par des piézomètres relativement discrets, concourent au processus d'effacement des traces minières et, conjointement, au contrôle invisible de la contamination. Du point de vue de la mesure, l'ensemble des dispositifs de contrôle sont mis en œuvre à partir de 1991, année considérée comme le point zéro de calcul. Ainsi, l'état de référence dans le cadre de la surveillance s'inscrit dans une nouvelle temporalité, qui est celle du matériau radioactif à proprement parler.

L'histoire passée ne fait pas partie du récit lié à la surveillance, qui reste centré sur des dispositifs techniques de mesure. Néanmoins, quelque temps après

l'exploitation, différents événements vont venir rappeler le passé de la mine et raviver dans les mémoires les traces de l'ancienne exploitation.

Des événements comme réminiscence du passé

Les trois événements que nous allons exposer peuvent être décrits comme trois histoires qui toutes ont fait intervenir des acteurs supplémentaires, et qui ont empêchés une banalisation et un oubli de ces anciennes exploitations.

Le premier événement de la post-exploitation concerne un effondrement de terrain. Alors que les opérations liées au réaménagement du site ne sont pas complètement achevées, un effondrement minier provoque l'« engouffrement », comme le relève la presse locale, de sept camions de 38 tonnes. Ces camions appartiennent à une société de travaux publics qui gare une partie de sa flotte sur le périmètre de la mine. Cet événement génère de la part de l'exploitant l'adoption d'un ensemble de mesures : un périmètre de sécurité est mis en place en accord avec le représentant de la direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) (4), un relevé topographique est effectué et des repères sont posés afin de suivre l'affaissement du terrain, un gardiennage est installé et des visites quotidiennes du site par l'ancien exploitant sont décidées.

Localement, cet événement participe à incarner le danger lié à la mine. Pour les anciens mineurs comme pour les riverains, l'effondrement de galeries signale bien un danger physique d'éboulement généralisé. Ce registre d'interprétation de l'événement se rapporte à la façon dont l'exploitation de l'uranium a été assimilée à une exploitation minière classique.

Les entretiens que nous avons conduits dans le cadre de notre enquête auprès des riverains de la mine, des anciens mineurs et des associations concernées montrent que cet incident s'inscrit comme une mémoire partagée. En effet, l'image des sept camions engloutis symbolise, pour les uns comme pour les autres, le caractère très vivant d'un site dont on ne perçoit plus l'ancienne fonction de visu. Pourtant, le traitement de cet incident reste cantonné à un accord passé entre les autorités publiques, l'entreprise de travaux publics et l'ancien exploitant.

Le deuxième événement concerne une résurgence d'eau provenant de l'ancienne mine. Après la cessation de l'exploitation de la mine d'uranium en 1991, des travaux de mise en sécurité ont été réalisés dans le cadre du rapport de délaissement d'exploitation pour répondre aux exigences de l'administration en charge

(4) Les DRIRE (Directions régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) sont devenues par le décret n°2009-235 du 27 février 2009, les directions régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL).



de la surveillance des mines. Un système de surveillance de la radioactivité est mis en place sur et autour du site. L'ensemble est considéré comme satisfaisant par les autorités compétentes. Cependant, en juin 1997, se produit une première alerte avec un rejet d'eau colorée (la « fameuse résurgence d'eau rouge », dira un ancien voisin de la mine) dans la prairie d'un agriculteur vivant à proximité de la mine. Les riverains s'alertent et demandent des comptes à la mairie et à l'ancien exploitant. Deux mois plus tard, une seconde résurgence d'eau fait son apparition. Des prélèvements d'eau sont effectués et les premières analyses révèlent des teneurs en sulfate et en chlorure de sodium supérieures aux normes admissibles.

La seconde résurgence se déverse dans le ruisseau proche de la mine et révèle cette fois une présence de radium, d'uranium et de chlorure de sodium. Les habitants de la petite commune s'inquiètent alors de la dangerosité de ces rejets à la fois pour la faune et pour la flore.

Il est exigé de l'exploitant la mise en place des mesures nécessaires pour faire cesser ces rejets. Suite à l'analyse menée par un hydrogéologue, l'ancien exploitant propose une solution de pompage de l'eau de la mine à ciel ouvert en fonction de la pluviométrie, une solution qui ne répond que partiellement aux attentes. En effet, le représentant de l'ancien exploitant avoue ne pas pouvoir stopper les résurgences d'eau, mais affirme pouvoir les gérer par ce système de pompage et permettre ainsi la dilution du sel dans l'eau du ruisseau. Cette solution est finalement acceptée par les habitants, mais requiert des contrôles journaliers d'un employé de l'ancien exploitant pour mesurer la qualité de l'eau rejetée et la hauteur de l'eau présente dans l'ancienne mine.

L'alerte émise par les associations de défense de l'environnement et les riverains permet de rendre visible un danger qui n'aurait pas été décelé autrement. Ils obtiennent de la part de l'ancien exploitant une contre-expertise annuelle par un laboratoire indépendant qu'ils choisissent. Cette affaire montre la vigilance accrue et le droit de regard que comptent exercer les associations sur des éléments qui étaient jusqu'alors l'apanage de l'exploitant et des administrations. Ils participent à la mise en place d'une contre-expertise, et l'ancien exploitant se doit de leur rendre des comptes.

Le troisième événement marque encore un peu plus la place des associations dans le processus de prise de décisions publiques et la possibilité pour elles d'infléchir ces décisions. Il rend visible les ressorts de la « non-décision » et la façon dont les acteurs mobilisent la mémoire et l'oubli comme ressources pour leur action.

Depuis la fermeture de Lucette en 1991, certaines associations s'efforcent de garder des traces, d'accumuler des archives et de réclamer des comptes auprès de l'ancien exploitant pour conserver une mémoire du

site. Dans un article de la presse locale, une association de défense de l'environnement évoque la nécessité d'inscrire dans le Plan Local Urbain (PLU) la présence d'un tas de stériles résultant de l'exploitation de l'ancienne mine en vue de le préserver pour laisser des traces de cette histoire industrielle locale. Plus concrètement, le Président de l'association demande l'inscription d'un « *zonage spécifique au plan local d'urbanisme afin de garder la mémoire du site* » (Ouest-France, 16 janvier 2010). L'objectif est de l'inscrire dans les mémoires collectives pour éviter l'oubli ou, selon leurs propres termes, « pour éviter que l'histoire [ne] bégaie ». Cette « affaire » des stériles est marquée par une médiatisation, une mobilisation et une opposition importantes, mais, en définitive, elle aboutit à une non-décision.

L'« affaire » des stériles émerge suite à une demande formulée par une entreprise de BTP visant au renouvellement de son autorisation d'utiliser lesdits stériles. Jusqu'en 1984, une partie de ces stériles est utilisée dans le domaine public notamment pour réaliser des remblais de chemins, de parkings, etc. Dans d'autres cas, ils sont cédés à des particuliers. Cependant, la pratique de cession de ces matériaux (utilisés comme remblai ou matériaux de terrassement) à des entrepreneurs ou à des particuliers constitue une source d'exposition potentielle du public à une radioactivité diffuse qui ne sera tracée (dans un registre de cession) qu'à partir de 1984, et encadrée réglementairement qu'en 1990 (5). Il aura pourtant fallu attendre 2009 pour que cette pratique locale fasse l'objet d'un encadrement réglementaire.

« *Les stériles des anciennes mines d'uranium présentent un marquage radioactif. La réutilisation de ces stériles dans l'environnement peut conduire, au fil des ans, à ce que l'usage du sol ne soit pas compatible avec la présence de tels stériles (par exemple, en cas de constructions d'habitations à l'aplomb de tels remblais)* » (6).

Ces stériles sont alors stockés en tas, ou encore utilisés pour remplir et reboucher les anciennes mines souterraines, pour être par la suite végétalisés.

En 2002, une entreprise de travaux publics, qui avait au préalable racheté un important stock de stériles, renouvelle sa demande d'autorisation de les utiliser. De 2002 à 2008, cet amoncellement de stériles reste « en sommeil » en raison du délai d'instruction du dossier et des divers compléments d'enquête réclamés par la Préfecture. Pourtant, peu de temps après le dépôt de la demande de renouvellement de l'autorisation, une directive, suivie d'un arrêté préfectoral, interdit l'utilisation des stériles. Le préfet demande

(5) Ces informations sont disponibles sur le site d'Areva ([www.areva.com](http://www.areva.com)), à la rubrique « Réaménagement et suivi environnemental des anciennes mines d'uranium en France ».

(6) Circulaire du 22 juillet 2009 relative à la gestion des anciennes mines d'uranium.

Événements	Perception locale	Type de risque ou de danger	Nature de la prise en charge
Engloutissement des camions	Danger minier	Eboulement	Action corrective : clôture de la zone
Résurgence d'eau	Risque localisé	Contamination	Mesures préventives et correctives : - Clôture de la zone - Mise en place d'un système de pompage - Contrôles journaliers du niveau d'eau et de la qualité de l'eau - Mise en place d'une tierce-expertise et de témoins
« Affaire des stériles »	Risque de prolifération	Dissémination	Aucune mesure : « non décision » publique

Tableau 1 (7) : Événements et prise en charge du risque

une enquête publique (celle-ci sera diligentée par le tribunal administratif en septembre 2008) afin d'arbitrer cette demande d'autorisation supplémentaire visant à exploiter les stériles pour une durée de trente ans. Le commissaire enquêteur rend son rapport trois mois plus tard, et les conclusions du rapport sont sans appel : les stériles ne peuvent pas être utilisés. Pour justifier sa décision, le commissaire enquêteur met en avant l'opposition de la population et la médiatisation afférente. En effet, les associations locales ont médiatisé l'affaire en contactant un laboratoire indépendant de mesure de la radioactivité, qui était venu déposer un rapport d'une dizaine de pages se voulant être une contre-expertise. La présence d'une télévision locale venue immortaliser le moment à entraîner le passage du statut de dossier à gestion locale à celui d'affaire d'importance nationale.

La remise en cause des données techniques transmises lors du dépôt du dossier de demande d'autorisation et la demande d'un supplément de mesure obligent le préfet à prendre en compte la demande des associations l'invitant à appliquer le principe de précaution. Une des associations appelait ainsi les pouvoirs publics à respecter le « *principe de vigilance* », c'est-à-dire l'aptitude de ces derniers à se tenir prêts à toute éventualité en cas de défaillance des dispositifs publics et/ou professionnels de protection du site (ROUX, 2006).

Ce tas de stériles devient un enjeu inédit qui sort du simple cadre technique pour s'étaler au grand jour. Il devient un symbole du passé et un marqueur de l'histoire locale, ainsi qu'une source de risque, en cas de dissémination.

L'événement permet de mettre en visibilité une question ou un problème dans l'espace public, cette visibilité qui renvoie au levier que peuvent action-

ner les associations pour prendre toute leur place dans la prise de décision en soulignant le risque.

Ces dernières s'invitent ainsi dans le processus de décision en faisant valoir leur désaccord. Cependant, cette affaire reste au stade de l'événement, bien que certaines associations aient essayé de rattacher cette demande de réutilisation des stériles à un débat plus général englobant les dangers du radon, des déchets nucléaires.

Toutefois, le problème n'est pas pour autant résolu puisque le tas de stériles reste en l'état et aucune solution n'a été trouvée quant à son devenir. Cette affaire montre la façon dont l'événement et la controverse participent à modifier un schéma décisionnel. La mobilisation des associations et la médiatisation mettent en exergue, sur le mode de la vigilance, l'existence des risques afférents à la mine. Cette vigilance lutte pour partie contre l'oubli et recherche les moyens de conserver des traces de l'ancienne activité minière.

## II - DE LA CONSERVATION DE TRACES À LA CONSTRUCTION DU MÉMORABLE DANS LA PRISE EN CHARGE PUBLIQUE DU RISQUE

Dans cette deuxième partie, nous exposerons la manière dont le temps constitue un enjeu majeur dans la prise en charge publique du risque. Nous verrons que des éléments relatifs tantôt à l'événement, tantôt à la mémoire, tantôt à l'oubli, interviennent dans la construction d'un récit partagé autour du risque.

### Les traces comme formes singulières de mémoire

Le cas de la mine Lucette illustre le rôle de la trace dans la prise en charge publique du risque environnemental. Néanmoins, comme le rappellent les historiens, le travail de mémoire opère au travers d'un cer-

(7) Le tableau 1 montre comment les trois événements font l'objet de mesures et de perceptions distinctes.

tain nombre de pré-requis : une mobilisation d'acteurs ou de témoins, la présence d'un lieu ou d'un territoire spécifique et la présence de traces comme signes tangibles d'événements passés. Sans ce travail de mémoire, la décision ne peut reposer que sur les avis de quelques experts et échappe à toute décision concertée, car elle n'a pas d'objet propre. Tout d'abord, comme l'énonce Maurice Halbwachs (HALBWACHS, 1967), la mémoire collective doit être insérée dans un espace :

*« Ainsi, il n'est point de mémoire collective qui ne se déroule dans un cadre spatial. Or, l'espace est une réalité qui dure : nos impressions se chassent l'une l'autre, rien ne demeure dans notre esprit, et l'on ne comprendrait pas que nous puissions ressaisir le passé s'il ne se conservait pas, en effet, par le milieu matériel qui nous entoure »* (pp. 106-107).

L'absence de symbole assigné à un lieu ou l'effacement des souvenirs peuvent à l'inverse constituer une façon de construire des lieux qui n'intègrent pas volontairement des fonctions passées. C'est notamment en ce sens que Marc Augé évoque des « non-lieux », c'est-à-dire des espaces sans mémoire caractéristiques, selon lui, d'une certaine forme de modernité. Ainsi, la mine d'uranium abandonnée représente un lieu post-exploitation, symbole d'une modernité qui efface les signes tangibles du passé de ce lieu.

Si la mémoire collective nécessite de s'intégrer dans un cadre spatial, encore faut-il que celle-ci se matérialise à travers des personnes qui soient des témoins directs de cette histoire et/ou les dépositaires d'un récit constitué. En l'absence de ces traces, un site tombe dans l'oubli, notamment en raison de l'action de différentes parties prenantes qui participent à la construction progressive de cet oubli.

Pierre Nora (NORA, 1997) souligne, quant à lui, les raisons pour lesquelles la mémoire requiert des supports et des traces matériels :

*« Moins la mémoire est vécue de l'intérieur, plus elle a besoin de supports extérieurs et de repères tangibles d'une existence qui ne vit plus qu'à travers eux. D'où l'obsession de l'archive, qui marque le contemporain et qui affecte à la fois la conservation intégrale de tout le présent et la préservation intégrale de tout le passé »* (p. 30).

La mémoire s'appuie sur un jeu entre l'oubli et le souvenir qui crée des discontinuités. Ces notions d'histoire et d'oubli interviennent dans la manière dont le récit d'un même passé peut être construit différemment en fonction des individus.

Mémoire et oubli sont considérés comme les deux facettes d'une même histoire. Plus le temps s'écoule, plus le nombre de témoins diminue, pour finir par disparaître complètement, laissant ainsi un vide.

La mémoire peut alors devenir un véritable enjeu lorsque l'oubli s'avère organisé pour éviter un mode de décision publique. En l'absence de mémoire ravivée par les acteurs, l'oubli peut être organisé de façon à effacer les traces d'un passé qui permettraient, si la

mémoire en était conservée, de rendre publics les signes tangibles d'un risque. Par conséquent, le travail de mémoire a pour corollaire l'oubli afin de satisfaire deux exigences antagonistes : se souvenir afin de prendre des décisions fondées sur la sélection d'événements passés, ou bien oublier afin de pouvoir envisager de nouvelles solutions.

Entre controverse et oubli, la mise en œuvre d'une décision publique requiert de synchroniser ce qui a lieu « plus tôt », « plus tard », « avant » et « après ». En ce sens, la prise de décision renvoie à ce que Paul Ricoeur appelle la « mise en intrigue » (RICOEUR, 1983). Celle-ci relie le passé, le présent et l'avenir, autour d'un récit partagé entre les acteurs. Cette activité de liaison propre à la construction d'un récit historique montre la difficulté de réunir un ensemble d'acteurs autour d'une histoire commune et, au-delà, de proposer une décision publique qui soit partagée. Cette mise en perspective des enjeux temporels et des questions relatives à la mémoire permet de souligner la façon dont la décision en matière de surveillance des mines a subi, comme le souligne dans ses travaux Yannick Barthe (Barthe, 2006), « une mise en politique tardive » à partir des traces émergentes de l'ancienne activité d'extraction.

#### Le temps, un enjeu dans la prise en charge publique du risque

En matière de risque, de surcroît, la prise en charge publique comporte des enjeux temporels, autour desquels se joue le rapport à l'histoire et à la mémoire. Lorsque le risque se définit comme un « aléa anticipable » (LASCOURMES, 1993) pouvant donner lieu à des mesures et à des calculs probabilistes, la décision s'appuie sur des avis d'experts légitimement désignés à traiter tout problème au nom de leurs compétences techniques. Le « discours de la maîtrise » (GILBERT, 1996) appliqué à la gestion du risque confère un caractère prédictif aux solutions et normes envisagées.

Lorsque la prise de décision s'inscrit dans cette vision potentiellement stabilisée du risque, celle-ci associe présent et avenir. Ainsi, à partir de l'exemple des déchets nucléaires, Yannick Barthe (BARTHE, 2006) montre comment la temporalité à proprement parler technique a permis de tenir le traitement du risque associé au matériau radioactif à l'écart d'un mode de décision publique.

La solution adoptée *a priori* sur un mode technique représente ce que Yannick Barthe appelle une « indécision », au sens où celle-ci échappe au débat public. Ainsi, jusqu'aux années 1990, le problème des déchets nucléaires est pris en charge par ses « propriétaires légitimes » que sont les institutions nucléaires. La problématisation technique permet ainsi d'imposer l'enfouissement comme une solution acceptable d'un point de vue scientifique et industriel. Elle articule

différents intérêts au nom du principe d'une gestion sécurisée et optimisée des déchets.

Mais cette logique rencontre des limites qu'incarnent les opposants locaux aux centres d'enfouissement, qui progressivement vont développer une rhétorique fondée sur l'analyse des risques. Lorsque les décisions font l'objet de débats entre groupes concernés, experts et représentants politiques, la temporalité se modifie. Rémi Barbier (BARBIER, 2007), en reprenant le travail de Yannick Barthe, s'interroge notamment sur la capacité des institutions du nucléaire à disposer d'un « lieu propre », au sens que Michel de Certeau donne à cette expression (DE CERTEAU, 1990), c'est-à-dire de la possibilité de développer une stratégie de très long terme face à des opposants réduits à des coups tactiques. Ce « lieu propre » réintroduit le temps au cœur des ressources d'action et de décision, car c'est bien la problématisation technique qui configure un espace temporel clos. C'est en effet la projection dans l'avenir qui permet, pour partie, d'échapper à la mise en discussion publique de la décision. La controverse et la mobilisation d'événements passés convoquent à l'inverse le passé pour infléchir cet espace temporel de décision. Dans ce dernier cas, la réactivation de la mémoire constitue une ressource qui peut être mobilisée pour donner du sens à des alertes.

#### La mobilisation des événements passés pour construire le mémorable

L'approche développée par Chateauraynaud (CHATEURAYNAUD, 1998) met en perspective les enjeux de mémoire que comporte la gestion des déchets nucléaires. S'appuyant sur les alertes émises autour de l'enfouissement de déchets nucléaires dans le centre de stockage en surface du Cotentin (CSM), cet auteur nous invite à regarder comment les acteurs locaux se saisissent des événements pour les mettre en perspective et proposer une nouvelle interprétation de la situation. Le temps est ainsi mobilisé comme une ressource majeure dans un système d'action, où l'alerte permet d'agir au nom d'un événement. Elle induit l'arrêt d'un processus continu de décisions non discutées et fondées sur un déroulement en continu de séquences. L'événement introduit une rupture dans un processus linéaire de prise de décision se déroulant dans des espaces réduits par les experts et les politiques.

En ce sens, la mobilisation d'événements passés et leur interprétation permettent d'inscrire l'événement dans une histoire. Plus largement, les travaux de Jean-Pierre Boutinet (BOUTINET, 2004) permettent de mieux appréhender le rôle joué par la controverse dans le régime temporel de l'action publique. En effet, en l'absence d'incident ou d'événement, la décision s'inscrit dans ce que Jean-Pierre Boutinet appelle un modèle « monochronique et orienté » (2004).

Par exemple, la décision d'enfouissement des déchets nucléaires sur un mode irréversible entre dans une représentation du temps fondé sur un *continuum* entre le passé, le présent et l'avenir. En cela, une telle décision s'appuie sur un processus temporel linéaire dans lequel le passé n'est pas mobilisé. La décision est légitimée au nom d'une projection dans l'avenir et d'une maîtrise des risques afférents.

Néanmoins, l'introduction de nouveaux « synchroniseurs » qui participent à l'inscription à l'agenda politique de données jusqu'alors inexploitées, génère, selon Boutinet (2004), un nouveau paradigme : un nouveau modèle « polychronique et ramifié » se dessine lorsque l'instant présent et l'événement participent d'un réexamen du passé sur le mode de la mémoire et de l'appréhension des choses futures sur le mode de l'anticipation. Ce second modèle fournit un cadre heuristique pour appréhender en quoi la décision est beaucoup plus complexe à mettre en œuvre dans ce cadre temporel. En effet, d'une part, la construction de la mémoire constitue un enjeu dans la lecture du temps présent, mais, d'autre part, le futur est appréhendé sur le mode du risque probable, et la controverse vient raviver les événements passés, sur le mode du mémorable.

## CONCLUSION

L'histoire de cette mine d'uranium, la mine Lucette, n'est pas une histoire linéaire, et la « mise en intrigue » (RICOEUR, 1983) ne s'est opérée que tardivement autour de traces de l'ancienne activité. Depuis les récits d'époque, qui présentent l'exploration puis l'exploitation sur le mode du développement économique, jusqu'à la prise en compte récente des risques inhérents, en passant par la fermeture, puis l'oubli de l'existence d'une mine, l'histoire se révèle plurielle et fragmentée. Ce problème de linéarité repose, pour partie, sur les discontinuités induites à la fois par l'oubli et le caractère partiel d'un travail de mémoire opéré que très récemment.

L'analyse des trois « affaires » survenues sur l'ancien site d'extraction d'uranium met en perspective le rapport entre le temps, la mémoire et la prise en charge du risque. La multiplicité des acteurs et la segmentation des récits associés à l'histoire des mines modifient un processus de prise de décision fondé sur un *continuum*. Dans le cas des camions engloutis, la gestion de l'incident reste cantonnée à une action corrective engagée par l'exploitant sur le mode de la clôture de la zone. En revanche, dans le cas de la résurgence d'eau et celui des stériles, la mobilisation d'une association de défense de l'environnement met à l'ordre du jour la question du risque et initie un processus qui re-questionne l'ensemble de la gestion passée. Pour reprendre l'analyse de Jean-Pierre Boutinet (BOUTINET, 2004), si l'utilisation des stériles s'est dérou-



lée sur un mode de décision linéaire, sans mise en perspective du risque radioactif, la médiatisation de l'affaire et l'intrusion de lanceurs d'alerte ont modifié radicalement la prise de décision publique en dévoilant des éléments méconnus ou volontairement oubliés. En effet, la décision s'avère soumise à la prise en compte de nouvelles données. Celles-ci appréhendent certes le futur sur le mode du risque probable, mais elles interrogent également, et avec force, le passé. Dans ce cadre, la mémoire constitue une ressource clé, car elle convoque le passé pour éclairer le présent. Si l'arrêt de l'utilisation des stériles change l'ordre précédent, cette décision n'aboutit pas pour autant à une prise en charge publique du problème. À ce titre, l'absence de mémoire partagée et, de surcroît, organisée, participe à nourrir la polémique, sans pour autant aboutir à une solution concertée. ■

## BIBLIOGRAPHIE

AUGÉ (M.), *Les non-lieux, introduction à une anthropologie de la sur-modernité*, Paris, Seuil, 1992.  
 BARBIER (R.), (2007), Compte rendu de Yannick Barthe, « Le pouvoir d'indécision. La mise en politique des déchets nucléaires », in *Socio-Logos*, n°2, Editions Economica, Collection Etudes Politiques, 2006. <http://socio-logos.revues.org/771>  
 BARTHE (Y.), « Rendre discutable. Le traitement politique d'un héritage technologique », *Politix* 15, pp. 57-78, 2002.  
 BARTHE (Y.), *Le pouvoir d'indécision. La mise en politique des déchets nucléaires*, Paris, Economica, 2006.  
 BLANC (J.), « Les mines d'uranium et leurs mineurs français : une belle aventure », *Annales des Mines, Réalités industrielles*, pp. 35-43, août, 2008.  
 BOUTINET (J-P.), *Vers une société des agendas – Une mutation des temporalités*, Paris, PUF, 2004.  
 BRUNET (P.), *La nature dans tous ses états : Uranium, nucléaire et radioactivité en Limousin*, Presses Universitaires de Limoges, 2004.

CHATEAURAYNAUD (F.), « La sociologie pragmatique à l'épreuve des risques. Exercice de crise sur le dossier nucléaire », *Politix* 11(44), pp. 76-108, 1998.  
 CHATEAURAYNAUD (F.) & TORNAY (D.), *Les sombres précurseurs*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences, 1999.  
 DE CERTEAU (M.), *L'invention du quotidien, 1 - Arts de faire*, édition établie et présentée par Luce Giard, Paris, Gallimard, 1990.  
 GILBERT (C.), *Entre maîtrise et non-maîtrise des risques collectifs : propositions pour des analyses et politiques intermédiaires*, Communication au colloque « Quel environnement au XXI<sup>e</sup> siècle ? Environnement, maîtrise du long terme et démocratie », Fonteyraud, septembre 1996.  
 GUIOLLARD (P-C.), *Conservation et valorisation du patrimoine minier contemporain*, Auteur Editeur Pierre-Christian Guiollard, 2005.  
 HALBWACHS (M.), *La mémoire collective*, PUF, 1967.  
 HECHT (G.), *Being nuclear*, Massachusetts Institute of Technology, 2012.  
 LASCOUMES (P.), « Construction sociale des risques et contrôle du vivant », *Prévenir*, 24, 1993.  
 NORA (P.), « Entre mémoire et histoire. La problématique des lieux », introduction de l'ouvrage *Les lieux de mémoire* sous la direction de Pierre Nora, Editions Gallimard, Paris, vol. 1, pp. 23-43, 1997.  
 PAUCARD (Antoine), *La mine et les mineurs de l'uranium français, Tome I - Les temps légendaires (1946-1950)*, mars, 1992.  
 RICOEUR (P.), *Temps et récit. L'intrigue et le récit historique - Tome I*, Seuil, Essais, 1983.  
 BECK (U.), *La société du risque*, Paris, Flammarion, Champs, 2003.  
 JOURNÉ (B.), « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation *in situ* », in *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°4, pp. 63-91, décembre, 2005.  
 ROUX (J.) (coord), *Etre vigilant : l'opérativité discrète de la société du risque*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 2006.

# DE LA SÉCURITÉ AFFICHÉE À LA SÉCURITÉ EFFECTIVE : L'INVENTION DE RÈGLES D'USAGE

RÉALITÉS MÉCONNUES

Notre recherche est consacrée à la fabrication de la sécurité dont elle met au jour ses dynamiques et ses contradictions au travers d'entretiens cliniques avec une trentaine de salariés de l'usine AZF (qui a été détruite par une explosion, le 21 septembre 2011). Le recueil de données au travers d'entretiens et l'exploitation de documents nous ont permis de comprendre la fabrication des règles de sécurité accompagnant le processus de production d'engrais chimiques. Outre la sécurité préalable, formelle et affichée, ce qui fait la sécurité effective, c'est l'invention des règles d'usage que les sujets élaborent en situation et transforment en une obligation partagée : l'engagement des individus dans un programme d'amélioration de la sécurité, l'appropriation des règles formelles, la compréhension des incidents et des accidents sans en rechercher le responsable et la mutualisation des savoirs en matière de danger. Cependant, l'amélioration de la sécurité effective n'exclut pas la survenance d'une catastrophe, comme en témoigne l'explosion de l'usine AZF. Cette étude invite à réfléchir sur le rôle que joue le management dans la fabrication des règles et, plus généralement, dans la mise en cohérence de cette pluralité de sources normatives.

Par **Gilbert DE TERSSAC\***

---

\* CERTOP-CNRS, Université de Toulouse 2.

## INTRODUCTION

Le monde des industries à hauts risques et le travail qui s'y déroule restent peu connus. Il en est de même des différentes catastrophes, qui ont peu attiré l'attention des scientifiques, à l'exception de quelques sociologues, comme Amalberti (1996), Bourrier (2001 et 2010), Gilbert (2005), Mayer (2003), Morel, (2009 et 2012), Perrow (1984), de Terssac et Gaillard (2008), de Terssac et Mignard (2011) ou Vaughan (1996 et 2001). Ces travaux montrent à l'évidence que la règle de sécurité ne tire pas ses vertus d'un modèle idéal et infaillible auquel elle se référerait, mais de pratiques limitées dont la pertinence est parfois discutable. Malgré les efforts pour améliorer la sécurité dans l'industrie, la survenue d'une catastrophe ne peut être exclue : le travail d'organisation de la sécurité reste donc paradoxal, car il articule la confiance dans la tranquillité d'une sécurité réglée avec l'incertitude d'une action ajustée à une situation donnée et à un contexte déterminé. Ce paradoxe peut avoir pour résultat une explosion, comme celle qui a dévasté l'usine chimique AZF, à Toulouse, le 21 septembre 2001. Parler de sécurité dans ces univers complexes et à hauts risques nous amène à discuter les rapports entre la règle et l'action, dont nous savons, depuis March et Simon (1958), qu'ils ne forment pas un ensemble de rouages bien huilés, car les organisations ne sont pas réglées par une rationalité unique et optimale, ni même ne s'adaptent aux besoins du système ou à ses impératifs fonctionnels par ajustements réciproques, en réponse aux dysfonctionnements. Notre objectif est, à partir d'une recherche sur le terrain (1) menée après cette catastrophe industrielle, de comprendre à travers un dialogue avec un ancien ouvrier animateur de sécurité, ce qu'est la sécurité effective, qui est obtenue par la production de règles d'usage qui viennent compléter les règles affichées et par la dynamique sociale qui l'accompagne.

## LA FABRIQUE DE LA SÉCURITÉ PAR DES RÈGLES : LA SÉCURITÉ AFFICHÉE

Règle et action : ni déterminisme, ni liberté

Avant de développer notre approche, situons le cadre théorique dans lequel celle-ci s'inscrit, à savoir la *théorie de la régulation sociale* de Jean-Daniel Reynaud

(1) Pour répondre à cette énigme, nous avons articulé notre travail d'étude, après la catastrophe ayant frappé l'entreprise AZF, autour de trois axes : le relevé systématique des actions orientées vers la sécurité industrielle depuis quarante ans (de 1960 à 2010), le repérage des tensions et des contradictions qui accompagnent au cours du temps ces initiatives et les modifications des relations de pouvoir du fait de cette production de règles. Plus de trente entretiens, approfondis et répétés, ont été menés avec des salariés de l'usine, et nous avons procédé à un important recueil de documents.

(REYNAUD, 1997 et 1999), à laquelle nous prenons part (DE TERSSAC, 2003) : dans cette théorie, la notion de règle est centrale pour désigner le produit de la rencontre des acteurs qui inventent des règles leur permettant d'ordonner leurs interactions. Dans le travail, les individus ne font rien d'autre qu'inventer et échanger des règles qui permettent la communication, l'échange, la coopération, le contrat, l'institution et le conflit.

Reynaud (1995) précise sa définition de la règle : « *La règle est un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action* ».

Illustrons cette définition. Dans de nombreuses situations, la règle dit ce qu'il faut faire et sanctionne celui qui ne la respecte pas : « *Port du casque obligatoire sur le chantier* », « *En zone urbaine, la vitesse est limitée à 50 km/heure* », « *Si la pression dépasse 80 bars, ouvrir la vanne d'eau* », « *Maintenir la température entre 150 et 160°C* », « *Ne pas dépasser la dose prescrite* ». Dans d'autres situations, plus complexes, la règle n'est qu'un guide pour l'action, ce qui en rend l'application variable : « *conduire l'installation avec prudence* », « *s'assurer de la qualité du produit* », « *selon le cas, travailler sous azote* », « *purger durant un certain temps* ». Dans d'autre cas encore, elle servira d'étalon entre plusieurs solutions juridiques pour qualifier la situation et donner sens aux faits. Mais en matière de droit du travail, c'est celle qui protège les personnes de toute atteinte corporelle qui sera privilégiée par le juge. Ajoutons que des règles comme les règles de bonne conduite, apparaissent d'application très souple : pourtant il n'y a rien de plus coercitif qu'une règle de bienséance dès lors qu'elle est inscrite dans le règlement du protocole de la mairie d'une grande ville.

À juste titre, Philippe Bernoux (2005) fait observer que dans la *théorie de la régulation sociale* de J.-D. Reynaud, l'énoncé de la règle ne préjuge pas de son efficacité, « *car elle ne vaut que par le consentement des acteurs et la capacité des institutions à la faire respecter. La règle est une réalité collective, que les dispositifs et les institutions ne suffisent pas à faire exister, car il y faut l'engagement des acteurs* ». Certes, notre façon d'agir est orientée par les règles, qui ont bien une dimension normative : le sujet utilise la prescription pour orienter son action en fonction de cette norme. Mais nous savons bien que cette prescription ne passe dans l'action qu'à la condition que le sujet décide de la mobiliser. C'est bien ce que la sociologie a montré (Friedmann, Simon, Crozier, Touraine, Reynaud, Friedberg, Thoenig, etc.) : les univers professionnels ne sont pas totalement réglés, car les règles ne s'appliquent pas d'elles-mêmes et ne sont mobilisées que par décision d'un individu pour agir ou pour décoder le contexte.

Ajoutons, avec Jean-Claude Thoenig (1998) (2), que lorsqu'elles sont utilisées en situation, « *les règles sont réinterprétées, ajustées dans leur universalisme aux cas particuliers, différenciées selon les scènes locales de leur mise en œuvre* ». La règle est un dispositif normatif qui est mis en action par adaptation, par détournement ou par substitution ; elle comporte aussi une dimension cognitive permettant de décider du lien entre la réalité et la règle, et donc de délibérer sur la pertinence d'appliquer ou non la règle. Elle sert, avant tout, à se forger une représentation de la situation afin de choisir et de doser l'action.

Dans cette perspective, nous considérons que la sécurité consiste à poser des règles pour garantir la continuité du fonctionnement productif d'un système sociotechnique et l'intégrité des personnes et des biens afin d'éviter tout dommage. Si l'on suit cette théorie de la régulation sociale, la fabrication d'une règle n'est pas achevée par l'énoncé qui la rend visible, mais elle se poursuit dans sa mise en œuvre. Au cours de sa construction, la règle se solidifie et s'institutionnalise dans un énoncé qui s'autonomise, et au cours de sa mise en œuvre, elle se transforme et s'enrichit par ses usages. Il n'y a pas, d'un côté, des règles et, de l'autre, l'action, mais un processus d'ajustements entre, d'une part, des règles affichées et, d'autre part, leur mise en œuvre en situation. Dans cette perspective, on ne peut pas parler de transgression des règles (DE TERSSAC, 1992 ; GIRIN et LACOSTE, 1996), mais d'ajustement de l'action au regard des contraintes de sécurité affichées ou bien d'ajustement des contraintes au regard des objectifs des producteurs. Comment dès lors définir ce qu'est la sécurité effective établie et reconnue ? L'effectivité d'une règle de sécurité ne se résume pas à son énoncé formel ou à son inscription dans des dispositifs, même si sans leur énoncé, on ne peut pas parler de sécurité. Rendre une règle effective, c'est, premièrement, prendre la décision de la mobiliser, de l'invoquer devant un tiers et de montrer que l'on peut l'utiliser en situation. L'effectivité résulte de son existence comme dispositif mobilisable. Quand bien même une règle ne serait pas mobilisable dans la situation observée, la décision de l'utiliser montre qu'elle existe, qu'elle est applicable et qu'elle ne prend vie que par l'usage qui en est fait.

L'effectivité d'une règle de sécurité, c'est, deuxièmement, la possibilité de s'en servir pour agir ou orienter l'action. Mais l'usage de la règle s'accommode fort bien d'une variabilité de l'application du texte qui trouve ici sa justification. La règle ouvre un espace de délibération pour décider de l'appliquer ou non, elle n'est pas un mode d'emploi dont l'exécution garantirait le fonctionnement de la sécurité, mais elle sert à doser l'action. Elle est un langage de valeur permet-

tant d'avoir un débat devant le juge : en effet, c'est le juge qui tranchera, après l'opération de qualification de la situation qui va lui permettre d'établir si la situation de fait correspondait à la règle.

L'effectivité d'une règle, c'est, troisièmement, son caractère descriptif : elle sert de repère pour qualifier une réalité. L'usage d'une règle formelle alimente celle-ci en significations, en raison de l'interprétation du texte débattu dans le contexte particulier de cette réalité (faut-il porter le casque quand il est 3h du matin et qu'il fait 40° dans l'atelier ?) et en raison de l'arbitrage qu'elle rend possible entre des contraintes contradictoires. La notion de délibération est importante pour rendre la règle applicable et pour prendre la décision de l'arrêt d'une installation dangereuse : pour limiter le travail de nuit, l'employeur réduit les effectifs au minimum, ce que pourra contester l'expert, qui dira qu'en cas de malaise, une personne seule ne peut être secourue et qu'il vaut mieux être deux, tandis que le syndicat exigera des effectifs supplémentaires, sous peine de demander qu'il soit mis fin à cette organisation dangereuse. Les règles servent de référence commune pour construire le sens ou servent d'étalon pour lire la réalité et se représenter une situation. La règle de sécurité crée un espace de délibération permettant de comprendre « *la sanction comme la vocation de la règle à être mise en œuvre* » et amenant à discuter « *son sens et sa portée dans une situation concrète, dans un cadre institué pour le règlement de différends* » (JAMMAUD, 2003).

Au total, il faut bien admettre que l'effectivité d'une règle peut se situer en dehors de toute application mécanique des dispositifs officiels et provenir de deux sources normatives qu'il s'agit d'articuler entre elles : d'un côté, de la source officielle de laquelle naissent des règles formelles, que les cadres ont pour tâche de faire appliquer ; mais aussi, d'un autre côté, de la pratique, de laquelle découlent d'autres règles non écrites, qui ne sont pas le résultat agrégé de stratégies individuelles et d'un calcul d'intérêt, mais qui résultent de compromis, de solutions débattues et imaginées par le groupe pour résoudre un problème de sécurité. La combinaison de ces deux ensembles de règles forme la sécurité effective : les règles d'usage non écrites complètent les premières, mais elles s'opposent parfois à l'ordre prescrit, auquel cas l'ajustement suppose une quasi-négociation.

La règle affichée : La fabrique négociée des règles de sécurité au cours de la conception des installations  
– La réduction des risques à la source

Dans une usine chimique, des règles de sécurité hétérogènes cohabitent, telles que les procédures de travail, le règlement intérieur, les documents techniques, les consignes de sécurité, les lois, l'obligation de déclarer les incidents et les accidents, la méthode d'analyse des accidents par l'arbre des causes, l'étude de danger,

(2) THOENIG (J.C.), « L'usage analytique du concept de régulation », *Droit et société*, vol. 24, pp. 35-53, 1998.





« L'effectivité d'une règle de sécurité ne se résume pas à son énoncé formel ou à son inscription dans des dispositifs, même si sans leur énoncé, on ne peut pas parler de sécurité. Rendre une règle effective, c'est, premièrement, prendre la décision de la mobiliser, de l'invoquer devant un tiers et de montrer que l'on peut l'utiliser en situation. », affiche diffusée par la Sécurité Sociale dans le cadre d'une action de prévention des accidents du travail, années 1950.

les consignes de démarrage ou d'arrêt d'un four, les modalités d'entretien des installations, etc.

Analysons la réduction des risques à la source qui résulte d'actions de sécurité décidées en conception : cette réduction correspond à une *règle technique* qui ponctue les échanges entre experts de compromis élaborés entre exploitants, ingénieurs procédés, ingénieurs sécurité, ingénieurs génie civil et autres agents de maintenance.

Ouvrons la boîte noire de cette construction de règles : réduire les risques à la source, lors de la conception d'une installation ou d'un réacteur, c'est, d'une part, articuler une pluralité de points de vue, faciliter des confrontations entre les acteurs intervenant lors de la conception (ingénieurs procédés, agents de maintenance ou d'exploitation) et c'est, d'autre part, croiser des données hétérogènes, comme des coefficients de sécurité, des lois, des calculs, des

normes techniques, des standards, des connaissances et des expériences consignées dans des documents. La règle de sécurité qui s'élabore au stade de la conception ne se réduit pas aux compromis sur l'épaisseur des tôles, ni aux marchandages sur le nombre des systèmes de sécurité automatiques redondants, mais recouvre tout ce qui va permettre ces choix et ces décisions : un choix d'épaisseur de tôle ne devient une règle de sécurité partagée et suivie que si les parties en présence reconnaissent que les ingénieurs ne peuvent pas légiférer seuls, qu'il doit y avoir des échanges de compétences et des confrontations sur des manières de voir différentes et qu'en fin de compte le pouvoir de concevoir est distribué entre les parties en présence, ce qui rejette le monopole que pourrait exercer une quelconque autorité supérieure de la sécurité.

Réduire les risques à la source est une opportunité pour les producteurs, dès lors qu'un projet de modernisation voit le jour (extension de capacité ou diversification des produits, nouveau procédé de fabrication ou automatisation du processus de contrôle-commande) ou dès lors qu'une reconfiguration d'installations déjà existantes s'avère nécessaire.

Dans cette usine chimique, analysons un projet de conception d'un four, qui a été réfléchi par les hommes du procédé et qui va être ensuite soumis à cet ingénieur chargé des travaux neufs. Comment celui-ci va-t-il procéder pour faire valider ce projet, pour le chiffrer et pour le faire avancer auprès des dirigeants qui devront prendre la décision de le financer ?

Le responsable des travaux neufs (a) calcule les équipements en appliquant un coefficient de sécurité : « Si l'on me dit que le réacteur est à telle pression, qu'il a tel volume, et que l'on travaille à telle température, nous, on se doit de calculer les équipements, c'est-à-dire les épaisseurs, la résistance, les équipements, avec, bien sûr, des coefficients de sécurité qui font l'objet de règles (ce n'est pas nous qui les inventons !). En principe, on prend toujours au minimum trois, comme coefficient de sécurité. Mais ce n'est pas toujours aussi simple, il y a des règles, et ce sont les règles et les standards qui nous disent ce que l'on applique comme méthode de calcul » (chef du service Études et Travaux neufs). Puis, (b) il organise la concertation entre tous les acteurs impliqués dans le projet et constitue ainsi un collectif qui dépasse les seuls concepteurs : observons que les exploitants sont eux aussi mobilisés afin d'intégrer en amont les logiques d'usage. L'étude de danger a pour caractéristique d'articuler une diversité d'expériences et de compétences au travers d'échanges afin de prendre des décisions négociées au sein de ce collectif : « Avant réalisation, pour les projets les plus importants, on fait des réunions sécurité, on fait des études de danger sur les projets, on se revoit avec l'exploitant, l'homme de procédé, la maintenance, le bureau d'étude, donc, toutes les parties concernées par le projet. Et là, c'est sur l'aspect sécurité active que l'on doit prendre une décision : doit-on installer des sécurités ? On regarde des cas de fonction-

nement dégradé et on se demande : est-ce que la pression peut monter, ou dériver ? Donc, on se prémunit du danger (par exemple) en mettant une soupape de sécurité, ou bien on met un détecteur de pression, qui va agir sur un automatisme qui va arrêter le processus » (responsable Étude et Travaux neufs). Enfin (c), la sécurité résulte de la mobilisation et de l'articulation d'une pluralité de règlements, d'expériences et de standards qui ont été consignés dans des documents : « Si, par exemple, on doit construire un réacteur sous pression ; dans les documents, il y a des standards internes de construction de réacteurs sous pression des usines ; ceux qui ont constaté un problème ou quelque chose d'intéressant l'ont consigné dans ces documents qui rassemblent obligations et standards, et là on ne déroge pas. ». Ajoutons (d) que la règle de réduction des risques à la source ne s'impose pas par elle-même, mais par une décision co-construite avec toutes les parties concernées, au travers d'échanges, de confrontations et de négociations. Lorsque cet ingénieur dit « face aux standards, on ne déroge pas », il faut entendre « sous réserve de l'accord des exploitants ». Choisir d'appliquer les calculs consignés dans les documents techniques suppose le consentement des destinataires. Ce chef des Travaux neufs expérimenté raconte les échanges qui vont conduire à un compromis sur la nature de la sécurité qui sera retenue, car elle doit satisfaire tout autant les attentes de l'exploitant que les contraintes que s'imposent à eux-mêmes les concepteurs : « L'exploitant peut dire : "Ça me satisfait, si l'on peut conduire l'installation comme ça" ou "il n'y a pas assez de sécurités" ou alors "l'expérience prouve que ce n'est pas la peine de mettre trois sécurités, il y a telle installation où il n'y en a que deux, et il n'y a jamais eu de problème". Ça se règle comme ça [...] parce qu'après, c'est l'exploitant qui va démarrer l'installation, et il a intérêt à être au courant depuis le départ, et nous, on a intérêt à faire quelque chose que l'exploitant accepte aussi. Si l'exploitant n'arrive pas à le démarrer, si l'on perd du temps et de l'argent en démarrage, on n'aura rien gagné. »

La construction d'une règle affichée n'est ni le résultat de l'imposition du point de vue d'un expert, ni la conséquence d'échanges et de l'agrégation de points de vue différents. La fabrication d'une règle de sécurité consiste à mobiliser des calculs et à choisir une méthode pour les appliquer, à anticiper des éventualités de dangers, à renforcer des systèmes de sécurité ou à les rendre redondants, à établir des règles de précaution qui ne se réduisent pas à appliquer des standards internes. Mais la réduction des risques à la source devient une règle sociale, lorsque chacun s'engage dans ce mode d'échange qu'est la concertation entre plusieurs sources de compétences afférentes à la sécurité (exploitation, maintenance, conception) et lorsque les différents acteurs débattent des solutions envisagées et inventent des compromis qui leur conviennent. La multiplication des sécurités automatiques peut convenir à l'ingénieur de sécurité, mais



constituer une gêne pour l'exploitation, car elles interrompent la continuité de la production. L'établissement d'une règle de sécurité consiste aussi à mobiliser des savoirs en matière de dangers distribués entre tous, à redonner l'initiative à chacun, et donc à modifier les relations de pouvoir entre les exploitants et les concepteurs, à faire des compromis et à négocier en permanence.

Ce débat sur les choix techniques lors de la conception évite les pièges de la décision collective, qui finit par un consensus mou autour du chef charismatique ou d'un expert incontesté : la règle de sécurité en résultant apparaît formelle et définie « en haut » par les ingénieurs de conception, alors qu'elle dépend aussi des acteurs locaux (production, maintenance) qui se constituent comme concepteurs au travers de leurs interventions, que l'on pourrait interpréter comme des régulations autonomes. En même temps, les initiatives autonomes des exploitants se déploient au cours d'un processus de « prescriptions réciproques » (HATCHUEL, 1996), qui les transforment en une prescription pour la conception, et donc en une règle de contrôle. Le fait que les règles soient co-construites au plan des savoirs comme au plan du pouvoir leur donne une certaine consistance, une densité et une épaisseur : la construction de la règle affichée s'inscrit dans le cadre d'une sécurité négociée qui donne toute sa légitimité non seulement à la règle elle-même, mais aussi au travail d'encadrement qui accompagne sa constitution et sa mise en œuvre ; c'est là sans doute la raison pour laquelle les règles résistent à leur suppression ou à leur transformation, parfois même avec le consentement de certains acteurs.

Mais quelle que soit la légitimité de la règle co-construite, est-elle efficace et permet-elle d'atteindre un niveau de sécurité satisfaisant ? Répondre par l'affirmative serait se ranger au « dogme » de la sécurité, pour reprendre l'expression de René Amalberti (1996) : ce dogme considère que l'énoncé de la règle est la condition de la sécurité et que l'on peut faire confiance à cette sécurité réglée tant du point de vue normatif que cognitif. La confiance normative postule que la seule application de la règle garantit la sécurité, et elle interdit tout écart entre la règle et l'action. Ce dogme de la sécurité réglée fait de la déviation par rapport à la norme la source de la dégradation de la sécurité, elle doit donc être sanctionnée. Dans ce cas, le respect des règles de sécurité est une fin en soi : le juge se référera à la règle pour constater son non-respect et attribuer la responsabilité du dommage au sujet agissant, transformé dans cet univers pénaliste en un contrevenant. La confiance cognitive dans une règle repose sur l'idée que l'on connaît les événements pouvant altérer le système : cette dimension cognitive permet-elle de se ranger au postulat de la complétude de la règle considérée comme universelle, efficace dans tous les cas ? Assurément non, puisque la règle ne couvre pas forcément tous les cas de figure et puisque son

incomplétude est une de ses caractéristiques ; elle est nécessairement incomplète et comporte des incohérences ou des contradictions, des limites et des implicites, ce qui en rend l'application variable. Analysons maintenant l'usage des règles qui alimente en efficacité les règles affichées : de quelle manière le fait-il ?

### LES RÈGLES D'USAGE : ENGAGEMENT, APPROPRIATION, COMPRÉHENSION, CONFRONTATION

Les règles de sécurité élaborées en conception résultent d'initiatives et de décisions prises par le groupe des intervenants : une initiative de l'un d'entre eux (dans notre cas, l'ingénieur procédé qui propose la construction d'un four) oblige les autres (producteurs et agents de maintenance) à se situer au regard de cette action, et donc à la considérer non pas comme un acte hiérarchique fait de normes imposées, mais comme une contrainte de mobilisation qui s'impose à tous.

Cela vaut lors de la fabrication d'une règle en conception, et cela reste vrai lors de la mise en œuvre des règles affichées. En effet, au cours de la mise en œuvre des règles, il n'y pas, d'un côté, la sécurité affichée par les uns et, de l'autre, la sécurité contournée ou improvisée par les autres, mais bien une sécurité effective qui transcende la sécurité affichée, tout en utilisant les règles que celle-ci produit.

Comment passe-t-on de la sécurité affichée à une sécurité effective ?

Nous proposons de considérer que la sécurité effective est une sécurité retrouvée, qui passe par l'invention de ces *règles complémentaires* liées à l'usage des dispositifs, accompagnée par un management de la sécurité représenté, dans ce cas, par les animateurs sécurité, qui n'ont cessé de contribuer à la production de règles pertinentes et cohérentes, mais qui n'y parviendraient pas sans la contribution et l'engagement des intéressés.

En effet, notre recherche met au jour quatre *règles d'usage* : l'engagement dans le programme d'action, l'appropriation des règles affichées, la compréhension reposant sur l'impunité et, enfin, le partage de savoirs relatifs aux dangers pour débattre des solutions à adopter. Ces quatre règles d'usage forment l'ossature des *règles autonomes* (REYNAUD, 1997 et 1999) inventées dans le cours de l'action par les ouvriers eux-mêmes, mais aussi par l'encadrement de proximité qui est en interaction avec eux. La sécurité effective contient ce paradoxe d'une double réalité des règles que les sujets articulent : d'un côté, des règles officielles et affichées, qui ne garantissent pas obligatoirement la sécurité visée du fait de décisions limitées (MARCH et SIMON, 1958) pouvant conduire à ce que Mayer (2007) a appelé « l'organisation détraquée » et,

de l'autre, des règles d'usage inventées dans le cours de l'action, pour servir celle-ci, sans que l'on soit sûr qu'elles permettent d'atteindre un niveau de sécurité acceptable. Le passage de la sécurité affichée à la sécurité effective repose sur cette intelligence de la règle produite au préalable, mais reconstruite dans le cours de l'action par l'invention de ces règles complémentaires.

#### La règle d'engagement dans un programme d'action

La première règle d'usage concerne l'engagement de chacun dans un programme d'action. Qu'est-ce qui oblige un individu à s'engager dans un projet, celui-ci fût-il élaboré pour défendre « une bonne cause », comme l'amélioration de la sécurité ?

Avant le déclenchement d'un programme de lutte contre les accidents du travail, en 1980, direction et syndicats ont chacun des positions bien définies : la direction s'occupe de la production et les syndicats des revendications. Au cours de la période 1960-1980, direction et syndicats n'ont pas une franche propension à coopérer pour lutter contre les accidents du travail. Les deux parties sont séparées du fait de leur « division » qui est fondée sur la vision dont chacune des parties est porteuse et que l'autre lui reconnaît : d'un côté, la hiérarchie s'occupe du processus de production, des aspects techniques, de la sécurité des machines, des améliorations à apporter pour augmenter la performance ou la fiabilité, tandis que, de l'autre, les élus syndicaux écoutent les salariés, formulent des revendications élaborées avec eux et tentent d'obtenir quelques améliorations, parfois grâce à un « coup de gueule ». En revanche, au cours de la période 1980-2001, la décision est prise par la direction d'améliorer la sécurité à travers un programme de réduction des accidents du travail de cette plateforme de Toulouse qui était montrée du doigt par l'Union des Industries Chimiques : « *On avait des taux de fréquence [TF] de 50 ou 60 % pendant 20 ans. C'est dire que, tous les ans, [...] on avait des accidents graves de 8 à 10, et ça, tous les ans...* » (Charles, ingénieur, responsable du service Sécurité). Ce programme visait aussi à rompre avec certaines habitudes, car on s'accommodait « *des fuites d'huile, on les laissait et on mettait un caillebotis dessus* » (Paul, chef d'atelier). Il fallait surtout, lors du démarrage du programme, forcer les cadres à s'engager dans ce programme : « *j'ai vécu cette période (de 1980 à 1983), où j'ai tenté d'insuffler une démarche sécurité sur l'ensemble du site. J'ai eu des freins, avec un directeur peu sensible à la sécurité, mais qui était plutôt attaché à la production.* » (Charles, responsable du service Sécurité). Contrainte par le groupe dont elle fait partie, la plateforme « déclare la guerre » aux accidents du travail.

Au début des années 1980, la plupart des acteurs sont sceptiques et sont peu engagés dans ce programme, à l'exception d'une équipe réduite à quelques membres

du service Sécurité regroupés autour de son responsable, qui est le porteur du projet d'amélioration de la sécurité : il n'y a, au départ, qu'un petit groupe d'animateurs, au sein du service Sécurité, qui s'efforce de réduire les accidents du travail en faisant partager l'obligation du port des équipements de protection (sans toujours y parvenir), en incitant à l'analyse des accidents en recourant à l'arbre des causes (sans faire taire les inquiétudes), en favorisant la réduction des risques à la source (sans pour autant garantir la sécurité) et en mettant en œuvre un vaste dispositif de recueil de tous les signaux faibles attestant d'un danger, en plus des nombreux cahiers existants.

Après le déclenchement de ce programme d'actions, les deux protagonistes (la direction et les syndicats) orientent leurs regards vers la sécurité et s'engagent dans le programme, bien qu'ils voient le problème d'une manière bien différente. Côté direction, la sécurité est un problème plutôt technique et une question d'organisation et de discipline ; côté syndicat, la sécurité est une affaire de direction qui en a la responsabilité, et il suffit de dénoncer ce qui ne va pas pour assurer sa position revendicative et maintenir son identité. Ce qui va inciter les protagonistes à changer de position, c'est l'engagement qu'ils vont prendre de contribuer à la formation des règles à laquelle ils vont être par ailleurs conviés, chacun essayant de prendre position ou de reprendre l'initiative.

L'engagement est plus une promesse qu'une convention : cette promesse consiste à entrer dans l'action et à se lancer dans un processus qui ne laisse pas libre d'agir ; l'engagement dans la sécurité, c'est une possibilité offerte qui se transforme rapidement en une obligation, pour les individus, d'apporter une contribution à l'amélioration de la sécurité, et qui varie d'une époque à l'autre : l'engagement est un premier pas dans un programme d'action. L'espace de la confrontation entre les membres du service Sécurité et les élus du CHSCT est créé : cet espace de dialogue est le terrain de leurs confrontations et de leurs premiers échanges, mais aussi de la construction de leurs initiatives indépendantes. Chacune des parties tente d'engager ses collègues dans la sécurité. La caractéristique essentielle de cette règle de sécurité, c'est la réciprocité de l'engagement, qui est reconnu par les autres comme une obligation partagée : sans réciprocité dans l'engagement dans l'action, il n'y a pas de règle. Une initiative de la direction ne devient une règle partagée et acceptable, que dans la mesure où les destinataires considèrent que ses fondements sont justes, qu'ils n'en combattent pas l'usage et la reconnaissent comme utile pour résoudre le problème.

#### La règle d'appropriation : du normatif à l'adaptatif

La seconde règle d'usage consiste à s'approprier des prescriptions formelles issues du programme d'action des années 1980, comme par exemple celle qui pos-



tule l'obligation du port des protections individuelles pour éviter des blessures et des accidents. S'appropriier des dispositifs et des règlements revient à les utiliser et à les requalifier en situation, et donc à passer d'une perspective normative à une perspective adaptative : si la sécurité ne se gouverne pas par décret, elle ne se gouverne pas non plus sans décret. Dans l'entreprise, tout le monde est d'accord sur une telle décision de rendre obligatoire le port de ces matériels, mais la mise en œuvre de cette décision se heurte à une pluralité de difficultés, que résume un membre du CHS : « *Tu fais une séance de sensibilisation aux protections de sécurité, et puis il sort un petit pourcentage qui va être convaincu par ta démonstration, mais un gros pourcentage, qui, par atavisme, dit : "J'ai toujours fait comme ça, moi je ne peux pas travailler avec des gants ou avec un casque" ou bien "c'est bien, tu me donnes un bon conseil", ou encore "va te faire foutre, je n'ai pas envie de mettre ça, parce que ça me gêne dans mon travail !"* » (un responsable du CHS). Ces difficultés seront surmontées en aidant le destinataire d'une règle hétéronome à la transformer, en toute autonomie, en une règle « à soi », c'est-à-dire en favorisant l'appropriation, qui est ce passage de l'hétéronomie de la règle froide à son intériorisation dans le patrimoine des ressources utiles et intimes du sujet : les animateurs sécurité participent de ce processus d'appropriation. Mais l'appropriation ne devient une règle d'usage partagée que chacun s'engage à suivre qu'à la condition que ce temps de l'hésitation de l'ouvrier soit respecté par tous : l'encadrement, comme les agents de sécurité (qui sont les managers de proximité), acceptent l'autonomie de décision du sujet parce qu'ils n'ont pas le choix : ils ne peuvent pas punir le manquement à la règle de protection, car une règle coutumière locale l'interdit. Cette acceptation du refus temporaire de porter les protections (ou de sanctionner) est un pari d'apprentissage pour laisser le temps aux individus de se familiariser avec ces dispositifs, de se positionner en sujet actif de la sécurité capable de choisir un matériel de protection mieux adapté, de décider d'assister à une formation sur le bruit et ses effets. À propos du port du casque, un agent de sécurité fait remarquer qu'il aura fallu trois ans pour y arriver. On ne peut pas évoquer l'habitude que les ouvriers auraient du mal à remettre en cause, car il s'agit d'un compromis mis en place par l'ouvrier entre risque et confort de travail, puis légitimé par un membre du CHS : « *Dans un atelier où il y avait des contraintes de chaleur, on était devant des pupitres à 40°, etc. Quand, c'était de nuit, il n'y avait pas de travaux, les gens ne le portaient pas, ou très peu. Ils essayaient de porter le casque par rapport au risque du moment : par exemple, lorsque l'on modifiait une installation en hauteur, en journée : là, le port du casque se justifiait* ».

La sécurité effective n'est donc pas l'apprentissage des règles, mais elle suppose l'invention d'une règle d'apprentissage fondée sur l'appropriation des dispositifs :

l'appropriation est ce passage de l'hétéronomie de la règle froide à son intériorisation dans le patrimoine des ressources chaudes et intimes du sujet, utiles pour celui-ci.

Détaillons les fondements de cette affirmation.

La règle de sécurité est la propriété juridique de l'entreprise, et non celle du destinataire : elle a des décideurs qui l'inscrivent dans un rapport social hiérarchique de subordination ; la règle est inscrite dans un rapport de domination et oblige le sujet à conformer son action à la règle pour l'utiliser. La règle de sécurité affichée se présente au destinataire dans un rapport d'extériorité qui lui donne le sentiment que la règle ne lui appartient pas, qu'elle est la propriété d'autrui. De plus, elle introduit des codes d'usage et un modèle de pratique. L'appropriation élaborée par le sujet traduit son intention d'être efficace dans l'action du fait de l'usage de cette règle : l'appropriation est un processus qui fait passer de l'expression codifiée de l'action à entreprendre (la description de l'action) à cette sensation vécue de l'action réalisée selon sa propre conception de l'efficacité (l'inscription dans l'action).

L'appropriation comporte deux aspects : d'une part, un accomplissement extérieur du fait d'un usage des règles pour l'action (il s'agit de rendre la règle propre à agir et de la transformer en support de l'action – le rôle du management de proximité est ici central) et, d'autre part, un accomplissement intérieur consistant à adapter la règle à soi-même, à l'intérioriser au point de la posséder. L'appropriation, c'est l'internalisation des règles en vue de leur maîtrise, par laquelle le sujet construit un rapport personnel, voire intime, à la règle. On rejoint ici les travaux de Morel, Amalberti et Chauvin (2008), pour lesquels, la sécurité, dans la pêche marine, dépend non seulement des décisions des marins, mais aussi des savoir-faire adaptatifs qu'ils élaborent en situation : *"They are alone in making decisions on board, and safety depends entirely on their decisions (...). Repeated exposure to risks creates in these sailors an adaptive know-how regarding safety, much closer to the definition of resilience than to a totally rational"*. Cependant dans l'industrie chimique, de nombreux équipements de l'action sont disponibles qui permettent de se protéger et d'agir.

#### Règles de compréhension des accidents et des incidents, et impunité organisationnelle

La troisième règle d'usage concerne l'impunité organisationnelle qui est indispensable pour faire accepter l'obligation d'analyser les accidents ou les incidents selon une méthode permettant de comprendre, c'est-à-dire d'identifier les causes pour pouvoir ensuite agir de façon pertinente. L'impunité est une règle coutumière, tacite et non écrite que chacun devra respecter. Cette règle d'usage est une réponse inventée pour gérer l'inquiétude consécutive à l'application de la méthode d'analyse des accidents dite de l'arbre des

causes (ADC), à savoir la crainte d'être démasqué, de devoir expliquer un geste inexplicable, de devoir se justifier d'un acte que l'on aurait préféré garder secret : « *L'arbre des causes a toujours été une frayeur, même les derniers temps, parce que l'arbre des causes, c'est la personne en cause qui participe, et il y a toujours cette peur de voir une sanction, si l'on en dit trop. Or, il faut que la vérité sorte* » (un ouvrier). Il y a toujours cette crainte de raccourcir la chaîne causale et de s'en tenir à une cause unique, simple et immédiate : celle du sujet dont l'action précède immédiatement l'accident. L'identification du coupable a pour effet d'écourter la recherche pour s'arrêter à une seule branche de l'arbre des causes, ce qui réduit la connaissance. Dès lors, l'analyse des erreurs non intentionnelles, qualifiées de « boulettes » par cet électricien, se heurte à de réelles difficultés : « *C'est pas facile d'avouer quand on connaît les gens, parce qu'il y a quand même, quelque part, une tendance à prendre le dernier qui a appuyé sur le bouton. Donc les gars se protègent : c'est pas cacher, mais plutôt faire de la rétention d'information, par crainte de sanction, d'une déconsidération, même si ce n'est pas une sanction* » (un ouvrier).

Pour gérer les difficultés dans la mise en œuvre de cette méthode préconisée pour analyser les accidents, les agents inventent une règle d'impunité qui transforme le regard de cet agent de maintenance qui s'efforce de comprendre les « bonnes raisons » qui amènent l'ouvrier à enfreindre le règlement en se mettant à sa place : « *Sur la sécurité, on avait un problème. Par exemple, un gars s'est fait prendre parce qu'il est passé entre deux transporteurs. Il n'avait pas à y passer. On peut lui dire que ce n'est pas bien. Mais, s'il y est passé, c'est qu'il y avait une bonne raison. Donc, il faut discuter avec lui, pour qu'il vous dise pourquoi il est passé là, et vraiment pourquoi. Après, suivant la raison, il y a des solutions : peut-être lui faire une passerelle, faire que, s'il voulait aller à tel endroit, on lui change cet endroit de côté. Des solutions, il y en a...* » (un agent du service d'entretien). De même, dans les compagnies aériennes, Christian Morel (2009) observe qu'une politique de non punition est mise en place à cause de la résistance des pilotes à l'idée de sanction vis-à-vis d'événements indésirables ; se référant à l'ADC, il ajoute que « *patronat et syndicats ont refusé, par crainte de mises en cause personnelles. Il a été nécessaire de s'engager sur le principe de non punition pour qu'ils acceptent* ». Quelques années plus tard, il observe (MOREL, 2011) que « *la perspective d'un procès pénal dans l'affaire du vol Rio-Paris a eu pour effet de mettre tous les acteurs sur la défensive (...)* »

Comprendre sans punir devient la règle inventée au cours de l'usage de la méthode d'analyse des accidents au moyen de l'arbre des causes et de l'analyse des incidents par le repérage des difficultés auxquelles sont confrontés les agents de production dans le cours de leur travail. Il ne s'agit plus de chercher un responsable ou un coupable, mais d'expli-

ter les raisons qui ont conduit à l'accident du travail, ce que feront les agents de l'entretien ou les réparateurs en se rendant sur les lieux du travail pour comprendre les difficultés que rencontrent les ouvriers. Le principe de non-punition (« *blaming is replaced by learning* ») est une règle d'usage tacite inventée pour résoudre cette difficulté de la rétention d'information. Dans son analyse d'une série d'accidents, Morel (2009) nous donne les clés de l'affaiblissement de la culture de la punition et l'émergence d'une culture de l'impunité : « *La punition, dit-il, dissuade de révéler l'erreur et d'éviter de la mettre en commun, afin de préserver sa réputation. La punition est mère du silence* ». Et il ajoute que la non-punition est la condition d'une communication externe touchant les parties intéressées : « *Il s'agit de remplacer le processus de punition par un processus de publicité des faits (...). L'idée est que les victimes et la société en général ont besoin de comprendre ce qui s'est passé* ». Il propose un retour d'expérience non répressif et apprenant, tout en conservant les règles essentielles. La contribution de Morel se prolonge par une réflexion particulièrement pertinente, puisqu'il considère qu'inventer une règle, c'est mettre en place un espace de régulation : « *On est en présence d'une régulation conjointe, dont le principe est un échange de l'immunité contre la connaissance. Vous dévoilez tout et, en contrepartie, je vous garantis l'absence de toute punition* ».

#### Règle de coordination par les savoirs de danger

La quatrième règle d'usage concerne la coordination par les savoirs de danger, qui consiste à écrire ce que l'on sait d'un incident, d'un risque, d'une menace ou d'un danger : il s'agit de dire ce qui ne va pas, et donc de cultiver la connaissance des imperfections à partir de la collecte des détails que chacun détient. La règle de coordination par les savoirs a été inventée pour résoudre, d'une part, les difficultés dans l'élaboration, l'expression, l'écriture et la communication des savoirs de danger et, d'autre part, pour faire en sorte que ces savoirs soient partagés entre collègues et mutualisés afin d'améliorer la maîtrise de la sécurité. Observons, tout d'abord, qu'il n'est pas facile d'exprimer un problème de sécurité, ni même de s'adresser par exemple aux élus du CHSCT, car, comme le dit un ouvrier, « *tout le monde ne voudra pas intervenir auprès d'un CHSCT, sachant que c'est syndical et qu'il peut y avoir des retombées [de la part] du chef de service.* » Ne parlons pas de son chef hiérarchique qui peut refuser d'entendre, comme le rapporte ce même ouvrier : « *Il y avait un bac d'eau ammoniacale qui débordait... ; je le signale au chef de service de l'époque et il m'a dit : "Vous ne devez pas y être, vous, quand ça déborde". Je lui ai répondu que le problème à traiter était celui du débordement possible du bac et qu'il faudrait mettre une alarme* ».

Observons, ensuite, qu'il y a une multitude d'endroits où l'on peut, dans cette usine, signaler un problème, mais qu'il y a une compétition, voire une concurrence, entre le cahier de l'entretien, le cahier d'atelier, le cahier du CHSCT et les fiches du service Sécurité. Pour contribuer à accélérer une amélioration relevée par le service Sécurité, certains utiliseront le cahier du CHSCT comme force de rappel. Enfin, il faut reconnaître que le langage écrit des formulaires n'est pas le langage des ouvriers, qui préfèrent « mandater » un membre du service Sécurité, qui raconte : « *Quand on passait dans l'atelier avec le support écrit (qui est un formulaire), il y avait un gars qui avait un problème de sécurité à régler et le gars disait : "Tu dois faire une recommandation"* ».

Pourtant, l'usage de ces dispositifs de recueil d'anomalies va donner lieu à l'invention d'un document unique, qui est le Compte Rendu d'Incident ou d'Événement, le CRIE, qui est fondé sur l'idée que, dans le domaine de la sécurité, d'une part, chacun a son mot à dire et que la sécurité « pour tous » passe par une sécurité faite « par tous » et, d'autre part, chacun a l'obligation de se mêler de sécurité non seulement par solidarité avec les autres, mais aussi par intérêt personnel.

La règle d'usage qui se met en place est une règle de traduction des préoccupations sécurité pour les rendre transparentes et de coopération avec tous les acteurs impliqués dans la résolution du problème, comme l'indique cet animateur sécurité : « *Toute anomalie, tout dysfonctionnement, tout événement au sens le plus large pouvait être répertorié dans un formulaire qui était mis à disposition de tous par le service Sécurité et qui faisait l'objet d'une procédure. [...] Il y avait la possibilité de rendre compte d'un incident, de faire des propositions d'amélioration, pour qu'il ne se reproduise pas, avec réponse obligatoire.* » Dans le formulaire sont mentionnés les incidents (« fuite d'huile », « écrou cassé », « vanne douteuse », « détection d'odeurs »), les actions en cours (« appel de l'électricien pour changement du coffret défectueux ») et les préconisations (« demande de modification suite à cet incident »).

La règle de production de savoirs de danger permettant de se coordonner repose sur cette volonté d'alerter avant qu'un problème de sécurité n'intervienne et sur un accord pour construire des bases de connaissances qui serviront à améliorer la sécurité. Cette règle sera suivie du fait même de la mise à contribution de tous les membres de l'entreprise, chaque salarié devient un acteur de la sécurité placé dans l'obligation de « dire » ce qui pose problème au plan de la sécurité et de le consigner dans les nombreux registres établis pour partager ces gisements de savoirs et d'expériences. Chemin faisant, la maîtrise des risques s'entend comme la maîtrise du processus de production par ces petites touches que représentent les suggestions d'amélioration ; c'est donc la même chose que le travail lui-même, dans la mesure où les actions de

sécurité sont intégrées dans le travail quotidien au point de se confondre avec celui-ci : « *Moi, je dis que ça faisait partie du quotidien de passer, de voir quelque chose qui n'allait pas, de demander une modification, la réparation, la transformation ; tous les jours, tous les jours...* » (chef de quart).

La logique de la découverte des points critiques et du relevé de signaux faibles est bien celle d'allers et retours incessants entre l'observation et l'action, d'échanges fréquents entre différents niveaux de responsabilité, d'une multiplication d'initiatives relativement aisées à coordonner. Non seulement la méthode est intellectuellement inductive, mais elle l'est aussi socialement : elle associe directement à l'élaboration intellectuelle tous ceux – compagnons, agents de maîtrise ou cadres – qui sont incités à s'engager dans ce programme.

Au total, le travail d'organisation de la sécurité transforme les dispositifs formels de sécurité en équipements réels de l'action, dans la mesure où ce qui est décrit est inscrit dans l'action : le passage des règles formelles aux règles effectives est l'objet du travail d'organisation, qui montre que « faire de la sécurité », c'est inventer des règles complémentaires, telles que l'engagement dans la sécurité, l'appropriation des dispositifs de protection, la compréhension des accidents et des incidents sans sanction, et l'explicitation des savoirs de danger en vue de les partager.

## CONCLUSION

Notre recherche met en évidence, dans la sécurité, l'existence de deux sources normatives : d'une côté, une source affichée, préalable et inscrite dans des dispositifs et, de l'autre, une source non écrite élaborée dans le cours de l'action pour compléter les règles « affichées ». Mais ces sources doivent être articulées en termes de processus d'action, car la production d'une règle se poursuit dans sa mise en œuvre : son usage valide son efficacité et atteste qu'elle sera suivie. Elle montre aussi que, dans la notion de sécurité effective, il n'y pas, d'un côté, la sécurité affichée, prescrite, imposée, réglée et normative (comme si la sécurité pouvait être réduite au dispositif formel qui la décrit) et, de l'autre, la sécurité adaptative et auto-organisée (comme si la sécurité était liée aux seuls talents des exploitants et à leurs seules inventions dans l'action en cours).

Notre conception de la sécurité effective repose sur la nécessité de combiner dans l'action des règles de sécurité affichées ou préposées et des règles d'usage inventées pour compléter les premières : il s'agit moins de deux sources normatives produisant des règles concurrentes que de niveaux d'action qui s'emboîtent dans un espace de régulations.



Dans cette entreprise, le programme d'actions coordonnées, qui dit ce qu'il faut faire pour améliorer la sécurité en 1980, le rend ainsi inéluctable en obligeant les autres à y participer. La règle d'engagement est inscrite dans des cadres normatifs, et non dans les seuls cadres cognitifs ou de valeurs. À elles seules, les valeurs n'ont jamais diminué le taux des accidents du travail : ce ne sont pas les valeurs qui mettent les individus autour de la table, mais la décision prise par la direction de faire la guerre aux accidents. Mais poser des règles de sécurité comme l'obligation de réduire les risques à la source, du port des équipements de protection, de l'usage de la méthode de l'arbre des causes ou encore l'incitation à écrire tout ce qui ne marche pas dans l'usine au regard de la sécurité, pourrait entraîner un refus, voire une rébellion. Au cours de leur mise en œuvre, les individus inventent des règles complémentaires, que nous appelons des règles d'usage : c'est l'occasion d'alimenter en signification le dispositif des règles affichées, de l'ajuster au contexte de telle sorte que leur énoncé soit reconnu par les autres comme une obligation partagée. En effet, sans réciprocité dans l'engagement dans l'action, il n'y a pas de règle. Une initiative de la direction ne devient une règle partagée et acceptable que dans la mesure où les destinataires considèrent que ses fondements sont justes, qu'ils ne combattent pas son usage et qu'ils la reconnaissent comme utile pour résoudre le problème de sécurité posé. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AMALBERTI (René), *La conduite de systèmes à risques*, Paris, PUF, 1996.
- BERNOUX (Ph.), « La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », compte rendu, *Sociologie du travail*, 47, pp. 277-279, 2005.
- BOURRIER (M.) (dir.), *Organiser la fiabilité*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- BOURRIER (M.), « Pour une sociologie "embarquée" des univers à risque ? », *Tsantsa, Revue Suisse d'Ethnologie*, n°15, pp. 28-35, 2010.
- GILBERT (Claude), « Erreurs, défaillances, vulnérabilités : vers de nouvelles conceptions de la sécurité ? », in BORRAZ (Olivier), GILBERT (Claude) & JOLY (Pierre-Benoît), *Risques, crises et incertitudes : pour une analyse critique*, Cahiers du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise, n°3, Grenoble, mars 2005.
- GIRIN (J.) & GROSJEAN (M.) (dir.), *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- HATCHUEL (A.), « Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription », in DE TERSSAC (G.) & FRIEDBERG (E.) (dir.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès, pp. 101-121, 2002.
- JEAMMAUD (A.), « La théorie de la régulation sociale et intelligence du droit », in DE TERSSAC (G.) (s/d), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, pp. 219-230, 2003.
- MARCH (J.G.) & SIMON (H.A.), *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1958.
- MAYER (P.), *Challenger : les retards de la décision*, Paris, PUF, 2003.
- MAYER (P.), « L'organisation détraquée », *Revue française de gestion*, vol. 33, n°173, pp. 69-84, avril 2007.
- MOREL (Ch.), « Connaître ou punir », *Le Débat*, Paris, Gallimard, pp. 97-110, 2009.
- MOREL (Ch.), *Des décisions absurdes aux processus de la haute fiabilité*, Ecole de Paris du management, Séance du 3 octobre, pp. 2-6, 2001.  
<http://www.ecole.org>
- MOREL (Ch.), *Les décisions absurdes II. Sociologie de la décision hautement fiable*, Paris, Gallimard, 2012.
- MOREL (G.), AMALBERTI (R.) & CHAUVIN (Ch.), "Articulating the Differences Between Safety and Resilience: The Decision-Making Process of Professional Sea-Fishing Skippers", *Human Factors*, vol. 50, n°1, pp. 1-16, février 2008.
- PERROW (Charles), *Normal Accidents, Living with High Risk Technologies*, New York, Basic Books, 1984.
- REYNAUD (J.-D.), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, 1999.
- REYNAUD (J.-D.), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.
- THOENIG (J.C.), « L'usage analytique du concept de régulation », *Droit et société*, vol. 24, pp. 35-53, 1998.
- DE TERSSAC (G.), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- DE TERSSAC (G.) (S/D), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.
- DE TERSSAC (G.) & MIGNARD (J.), *Les paradoxes de la sécurité : le cas d'AZF*, Paris, PUF, 2011.
- DE TERSSAC (G.) & GAILLARD (I.) (S/D), *La catastrophe d'AZF : l'apport des sciences humaines et sociales*, Paris, Lavoisier, 2008.
- VAUGHAN (D.), *The Challenger Launch Decisions*, Chicago, University of Chicago Press, 1996.
- VAUGHAN (D.), « La normalisation de la déviance », in BOURRIER (M.) (dir.), *Organiser la fiabilité*, Paris, L'Harmattan, pp. 201-234, 2001.



# LA POSTURE COMBATIVE ET LA POSTURE COMPRÉHENSIVE DANS LES LIBÉRATIONS SOCIALES

Les hommes peuvent-ils se libérer de leurs déterminismes sociaux ?

Pour Pierre Bourdieu, seule une socioanalyse approfondie des conditionnements sociaux peut ouvrir un espace de liberté. La sociologie clinique, que nous référerons ici à Vincent de Gaulejac, reproche à cette démarche de faire prévaloir le combat sur la compréhension et de bloquer ainsi toute réflexivité et toute libération. Le présent article rappelle qu'à côté de la disposition combative, la disposition compréhensive joue elle aussi, dans le travail de Pierre Bourdieu, un rôle considérable et souvent méconnu. Notre thèse est que la conjonction entre compréhension et combat est présente dans tout mouvement de libération sociale. Nous la mettrons en évidence à trois échelles différentes : la violence symbolique entre deux sujets, la domination macro-sociale et l'oppression clanique dans une collectivité professionnelle.

Par **Claude QUANTIN\***

---

## INTRODUCTION

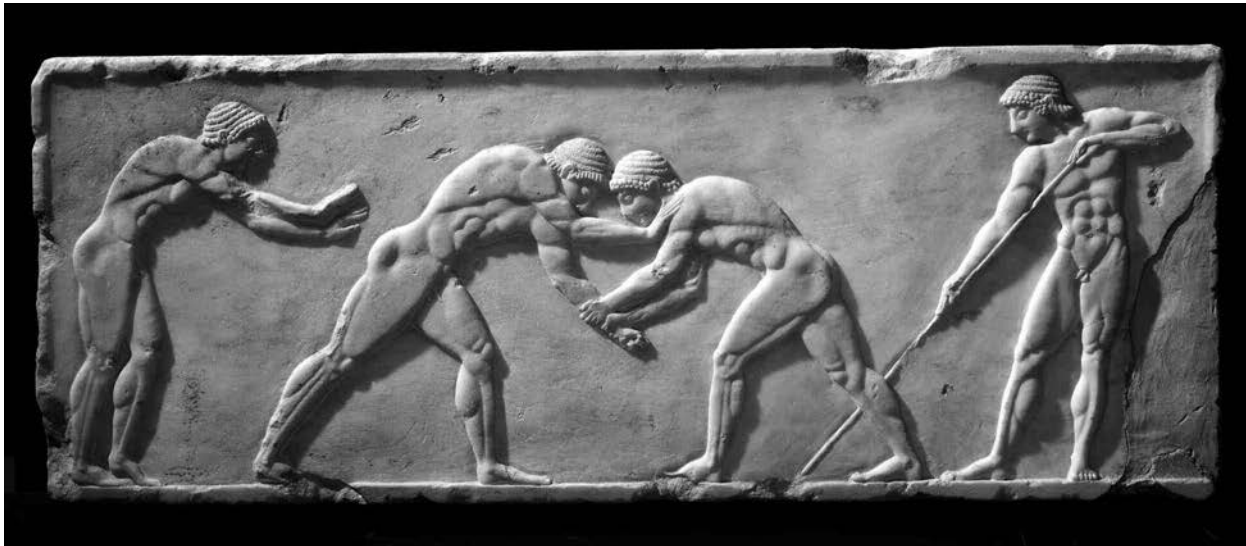
Les hommes peuvent-ils se libérer des déterminismes sociaux qui pèsent sur eux ? Si oui, dans quelle mesure, et de quelle façon ? Nous reprenons ici cette très ancienne question à la lumière des catégories de posture compréhensive et de posture combative.

La définition de la méthode compréhensive donnée par Max Weber est fondatrice en sociologie

(WEBER, 1922). Elle consiste à identifier les motifs subjectifs des conduites sociales et caractérise pour cet auteur le *mode de connaissance* sociologique. Nous prenons, en ce qui nous concerne, cette notion dans le sens dérivé et étendu de *posture pratique* qu'elle a progressivement acquise dans des

---

\* Sociologue, Consultant auprès des hôpitaux et établissements médico-sociaux.



« Quelles sont les vertus respectives de la posture compréhensive et de la posture combative, en matière de libération sociale ? Quelles sont leurs limites ? Existe-t-il des cas où elles conjuguent leurs atouts ? », bas relief en marbre représentant des lutteurs lors d'un combat (500-510 avant JC), musée archéologique, Athènes.

courants sociologiques et psychologiques assez divers de par leurs origines théoriques (psychanalyse, psychologie dite non directive, sociologie clinique...), mais confluant en une même disposition d'esprit centrale. Celle-ci dispose le sociologue ou le psychologue à rencontrer les sujets dans leurs mondes mentaux propres et à *com-prendre* (à *prendre avec soi*) leurs perceptions du monde, puis, s'ils le souhaitent, à les accompagner dans la transformation de leurs rapports à autrui.

Quant à la notion de combat, nous la prenons dans le sens courant du verbe combattre, c'est-à-dire « porter et recevoir des coups entre adversaires ». Nous donnons à ce terme une acception très générale, considérant qu'il y a autant de formes de combats que d'espèces de coups : sarcasmes, dénonciations, menaces, pressions de toutes sortes... Mais dans tous les cas, comme l'a dit le général de Gaulle dans un raccourci saisissant : « Combattre, c'est souffrir et frapper ». La posture combative dispose donc ... à souffrir et à frapper.

Quelles sont les vertus respectives de la posture compréhensive et de la posture combative, en matière de libération sociale ? Quelles sont leurs limites ? Existe-t-il des cas où elles conjuguent leurs atouts ?

Telles sont les questions qui guideront notre analyse. Notre examen empruntera trois entrées.

La première est constituée par le versant *praxis* (1) de la sociologie de Pierre Bourdieu. La pratique poli-

tique de ce sociologue est souvent réduite aux critiques et aux dénonciations très médiatisées de phénomènes macro-sociaux qui ont marqué la dernière partie de sa vie (soutien à la grève de la SNCF de 1995, critiques du champ journalistique, dénonciation de la suprématie du champ financier...). En revanche, sont souvent méconnus les autres dispositifs qu'il a conçus et mis en œuvre pour soutenir des processus de libération sociale. Nous voudrions ici en déployer l'éventail et montrer que la place importante que l'empathie occupe dans son travail est souvent ignorée.

Notre seconde entrée est constituée par la critique que Vincent de Gaulejac effectue de cette *praxis* dans un article plein de sagacité (GAULEJAC, 2008). Dans ce texte, il estime en effet que la *posture de dénonciation* a trop souvent tendance, chez Pierre Bourdieu, à l'emporter sur la *posture clinique de compréhension*, et que ce primat de la *posture guerrière* entraîne chez ceux qui sont attaqués des réactions défensives qui bloquent ainsi tout travail réflexif. Ce travail de Vincent de Gaulejac est précieux à deux titres : d'une part, il incite à affiner l'analyse du versant politique de l'œuvre de Pierre Bourdieu et, d'autre part, il offre un remarquable témoignage sur la mise en œuvre de la posture compréhensive par le *peuple clinicien*.

La troisième entrée, enfin, est constituée de notre longue expérience de l'accompagnement des changements collectifs dans des hôpitaux (QUANTIN, 2010). Celle-ci nous a enseigné que les sujets peuvent *réellement* se libérer – individuellement et collectivement – de la violence symbolique, de l'oppression clanique et de la terreur despotique. Ces libérations sont difficiles et assez rares, mais elles sont possibles. Nous montrerons comment elles

(1) Nous prenons ce terme dans le sens aristotélicien de partie de la philosophie portant sur les relations entre les hommes. La *praxis* contient la politique (à l'échelle collective) et l'éthique (à l'échelle individuelle). Aristote l'oppose à la théorie, celle-ci portant sur les idées, et à la poésie, qui concerne la création d'objets extérieurs à l'homme (Aristote, *Métaphysique*, E, 1).

articulent la posture de compréhension et la posture de combat.

## PIERRE BOURDIEU : DE L'OBJECTIVATION À LA COMPRÉHENSION

### La socioanalyse

Pierre Bourdieu a souvent dit combien sa conception de la liberté s'apparente à celle de Spinoza : il faut connaître ce qui nous enchaîne pour pouvoir nous en libérer. Appliquée au monde social, cette conviction fonde la démarche de la *socioanalyse* :

- pour commencer, il faut cesser de se bercer d'illusions quant à la liberté du sujet : « Ce que je reproche à ceux qui invoquent à tout va la liberté, le sujet, la personne, etc., c'est d'enfermer les agents sociaux dans l'illusion de la liberté, qui est une des voies à travers lesquelles s'exerce le déterminisme » (BOURDIEU, CHARTIER, 2010, p. 40) ;

- ensuite, il faut s'observer et s'analyser sociologiquement soi-même (individu ou groupe) afin de reconstituer l'enchaînement causal qui va de nos propriétés sociales à une partie importante de nos pensées, de nos goûts, de nos façons d'agir..., toutes choses qui nous semblent si évidemment personnelles ;

- enfin, c'est seulement en comprenant dans quelle mesure notre personnalité est la conséquence de nos caractéristiques sociales que nous pouvons agir sur ce qui nous conditionne, et reprendre, si peu que ce soit, une maîtrise de notre itinéraire social.

« *Nous naissons déterminés et nous avons une petite chance de finir libres ; nous naissons dans l'impensé et nous avons une toute petite chance de devenir des sujets* » (BOURDIEU, CHARTIER, 2010, p. 40).

### La torpille sociologique

Socrate, auquel le sociologue se référait souvent, avait l'habitude de questionner ses compatriotes, en particulier les notables athéniens, sur leurs métiers et de leur montrer, *in fine*, qu'ils ignoraient la nature de leur exercice professionnel (2). Socrate amenait ainsi ses interlocuteurs à prendre conscience de leur ignorance de ce qu'ils croyaient le mieux connaître. Ces enquêtes réjouissaient le groupe des disciples qui accompagnait le philosophe dans ses déambulations civiques. Mais elles réjouissaient beaucoup moins... leurs destinataires qui surnommèrent Socrate « la torpille » parce qu'à l'instar du poisson du même nom,

(2) Le général savait faire la guerre et être courageux, mais il ne savait pas ce qu'était la guerre ou le courage. Le mathématicien savait faire des mathématiques, mais il ne savait pas ce qu'étaient les mathématiques...

il plongeait ses interlocuteurs dans la stupeur. La société athénienne, nous le savons, finit par se venger du philosophe de la façon la plus définitive qui fût. L'itinéraire social de Pierre Bourdieu se rapprocha souvent de celui de son illustre prédécesseur (3), à ceci près que pour le sociologue, la ciguë fut remplacée par une sorte de lapidation symbolique...

Dans l'explication et la diffusion qu'il faisait de ses travaux, Pierre Bourdieu oscillait entre une transmission douce et le saisissement de son auditoire par une décharge de la « torpille sociologique ». Il commente cette ambivalence dans un passage de son entretien avec l'historien Chartier : « Lorsque je vais parler de sociologie à des non professionnels, je suis toujours partagé entre deux stratégies possibles. La première consiste à présenter la sociologie comme une discipline académique et, dans ce cas, j'obtiens un accueil intéressé mais précisément... académique. Ou bien je cherche à exercer *l'effet spécifique de la sociologie*, c'est-à-dire à *mettre mes auditeurs en situation d'auto-analyse* et, à ce moment-là, je sais que je m'expose à devenir le bouc émissaire de l'assistance. Par exemple, j'ai eu une expérience : quand je suis allé à la Philharmonique de Bruxelles (on m'avait demandé de venir exposer mes représentations de la sociologie de la musique), ce que je craignais est arrivé : ça a été un véritable *happening* et, pendant huit jours, on n'a parlé que de ça dans le milieu intellectuel de Bruxelles. Or, j'avais dit des choses tout à fait anodines, euphémisées, neutralisées. J'avais pris des précautions. J'avais en ligne de mire, dans l'assistance, une vieille dame très bien habillée, avec son sac à main sur les genoux... et j'avais un souci extrême de ne pas être choquant un seul instant ; donc, j'euphémisais au maximum. Malgré ça, je pense que la « vérité » sociologique (...) a une telle violence qu'elle blesse ; elle fait souffrir et, du même coup, les gens se libèrent de cette souffrance en la renvoyant sur celui qui, apparemment, la cause. » (BOURDIEU, CHARTIER, 2010, pp. 20-21).

Ce que Bourdieu nomme ici *auto-analyse* consiste à placer les auditeurs devant une sorte de miroir sociologique. Même s'il procède « en prenant des précau-

(3) Les titres et les contextes des entretiens et des conférences regroupés dans son ouvrage *Questions de sociologie* illustrent bien cette façon de faire de Pierre Bourdieu. Par exemple, l'entretien « Comment libérer les intellectuels libres ? » a été publié dans un support lu par les intellectuels, *Le Monde Dimanche*. De même, la conférence « Comment peut-on être sportif ? » a été prononcée devant des sportifs professionnels à l'INSEP (Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance).

(4) Par exemple, il n'est pas plaisant pour le travailleur social de découvrir que l'une de ses « valeurs » fondamentales – à savoir le rejet de la compétition sociale – a partie liée avec ses propres craintes d'échec dans le cursus scolaire. De même, le « brillant intellectuel » n'accepte que difficilement, voire pas du tout, l'idée que son aisance puisse reposer non pas sur un talent personnel, mais sur sa familiarité depuis l'enfance avec un certain nombre de codes explicitement répertoriés par la discipline sociologique, et ce depuis longtemps.





tions », ses destinataires se retrouvent cependant placés avec soudaineté devant une image d'eux-mêmes qui, souvent, les désarçonne, les choque ou les agresse (4). Au-delà de l'humeur batailleuse attestée (BOURDIEU, 2004, pp. 123 et suivantes) de l'homme Pierre Bourdieu, au-delà des combats dans lesquels il s'était engagé à l'échelle de l'Université ou de la société, il y a une violence inhérente à l'objectivation sociologique elle-même. C'est là une vérité d'expérience que chacun de nous peut vérifier. Nous supportons très mal que puisse être mise en doute l'idée que nous nous faisons de notre propre liberté. Tel est l'obstacle intrinsèque que toute « socioanalyse » doit surmonter pour pouvoir s'accomplir.

Le dispositif-miroir utilisé par Bourdieu est hybride quant aux dispositions qui le soutiennent. Dans un premier temps, l'auditeur (ou le lecteur) « prend des coups » plus ou moins sévères. L'image qu'il a habituellement de lui-même est brouillée, voire pulvérisée. Mais le sociologue escompte que ce choc provoquera, dans un second temps, l'accueil, par la personne, de sa propre nécessité objective.

On ne peut s'empêcher de penser, par analogie, à la violence toujours possible du dévoilement psychanalytique et à l'inutilité et au danger d'interprétations assénées brutalement de l'extérieur, communément

qualifiées de « sauvages ». On ne peut s'empêcher de penser, en poursuivant le parallèle entre socioanalyse et psychanalyse, à la *sagesse* d'une approche non violente qui permette à l'intéressé de s'approprier lui-même le décodage de ses symptômes selon les modalités qui correspondent le mieux à la nature de ses désirs et de ses craintes, ainsi qu'à l'énergie dont il dispose. Seule, semble-t-il, une telle démarche peut permettre à l'individu de « reprendre la main », si peu que ce soit, sur sa propre vie sociale.

#### Une auto-analyse provoquée et accompagnée

L'écriture de *La Misère du monde* est certainement l'entreprise la plus aboutie de « dés-ensauvagement » de la socioanalyse (BOURDIEU, 1993). Or, en lisant l'article de Vincent de Gaulejac, nous avons été intrigué par la manière *furtive* et « à contre-emploi » dont l'auteur mentionne cet ouvrage. Il se réfère en effet à cet ouvrage à la fin d'un petit passage entièrement consacré à la posture guerrière. « La posture guerrière », écrit-il, « est souvent celle que (Bourdieu) adopte en premier lieu : la connaissance est une conquête contre les résistances, les intérêts, les habitudes ; il faut forcer les consciences, dénoncer les aveuglements, dévoiler



© Coll. KHARBINE-TAPABOR

« Le dispositif-miroir utilisé par Bourdieu est hybride quant aux dispositions qui le soutiennent. Dans un premier temps, l'auditeur (ou le lecteur) « prend des coups » plus ou moins sévères. L'image qu'il a habituellement de lui-même est brouillée, voire pulvérisée. Mais le sociologue escompte que ce choc provoquera, dans un second temps, l'accueil, par la personne, de sa propre nécessité objective. », miroirs déformants dans une fête foraine, chromo publiée vers 1880.





ler les errements des collègues ; l'écoute doit être armée pour éviter tous les pièges de l'empathie » (GAULEJAC, 2008, p. 8). C'est là l'unique et... discrète évocation de l'ouvrage dans tout l'article. Le lecteur qui ne connaît pas ce livre est fondé à garder de cette agglutination l'idée d'un Pierre Bourdieu unilatéralement « guerrier », s'employant à extorquer à son interlocuteur l'aveu de sa véritable identité sociale. Or, c'est là un contresens total sur la nature de cet ouvrage.

En effet, loin d'être une apologie de la « posture guerrière », *La Misère du monde* constitue ce moment où Pierre Bourdieu et son équipe explorent le plus avant la possibilité d'équilibrer la violence de l'objectivation sociologique par une écoute approfondie du sujet. Cette étude consiste presque entièrement en des entretiens individuels sur « la difficulté d'exister » conduits auprès de personnes se situant dans des points très diversifiés de l'espace social. L'ambition de ce travail est de parvenir à saisir la personne dans sa double dimension de sujet et d'agent socialement déterminé. Enquêter auprès d'un individu, c'est à la fois l'accueillir comme sujet et comprendre que « l'auteur du discours est (aussi) le produit (de) sa trajectoire, (de) sa formation, (de) ses expériences professionnelles... ». Pierre Bourdieu qualifie ce type d'analyse sociologique d'« auto-analyse provoquée et accompagnée ».

Pour ce faire, « on s'est efforcé », écrit-il, « de tout mettre en œuvre pour réduire au maximum la violence symbolique qui peut s'exercer... Nous avons tenté, toutes les fois que c'était possible, de neutraliser un des facteurs majeurs de distorsion de la relation d'enquête en formant aux techniques de l'enquête des personnes qui pouvaient avoir accès, sur le mode de la familiarité, à des catégories d'enquêtés que nous souhaitions atteindre... Lorsqu'un jeune physicien interroge un autre jeune physicien (ou un chômeur, un autre chômeur, etc.), ses questions n'ont aucune raison d'apparaître comme menaçantes ou agressives, parce que son interlocuteur sait parfaitement qu'il partage avec lui l'essentiel de ce qu'elles l'amènent à livrer, et du même coup les risques auxquels il s'expose en les livrant ».

Pour les enquêtés, l'auto-analyse accompagnée est une « occasion de *s'expliquer*, au sens le plus complet de ce terme, c'est-à-dire de construire leur propre point de vue sur eux-mêmes et sur le monde et de rendre manifeste le point, à l'intérieur de ce monde, à partir duquel ils se voient eux-mêmes et voient le monde, et deviennent compréhensibles, justifiés et d'abord pour eux-mêmes. » (BOURDIEU, 1993, pp. 903 et suivantes).

Au final, « l'auto-analyse accompagnée » conjugue trois postures : *une posture explicative, une posture combative et une posture compréhensive*. L'explication par les déterminations objectives incite l'enquêté à combattre contre lui-même, c'est-à-dire, en réalité, contre

les connivences souterraines qu'il entretient avec telle ou telle oppression sociale. La compréhension de l'enquêteur et l'auto-compréhension de la personne interviewée soutiennent celle-ci dans son appropriation d'un espace de liberté limité mais réel, où elle devient le sujet de ses émotions, de ses pensées et de ses actions.

Variante : l'auto-analyse provoquée et accompagnée en groupe

Dans ma pratique de consultant, je propose une variante de cette démarche auprès des Instituts de Formation des Cadres de Santé, lesquels rassemblent des professionnels du soin se destinant à l'encadrement d'équipes paramédicales.

Après une présentation des concepts de capitaux, de champ, d'habitus, de violence symbolique, j'invite les étudiants à analyser une situation professionnelle vécue par l'un d'entre eux. Je leur demande de focaliser leur attention sur les symboles sociaux présents dans cette situation professionnelle et les effets qu'ils ont produits sur leurs émotions, leurs actions et leurs pensées. Ce travail se pratique en petits groupes (de cinq ou six personnes) et fait ensuite l'objet d'une restitution en grand groupe (de quinze à vingt personnes).

Le principe – classique, dans ce type de travail – en est que les partenaires de *l'analysant* soutiennent son expression et son analyse par leur écoute active : celle-ci comporte empathie, relances, reformulations, questions et suggestions *ouvertes*.

Dans cette situation, les participants bénéficient en outre d'une bienveillance mutuelle attribuable à leur familiarité professionnelle et estudiantine.

Lors de la restitution en plénière, l'un des points de vigilance de l'animateur « socioanalyste » porte sur la nécessité de faire porter l'analyse sur *l'abri apporté par la subjectivité collective* dans lequel les étudiants sont souvent tentés de se réfugier. En témoignent (par exemple) des expressions, très fréquentes chez les paramédicaux, telles que : « nous, les soignants », « nos valeurs », « eux, les médecins, ils se prennent pour des dieux »... Ces représentations qui cimentent un milieu doivent, elles aussi, dans une perspective de socioanalyse, être interrogées sous l'angle de leurs productions sociale et historique.

À chaque fois que ces conditions sont effectivement remplies, j'observe que ce dispositif évite une objectivation du type « épinglage » et permet une analyse *non violente*. Je suis toujours étonné par l'implication des participants et la subtilité de leurs analyses. J'observe que celles-ci rassèrent les individus, leur permettent de mieux comprendre leur situation et de prendre des décisions. Au final, elles leur permettent de se libérer d'un certain nombre d'oppressions sociales et de s'assumer un peu (plus) en tant que sujets.

Dans ce dispositif, la posture compréhensive aimante tout le travail d'analyse et débouche, lors du « retour dans le siècle », sur des décisions qui peuvent, le cas échéant, prendre la forme du combat.

### UN DÉBAT BOURDIEU / GAULEJAC ? SE LIBÉRER PAR LE COMBAT, OU PAR LA COMPRÉHENSION ?

#### La profession de foi de la sociologie clinique

Vincent de Gaulejac traite du rapport entre les postures de combat et les postures de compréhension en tant que telles dans le chapitre « Pour une socioanalyse clinique » de son article précité (GAULEJAC, 2008). Nous restituons la dynamique de cette argumentation car elle est, à nos yeux, très représentative des dispositions d'esprit qui prédominent dans le « peuple clinicien » (c'est-à-dire non seulement chez les sociologues cliniciens, mais aussi chez les psychologues cliniciens, les pédagogues, les soignants...).

Vincent de Gaulejac procède à une sorte de « slalom argumentatif » dans lequel il alterne des « portes » se situant du côté de la nécessité de la posture offensive et des « portes » se situant du côté de ses effets contre-productifs, comme dans la citation suivante, où nous mettons en italiques la critique de la posture de combat qu'il identifie chez Pierre Bourdieu : « On peut certes considérer que l'inconscient sociohistorique est source d'effets de pouvoir et de domination et qu'il existe des résistances fortes à toute analyse qui conduit à en élucider le fonctionnement. *Pour autant, comme la psychanalyse nous l'enseigne, il ne sert à rien de forcer les défenses, sinon à les renforcer davantage. La posture guerrière ne peut que susciter des positions combattantes, offensives pour ceux qui prétendent batailler pour la vérité contre des pouvoirs occultés, défensives pour ceux qui se sentent effectivement attaqués et sommés de légitimer ce qu'ils sont* ».

Après avoir passé toutes ces « portes », il livre sa propre position (filons la métaphore du slalom jusqu'au bout...) une fois la ligne d'arrivée franchie. Dans la citation suivante, nous mettons cette fois en italiques son commentaire préconisant la posture de compréhension : « la posture dénonciatrice a des conséquences contreproductives..., *alors qu'il s'agit d'abord de décrire les mécanismes de la domination, d'en démonter les fondements et de laisser aux sujets le soin d'en tirer les conséquences, quand bien même le chercheur peut désapprouver leurs choix... il convient d'accompagner les personnes qui souhaitent se dégager de la façon dont ils ont été socialement fabriqués.* » (GAULEJAC, 2008, pp. 8-10).

Cet énoncé a ceci d'un peu surprenant qu'il pointe précisément ce que le sociologue clinicien avait omis de restituer dans sa lecture de *La Misère du monde*. Ce que Vincent de Gaulejac nomme « socioanalyse cli-

nique » vise en effet à conjuguer, d'une part, l'explication de la production sociale du sujet et, d'autre part, l'empathie vis-à-vis du malaise ou du son désir de transformation de celui-ci. Si ce n'est pas de « l'auto-analyse provoquée et accompagnée », cela y ressemble à s'y méprendre !

En revanche, la posture offensive ne bénéficie pas, dans son examen, des mêmes égards que la posture compréhensive. Au-delà de quelques pétitions de principe sur la nécessité d'une posture de combat, Vincent de Gaulejac n'en précise ni le contenu ni les différentes variétés. La seule forme qu'il développe un peu est la dénonciation, pour aussitôt... la disqualifier.

#### La dénonciation, le ressentiment, le combat libérateur

Dénoncer, c'est « signaler comme coupable à la justice ». Si l'on prend ce mot dans son sens premier, quand Vincent de Gaulejac identifie une posture dénonciatrice chez Pierre Bourdieu, il veut dire que celui-ci signale tel ou tel individu aux juges comme ayant commis une faute et devant pour cela être sanctionné. Or, l'auteur reste évasif sur l'identité des juges ; nous en sommes donc réduits à former des conjectures à partir des indices qu'il sème dans son propos. Les juges ne sont sans doute pas assimilables à la communauté scientifique, dont l'auteur déplore qu'elle ne soit pas une référence constante pour Pierre Bourdieu. Les juges seraient donc les lecteurs et les auditeurs du sociologue et, le coupable, une des nombreuses personnes occupant une place de pouvoir et de notoriété dans la société que Bourdieu a publiquement fustigées, comme le faisait son illustre prédécesseur Socrate (5). La faute est presque toujours d'avoir manqué à la justice sociale, puis d'avoir maquillé ce manquement. La sanction est de se voir désigné à la vindicte publique. En somme, l'opération de dénonciation consisterait à offrir en pâture au public tel ou tel puissant. À notre sens, ce décryptage a le mérite de rendre raison de façon cohérente de ce thème récurrent dans le discours ordinaire d'hostilité à Bourdieu que Vincent de Gaulejac rejoint, là, tangentiellement. Si notre interprétation est la bonne, elle appelle trois types de remarques :

- a) Premièrement, les personnes accusées peuvent l'être injustement, et ce d'une façon plus ou moins cruelle. Mais tant que cela reste dans les limites du monde des puissants, les effets pour ceux qui sont étrangers à cette peuplade présentent le charme discret de l'exotisme.
- b) Deuxièmement, quand les étrangers au champ répondent à la sollicitation qui leur est faite – par exemple à travers les opuscules que Pierre Bourdieu a

(5) Parmi des dizaines d'exemples : Pierre BOURDIEU, « Contre-feux », *Raisons d'agir*, 1998, chapitres « Sollers, tel quel », « La pensée Tietmeyer »...

publiés, à la fin de sa vie, dans la collection *Liber/Raisons d'agir* – de s'ériger en juges publics et de s'indigner, de réprover ou de condamner, le phénomène change d'échelle. Se pose alors la question de la transformation d'une indignation en un combat libérateur.

c) Troisièmement, toute l'histoire sociale en témoigne, la dénonciation peut évoluer de deux façons opposées. Elle peut se transformer soit en ressentiment soit en processus libérateur. Le ressentiment est le « fait de se souvenir avec animosité des maux, des torts que l'on a subis (comme si on les « sentait » encore) ». Si la dénonciation prend cette voie, elle se nourrira indéfiniment d'elle-même : la colère devant l'injustice sociale devient rancœur, amertume, désir insatiable de vengeance. Par contre, si elle emprunte l'autre voie, elle peut enclencher un processus modifiant effectivement les relations entre les hommes et construisant des rapports sociaux plus justes. C'est pourquoi le critère décisif de la libération sociale est toujours, à un moment donné, la capacité de démêler ces deux fils. En réalité, si Vincent de Gaulejac assimile la posture de combat pour l'essentiel à la « dénonciation », il n'en précise pas clairement le domaine d'application, passant indifféremment de la relation duelle au champ intellectuel ou à la macro-société. Nous tenterons ci-après de sérier les différents domaines et d'identifier, pour chacun d'eux, les types d'articulation entre posture compréhensive et posture combative qui permettent à la dénonciation d'échapper au cercle du ressentiment et de se transformer en un processus libérateur.

## ARTICULER COMBAT ET COMPRÉHENSION DANS LES LIBÉRATIONS SOCIALES

### Le corporatisme de l'universel

Pierre Bourdieu présente la notion de « corporatisme de l'universel » dans la postface de son ouvrage *Les Règles de l'art*. Reprenant les conclusions de l'ensemble de son ouvrage, il rappelle que pendant une longue période historique, les intellectuels célèbres ont oscillé entre l'engagement dans la vie de la cité et le retrait dans la pureté de « l'art pour l'art » (BOURDIEU, 1992, pp. 459 et suivantes).

C'est seulement à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle que l'antinomie entre art social et art pour l'art est surmontée, avec le *J'accuse* (donc, une *dénonciation*) de Zola. En prenant la défense de Dreyfus contre le gouvernement et l'armée, Zola transgresse des valeurs dominantes de la société française de cette époque (le patriotisme, l'antisémitisme) au nom de valeurs transcendant la cité (respect de l'innocence, égale dignité des êtres humains).

Pierre Bourdieu identifie dans ce combat un archétype de lutte collective des intellectuels, qui s'est répété à plusieurs reprises, en France, depuis l'affaire Dreyfus, et qui peut, à son sens, servir de modèle pour d'autres luttes libératrices, aujourd'hui et demain. Il mentionne par exemple la « trahison » de Sartre et des « 121 » appelant au soutien à l'ennemi [Signature par 121 intellectuels d'une déclaration sur le droit à l'insoumission lors de la guerre d'Algérie, ndlr (Source : <http://www.monde-diplomatique.fr/>)], ou encore le combat pour l'avortement et la contraception et la pétition des « 343 salopes » affirmant avoir avorté... Dans le « corporatisme de l'universel », il y a conjugaison d'une posture combative enracinée dans l'autonomie du champ intellectuel avec une posture compréhensive généralisée à l'ensemble de l'humanité. C'est cette articulation qui permet, au final, d'échapper au cercle du ressentiment en créant de nouveaux rapports sociaux fondés sur des valeurs plus universelles que les précédentes. Il ne s'agit pas d'une conversion du sociologue à la philosophie, mais plutôt d'une mise en œuvre de valeurs universelles à l'aide de *dispositifs et de stratégies issus de la connaissance sociologique*.

### Le duel symbolique

À l'autre extrémité du spectre social, la domination s'exerce aussi dans le plus petit ensemble social qui soit, la réunion de deux personnes. La restriction ou la privation de liberté résulte alors très souvent d'un rapport de force symbolique (au sens que Pierre Bourdieu donne à cette notion). Des signes sociaux très corrélés à des positions de puissance sociale (type de vocabulaire, diction, gestuelle, façon de s'habiller, titre...) et portés par l'un des partenaires produisent sur l'autre des effets *réels* d'assujettissement :

- timidité, peur, honte, déférence... (quant aux émotions),
- soumission au mode de raisonnement du partenaire dominant,
- indécision, frilosité ou inhibition (au niveau de l'action).

Au cours de notre trajectoire de consultant en milieu hospitalier, nous avons recueilli une multitude de cas de violence symbolique. Celle-ci, pour des raisons tenant à l'histoire et aux processus de travail de l'hôpital, est particulièrement marquée entre les médecins et les autres soignants. Nous présentons ci-après une situation archétypique qui réunit des propriétés habituellement dispersées caractérisant le combat symbolique (QUANTIN, 2010, pp. 197-198).

Une étudiante d'un Institut de Formation de Cadres de Santé nous raconte sa prise de fonction en tant qu'infirmière dans un bloc opératoire, quelques années auparavant. Elle a une trentaine d'années. Française d'origine algérienne, elle se prénomme Djamilia. D'emblée, le chirurgien, qui est aussi le chef

de service, André de son prénom, la baptise « Conchita ». L'étudiante nous dit combien cette substitution a été pour elle douloureuse. Elle proteste auprès du chef de service, qu'elle appelle « Monsieur ». Celui-ci la débaptise et la rebaptise d'un nouveau prénom : « Louise »... Par la suite, en toutes circonstances, il l'appelle ainsi : « Bonjour, Louise », « Passez-moi la pince, Louise », etc.

L'exclusion symbolique de Djamilia se double (de) et entraîne une exclusion pratique. L'exécution d'une grande partie des gestes techniques lui est interdite par le chef de service. Cette situation est de plus en plus insupportable pour l'infirmière. Elle n'en dort plus. Un matin, au réveil, elle trouve la solution. Elle prend son service à l'heure habituelle. Le chef de service l'accueille, comme toujours, d'un retentissant « Bonjour, Louise ! ». Et elle lui répond, sur le même ton : « Salut, Léon ! ». Stupeur d'André, qui se décompose. C'est l'étudiante qui a dû ...l'aider à retrouver la parole.

À partir de ce jour-là, plus rien ne fut comme avant. La violence symbolique du chef de service cessa. Il l'appela par son vrai prénom. Elle fut admise à pratiquer les gestes techniques auxquels elle n'avait pas accès précédemment. Elle développa des compétences propres. Enfin, elle devint membre à part entière de l'équipe : l'égalité et la réciprocité entre les personnes étaient restaurées.

Ce cas illustre une pratique de domination symbolique, particulièrement violente, celle qui vise le noyau de l'identité symbolique de la personne, son *nom propre*.

Dans un premier temps, la personne est privée du symbole qui la personnalise aux yeux des autres. Dans un second temps, ce symbole personnel est remplacé par une appellation offensante. La répétition permanente de l'offense renforce l'assujettissement de la personne « débaptisée », et rend avec le temps de plus en plus difficile pour elle toute rébellion. Cette situation illustre également le fait que les attaques symboliques ne sont pas seulement des attaques de « pure forme », comme le sens courant et affadi du mot « symbolique » pourrait le laisser entendre. Les frappes symboliques produisent au contraire des *effets réels*, par exemple, ici, l'impossibilité d'accéder à certains actes techniques.

Ce cas montre aussi qu'à l'inverse on peut combattre l'emprise sur les esprits par des moyens qui sont eux aussi symboliques. Contrairement à ce que pose Vincent de Gaulejac, d'une façon un peu indifférenciée, on constate que l'adoption par le dominé d'une posture offensive dans les situations duelles d'oppression symbolique, loin de renforcer les défenses du dominant, peut faire tomber celles-ci. La contre-attaque symbolique lave l'offense et annule l'objet du ressentiment. Loin de « bloquer » la situation, elle ouvre un nouvel espace de coopération et de *compréhension* ; parce qu'il brise le cercle

du ressentiment, le combat symbolique est un combat libérateur.

La posture combative elle-même peut se cultiver à partir d'un travail d'auto-analyse préalable (Quels sont les vocables, les intonations, les mimiques par lesquels je (nous) me sens déprécié, qui m' (nous) intimident ? Quels sont les termes, les intonations, les arguments que je (nous) n'ose(ons) pas employer parce qu'ils m'apparaîtraient présomptueux ? Quels sont ceux qui me (nous) donneraient de l'assurance ?...)

Au bout du compte, dans la relation duelle, la libération d'une domination symbolique dépend pour l'essentiel de la posture combative. Dans ce registre, la posture compréhensive peut venir en appui, en amont du combat. Elle peut aussi, lorsque celui-ci est fructueux, ouvrir, en aval, de nouvelles voies de compréhension.

### Le combat libérateur du collectif de travail

La domination sociale s'exerce aussi dans la collectivité professionnelle. À cette échelle, comme à celles du macro-social et du « deux social », la dénonciation de la domination peut se nourrir indéfiniment d'elle-même. Mais, très souvent, lors d'une *intervention* (QUANTIN, 2010, pp. 91-94, 118, 237-240) – c'est-à-dire lors d'un changement collectif assisté par des consultants externes –, à force de *mettre en travail les demandes* du groupe, une autre dynamique se forme. Les acteurs voient alors dans ce travail une chance historique de changer par eux-mêmes les relations au sein de la collectivité et de « tuer un certain nombre d'injustices ». Chaque intervention suit un itinéraire particulier, mais elles ont toutes en commun certains passages obligés dans lesquels les postures de combat et celles de compréhension sont décisives.

### L'autonomie vis-à-vis des normes

Pour aboutir dans un combat libérateur collectif, il faut que le collectif professionnel agisse selon sa propre loi, comme le terme *autonomie* l'indique. Pour cela, il doit *se détacher* de l'autorité des normes, ces représentations qui régissent *de l'extérieur* les conduites sociales de façon quasi automatique. Ce sont les normes de l'habitude (on a toujours pratiqué de cette façon, alors on continue), du respect des procédures (il faut *codifier* pour objectiver nos actions, assurer leur traçabilité, améliorer la performance...), de la soumission au despote (que voulez-vous dire à une telle ? On s'exécute, c'est tout. On l'évite, quand on peut), de l'intimidation hiérarchique (que pouvez-vous faire quand c'est le supérieur hiérarchique lui-même qui vous le demande ?), etc.

Le détachement des normes considéré en tant qu'état n'est pas un « combat ». Mais cette position est rare-



ment acquise d'emblée et requiert, presque toujours, au préalable, un *détachement actif*, et donc une lutte (QUANTIN, 2010, pp. 192-194).

Sur le registre collectif, nous avons montré comment un dispositif d'intervention *latéral* au fonctionnement établi aide les professionnels à se détacher de la férule des normes (QUANTIN, 2010, pp. 91-118). Souvent, ce nouvel espace *émancipé* se heurte lui aussi au mode de fonctionnement antérieur, ce qui entraîne alors une nouvelle séquence de lutte collective.

#### La mise à bas du clanisme

Dans une intervention, l'appel au consultant extérieur est presque toujours motivé par un *problème indicible de relations*, que les acteurs ont enkysté, mais qui leur pèse et qu'ils ne sont pas en mesure de résoudre par eux-mêmes. Sa résolution ne dépend qu'en partie de la posture compréhensive. La mobilisation de la posture combative est elle aussi indispensable. C'est celle-ci que je voudrais ici mettre en lumière, car elle est, à mon sens, très souvent sous-estimée par le « peuple clinicien ».

Nous fûmes, il y a un certain nombre d'années (QUANTIN, 2010, pp. 137-149), sollicités par le directeur des Soins, membre de l'équipe de direction d'un CHU, pour construire une POLitique de FORMation en Service de Soins Infirmiers (que nous appelâmes POLFORSSI). Cette opération était ambitieuse de par le nombre et la position institutionnelle des acteurs concernés (les infirmiers généraux, le service Formation continue, le DRH, toutes les organisations syndicales représentatives, tous les cadres infirmiers de l'établissement...). Ambitieuse, elle l'était aussi parce qu'en plus d'objectifs de formation, elle se fixait expressément un objectif d'*intervention*, et ce dès le départ, un objectif qui consiste à installer une « règle du jeu » de la formation au sein du CHU.

Rétrospectivement, on peut penser que l'expression « règle du jeu » présente dans la commande était un symptôme du « problème indicible ». Nous découvrîmes progressivement que celui-ci consistait en l'existence d'un clan réunissant une partie de l'équipe de direction et la chef du bureau de la Formation. Ce petit groupe détournait depuis des années une partie du budget formation à son profit, s'arrogeait les pleins pouvoirs sur les orientations de formation et confisquait toute l'élaboration du plan de formation grâce à un double-fond institutionnel. La chef du bureau de la Formation était la véritable cheville ouvrière de ce système en assurant une fonction de « douanière » entre ces deux mondes parallèles.

L'obscurité la plus totale recouvrait les modalités de construction des plans de formation, d'arbitrage, d'information des personnels, d'évaluation des actions... Dans ce domaine, la quasi-totalité des professionnels était maintenue dans un rapport d'assujettissement et d'infantilisation.

Une « dénonciation » n'est pas la seule origine possible d'un combat. Dans cette situation, notre entrée fut « *légiférante* ». Nous élaborâmes une « constitution » formalisant nos finalités en matière de formation. Nous traduisîmes ensuite celles-ci en « lois » et en « décrets », autrement dit, en critères, en procédures et en dispositifs humains permettant leur mise en œuvre. Enfin, nous soumîmes cet édifice législatif à la validation de la collectivité.

Le combat advint dans un second temps. Ce fut celui d'un nouveau système naissant *portant des coups* au système antérieur. Ce fut un *combat collectif donnant force à la loi*.

Le mouvement « légiférant » avait déjà acquis une grande énergie quand le premier accrochage avec l'ancien système eut lieu. C'est le DRH, supérieur hiérarchique direct de la « douanière », qui ouvrit les hostilités. Il tança vertement l'infirmier général pour avoir pris l'initiative de présenter à tous les cadres de santé du CHU la proposition de règle du jeu élaborée par POLFORSSI. Or, jusque-là, il n'existait pas de document de référence officiel dans l'établissement ! En étant les premiers à formaliser une loi, l'ensemble des acteurs impliqués dans « l'invention collective du changement » rejetait la Direction, aux yeux de tous, du côté obscur de l'organisation. C'est ce qui a motivé le coup de colère du DRH.

Celui-ci tenta de combler son retard en demandant aux deux consultants d'aider le service de Formation à produire une « loi officielle de l'institution ». Mais la chef du bureau de la Formation était sur la défensive. Très prolixes sur les normes que devaient suivre *les autres* (les « demandeurs » de formation) vis-à-vis du service... donc d'elle-même, elle restait évasive sur les règles qu'elle devait elle-même respecter, et sur le contenu des principes applicables à tous.

En conséquence, le document finalement élaboré par le bureau de la Formation resta inabouti. Mais surtout, il n'y avait pas unicité de la loi. Nous nous trouvions donc devant deux *documents parallèles* ayant chacun vocation à énoncer la règle du jeu.

Le DRH prit alors une dernière initiative pour tenter de résoudre définitivement cette question. Il demanda aux deux parties de réaliser un document commun. Nous constituâmes donc un groupe mixte. Heurté, difficile, ce travail releva de la guerre de position. Mais POLFORSSI était en position de force. Il s'appuyait sur une large alliance. Il avait été officiellement adjoint au service Formation. Et surtout, la logique d'une loi symbolique s'appliquant à tous de la même façon s'était imposée. Un document final unique fut élaboré. Il consacrait l'abandon de la logique clanique. Ce changement historique fut validé par l'ensemble de la communauté professionnelle (les cadres de santé, les représentants du personnel au comité technique paritaire et le *nouveau* directeur général).

La mort de l'ancien système entraîna l'élimination de ses acteurs-clés. Les directeurs, qui construisaient le

plan en dehors de toute référence collective et qui émargeaient au budget de la formation en sus de leur salaire, furent désormais soumis à la loi commune. Un peu plus tard, la responsable du service Formation démissionna. Le directeur des Ressources humaines fut muté dans une fonction... logistique.

Une intervention « légiférante » comme celle-ci a vocation à rassembler *toutes* les composantes de l'organisation autour de l'élaboration de fins communes, de dispositifs et de procédures applicables à tous. La création de ce nouveau monde se heurte inévitablement à l'arbitraire et aux privilèges de l'ancien monde. C'est la raison pour laquelle une *compréhension étendue à l'ensemble de la collectivité implique de combattre l'arbitraire de quelques uns*. Le mode de fonctionnement de l'ancien monde et le pouvoir de ses acteurs-clés disparaissent de façon simultanée.

Ce type de combat collectif libérateur, à l'instar du duel symbolique victorieux, brise le cercle de l'hostilité impuissante parce qu'il *supprime l'objet du ressentiment* : ici, le clan confisquant la formation continue dans l'établissement.

## CONCLUSION

Nous avons montré que les dispositions compréhensive et combative constituent l'une comme l'autre des accès à la libération sociale, que ce soit à l'échelle de la relation duelle, à celle de la collectivité professionnelle ou à l'échelle macro-sociale.

La sociologie clinique – que nous référons à un article, à notre sens majeur, d'un auteur très représentatif de ce champ, Vincent de Gaulejac – privilégie la voie de la compréhension et fait preuve d'une grande réserve, voire d'une prévention, vis-à-vis de la posture combative. Sur le fond, ce courant reproche à la posture offensive sa nature *dénonciatrice* qui bloque les positions respectives des adversaires et rend impossible toute analyse et toute com-

préhension mutuelle et, par voie de conséquence, toute libération sociale des uns et des autres (6).

De nombreux conflits ont en effet pour origine la dénonciation d'une situation d'injustice et d'assujettissement. Mais la dénonciation peut évoluer de deux façons opposées. Elle peut se transformer en un ressentiment se nourrissant indéfiniment de lui-même. Ce processus empêche alors toute libération sociale, ce qui justifie pleinement la prévention de la sociologie clinique envers la posture combative.

L'autre évolution consiste à *supprimer l'objet du ressentiment*, c'est-à-dire la domination d'une partie sur l'autre. Ainsi, à l'échelle duelle, la contre-attaque rétablit l'égalité symbolique entre les partenaires. À l'échelle institutionnelle, l'anéantissement de la domination d'un clan (ou d'un despote) assèche la source même de la souffrance et de la rancœur sociales. À l'échelle macro-sociale, enfin, la mise en œuvre de valeurs plus universelles que celles qui avaient force de loi antérieurement supprime l'oppression d'une partie de la société sur l'autre.

La question des vertus respectives des dispositions compréhensives et offensives dans les processus de libération sociale est d'autant plus ardue que *ces deux postures doivent à la fois se conjuguer et s'exclure mutuellement*.

La conjugaison de ces deux attitudes s'effectue selon des configurations propres à chacune des échelles sociales. Dans le duel symbolique, la posture combative est centrale et la posture compréhensive vient en appui préalable, ou en résultante. Dans la libération d'un collectif professionnel, la compréhension est au principe de l'élaboration de références communes, mais le combat est décisif dans « l'autorisation à penser » et dans la mise en œuvre. Quant aux mouvements de libération de la « grande société », nous suivons les analyses de Pierre Bourdieu montrant qu'ils résultent de l'équilibration rigoureuse d'une compréhension généralisée à l'ensemble de l'humanité et d'une lutte ancrée dans l'autonomie du champ intellectuel.

À l'inverse, compréhension et combat doivent impérativement se disjoindre à plusieurs moments. Par exemple, le moment même de la mise à bas de l'arbitraire (sous sa forme clanique ou despotique), ce moment que la tradition psychanalytique nomme « meurtre symbolique », exclut, par principe, toute empathie. En revanche, après l'anéantissement de la domination, le « renoncement pulsionnel » à toute vengeance s'impose. Cette dernière étape exclut donc nécessairement toute attitude guerrière (FREUD (1912-1913), 1929). Dans les libérations sociales, posture compréhensive et posture combative-qui-surmonte-le-ressentiment sont indissolublement liées, du fait qu'elles se fondent toutes les deux sur *l'Universel*. La disposition de compréhension permet de rencontrer chez *tous les hommes* les craintes, les désirs et les idées qui sont au principe de leur existence même.

De la même manière, la disposition de combat surmontant le ressentiment se soumet à des fins *faisant*

(6) Les cliniciens en général et les sociologues cliniciens en particulier se montrent extrêmement réservés devant la posture combative. Leur premier réflexe est toujours de penser que la voie de la compréhension est préférable à celle de l'affrontement. Une socioanalyse du « peuple clinicien » serait à cet égard certainement instructive. Esquignons ici quelques hypothèses à ce propos. Toutes les espèces cliniciennes (psychologues, pédagogues, travailleurs sociaux, une partie des soignants, des consultants, des sociologues) ont en commun le fait de régler leur travail sur la demande et l'expérience propres de la personne destinataire de leur prestation. La perfectibilité humaine est une « valeur » qui dirige leur exercice. Leur mode de travail principal (entretiens, enquêtes, transmission de connaissances...) les tient, contrairement aux sociologues d'intervention, le plus souvent à l'écart du vif des rapports de forces internes aux collectivités sociales. Enfin, ils ont souvent par eux-mêmes, dans leurs antécédents sociaux ou dans leur caractère, des prédispositions à la réceptivité vis-à-vis d'autrui. Pour toutes ces raisons, ils sont enclins à cultiver et à développer des dispositions compréhensives. Au final, tout leur itinéraire social les écarte des positions de combat, y compris dans des cas où la lutte est indispensable pour se libérer d'une domination.

*référence pour tous les hommes*, quelle que soit l'échelle considérée : duelle, institutionnelle ou macro-sociale. C'est pourquoi l'expérience et les connaissances accumulées par la socioanalyse, la sociologie clinique et l'intervention dans les collectifs professionnels peuvent nous aider à accomplir – même partiellement – la grande promesse des Lumières, celle qu'Emmanuel Kant définit ainsi :

« Les Lumières, c'est la sortie de l'homme hors de l'état de tutelle dont il est lui-même responsable » (KANT, 1784). ■

---

## BIBLIOGRAPHIE

BOLTANSKI (L.), *La dénonciation*, Actes de la Recherche en Sciences Sociales, n°51, pp. 15-25, 1984.

BOURDIEU (P.), *Les règles de l'art*, Paris, Seuil, 1992.

BOURDIEU (P.), *La misère du monde*, Seuil, 1993.

BOURDIEU (P.), *Esquisse pour une auto-analyse*, Raisons d'agir, 2004.

BOURDIEU (P.) & CHARTIER (R.), *Le sociologue et l'historien*, Agone et Raisons d'agir, 2010.

FREUD (S.), *Totem et tabou*, Paris, Payot, 1965 (1<sup>ère</sup> édition 1912-1913).

FREUD (S.), *Malaise dans la civilisation*, Paris, PUF, 1971 (1<sup>ère</sup> édition 1929).

GAULEJAC (de) (V.), « La sociologie clinique entre psychanalyse et socioanalyse », *Sociologies, Théories et recherches*, mis en ligne le 27 avril 2008.

KANT (E.) (1784), *Qu'est-ce que les Lumières ?*, traduction Flammarion, 2006.

QUANTIN (C.), *Hôpitaux : les vents contraires du changement*, Lamarre, 2010.

WEBER (M.), *Economie et société*, 1922, trad. Presse-Pocket Agora, 1995.

# LE RÔLE DES DYNAMIQUES FAMILIALES DANS LA STRATÉGIE ET LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : SOIXANTE ANS D'HISTOIRE D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE (1)

EN QUÊTE DE THÉORIE

La recherche sur les entreprises familiales se développe fortement (ZELLWEGER et *al.*, 2010). Pourtant les dynamiques provoquées par l'évolution du rapport famille-entreprise dans le temps (GERSICK et *al.*, 1997) et leurs impacts sur les orientations stratégiques restent peu explorés. Cet article présente l'originalité d'envisager la stratégie d'une entreprise familiale en croisant l'analyse stratégique et la gouvernance spécifique à cette forme d'entreprise. Notre étude, empirique, repose sur le cas longitudinal d'une entreprise familiale, TransLog, qui, créée en 1946, permet d'accéder à soixante années de données primaires et documentaires. Les résultats de notre analyse montrent l'existence d'épisodes stratégiques évoluant en fonction des dynamiques familiales et de la gouvernance de l'entreprise, passant d'une fusion totale entre la famille et l'entreprise à la transformation de la famille en un véritable partenaire de l'entreprise.

Par **Céline BARRÉDY** et **Julien BATAc\***

\* Pôle Universitaire des Sciences de Gestion, Bordeaux.

(1) Les auteurs sont présentés par ordre alphabétique de l'initiale de leur nom, ce qui ne présume en rien de la contribution respective de chacun des auteurs dans l'écriture de cet article.



## INTRODUCTION

La recherche dans le domaine de l'entreprise familiale est en fort développement (ZELLWEGER et *al.*, 2010), pourtant, rares sont les travaux qui portent sur l'influence exercée par la famille sur le développement de l'avantage concurrentiel (IBRAHIM et *al.*, 2004). En l'occurrence, les dynamiques familiales, qui sont au cœur de la pérennité de l'entreprise et de la continuité transgénérationnelle, affectent significativement la stratégie (NORDQVIST, 2005 ; BRUNNING et *al.*, 2007). Ces dynamiques sont provoquées par une évolution dans le temps du rapport entre la famille et l'entreprise (GERSICK et *al.*, 1997). Certes, de nombreux travaux ont montré que les entreprises familiales développent des stratégies différentes des entreprises non familiales, mais sans réellement montrer comment cette évolution du rapport famille-entreprise influence les orientations stratégiques. L'originalité de notre approche réside dans le fait qu'elle permet d'envisager l'étude de la stratégie d'une entreprise familiale en croisant l'analyse stratégique et la gouvernance de l'entreprise familiale.

La voie empirique que nous avons choisie consiste à étudier un cas combinant une collecte de données secondaires portant sur une période de soixante ans et des entretiens semi-directifs réalisés au cours des trois dernières années.

Le cas retenu est celui de la société TransLog (2) détenue et dirigée, depuis sa création en 1946, par les membres de la famille fondatrice. Après des années de réussite durant lesquelles elle s'est imposée comme une figure de l'entrepreneuriat local, elle a essuyé d'importantes difficultés financières en 2000. Sa survie est passée par la création d'une deuxième branche d'activité complémentaire de son activité originelle. Ce résumé de l'histoire de TransLog met en évidence différents épisodes stratégiques. Au cours de chacun de ces épisodes, la gouvernance de l'entreprise a évolué au gré de la dynamique familiale, exerçant une influence considérable sur sa stratégie.

D'abord, nous aborderons les spécificités du management stratégique dans l'entreprise familiale pour illustrer l'influence exercée par l'évolution de la dynamique de la famille sur les orientations stratégiques et la gouvernance associée (a). Puis, nous déroulerons la méthodologie de recherche que nous avons mobilisée (b). Enfin, nous relaterons l'histoire de TransLog au gré des variations de sa trajectoire stratégique (c), que nous confronterons à la dynamique familiale et à l'évolution des mécanismes de gouvernance associés (d).

(2) Nommée ainsi pour des raisons de confidentialité.

## LA STRATÉGIE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

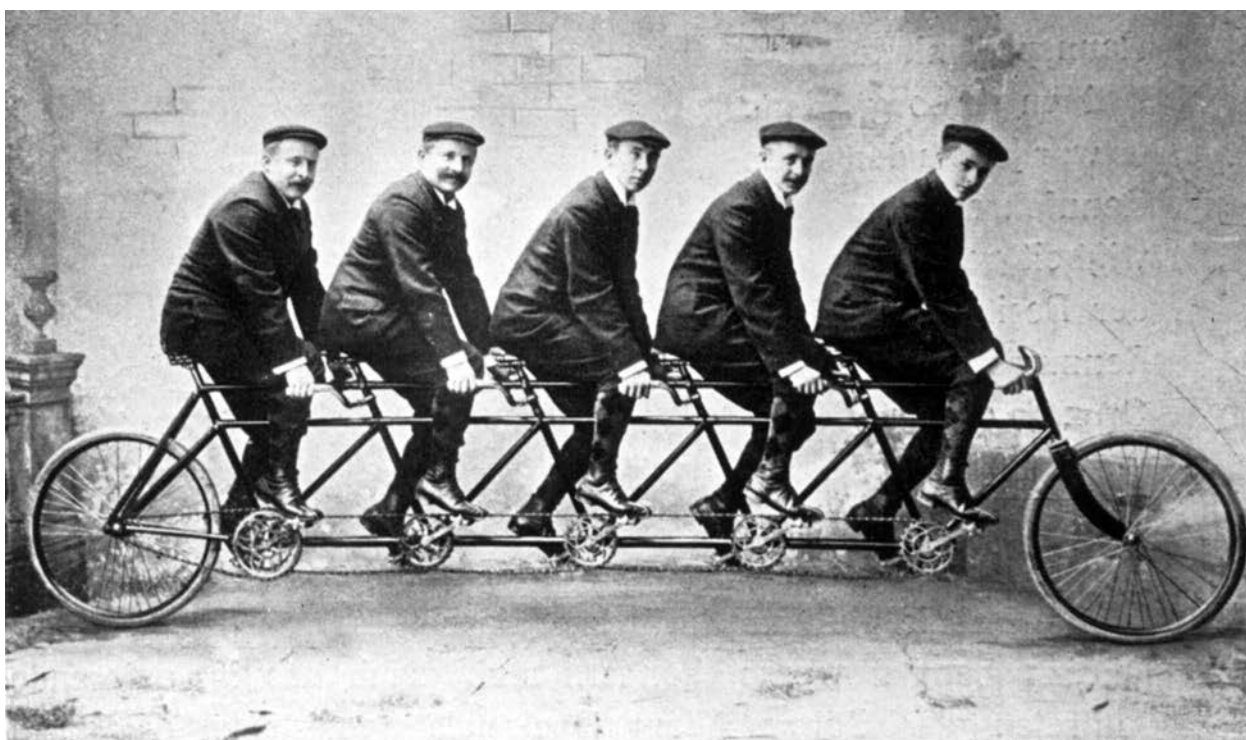
Il existe peu de littérature sur le déroulement de la stratégie dans l'entreprise familiale (SHARMA et *al.*, 1997). Cette question est en effet généralement abordée au travers des différences existant entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales, ainsi qu'à la lumière des ressources familiales idiosyncrasiques qui influencent le processus stratégique (ARONOFF et WARD, 1995). Un autre axe peut être exploré, celui de l'influence du rapport famille-entreprise sur la stratégie. L'entreprise familiale est contrainte de faire évoluer progressivement son système de gouvernance et sa trajectoire stratégique. L'influence exercée par la famille sur la stratégie se réalise dans une approche processuelle (NORDQVIST, 2005). Dans ce cadre, l'introduction de la dimension individuelle proposée par Hirigoyen (2008) apporte un éclairage pertinent.

Famille et stratégie : d'une simple influence à l'élaboration d'un actif familial spécifique constitutif de la stratégie

L'entreprise familiale est un système complexe composé, selon Gersick et *al.* (1997), de trois ensembles : la famille, le management et la propriété, le sous-système « famille » exerçant une influence significative sur les deux autres. Le caractère spécifique de l'entreprise familiale tient, en premier lieu, à l'influence exercée par la famille sur la stratégie. La littérature a montré que les entreprises familiales se démarquent des entreprises non familiales par des pratiques stratégiques spécifiques, comme une vision de long terme et une faible appétence pour le risque (MILLER et *al.*, 2010) ou encore des logiques fondées sur l'intuition (MELIN et NORDQVIST, 2000).

Habbershon et *al.* (2003) ont également identifié un actif spécifique aux entreprises familiales, le *familiness*, qui est susceptible d'expliquer ce comportement stratégique singulier. Constitué d'un ensemble de ressources et de compétences, inséparables et synergétiques provenant de l'engagement de la famille dans l'entreprise, il se caractérise par des aspects formels (propriété, management et contrôle) et informels (comportements et valeurs des membres de la famille) (CHRISTMAN et *al.*, 2005). Sa prise en compte permet d'expliquer pourquoi la stratégie est directement influencée par les intérêts familiaux et comment elle peut prendre une orientation inattendue provoquée par la famille propriétaire (NORDQVIST et MELIN, 2008).

Dans le même temps, et en cohérence avec l'orientation de long terme, la planification stratégique inscrite dans l'entreprise familiale produit un formalisme qui est source de *statu quo* et de réduction des zones de conflits, pérennisant ainsi l'entreprise et la famille. De



© AKG-IMAGES

CÉLINE BARRÉDY ET JULIEN BATAc

« *L'entreprise familiale est contrainte de faire évoluer progressivement son système de gouvernance et sa trajectoire stratégique.* », les fils d'Adam Opel (1837-1895 ; constructeur de machines et entrepreneur) chevauchant une bicyclette à cinq places produite par l'entreprise familiale, 1895.

ces deux approches naît une question centrale : et si, dans le cadre d'une lignée stratégique de long terme propre aux entreprises familiales, naissaient (selon le contexte) des rapports contrastés entre l'entreprise et la famille, ainsi que des périodes d'ajustement nécessaires à la réconciliation entre la famille et l'entreprise ? Dans un tel cas, une perspective dynamique se dessinerait, impliquant un lien entre choix stratégiques, contexte familial et structure organisationnelle.

La dynamique du processus stratégique dans l'entreprise familiale

Partant de l'idée que l'entreprise familiale évolue dans le temps, cette évolution s'inscrit dans un rapport famille-entreprise provoquant une dynamique de

gouvernance combinée. En effet, le couple famille-entreprise peut être à la base de conflits d'intérêts dommageables impliquant des enjeux de gouvernance.

De génération en génération, avec l'accroissement du nombre des membres de la famille, les attentes financières, économiques et émotionnelles qu'ils ont vis-à-vis de l'entreprise diffèrent selon la place que chacun d'entre eux occupe tant dans l'entreprise que dans la famille (KETS DE VRIES, 1993). Des problèmes de gouvernance apparaissent notamment entre les membres de la famille qui sont aux commandes et les simples actionnaires minoritaires (SCHULZE et *al.*, 2001). L'évolution de l'entreprise serait donc synonyme d'une nouvelle structuration répondant à de nouveaux enjeux de gouvernance : Gersick et *al.* (1997)

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
<b>Identité des membres</b>	Fondateurs et enfants	Frères et sœurs (clan familial)	Cousins (dynastie familiale)
<b>Schéma de gouvernance</b>	Présence marginale d'administrateurs externes avec un simple rôle de conseiller	Equilibre familial	Accroissement du nombre des membres de la famille et liens plus faibles entre eux
<b>Mode de contrôle</b>	Développement de l'avantage concurrentiel : priorité aux opportunités de croissance	Problématique financière du maintien du contrôle familial	Conservation du caractère familial de l'entreprise avec structuration du système entreprise/famille

Tableau 1 : Les trois phases du cycle de vie de l'entreprise familiale.

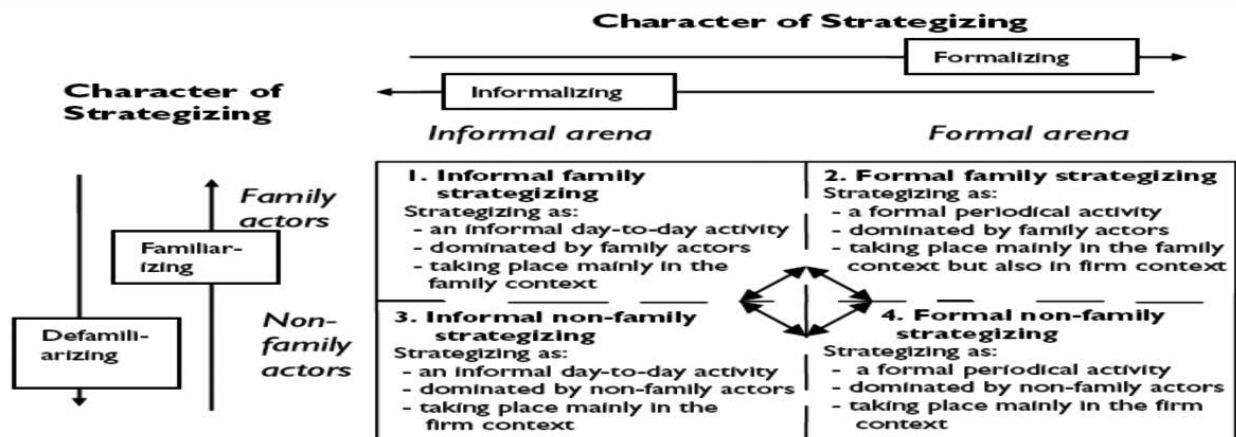


Figure 1 : Modèle conceptuel du *strategizing* dans l'entreprise familiale (NORDQUIST et MELIN, 2008).

en présentent une évolution en trois phases (voir le tableau 1 de la page suivante).

L'influence de la famille sur la stratégie évolue tandis que la complexification de l'entreprise s'accompagne d'un accroissement du formalisme. Le modèle conceptuel de Nordqvist et Melin (2008) établit un parcours par étapes de la construction de la stratégie (ou *strategizing*) dans l'entreprise familiale, en y introduisant le concept de *défamilisation* (voir la figure 1 ci-dessus).

Les membres de la famille s'entourent progressivement d'expertises extérieures. Dans ce contexte, la structure de gouvernance intègre de nouveaux mécanismes impliquant la famille (conseils de famille, chartes familiales) (UPTON et HECK, 1997). Dans le même temps, les administrateurs extérieurs interviennent pour réduire la paralysie provoquée par une dégradation dans les relations familiales (BARACH, 1984), pour apporter des idées (HARRIS et *al.*, 1994) et développer un réseau (NAHAPIET et GOSHAL, 1998).

Ainsi, l'évolution de la famille et celle des enjeux organisationnels induits semblent pouvoir être superposées avec le façonnement de la stratégie dans l'entreprise.

Toutefois, des questions restent en suspens :

- La trajectoire stratégique varie-t-elle systématiquement lorsqu'une nouvelle génération prend le pouvoir ?

- Existe-t-il un facteur spécifique à l'entreprise familiale produisant cette variation éventuelle ?

Hauser (2002) introduit l'idée de l'existence d'acteurs influents, qui sont de véritables attracteurs de prises de décision, sans pour autant qu'ils en soient investis. Hirigoyen (2006) montre que la famille n'est pas un groupe homogène. Il serait pertinent de retenir le rôle joué par les préférences de ses acteurs dans le management de l'entreprise familiale. Ces préférences pourraient, en s'exprimant, exercer une influence sur les orientations stratégiques.

Trois dynamiques d'analyse des liens existant entre l'entreprise familiale et la stratégie de celle-ci apparaissent : une dynamique de gouvernance, la dynamique

familiale et la dynamique des individus. L'individu peut être le maillon fort entre la stratégie et la gouvernance.

La question que nous nous posons concerne alors les différentes manières dont chacun des individus entre sur la scène de la stratégie pour exercer son influence.

## LE DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE

Pour mener à bien notre investigation, la méthode de collecte de données directement auprès des acteurs-clés a été privilégiée. Cette approche est longitudinale pour pouvoir mettre en exergue la succession des orientations stratégiques, des acteurs et des mécanismes de gouvernance reliant la famille à l'entreprise. Le *design* le plus approprié est celui de l'étude de cas constituée d'entretiens semi-directifs et de l'analyse de documents secondaires (MILES et HUBERMAN, 2003). Après la présentation du cas, la méthodologie de recherche sera exposée.

### Le cas TransLog

Plusieurs raisons nous ont conduits à retenir le cas de la société TransLog.

En premier lieu, cette société jouit d'une solide notoriété dans la région de par son développement qui est constant depuis sa création, et elle est aujourd'hui un acteur local incontournable.

Ensuite, il s'agit d'une histoire de famille aux rebondissements intéressants, puisqu'elle a connu la prospérité, puis la crise, voire même la décadence avec la remise en question de la place occupée par la famille, et, enfin, la renaissance. Parmi un éventail de sociétés sélectionnées, TransLog présentait les meilleures conditions pour réaliser cette recherche. Sa date de création nous permettait de rencontrer trois générations de la famille (à l'exception du créateur de l'entreprise) et d'accéder à des données primaires venant directement d'acteurs ayant



vécu aux côtés du créateur et ayant occupé ou occupant toujours des postes de direction.

L'ampleur des données recueillies et leur qualité étaient donc assurées.

Exerçant dans le secteur de la logistique et des transports, TransLog est une entreprise familiale de taille moyenne, qui a été créée en 1946. Elle emploie près de deux mille salariés répartis sur cent vingt sites et elle continue à croître grâce à ses investissements (qui ont atteint 18 millions d'euros en 2010). Elle dégagne un chiffre d'affaires annuel de 150 millions d'euros généré essentiellement par la distribution de produits alimentaires (frais et surgelés).

Dès les premiers instants de notre entrée en contact avec TransLog, le lien de famille nous est apparu de façon évidente.

Ainsi, les supports de communication externe, comme le site Internet, débutent par cette information : « *Le fondateur [le grand-père des actuels dirigeants] a façonné le groupe à partir d'idées novatrices et de valeurs humanistes* ».

En effet, soixante ans après la création de l'entreprise, la famille du fondateur est toujours aux commandes et détient 100 % du capital.

Une des originalités de ce cas réside dans le passage du management directement du fondateur à la troisième génération, provoquant ainsi un saut générationnel.

Le capital est réparti équitablement entre les trois petits-fils (Baptiste, Mathieu et Jules), leur mère leur ayant transmis ses participations de son vivant, à la suite du décès de son père (le fondateur), en 1978. Seuls Mathieu et Baptiste dirigent la société. Jules exerce, quant à lui, une profession totalement différente du métier de TransLog. Toutefois, il est, depuis peu, membre du conseil de surveillance de l'entreprise familiale. Précisons qu'en 2007, TransLog a introduit deux administrateurs extérieurs dans son comité stratégique.

La structure de l'entreprise est organisée en deux branches regroupées par une *holding* présidée par Baptiste : TL1, gérée par Mathieu, correspond à l'activité originelle du groupe, le transport. Elle est complétée depuis 2002 par TL2, qui est pilotée par Baptiste et dont l'activité est la logistique. À l'heure actuelle, se pose la question de la succession de Baptiste, qui est proche de la retraite.

La quatrième génération compte onze enfants, dont certains, par leurs compétences en management, pourraient prendre la succession (La figure 2 ci-dessous présente la généalogie de la famille propriétaire et dirigeante de TransLog).

### Le *design* méthodologique

La démarche qualitative que nous avons retenue permet d'analyser des processus complexes en profondeur (HLADY, 2002), de déceler et de comprendre les mécanismes impliqués dans le management stratégique. Cette approche, dans le cas considéré, est originale puisqu'elle porte sur la vie entière d'une entreprise (la période étudiée s'échelonnant de la création de TransLog à aujourd'hui).

La stratégie, les interactions entre les dirigeants, la famille et les partenaires, et la gouvernance de TransLog sont appréhendées dans leurs aspects affectifs et performatifs. Dans ce type d'analyse, le choix du cas est une étape importante (HLADY, 2002). TransLog n'est pas une entreprise très ancienne, mais elle l'est suffisamment pour qu'une transmission de l'exécutif ait déjà eu lieu. Cette caractéristique en fait une entreprise familiale au sens strict : les membres de la famille actuellement en charge de sa direction ont vécu et travaillé aux côtés du fondateur.

Nous avons étudié l'entreprise TransLog de différentes manières.

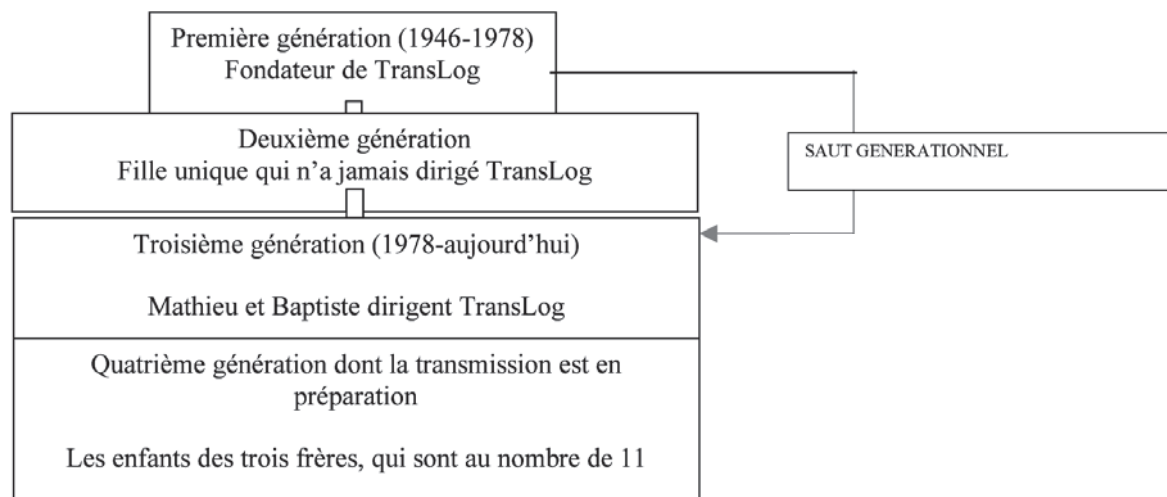


Figure 2 : Généalogie de la famille propriétaire et dirigeante de TransLog.



Notre protocole d'observation comporte deux axes. Le premier axe s'est forgé sur des documents et des données secondaires : un ouvrage retraçant l'histoire de TransLog, des synthèses élaborées par Baptiste et Mathieu (3), et des comptes rendus de conseils d'administration. Le second axe comporte, quant à lui, des données primaires (avec notamment des entretiens semi-directifs effectués *in situ*). Seuls les acteurs les plus impliqués dans le processus stratégique (et, de ce fait, porteurs de vécu) ont été retenus : il s'agit des trois frères et des deux administrateurs extérieurs, tous membres du comité stratégique.

Les données ont été collectées au cours de trois périodes : l'été 2007, le printemps 2008 et l'automne 2009. Les membres de la famille ont été interviewés à trois reprises, les administrateurs extérieurs l'ont été chacun une fois. La durée moyenne des entretiens a été de deux heures. Leur analyse a été qualitative, sur le principe de la cohérence conceptuelle (MILES et HUBERMAN, 2003).

Les auteurs ont tenu à ne pas apposer *a priori* de grille conceptuelle lors des entretiens. La cohérence conceptuelle a été assurée sur la base du regroupement de thèmes caractérisant les trois axes d'analyse : la stratégie, le couple famille-entreprise et la gouvernance.

Nous avons distingué quatre épisodes stratégiques correspondant à des moments où TransLog a été confrontée à un événement particulier (endogène ou exogène) : de la création de TransLog au décès du fondateur (a), le renouvellement stratégique avec l'arrivée des deux petits-fils aux commandes (b), la crise financière traversée par TransLog (c) et, enfin, la réforme de sa gouvernance (d).

## LE RÉCIT DE L'HISTOIRE DE TRANSLOG

Les quatre épisodes de l'histoire de TransLog sont décrits ci-après à partir des propos des acteurs.

### Au temps du fondateur (1946-1979)

TransLog a été créée en 1946. Son positionnement est alors établi sur des valeurs fortes qui perdurent encore aujourd'hui. Mathieu et Baptiste, successeurs du créateur et tous deux impliqués depuis les années 1970 dans le management de l'entreprise, sont les deux acteurs en capacité d'exposer les éléments relatifs à cette période.

#### a) La stratégie de TransLog

*« Dès le début, le fondateur a placé l'homme au centre de l'entreprise et les salariés au cœur de la qualité*

(3) Mathieu a écrit, dans le cadre d'une formation, un mémoire sur la stratégie de TransLog.

*de nos prestations, c'est pourquoi nous avons développé un management souvent qualifié d'atypique »* (Mathieu et Baptiste).

La stratégie de l'entreprise consiste à définir un avantage concurrentiel sur un secteur encore peu mature au niveau local, celui des transports, et à procéder aux premières filialisations.

#### b) Le couple famille/entreprise

L'interdépendance entre les valeurs de l'entreprise et celles de la famille remonte au fondateur :

*« Les valeurs qui nous ont toujours guidés, c'est Grand-père qui nous les a transmises. C'est ce que j'ai retenu, quand il y a eu la transmission, avec mon frère. D'abord, il y a le client. Le satisfaire descend vraiment très loin dans l'entreprise. Après, c'est le respect de l'homme au travail. Enfin, c'est l'indépendance, qui passe par la rentabilité et un bon autofinancement. Les actionnaires sont familiaux et salariés. Le fait que la famille détienne la majorité du capital et assume la responsabilité de l'entreprise est très important »* (Mathieu).

#### c) La structure de gouvernance

Depuis 1946, c'est le fondateur qui dirige TransLog. Mais à la fin des années 1970, pour cause de maladie, celui-ci transmet progressivement le management à Baptiste, son premier petit-fils. La transmission correspond à un saut générationnel :

*« Ma mère faisait partie du directoire, mais cela me faisait sourire : c'était plus de la représentation qu'autre chose... »* (Jules).

### La « Grande Époque » de TransLog (1979-1999)

Au décès du fondateur (en 1978), son petit-fils Baptiste, qui en est alors le directeur commercial, prend les rênes de TransLog et provoque deux changements : l'arrivée de gens du terrain à des postes de direction jusque-là réservés aux « *personnes de bonne famille ayant fait des études* » (Baptiste) et la modulation de la politique sociale en fonction d'impératifs économiques. En 1979, Mathieu rejoint son frère à la direction.

Les témoignages de Baptiste et de Mathieu sont très complémentaires, puisque les deux frères se partagent la direction de TransLog. Il s'agit également d'une période au cours de laquelle Jules n'intervient pas, puisqu'il développe sa propre activité professionnelle. Les propos de ce dernier sont plutôt ceux d'un observateur critique, ils permettent de comprendre le sens des sous-entendus dans les propos tenus par ses deux frères.

#### a) La stratégie de TransLog

Les diversifications menées dans des métiers éloignés du cœur d'activité de TransLog s'avèrent infructueuses.

Des partenariats sont abandonnés après l'apparition de conflits entre partenaires, et ce d'autant plus facilement que le souhait de TransLog est de conserver son indépendance. En 1990, TransLog fait l'objet d'une profonde réorganisation portant essentiellement sur ses filiales. Elle redémarre alors un processus de croissance externe par le rachat de sociétés liées à son métier initial. Baptiste souhaite, quant à lui, développer une nouvelle branche, complémentaire de la première, en partenariat avec une société familiale cotée.

« La stratégie a [alors] été adaptée selon ce que l'on ressentait par rapport au marché. » (Baptiste).

#### b) Le couple famille/entreprise

La fille du fondateur n'a jamais été en mesure de lui succéder. L'écart d'âge avec son père n'était pas suffisant et le fondateur resta aux commandes quasiment jusqu'à son décès. La troisième génération a donc eu le temps de mûrir avant de prendre les commandes.

« Baptiste..., c'est un peu "Itinéraire d'un enfant gâté"... Il a eu la chance, à vingt-deux ans, de rentrer dans l'entreprise. Mon grand-père lui a mis le pied à l'étrier tout de suite. Et comme il avait plein d'idées, il a développé l'entreprise... dans toutes les directions ! Et il y en avait qui n'étaient pas bonnes. Ou alors, c'était trop tôt. Heureusement, l'entreprise a les reins solides. Mais à côté de cela, il a une force extraordinaire : il ne doute jamais. Moi, j'aurais pu être une catastrophe pour l'entreprise, parce que je doute en permanence... » (Jules).

Les propos de Jules permettent de comprendre le rôle particulier joué par Baptiste durant cet épisode. Plusieurs éléments expliquent pourquoi il fut désigné comme le dauphin du fondateur. Son caractère est fougueux, entreprenant. Il dégage une forme d'autorité que ses deux frères lui reconnaissent et, de plus, c'est l'aîné. Mathieu nous confiera d'ailleurs que son grand-père rencontrait des difficultés relationnelles avec Baptiste.

#### c) La structure de gouvernance

TransLog fait appel à des personnes extérieures, un banquier et un dirigeant de PME, qui participent au conseil d'administration, mais leur rôle est limité à la réflexion en matière organisationnelle :

« Nous avons décidé d'une profonde réorganisation de l'entreprise et nous avons éprouvé le besoin de faire venir des amis issus d'autres métiers. L'entreprise devenait déjà un "gros bâtiment", on l'a divisée en "vedettes rapides" et on [y] a transféré – de façon autoritaire – la totalité de notre personnel, en modifiant fondamentalement la structure : un grand moment, dans la vie d'un manager ! » (Baptiste).

« Avec Mathieu, qui est à deux bureaux, souvent, le matin, on arrivait avec une idée : "Qu'est-ce que tu en penses ?" Notre comité stratégique, c'était ça ! » (Baptiste).

TransLog est aussi une des premières entreprises locales du secteur à avoir développé l'actionnariat salarié :

« Notre grand-père y avait pensé, [mais] il n'avait pas trouvé les outils juridiques pour le réaliser, et peut-être que ça n'était pas "mûr". On a créé le plan d'épargne [salariale] en avril 1988. Le système repose sur un emprunt obligataire privé émis chaque année. Dès 1991, on a réfléchi à l'actionnariat. Avec le plan d'intéressement, dès la première année, plus de 60 % du personnel a souscrit, de façon libre et volontaire » (Mathieu).

#### La crise financière (2000-2002)

Entre 2000 et 2002, TransLog est en crise. La rentabilité se dégrade à l'insu de la direction, car la croissance se maintient. En un an, le résultat opérationnel est divisé par deux. N'arrivant plus à redresser l'entreprise, les deux frères tentent de la vendre avec l'accord de la famille. Mais aucun acquéreur ne se présente. Mathieu décide alors de conserver TransLog.

#### a) La stratégie

Une nouvelle branche (TL2) est créée dans le prolongement de l'idée de Baptiste. Dès lors, le groupe se scinde en deux. Mathieu prend en charge TL1, et Baptiste pilote TL2. Les administrateurs extérieurs apportent un éclairage intéressant sur les changements stratégiques provoqués par la crise.

« Baptiste est devenu le patron de la holding. Il a été latéralisé avec le développement de la Logistique, et Mathieu a repris le gros de l'activité, ce qui a provoqué un changement de pouvoir : le contrôle est devenu un élément important, avec la peur de devoir intégrer un nouvel actionnaire, si Jules partait. Dans cette perspective, il fallait renforcer le comité stratégique » (Administrateur Extérieur A).

#### b) Le couple famille/entreprise

Cet épisode de crise est révélateur des dynamiques individuelles existant au sein du couple famille-entreprise. Nous assistons ainsi à un jeu d'acteurs entre les deux frères en charge de la direction, tandis que le troisième reste en retrait des questions managériales.

« En 2001, l'entreprise ne marchait pas bien et Baptiste était prêt à céder. Il a fait appel à un organisme financier pour trouver des repreneurs. L'offre de rachat était tellement dérisoire que Mathieu nous a envoyé une lettre disant : "Je revendique la direction de l'entreprise parce que, moi, je crois encore aux transports. Baptiste éprouve une certaine lassitude ; avec son accord, je me propose de reprendre la direction". Il fallait bien s'entendre, pour que l'un dise cela et que l'autre accepte ! Baptiste avait même le sentiment qu'on lui ôtait un fardeau. Et c'est là qu'il a eu l'idée de créer TL2, pour se démarquer un peu de son frère... » (Jules).

### c) La structure de gouvernance

L'épisode de crise a provoqué un très fort sentiment d'incertitude chez des salariés qui étaient perturbés par le départ de cadres dirigeants ; un sentiment également partagé par Jules, qui, déstabilisé, ne pouvait que constater la perte de valeur de son patrimoine. Mathieu, dans son élan pour mobiliser de nouveau la famille et les salariés autour de l'entreprise, prend la décision d'être simultanément « transparent » et protecteur des intérêts de ces partenaires.

« *Le rendement de l'action, entre 1999 et 2001, était faible. On a alors incité nos salariés à acheter des obligations. Pour nous, c'était important qu'ils continuent à épargner dans l'entreprise. On a tenu le même langage à Jules. Je lui ai dit : "Je ne peux pas te garantir, dans les années qui viennent, un rendement très bon de l'action. Si tu souhaites vendre, sens-toi libre !". Ce qu'il a fait, il a vendu quelques actions* » (Mathieu).

Toutefois, l'intérêt de la position prise par Mathieu a été de limiter la cession effectuée par Jules, et donc de protéger la continuité familiale et de rassurer les salariés qui n'ont pas enregistré de perte significative de revenus, malgré la situation de crise.

### La réforme de la gouvernance de TransLog (2003-2010)

Mathieu parvient à relancer TL1 en accroissant l'autonomie commerciale des filiales. TL2 dégage, quant à elle, une marge significative, dès ses premiers contrats. TransLog se prépare à deux virages majeurs : une stratégie importante de croissance externe et une transmission managériale dans les cinq ans. Pour cela, elle se transforme en *holding* adoptant la structure juridique de société anonyme (SA) dotée d'un directoire et d'un conseil de surveillance, regroupant les deux branches et séparant les activités commerciales des activités d'exploitation. Les enjeux sont de formaliser la réflexion stratégique et de trouver des compétences extérieures pour développer un réseau. Jules, peu présent, souhaite « *réaliser son capital* ». Face à ce risque de cession, Baptiste et Mathieu l'impliquent dans le management en tant qu'administrateur. Un comité stratégique de cinq personnes est constitué au sein du conseil de surveillance : les trois frères et les deux administrateurs extérieurs recrutés en 2007.

### a) Une nouvelle stratégie

Dans une optique de croissance externe, Baptiste et Mathieu souhaitent réviser le processus de décision stratégique en construisant un plan à cinq ans et en mettant en place une veille pour saisir les opportunités de rachats de cibles synergiques pour TL2. Le comité stratégique est créé à cette fin.

Le profil des deux administrateurs a fait l'objet de discussions entre les frères :

« *Ils sont très différents. L'un est une tête chercheuse, à l'aise dans le brainstorming. L'autre est un investisseur. Il y en a un dont j'apprécie beaucoup le pragmatisme ; l'autre, les élucubrations* » (Baptiste).

L'apport de ces deux administrateurs porte sur plusieurs facettes du management stratégique (réflexion, prise de décision, mise en œuvre) :

« *Les objectifs sont fixés par mes frères, mais aussi et surtout par les administrateurs. TL2, plus récente, a une croissance molle. Cela tient à plusieurs choses : Baptiste a cinquante-neuf ans, et n'a plus la pugnacité d'un jeune. Et puis, TL2 n'arrive pas à se faire connaître au sein des grands du secteur. Il y a un problème d'image. C'est pour ça qu'ils ont opté pour la croissance externe, c'est là où les administrateurs sont importants* » (Jules).

« *L'un des deux a dit : "Comment peut-on être logisticien, sans avoir d'entrepôt ? Si vous trouvez un entrepôt, cela ne va pas améliorer la rentabilité, mais c'est bon pour la façade !". Ça a fait tilt ! Je ne l'avais pas envisagé comme ça...* » (Baptiste).

### b) Le couple famille/entreprise

Nous avons observé durant cette phase les premiers indices d'une rupture dans le couple famille-entreprise. Ils sont en grande partie liés à l'émergence du nouveau rôle de Jules, d'acteur passif, il est devenu acteur impliqué dans la gouvernance :

« *Mathieu m'a toujours tenu informé des décisions, Baptiste ne l'a jamais fait. Non pas qu'il ait voulu me mettre de côté..., mais c'est sa manière d'agir* » (Jules).

« *Le comité stratégique a été créé à l'initiative de Mathieu. Au début, je découvrais un monde nouveau, j'étais un observateur silencieux. Avant, je considérais cela comme un cadeau de notre grand-père. Maintenant, j'ai le sentiment que je suis actionnaire, donc je prends des responsabilités et, en contrepartie, j'attends des résultats de mes frères. J'ai dit à mon frère : "Je suis obligé de payer l'impôt sur la fortune, alors que l'entreprise ne verse rien". C'est là qu'un des administrateurs a dit : "Tu sais, cet argent, tu le placerais dans une autre entreprise, tu gagnerais davantage..." Mathieu a été très sensible à ce discours* » (Jules).

« *Pour l'instant, l'entreprise est totalement familiale. Est-ce qu'elle le restera ? Probable que non... Une des raisons vient du fait que Jules veuille réaliser son capital : faire rentrer un partenaire qui prendrait sa place ou aider ses enfants à démarrer. Si ce problème se pose, tout ce qui aura été fait aura été inutile. [Mais] on ne l'exclut pas : on en parle...* » (Baptiste).

Les administrateurs extérieurs confirment la réalité de la crise familiale provoquée par la décision de Jules de céder ses participations. La continuité familiale tenait à la capacité de ses frères à « *le positionner dans l'entreprise, à l'associer dans les prises de décision, pour le responsabiliser. Cela passe par l'apprentissage de son rôle d'actionnaire, et des responsabilités qui en découlent. Au départ, ses intentions étaient bienveillantes. Mais il s'est*



vite rendu compte du rôle de contrôle qu'il pouvait avoir » (Administrateur Extérieur A).

Le second administrateur confirme l'enjeu que représente le poids financier dans la continuité familiale : « Je milite pour davantage de dividendes en vue de stabiliser l'actionariat. Ne pas en verser dynamiserait l'entreprise. J'ai fait un benchmarking des pratiques, pour qu'ils se rendent compte. D'autant que la relation entre les trois frères n'est pas d'une totale sérénité. Intégrer le comité stratégique était un objectif personnel, pour Jules. Mathieu l'a compris, et pousse pour trouver un moyen de lui permettre de mieux s'appropriier les choses. Il faut qu'il reste solidaire. Et, pour cela, il faut que ça lui appartienne aussi. La famille pardonne tout : il [y] existe un véritable amour et un respect des ancêtres. Mais la limite réside dans la relation entre Jules et Baptiste. Le système continuera à tenir... tant que Mathieu sera là. » (Administrateur Extérieur B).

### c) La structure de gouvernance

L'entrée d'administrateurs extérieurs dans la structure de gouvernance devait permettre de réorganiser la relation entre l'entreprise et la famille, qu'avait déstabilisée la période de crise. Il fallait pour cela qu'ils questionnent simultanément les intentions des diverses parties prenantes, tant sur les vecteurs de performance et de développement que sur la continuité transgénérationnelle.

« On avait envie d'avoir en face de nous des gens qui ne soient pas obligatoirement acquis à nos thèses » (Mathieu).

« On parle de stratégie, mais ils nous interpellent aussi sur les aspects patrimoniaux, comme la distribution des dividendes. Ils ont raison de poser la question, car les enfants, qui sont actionnaires non impliqués, peuvent être intéressés. On a abordé le sujet de la préparation de nos enfants à leur rôle d'actionnaires. Car, si, un jour, on a un partenaire financier, lui, voudra que "ça crache" ! » (Baptiste).

« Faut-il développer pour transmettre à nos enfants, ou développer en sachant qu'un jour, ça sera vendu ? J'attends – avec impatience – ce débat, même plus que mes frères : j'y vois mon intérêt financier... Eux aussi, mais c'est leur outil de travail. J'ai à l'esprit cet aphorisme : « Dix ans pour créer une entreprise, dix ans pour la garder, dix ans pour la perdre »... Dix ans, c'est une génération, et je ne voudrais pas que la prochaine perde l'entreprise parce qu'ils n'auraient pas les compétences » (Jules).

Les administrateurs extérieurs confirment l'objectif poursuivi à travers la transformation de la structure de gouvernance en directoire et en conseil de surveillance : « Cette nouvelle structure permet de stimuler le groupe, à la fois sur le marché de la logistique et par les nombreux contacts que nous avons. La question était aussi de rétablir la rentabilité financière, et d'assurer la pérennité de l'entreprise qui était en difficulté » (Administrateur Extérieur A).

La création du Comité des Jeunes Actionnaires Familiaux (JAF) fut une proposition des administrateurs extérieurs. Constitué des onze enfants et missionné pour réfléchir à l'avenir de TransLog, ce comité est piloté par Jules.

« La hantise de beaucoup de nos clients est que l'on vende à des financiers purs. Il faut leur répondre : "Nous sommes trois frères, on s'entend bien. Nous avons onze enfants. Il y a un HEC, un Sup de Co !..." » (Baptiste). Le récit de ces épisodes confirme la place des acteurs dans la stratégie et la formalisation progressive de celle-ci. Cette formalisation n'est-elle qu'apparente ? Est-elle vraiment naturelle au regard de faits relatés dans d'autres entreprises familiales ? S'accompagne-t-elle d'une évolution du *familiness*, c'est-à-dire d'une évolution combinée des gouvernances de la famille et de l'entreprise ?

## DISCUSSION

La stratégie de TransLog a évolué parallèlement à l'émergence progressive des membres de la famille en tant qu'acteurs, et non de la famille en tant que groupe homogène. Cela s'est traduit par une séparation entre la gouvernance de la famille et celle de l'entreprise. Ce phénomène rejoint les conclusions de Nordqvist et Melin (2008) quant au passage de l'intuition au formalisme dans la construction de la stratégie (a). Comment les interactions entre membres de la famille (b) et le mode de gouvernance (c) de l'entreprise ont-elles participé à cette mutation ?

### Le constat d'une évolution des choix stratégiques

L'histoire de TransLog illustre un paradoxe propre aux entreprises familiales, qui doivent concilier :

- une logique de continuité : TransLog, parfois au détriment de sa croissance, cherche à conserver ses valeurs fondatrices : un service personnalisé au client et une attention particulière portée au climat social. L'actionariat salarié a été pensé dans la première phase, puis mis en œuvre dans la seconde, et il perdure aujourd'hui avec près de 30 % des salariés concernés. S'agissant de la création de TL2, pensée avant la crise, elle en fut une des réponses illustrant l'aversion envers les positions risquées et le souci constant d'indépendance financière,

- avec une logique de rupture. Le premier épisode et le début du second illustrent une stratégie fondée sur les aspirations du fondateur et de sa famille. Le besoin de formalisation se concrétise dans le processus de croissance externe. L'aide d'intervenants extérieurs s'accompagne d'une nouvelle gouvernance avec la création d'un comité stratégique.

Les décisions stratégiques se prennent à la confluence de deux dimensions, la dimension familiale et la



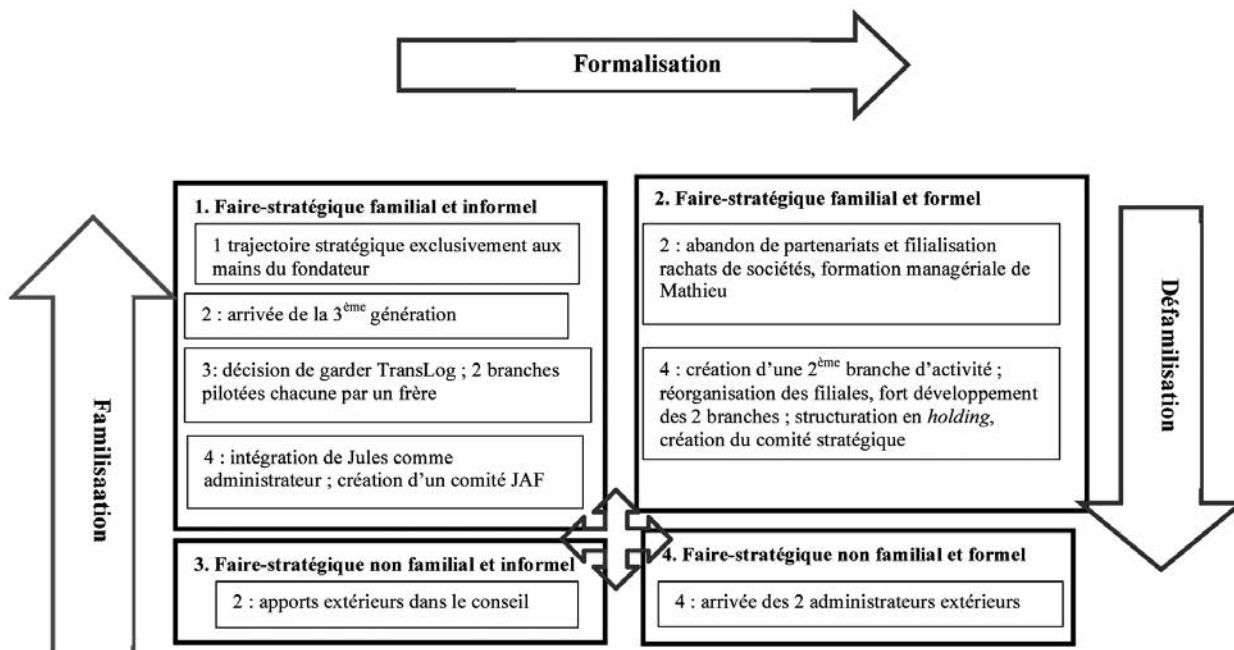


Figure 3 : Le cas TransLog dans le modèle de Nordqvist et Melin (2008).

dimension managériale. La première, constitutive des valeurs fondatrices, provoque de l'inertie. La seconde, quant à elle, tendance à privilégier la réflexion rationnelle. Cette cohabitation est transposable au modèle de Nordqvist et Melin (2008) (voir la figure 3 ci-dessus).

Les dirigeants déclenchent de nouvelles dynamiques individuelles à la tête de l'entreprise, tout en s'incluant eux-mêmes dans ce processus de changement. Ils sont conscients de la nécessité de ce changement, mais sont inhibés par la dimension familiale et son omnipotence dans chacun de leurs choix stratégiques. Ils s'ouvrent alors à l'extérieur pour intégrer de nouvelles expertises. Cette prise de conscience obéit à deux processus parallèles : une formalisation grandissante de la stratégie avec une intervention d'acteurs extérieurs à la famille et la tentative d'implication des jeunes membres de la famille.

#### Un *familiness* encore influent

Le cas TransLog illustre clairement une perspective dynamique impliquant une relation entre les choix stratégiques et le couple famille/entreprise. Les valeurs de la famille, initiées par le fondateur et prolongées par les générations suivantes, exercent une influence sur la stra-

tégie. Deux séries de valeurs apparaissent, celles qui guident les choix stratégiques et celles qui orientent les comportements (voir le tableau 2 ci-dessous).

Trois piliers stratégiques peuvent être mis en évidence. Le premier, pour la famille, mais aussi pour les employés, est la satisfaction des attentes du client. Cette démarche se manifeste par l'écoute et l'adaptabilité de l'offre. Elle est à l'origine de la création de TL2.

Le second pilier, le « *respect de l'homme au travail* », constitue le cœur des préoccupations quotidiennes des dirigeants. Des écoles de formation en interne ont été créées en ce sens et également pour maintenir la qualité du service.

Le troisième pilier s'appuie, quant à lui, sur l'indépendance. La continuité familiale suppose une transmission intergénérationnelle, et la rentabilité financière renforce la conservation des titres entre des mains de la famille. Les actionnaires familiaux doivent trouver un rapport rémunération/risque acceptable, d'où l'intérêt de dégager une rentabilité cohérente.

Les piliers comportementaux sont nombreux, ils relèvent des relations qu'entretiennent les dirigeants avec la prise de décision (la prudence) et de leurs relations interpersonnelles (la confiance). La transparence se

Valeurs / Piliers stratégiques	Valeurs / Piliers comportementaux
Satisfaction du client Respect de l'homme au travail Indépendance	Prudence Confiance Transparence Franchise Ouverture Liberté

Tableau 2 : Typologie des valeurs dans le cas TransLog.



manifeste dans la volonté (de Mathieu, essentiellement) d'informer régulièrement les membres de la famille. La franchise et la liberté se traduisent dans la politique de continuité familiale. La transmission de TransLog ne se limite pas aux titres, elle porte également sur la responsabilité et l'intérêt pour l'entreprise. La transparence, associée à l'ouverture, a permis à TransLog d'être en capacité de refondre sa stratégie, après la crise qu'elle a subi. Ces valeurs ont permis à ses dirigeants d'entrer dans une démarche d'exploration stratégique en acceptant de faire intervenir, d'abord de manière transitoire, puis structurée, des intervenants extérieurs.

L'histoire de TransLog montre aussi que les intérêts des acteurs se modifient dans le temps : des acteurs passifs (périodes 1-2) deviennent actifs (périodes 3-4) et conditionnent la continuité familiale, à l'image de Jules : dans son comportement, l'acceptation de la charge familiale fait place à la prise de conscience d'une certaine forme de sacrifice financier. La relation de pouvoir s'inverse, et Jules devient un pivot de l'entreprise.

Le *casting* des acteurs de TransLog pourrait se résumer ainsi :

- Le fondateur : Création et ancrage des valeurs ;
- Baptiste : Intuition et désorganisation stratégiques ;
- Mathieu : Rationalisation et réflexion stratégiques ;
- Jules : Activisme actionnarial menaçant la continuité et rôle-clé dans la phase de succession.

Chacun de ces acteurs s'approprie un espace d'expression de ses attentes et modifie l'ordre des objectifs prioritaires dans l'entreprise. Cette modification engendre

des déséquilibres dans le couple famille/entreprise, qui sont le point de départ d'un renouvellement stratégique et d'une refonte de la gouvernance. TransLog passe ainsi d'un état fusionnel avec la famille à un état de complémentarité, illustré par l'identification progressive des différentes composantes de la famille. Ce dernier point symbolise le début d'une « *défamilisation* » (NORDQVIST, 2005), marquée par une dissolution de l'*affectio societatis*.

Une séparation entre la gouvernance de la famille et celle de l'entreprise

Le contenu des épisodes stratégiques permet de vérifier leur correspondance avec le cycle de vie et la gouvernance. Le paradoxe de la continuité familiale apparaît nettement. La famille cherche un équilibre entre l'implication de ses membres et leur rétribution, tout en développant l'entreprise grâce à la stabilité de l'actionnariat.

Nous avons retenu trois stades successifs :

- Une organisation en filiales (phase 1 du cycle de vie) : le fondateur développe son affaire. La première transmission ne met pas en péril l'entreprise et les deux frères n'entrent pas en rivalité. Jules est tenu éloigné de ces préoccupations par son activité professionnelle.

- Un actionnariat composé des membres de la famille et d'actionnaires salariés (phase 2). Les trois frères partagent les responsabilités. Avec l'actionnariat salarié, l'indépendance financière est maintenue tout en permettant aux dirigeants d'accéder aux ressources néces-

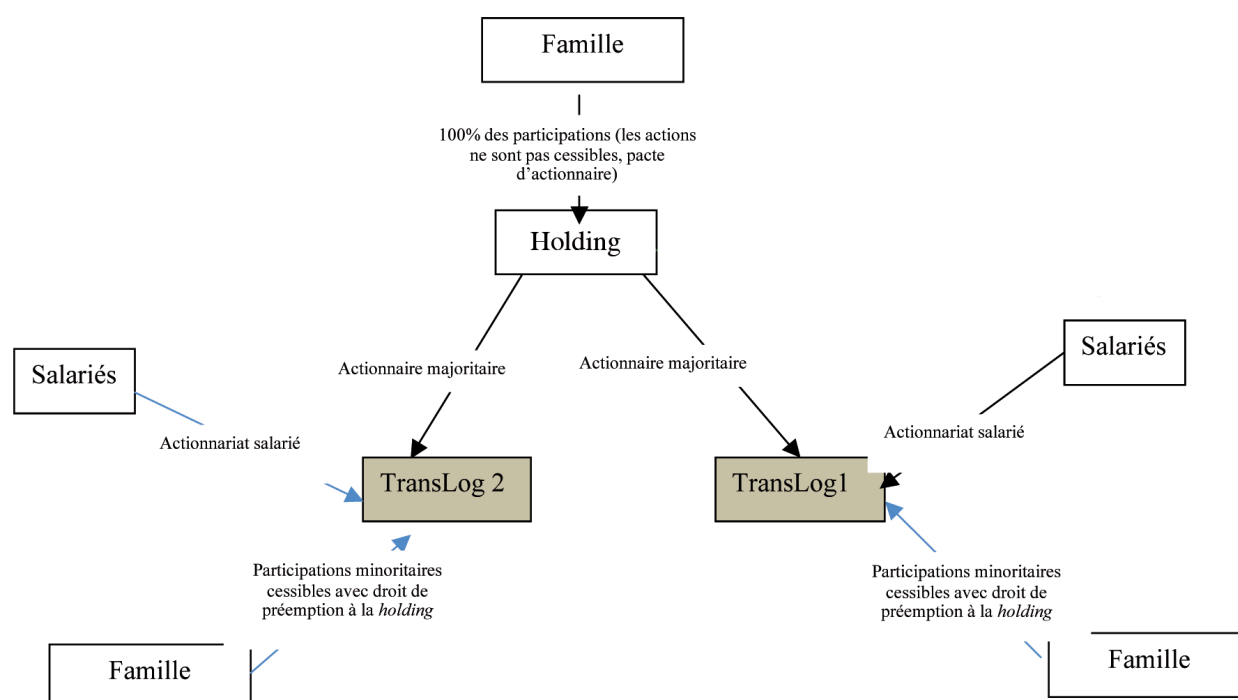


Figure 4 : La structure de gouvernance de TransLog.



saires à la réalisation de leurs projets, notamment de croissance externe.

- Suite à la crise de 2000, l'organisation est entièrement modifiée (suite de la phase 2).
- Une organisation en *holding* de participation est créée pour permettre aux actionnaires familiaux minoritaires de gérer leurs titres sans que la stabilité de l'actionnariat familial ni le développement de l'entreprise en soient menacés (voir la figure 4 de la page précédente).

Le montage permet de remonter la gouvernance de la famille au niveau de la *holding*. Si, jusqu'en 2002, le besoin d'une gouvernance de la famille ne se fait pas ressentir, la crise déclenche une prise de conscience (préparation de la phase 3 du cycle de vie).

Trois ensembles apparaissent :

- l'intérêt commun de Baptiste et de Mathieu est de poursuivre le développement de TransLog : ils se placent dans une perspective d'accroissement de leur capital humain, plutôt que dans une perspective financière ;
- ayant pris conscience de la relativité de sa richesse, qui est cristallisée dans le capital de l'entreprise, et se préparant à prendre sa retraite, Jules souhaite se désengager : il insiste sur les rétributions que, selon lui, ses frères lui doivent ;
- aucun des actionnaires héritiers ne s'est fermement positionné pour prendre la succession. Chaque frère a fait une donation à ses enfants. La structuration en *holding* leur permet d'assurer la liquidité des titres détenus par la famille et les salariés, car, en cas de cession, la *holding* leur rachèterait leurs titres. Les dirigeants familiaux exposent leur incertitude sur la nécessité, dans un avenir proche, de rédiger une charte de famille ; un comité de consultation des cousins héritiers (JAF) est créé. Les prémices de la transmission s'observent également dans la structure en directoire et en conseil de surveillance, celle-ci produisant une formalisation de la gouvernance qui conduit à la création du comité stratégique.

La création de ces deux comités provoque un début de scission entre la gouvernance de la famille et celle de l'entreprise. Cette dissociation progressive n'est pas réellement un processus de défamilisation au sens où la famille deviendrait de moins en moins influente, mais traduit la prise en considération de la famille comme un actif spécifique de l'entreprise. Il est évident que l'implication de la famille dans l'entreprise a été remise en cause par la création d'un nouveau lieu de réflexion stratégique intégrant des représentants des différents intérêts familiaux, mais non présidé par un dirigeant familial. Cette expérience montre que la pérennité de l'engagement familial dans l'entreprise réside dans la capacité de la famille à distinguer clairement les deux types de gouvernances. En se structurant ainsi, l'entreprise reconnaît la famille dans toute son hétérogénéité et dans toute sa complexité.

## CONCLUSION

Cette recherche consistait en l'étude de l'influence du rapport famille-entreprise sur les orientations stratégiques d'une entreprise familiale. Au-delà de la limite inhérente à toute étude de cas, notamment à son défaut de généralisation, nos observations permettent de conclure quant à l'influence significative de l'identité familiale sur la stratégie de l'entreprise. Cette dernière a longtemps été basée sur l'intuition et le bon sens ; l'arrivée de nouvelles générations et l'intégration de membres extérieurs proposent une perspective « professionnalisante » qui se départit de l'amateurisme et de l'empirisme des premières décennies.

Les résultats permis par notre posture méthodologique confirment le rôle clé joué par les acteurs familiaux dans le processus stratégique. Ils mobilisent des ressources internes et des réseaux externes, déclinent des discours, intègrent des comportements qui influencent peu à peu le contenu de la stratégie. Par ces actions, ils modifient le rapport famille/entreprise et, en même temps, bouleversent l'ordre des objectifs prioritaires dans l'entreprise. Nous constatons ainsi que la formalisation de la stratégie passe à la fois par une phase de crise du couple famille/entreprise et par une intervention, choisie et structurée, d'acteurs extérieurs à la famille.

Dans ce processus évolutif, la perception de la famille passe d'un ensemble global et homogène à la prise en compte des individualités. Par leur place et leurs attentes, les membres de la famille modifient les enjeux stratégiques et organisationnels, la structure organisationnelle évoluant vers une « dé-fusion » entre l'entreprise et la famille.

Enfin, les changements de mode de gouvernance ne se réalisent pas selon la même temporalité que les épisodes stratégiques. Une nouvelle question concerne ainsi celle du sens de la causalité entre gouvernance et stratégie. Le passage en *holding* laisse entrevoir des choix stratégiques moins liés aux considérations familiales. *La gouvernance de la famille se structure à côté de celle de l'entreprise*. Préservant l'indépendance financière, cette configuration est sûrement plus adaptée aux prochains défis de TransLog, notamment la transmission transgénérationnelle.

Son histoire est ainsi un remarquable exemple de la résistance de ces entreprises familiales en situation de crise qui mettent en exergue leur capacité à rester libres et à contre-courant, par leur indépendance. ■

## BIBLIOGRAPHIE

ARONOFF (C.E.) & WARD (J.), "Family-owned business: a thing of the past or a model for the future?", *Family Business Review*, Spring, 1995.

- BARACH (J.A.), "Is there a cure for the paralysed family board ?", *Sloan Management Review*, autumn, pp. 3-11, 1984.
- BRUNNING (O.), NORDQVIST (M.) & WIKLUND (J.), "Corporate governance and strategic change in SME's: the effect of ownership, board composition and top management", *Small Business Economics*, 2007.
- CHRISMAN (J.J.), CHUA (J.H.) & SHARMA (P.), "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 555-576, 2005.
- GERSICK (K.E.), DAVIS (J.A.) & MC COLLOM (Hampton), *Generation to generation, life cycles of the family business*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- HABBERSHON (T.G.), WILLIAMS (M.L.) & MACMILLAN (I.C.), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451-465, 2003.
- HARRIS (D.), MARTINEZ (J.I.) & WARD (J.L.), "Is Strategy Different for the Family Owned Business?", *Family Business Review*, vol. 7, n°2, pp. 159-173, 1994.
- HAUSER (B.), "Family Governance, who, what and how", *Journal of Wealth Management*, autumn, pp. 11-16, 2002.
- HIRIGOYEN (G.), *La dirigeance des entreprises familiales*, Encyclopédie de Dirigeance d'Entreprise, Economica, 2006.
- HIRIGOYEN (G.), « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts », *Economies et Sociétés, Série « Economie de l'Entreprise »*, 2008.
- HLADY-RISPAL (M.), *Méthode des cas, application à la recherche en gestion*, Bruxelles, DeBoeck Université, 2002.
- IBRAHIM (A.B.), MCGUIRE (J.), SOUFANI (K.) & POUTZIOURIS (P.), "Patterns of Strategy Formation in a Family Firm", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 10, n°1/2, pp. 127-140, 2004.
- KETS de VRIES (M.F.R.), "The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news", *Organizational Dynamics*, Winter, 1993.
- MELIN (L.) & NORDQVIST (M.), "Ägande och strategisk ledning I familjeföretag", in Gandemo (B.) (Ed.), *Familjeföretag och familjeföretagande*. FSF Rapport 2000:6.
- MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyse qualitative des données*, de Boeck, 2<sup>ème</sup> éd. 2003.
- MILLER (D.), LE BRETON (Miller I.) & LESTER (R.H.), "Family ownership and acquisition behaviour in publicly-traded companies", *Strategic Management Journal*, 31, pp. 201-223, 2010.
- NAHAPIET (J.) & GHOSHAL (S.), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23, pp. 242-266, 1998.
- NORDQVIST (M.), *Understanding the Role of Ownership in Strategizing A Study of Family Firms*, Jonkoping International Business School, 2005.
- NORDQVIST (M.) & MELIN (L.), "Strategic planning champions: social craftpersons, artful interpreters and known strangers", *Long Range Planning*, 43(3), pp. 326-344, 2008.
- SCHULZE (W.S.), LUBATKIN (M.H.), DINO (R.N.) & BUCHHOLTZ (A.K.), "Agency relationships in family firms: theory and practice", *Organization Science*, vol. 12, n°2, pp. 99-116, 2001.
- SHARMA (P.), CHRISMAN (J.J.) & CHUA (J.H.), "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, vol. 10, n°1, pp. 1-35, 1997.
- UPTON (N.B.) & HECK (R.K.Z.), "The Family Business Dimension of Entrepreneurship", in SEXTON (D.L.) & SMILOR (R.N.) (eds.), *Entrepreneurship 2000*, Chicago, Upstart Publishing Company, 1997.
- ZELLWEGER (T.M.), EDDLESTON (K.A.) & KELLERMANN (F.W.), "Exploring the concept of familiness: introducing family identity", *Journal of Family Business Strategy*, 1, pp. 54-63, 2010.



# DE L'« ARRANGEMENT » À L'« ORGANISATION » : ESSAI SUR LES DISPOSITIFS DE GESTION

Avant même qu'il ne soit usité pour parler du gouvernement des entreprises privées, le terme de « management » désignait communément la régularisation des comportements au moyen d'arrangements conçus selon des mesures et des calculs précis. Les ingénieurs se réclamant du management scientifique s'inscrivent directement dans ce sillage symbolique lorsqu'ils entreprennent, à la charnière des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, d'organiser le travail industriel selon de tels dispositifs prétendant à l'objectivité. Ce qui commence alors à changer, c'est l'ampleur des phénomènes qu'il devient concevable d'arranger et le fait que l'on n'arrange non plus seulement des réalités données, mais les arrangements eux-mêmes. Les théoriciens modernes du management ont étendu le champ d'application des dispositifs de gestion, notamment à la structure sociale des organisations et à la subjectivité des individus. En mettant le principe d'« organisation » au cœur de leur réflexion, ils ont confirmé l'importance de la logique de l'arrangement pour penser l'administration des entreprises et payer inconsciemment leur dette aux auteurs d'ouvrages de « management » des fermes et des foyers domestiques qui œuvraient au XIX<sup>e</sup> siècle.

Par **Thibault LE TEXIER\***

## INTRODUCTION

Devenu d'un usage courant dans la langue anglaise vers le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, le terme *management* désigne le plus souvent une action ordonnée portant sur un environnement matériel, spatial et temporel, en vue de faciliter la croissance naturelle ou le bon fonctionnement d'un être, d'une institution ou d'un objet. Jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la notion de mana-

gement s'applique principalement au soin des nourrissons, des enfants, des malades, des vieillards, des animaux de la ferme, des sols cultivés et du foyer.

Lorsque des ingénieurs américains entreprennent de rationaliser le travail au sein des ateliers d'usine sous la bannière du management scientifique, l'arrangement des environnements de travail constitue leur principal

\* Groupe de recherche en droit, économie et gestion (GREDEG-CNRS).

levier d'action. Bien qu'ils ne revendiquent jamais un tel héritage, c'est bien dans ce sillage qu'ils s'inscrivent. L'histoire de la gestion ne saurait donc être confinée aux champs industriel et marchand, et encore moins à cette institution dont il est devenu difficile de la dissocier : l'entreprise.

Telle qu'elle est usitée dans les manuels de management, la notion anglaise *d'arrangement* change néanmoins de sens à la charnière des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. En deçà, pour le dire schématiquement, elle peut être traduite par « disposition », et au-delà par « dispositif ».

Dans son sens premier, un arrangement désigne généralement l'action de mettre en ordre, un mode d'ordonnement ou une combinaison de choses, dans un but déterminé (MURRAY, 1908, vol. 1, p. 457).

Dans son second sens, ce terme fait fréquemment référence à l'action de mettre en système ou d'organiser des phénomènes complexes. Si ce terme d'« organisation » reste largement absent des ouvrages de management des foyers, des fermes, des enfants et des malades jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle, il commence à être utilisé, dès les années 1850 par de multiples auteurs de manuels de gestion d'écoles pour désigner un « système d'arrangements », selon l'expression d'un influent théoricien de l'éducation (GILL, 1857, p. 56). L'organisation, principe majeur de la pensée managériale moderne, est ainsi définissable comme un *arrangement d'arrangements*. Organiser, c'est toujours, d'une certaine manière, ré-organiser.

Arranger consiste à incorporer structurellement des schémas préconstitués dans des espaces, des outils, des corps, des règles, des procédures, des comportements, des symboles, des institutions et des consciences considérés comme fortement malléables afin de produire efficacement et presque automatiquement des résultats prédéterminés. Une organisation formelle plus ou moins durable est un de ces résultats, mais ce résultat doit lui-même être perpétuellement soumis à l'action d'organiser.

## LE PRINCIPE D'ARRANGEMENT DANS LA PREMIÈRE LITTÉRATURE MANAGÉRIALE

Aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, les auteurs de manuels de management des fermes, des foyers, des enfants en bas âge et des écoles sont pour la plupart soucieux de codifier des systèmes, des plans et des méthodes qui reposent sur l'usage réglé de nombreux outils, tels que des diagrammes, des programmes, des tableaux, des fiches ou encore des emplois du temps. Les termes et expressions anglais *order*, *arrangement*, *disposal*, *regulation*, *system of management*, *plan of management* et *method of management* émaillent leurs réflexions. Le mot même de *management* semble alors indistinguable de l'idée d'une disposition ordonnée selon un plan préconçu.

La fixation de routines et de régularités est particulièrement recommandée dans la gestion des enfants, des animaux et des écoliers. Selon un prolifique auteur d'ouvrages de conseil en gestion, « une maison bien conduite est celle où une attention stricte est attachée à l'ordre et à la régularité. Faire chaque chose en son temps, garder chaque chose à sa juste place et utiliser chaque chose selon son usage adéquat sont l'essence même du bon management » (TAYLOR, 1815, p. 27). Catharine Beecher est la première auteure connue à présenter, dans un traité qui connaît quinze éditions en quinze ans, un véritable « plan systématique d'économie domestique » (BEECHER, 1841, p. 157). Usage raisonné du temps et de l'espace, utilisation de calendriers et de plans de maison, division et planification des tâches non seulement des domestiques, mais de tous les membres de la famille, telles sont les grandes lignes de son système de gestion. L'ouvrage d'administration du foyer le plus fameux d'une autre de ses théoriciennes, Isabella Beeton, codifie pareillement chaque aspect de la gestion d'un foyer, du déroulement d'un dîner donné à la maison jusqu'à la manière de rendre visite à des personnes en deuil (BEETON, 1861). Ce manuel, qui popularise l'expression de « *household management* », se vend à plus de soixante mille exemplaires l'année de sa parution et atteint presque les deux millions six ans plus tard (HUMBLE, 2000, p. vii).

Une fièvre planificatrice parcourt la littérature consacrée au management domestique. Elle prend notamment la forme de plans détaillés de maisons et de tables, de diagrammes de cuisine, de programmes, d'emplois du temps, de tables et de fiches de tâches, de calendriers, de pense-bête, de tableaux d'affichage, de registres, de livres de comptes ou encore de menus écrits (voir la figure 1 de la page suivante).

Une auteure recommande même l'usage de « règles imprimées dans la salle de bains » (CARTER, 1904, p. 93). Et pour l'« ingénieure domestique », Christine Frederick, « une pratique standard signifie donc des ordres écrits quant aux méthodes, aux outils et au temps » (FREDERICK, 1919, p. 152). Le savoir gestionnaire appelle la formalisation et la schématisation, en lieu et place de la transmission orale et de l'apprentissage par l'exemple. La conduite d'un foyer n'est plus une simple affaire de traditions transmises, inchangées de génération en génération. C'est désormais une question de mesures, de calculs et de normes objectivement élaborées.

La question particulière des arrangements spatiaux est un leitmotiv des manuels de gestion des fermes et des foyers. La maxime « une place pour chaque chose et chaque chose à sa place » ponctue cette littérature. Le dessin des champs n'est pas rare, pas plus que le plan de la disposition des bâtiments d'un corps de ferme ou d'un poulailler (voir la figure 2 en page 63).

Dès 1768, l'agronome expérimentateur Arthur Young insiste sur le « bénéfice général qui provient d'un arran-

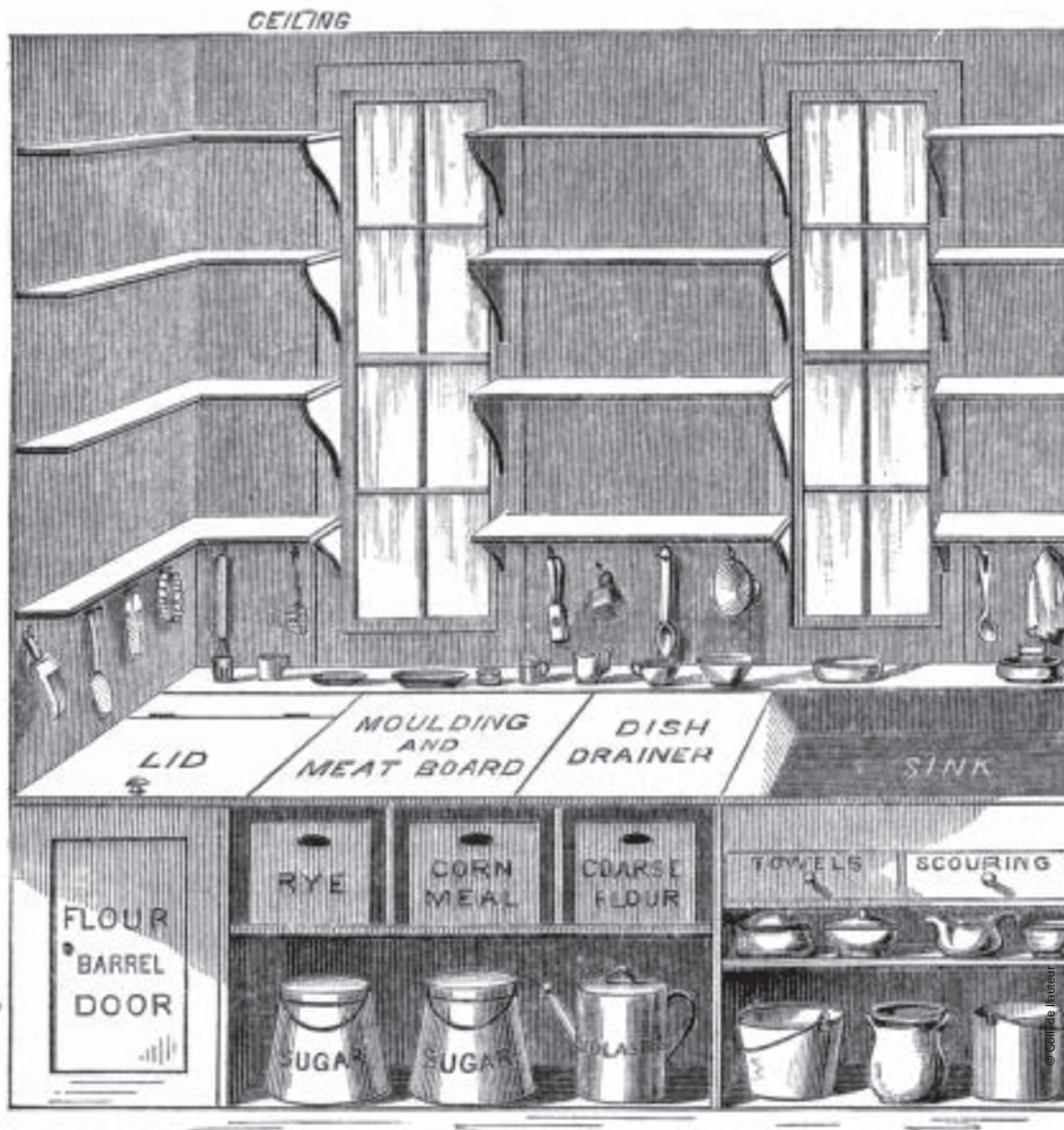


Figure 1 : Arrangement de l'évier et de l'espace de travail d'une cuisine idéale (BEECHER et STOWE, 1870, p. 32).

gement judicieux de la ferme », et tout particulièrement « de l'arrangement de ses terres eu égard à ses cultures » (YOUNG, 1768, pp. 156-157 et p. 158). Un siècle plus tard, un autre auteur anglais de manuels de management agricole souligne que, « en plus d'un ensemble très rigide et exact de livres de comptes, il faudrait posséder un plan exact de chaque champ montrant la position des fossés et de leur point d'écoulement, la position des clôtures et des portails, [et] un autre détaillant les modes de culture et leur location en fonction des intervalles de rotation » (BURN, 1877, p. 29).

De semblables recommandations traversent les ouvrages de gestion domestique, où l'on trouve des plans de maisons, de cuisines, de garde-manger et de placards (typiquement BEECHER & STOWE, 1869, pp. 22-39). Une adepte du taylorisme en appelle même à « une planification scientifique des foyers »

(BRUERE, 1912, p. 174). Première femme admise au *Massachusetts Institute of Technology* et pionnière de l'enseignement académique de l'économie domestique (*home economics*), Ellen Richards codifie l'arrangement des logis portant sur des éléments aussi divers que les fenêtres, les murs, les éviers, la baignoire, les sols, les boiseries, les escaliers et leurs rampes, la plomberie, les brûleurs à gaz et les cloisons (RICHARDS, 1911, pp. 174-175). Non contente de rationaliser l'arrangement des instruments et des meubles de cuisine, la grande importatrice du management scientifique à la maison planifie également les trajectoires les plus efficaces au sein de cet environnement rationnellement ordonné (FREDERICK, 1913) (voir la figure 3 de la page suivante).

En plus de codifier et de planifier l'espace et les temps domestiques, les ouvrages de management des foyers



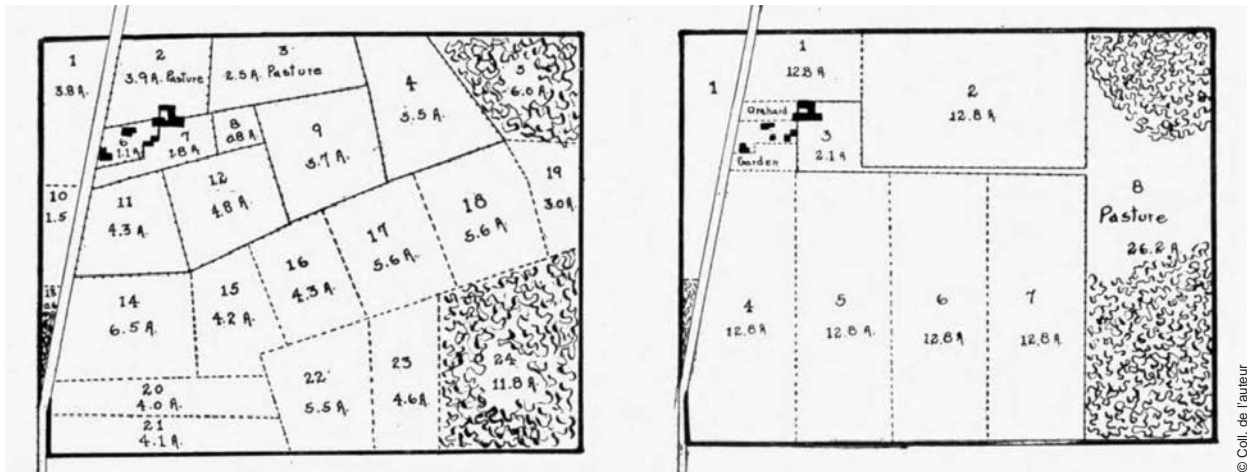


Figure 2 : Schéma de gauche : disposition originale d'un terrain de cent acres. Schéma de droite : proposition de réarrangement du terrain en vue d'un « usage efficace » (WARREN, 1913, p. 382).

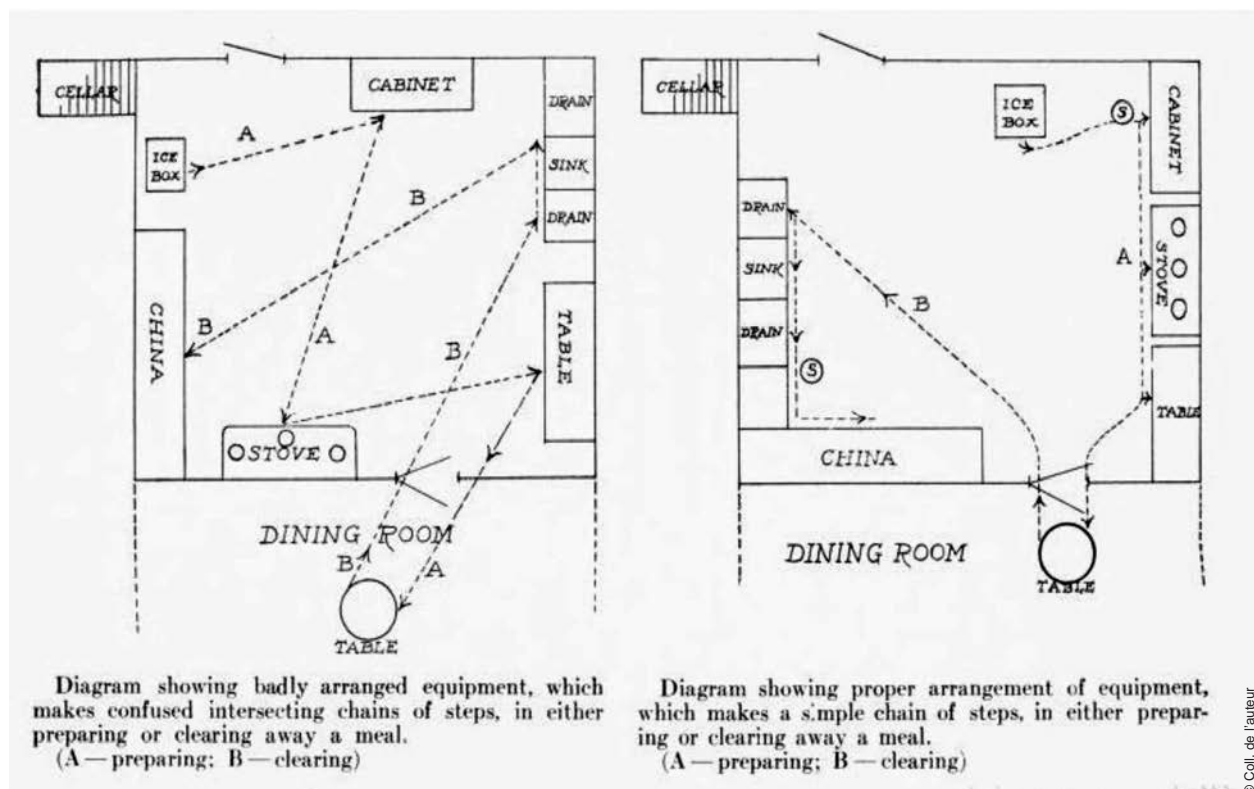


Figure 3 : Diagrammes montrant l'incidence de l'arrangement d'une cuisine sur les déplacements induits par la préparation d'un repas (FREDERICK, 1913, p.52).

recommandent généralement d'en réguler la température, la luminosité, l'aération, la fourniture en eau et l'alimentation de l'âtre. Le docteur Howard Barrett précise par exemple l'importance, pour la santé des enfants, d'un « management sanitaire en matière d'atmosphère, de ventilation, d'écoulement des eaux, de lumière, d'exercice, d'habillement et d'ablution » (BARRETT, 1875, p. 9). De semblables recommandations apparaissent également dans les ouvrages sur le management des malades, des hôpitaux et des écoles. L'élaboration de plans et d'arrangements est également une caractéristique de cette première littérature managériale. La plupart des ouvrages de gestion

enfantine standardisent ainsi l'habillement des enfants des pieds à la tête, leur propreté, leur bain, leur nourriture, leurs boissons, leur exercice, leur repos, leur sommeil, leur éducation et même leurs amusements. Ils décrivent parfois minutieusement les différents stades de leur développement, ainsi que le programme propre à leur assurer une croissance harmonieuse (voir typiquement H. SMITH, 1792, p. 140) (voir la figure 4 de la page suivante). Manager signifie en ce sens accompagner ou rétablir un développement naturel objectivement déterminable. Dès le XVIII<sup>e</sup> siècle, les auteurs d'ouvrages de management montrent également une forte volonté d'or-



<b>Periods of Age.</b>	<b>Hours of Play or Physical Exercise.</b>	<b>Hours of Physical Exercise combined with Mental Instruction.</b>	<b>Hours of Study or Tuition.</b>	<b>Hours of Relaxation, for Nourishment, Repose, or Light Amusement.</b>	<b>Hours of Sleep.</b>
<b>CHILDHOOD. (Example at 4 years)</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
<b>BOYHOOD OR GIRLHOOD. (Example at 9 years)</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>ADOLESCENCE. (Example at 14 years)</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
<b>ADULT AGE. (Example at 21 years)</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

© Coll. de l'auteur

Figure 4 : Présentation, par le célèbre chirurgien Samuel Smiles, de « ce que devrait être la distribution (disposition) du temps dans la prime enfance, l'enfance, l'adolescence et l'âge adulte de manière à atteindre le plein développement des facultés mentales auxquelles correspondra un sain achèvement de l'organisme physique. » (SMILES, 1838, p. 188).

donnancement du temps. Nombre de manuels de gestion domestique proposent des modèles d'emploi du temps réglant l'exécution des tâches ménagères heure par heure, voire au quart d'heure près (voir, par exemple, PARKES, 1825, Part III. *The Regulation of Time*). Les almanachs sont d'importants instruments de régulation de l'usage du temps à la ferme comme au foyer, et les opérations agricoles obéissent à des calendriers et à des motifs chronologiques fixés de plus en plus rigoureusement. Similairement, « un emploi du temps est à une école, ce qu'une grammaire est à une langue » déclare un proviseur qui a participé à l'introduction dans les écoles irlandaises « d'une organisation améliorée et uniforme » (JOYCE, 1863, p. 37 et p. vii).

Alors que cette notion d'« organisation » est presque introuvable dans les ouvrages de management médical, agricole et domestique, nombre d'ouvrages de management des écoles lui consacrent un chapitre, voire une partie entière (voir en particulier GILL, 1857 ; KELLOGG, 1880 ; BALWIN, 1881 ; LANDON, 1883 ; PRINCE, 1903). On y trouve d'ordinaire des instructions quant au nombre, à la taille et à l'emploi du temps des classes, à la distribution des employés, à la classification des élèves, à la répartition du tra-

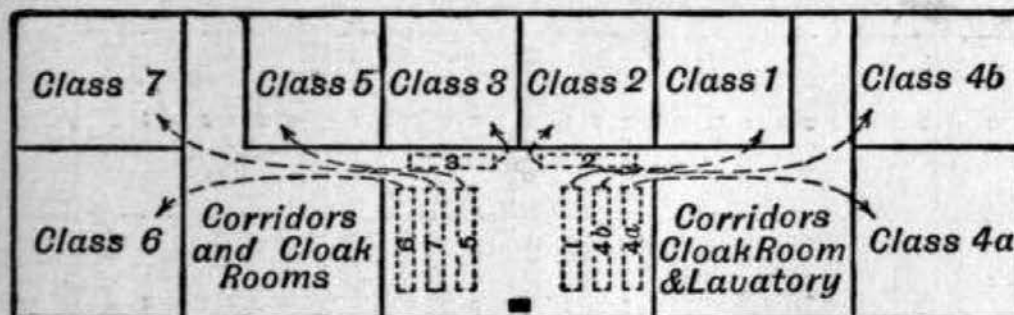
vail et aux devoirs du maître. La notion d'« organisation » peut également faire référence au plan de l'école ou à un modèle d'arrangement spatial de la salle de classe, et certains ouvrages spécifient même la manière dont les élèves devraient être rassemblés et circuler dans leur salle ou dans tout l'établissement. « L'arrangement des bureaux le plus approprié à un management efficace de l'école », dont traite par exemple le recteur d'une école de Glasgow (MORRISON, 1859, p. 44), est un sujet de première importance (voir la figure 5 de la page suivante). Manager signifie, dans cette perspective, arranger un ensemble d'activités selon des chronologies rigoureusement formalisées.

#### LE PRINCIPE D'ARRANGEMENT CHEZ LES THÉORICIENS DU MANAGEMENT SCIENTIFIQUE

Jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le management vise l'ordre et l'efficacité par un arrangement de l'environnement matériel, spatial et temporel d'êtres dont il s'agit de prendre soin et d'accompagner la

**TIME TABLE FOR BOYS' SCHOOL. WORKING SCHEME IV.  
AVERAGE 450.**

Subject.	1	2	3	4	5	6	7
Scripture & Prayers . . . . .	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	2.55
Reading . . . . .	1.50	1.50	1.50	1.50	2.30	2.20	2.55
Grammar . . . . .	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
Repetition . . . . .	.35	.35	.35	.35	.35	.40	.35
Composition . . . . .	1.45	1.45	1.45	1.45	.35	.35	.35
Spelling . . . . .	—	—	—	—	1.45	2.20	2.20
Writing . . . . .	—	—	—	—	—	.25	.25
History . . . . .	1.20	1.20	1.15	1.15	1.20	1.20	1.20
Geography . . . . .	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Arithmetic . . . . .	2.15	2.15	2.15	2.15	3.45	4.20	3.45
Algebra . . . . .	1.30	1.30	1.30	1.30	—	—	—
Mag. & Elect. . . . .	1.20	1.20	1.20	1.20	—	—	—
Drill . . . . .	1.00	1.00	1.05	1.05	1.05	1.00	1.05
Drawing . . . . .	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	1.40	1.40
Singing . . . . .	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10
French . . . . .	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	1.40	1.40
Optional . . . . .	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15
Recreation . . . . .	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05
<b>Total . . . . .</b>	<b>27.30</b>	<b>27.30</b>	<b>27.30</b>	<b>27.30</b>	<b>27.30</b>	<b>27.30</b>	<b>27.30</b>



**STAFF.**

Head Master.  
7 Certificated Assistants.  
1 Ex-Pupil Teacher.  
2 Pupil Teachers.

Class 1. { Ex. } Certif. Assistant.  
          { VII. }  
2. (VII.)   "       "  
3. (VI.)   "       "  
4. (V.)    "       "  
5. (IV.)   "       "  
6. (III.)  "       "

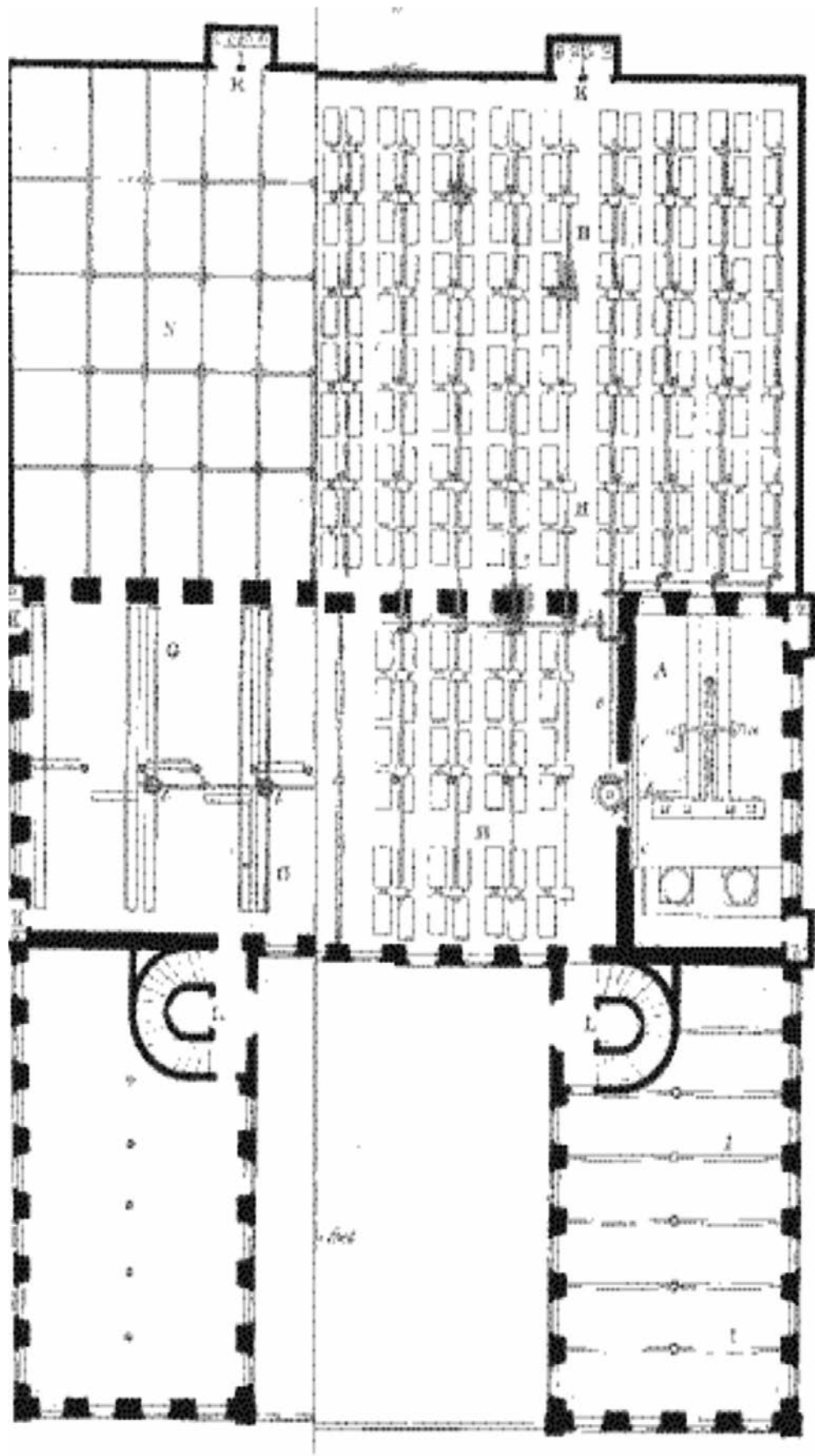
Class 7. (II. and I.) Ex-Pupil Teacher and two Pupil Teachers.

**HOME LESSONS.**

Monday. French and Arithmetic.  
Tuesday. Algebra and English.  
Wednesday. French and Arith.  
Thursday. Algebra and English.  
Friday. Geography.  
Standards I., II., III. and IV. take Spelling instead of French and Algebra.

Figure 5 : Un emploi du temps pour une école de garçon accompagné du plan d'une école contenant des indications quant à la manière de rassembler les élèves dans la cour et de les faire entrer en classe (COLLAR & CROOK, 1901, p. 41).





© Coll. de l'auteur

Figure 6 : Plan d'une extrémité du bâtiment principal de la fabrique de coton de M. Orrell, près de Stockport (URE, 1836, "Plate I," à la fin de l'ouvrage, non paginé. Lire aussi, dans ce même ouvrage, la description complète de cette fabrique, pp. 295 et suivantes. Le plan est commenté en pages 298 à 300).

croissance naturelle. Le terme « management » est alors redéfini par un groupe d'ingénieurs américains, en référence au travail industriel. S'ils escamotent la dimension du soin et s'ils accordent une place centrale au principe de contrôle, ces théoriciens du management moderne reconduisent l'imaginaire de l'arrangement propre aux usages antérieurs de la notion de management. Il semblent en ce sens plus proches de Catharine Beecher et d'Isabella Beeton que des ingénieurs anglais de la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, qui se contentent pour la plupart d'arranger des plans de fabrique non pas selon leurs effets sur le travail humain, mais en référence à la distribution de l'énergie, à la circulation des matériaux et aux profits que l'on peut en tirer.

L'organisation réfléchie de l'espace productif est concomitante à l'apparition des premières manufactures. Dès la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, des plans d'aménagement intérieur de fabriques sont standardisés et servent parfois de modèles durant deux générations (POLLARD, 1965, p. 260 ; NELSON, 1975, p. 12). Dans son *Cours d'économie politique*, Jean-Baptiste Say mentionne, sans s'y attarder, les avantages financiers qui peuvent résulter de « la distribution intérieure » d'une fabrique (1828, p. 291 et pp. 296-297). Grand théoricien des fabriques et artisan d'importants échanges intellectuels entre la Grande-Bretagne et les États-Unis, James Montgomery souligne quelques années plus tard l'importance « du plan d'une fabrique et de la disposition (*arrangement*) de ses différents départements pour promouvoir la progression de ses différentes opérations » (MONTGOMERY, 1832, p. iv ; cf. 1840, pp. 13-25). Il avance également à ce sujet que l'ouvrier doit pouvoir travailler sans être encombré. Trois ans après, Andrew Ure précise que « l'architecture d'une fabrique est une science d'origine récente » (URE, 1835, p. 32) (voir la figure 6 de la page précédente). À la même époque, l'économiste anglais Thomas Charles Banfield en appelle également à un « mode de planification des édifices manufacturiers [qui soit] plus scientifique », mais sans préciser ce qu'il entend exactement par là (BANFIELD, 1845, p. 67).

Jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, cette « science » en constante évolution se limite souvent à la sélection d'un emplacement avantageux et à la configuration des courroies de transmission de l'énergie à partir d'un moteur unique. Les différents dispositifs de production imaginés au XIX<sup>e</sup> siècle ne sont généralement pas pensés comme des instruments de gouvernement des travailleurs. Tout au plus envisage-t-on leur surveillance (CHADWICK, 1842, pp. 240-244). À l'époque, ce ne sont pas d'abord les travailleurs que l'on « arrange », mais les instruments matériels de production.

Si certains ingénieurs américains entreprennent à partir de 1880 de rationaliser et de standardiser les outils,

les matériaux et la nomenclature des machines et des ateliers, ainsi que les divers éléments matériels avec lesquels ils sont quotidiennement en contact, ils s'intéressent à peine au facteur humain proprement dit. Au cours des dernières décennies du XIX<sup>e</sup> siècle, comme s'en souvient le taylorien Henry Gantt, « bien que la conception de machines et d'appareils ait été l'objet de beaucoup de pensées et de connaissances, on avait peu étudié les possibilités des hommes qui étaient censés manipuler ces machines » (GANTT, 1915, p. 63). Au début du XX<sup>e</sup> siècle encore, l'organisation du travail reste soumise à l'autorité de la tradition patriarcale plus qu'à celle de la science.

Les ingénieurs qui participent au mouvement du management scientifique ne se départissent que difficilement de l'approche machinique du travail qui prédomine au sein de leur profession (voir LAHY, 1916, p. 199 ; MARCH & SIMON, 1958, p. 13). L'*efficacité* étant le principe fondamental de la technique, ces ingénieurs en concluent logiquement que plus les tâches sont technicisées, plus elles sont efficaces. L'atelier, écrit exemplairement un ingénieur américain à propos de « l'arrangement de l'atelier comme facteur d'efficacité », « peut être considéré comme une immense machine dont les équipements et les hommes sont les pièces mouvantes » (ORCUTT, 1901, p. 718). Pour Harrington Emerson, infatigable panégyriste de l'efficacité, « il y a très peu de différence entre un bon maniement de l'équipement et le maniement des hommes. Les règles s'appliquant dans un cas s'appliqueront généralement dans l'autre » (EMERSON, 1908, p. 56). Et selon Frank Gilbreth, un proche de Taylor, « l'objectif du management scientifique est de conduire les hommes à se comporter autant que possible comme des machines » (GILBRETH, 1912, p. 50).

Les arrangements machiniques ne sont pas seulement le principal référentiel symbolique de ces ingénieurs. Ils constituent également un instrument important de gouvernement et de formation. Il faut organiser la production, écrit le premier auteur à consacrer un ouvrage à la construction et à l'« arrangement » des usines, de sorte que les travailleurs « ressentent en permanence la pression du travail qui reste à faire » (DAY, 1911, p. 40). La chaîne d'assemblage constitue à cet égard une application paradigmatique du principe d'arrangement. Comme l'affirmait Henry Ford, « par l'organisation matérielle, par l'équipement et par la simplification des opérations, les ordres deviennent superflus » (FORD, 1922, p. 83). Les paramètres environnementaux pouvant être arrangés comprennent la poussière, les odeurs, la ventilation, l'air, les gaz, l'humidité, la température, les vêtements, la couleur des murs, la luminosité et la propreté à l'intérieur des unités de production (GILBRETH, 1911, pp. 43-64). Voilà qui n'est pas sans rappeler les recommandations des managers domestiques !



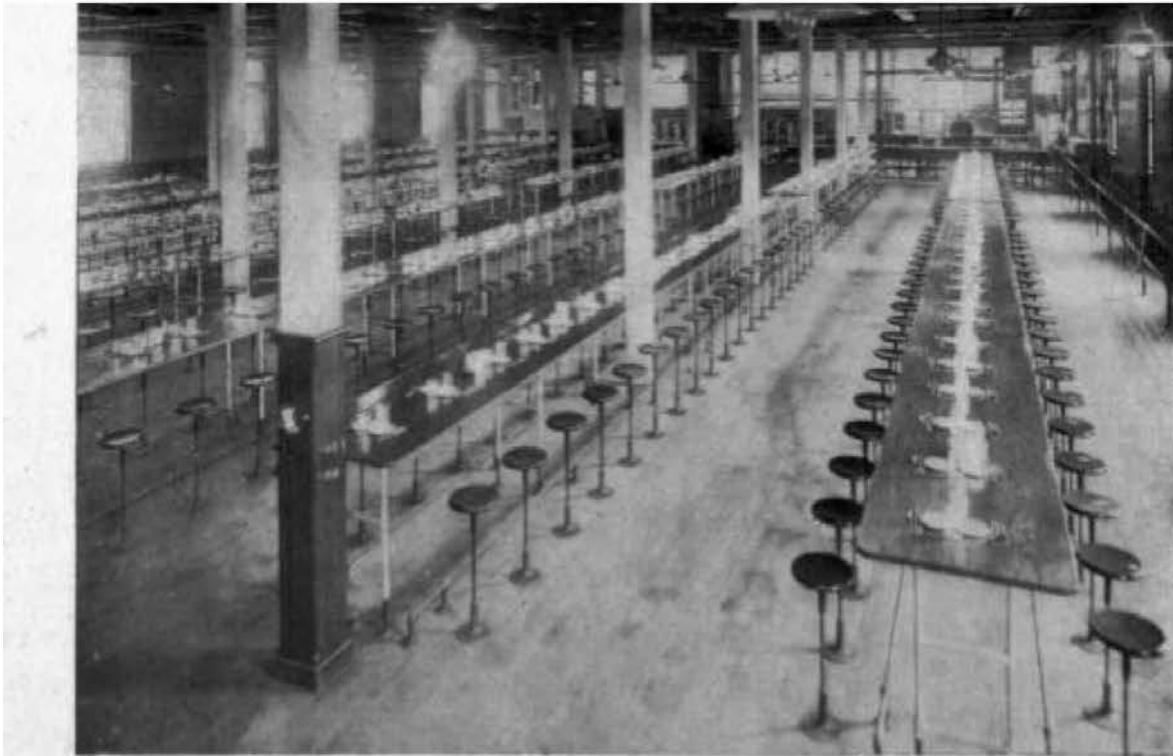


Fig. 55. SCHENECTADY WORK'S RESTAURANT, SHOWING TABLES AND SEATING ARRANGEMENT

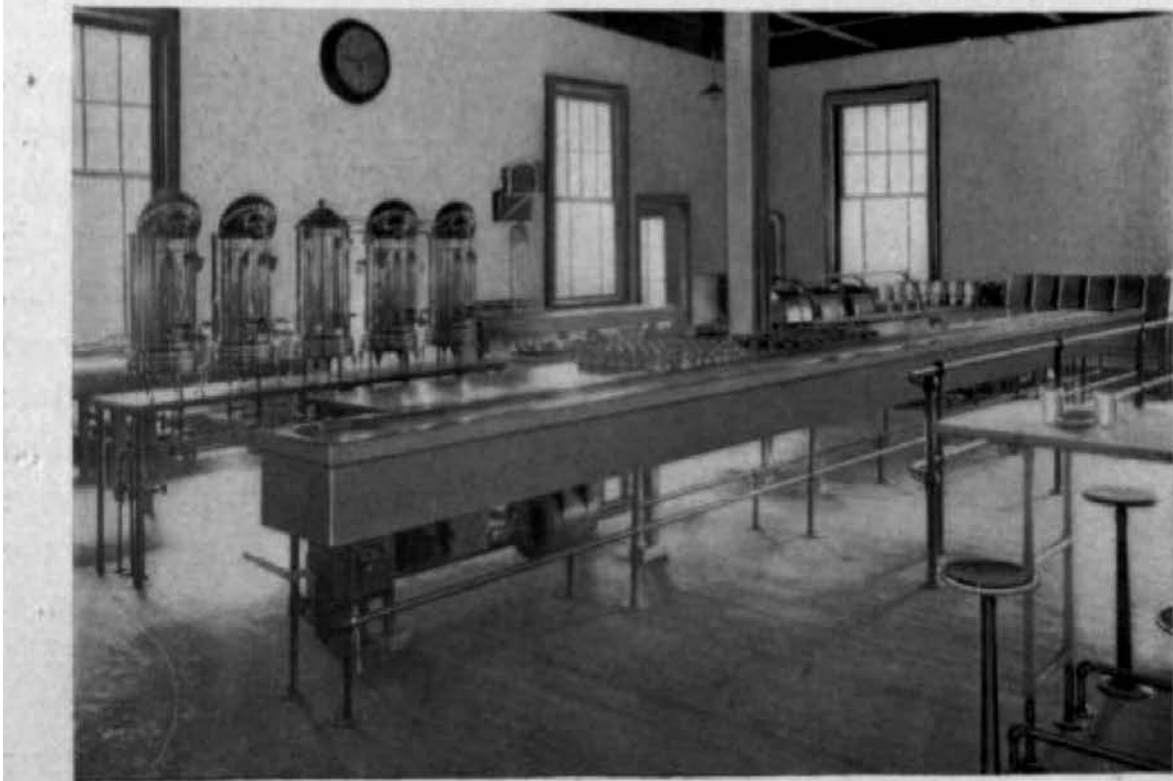


Fig. 56. CONVEYOR BELT AND STEAM TABLES, SCHENECTADY WORKS RESTAURANT

© Coll. de l'auteur

Figure 7 : Le réfectoire de l'usine General Motors de Schenectady organisé sur le principe de la chaîne d'assemblage (RIPLEY, 1919, p. 98).





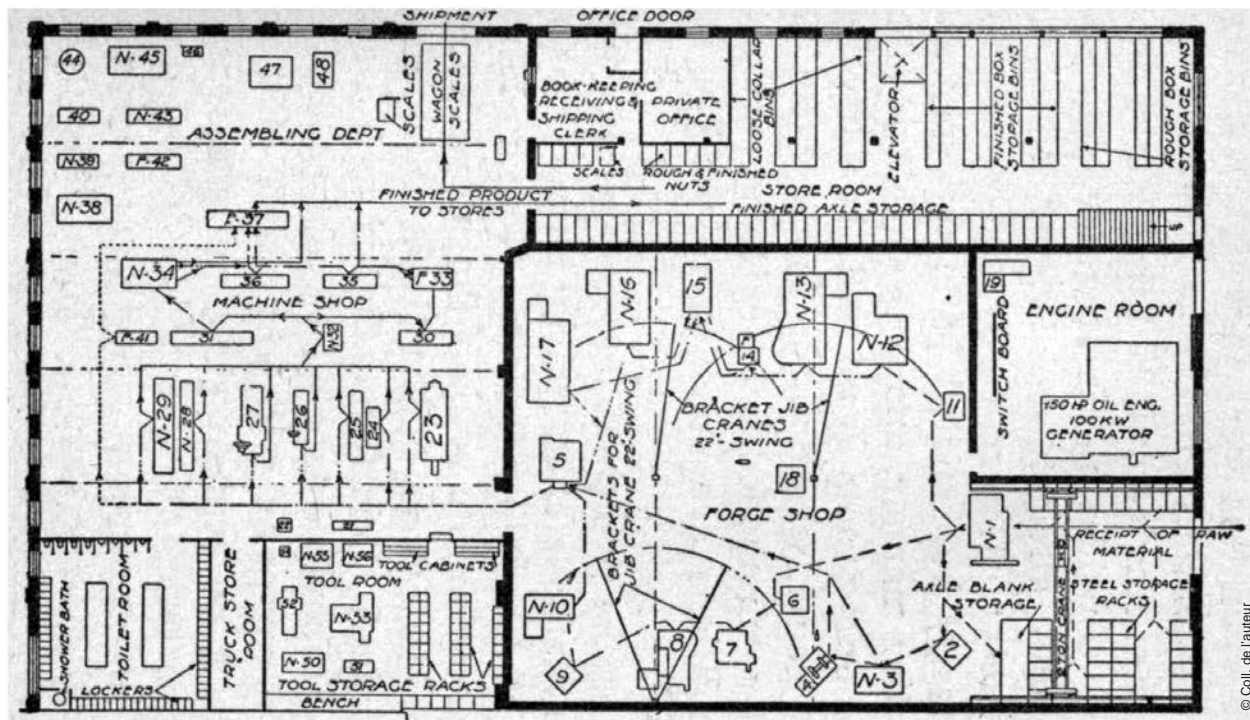


Figure 9 : Détail d'un plan de routage (DAY, 1911, p. 131).

un ensemble de phénomènes un système préalablement conçu selon des principes hétéronomes.

## DE L'ARRANGEMENT À L'ORGANISATION

Parmi les principes tayloriens qui ont été assouplis et approfondis tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, l'idée d'arrangement demeure prépondérante et constitue une dimension importante des réflexions élaborées autour de la notion d'« organisation ».

Jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle encore, le terme anglais *organization* désigne avant tout l'ordonnement physique des organismes vivants, leur complexion (MURRAY, 1908, vol. 7, pp. 195-196). Cette notion est elle-même tirée du terme « organe » et désigne donc, étymologiquement, ce qui croît naturellement. Jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle encore, les deux organisateurs suprêmes sont encore généralement soit la Nature soit le divin.

Par la suite, le champ d'application de l'idée d'arrangement ne cesse de s'étendre à mesure que se développent les sciences humaines et qu'un nombre croissant de dimensions de l'existence se révèlent être des constructions acquises, et donc susceptibles d'être modifiées de manière consciente et délibérée. Les théoriciens du management, qui succèdent aux managers scientifiques, appliquent la notion d'arrangement notamment à deux domaines encore relativement inexplorés : d'une part, la forme et la dynamique des collectifs, et, d'autre part, la subjectivité des travailleurs.

Les premiers théoriciens du management industriel se concentrent sur des individus atomisés, mais certains d'entre eux s'intéressent également aux collectifs. Pour Alexander Hamilton Church, par exemple, « l'esprit de corps doit être encouragé » et « les relations mutuelles entre les hommes doivent être soigneusement étudiées et ajustées » (CHURCH, 1914, p. 109 et p. 111). L'organisation sociale d'une entreprise apparaît alors à certains managers comme un donné malléable et modifiable selon des plans préconçus visant à améliorer l'efficacité et le contrôle des travailleurs (voir BLOOMFIELD, 1919). Les expériences d'Hawthorne [Expérience réalisée dans les années 1930 par Elton Mayo (professeur à Harvard) dans l'usine Hawthorne et considérée comme étant à l'origine du courant des *relations humaines* dans l'entreprise, ndlr (Source : <http://psitetudes.free.fr>)] et l'école des relations humaines contribuent fortement à la propagation de l'idée selon laquelle cette forme de communauté qu'est l'entreprise peut être le produit de son mode de management plutôt que celui d'une sédimentation naturelle (GILLESPIE, 1991, pp. 178-179 et pp. 246-247).

Un dispositif n'est plus seulement un arrangement d'éléments matériels, mais est aussi un échafaudage d'émotions, de personnalités, de rapports interindividuels et de désirs. À partir des années 1930, l'arrangement de ces divers éléments en fonction de savoirs objectivés et de formules prescriptives devient une des tâches majeures du management. Pour Peter Drucker, par exemple, « c'est l'organisation, autrement dit l'arrangement du travail humain effectué sur des ressources matérielles selon un concept, qui détermine la structure sociale et la fonction économique d'une

entreprise » (DRUCKER, 1946, pp. 24-25). Une organisation peut donc être considérée comme un système de comportements qui sont non seulement catalysés et coordonnés, mais également formalisés et arrangés, dans leur géométrie, leur adjonction et leur succession. La meilleure manière de manipuler les désirs, les valeurs, les intellects ainsi que les mécanismes d'identification individuels et collectifs prévalant au sein d'une organisation consiste à objectiver les standards recherchés non seulement dans des environnements matériels, spatiaux et temporels, comme le préconisaient les managers scientifiques, mais également dans une organisation sociale. Philip Selznick est l'un des tout premiers penseurs du management à théoriser pleinement une telle incorporation : « La transformation d'un arrangement technique rationnellement conçu de pièces de construction en un organisme social composé d'individus sensibles et engagés », voilà pour lui en quoi consiste véritablement le management (SELZNICK, 1957, p. 139). Pour le dire dans les termes d'un célèbre professeur du MIT, « plutôt que d'avoir affaire principalement avec la conversion de matériaux en produits, nous avons plutôt affaire, aujourd'hui, à la conversion en *designs* d'hommes, d'idées, d'argent et d'espaces d'expérimentation » (FORRESTER, 1961, p. 347). L'auteur de *bestsellers* Alvin Toffler observe pareillement, en 1970, que « le réarrangement des rôles crée une nouvelle structure, exactement comme le réarrangement de murs mobiles au sein d'un immeuble le convertit en une nouvelle structure » (TOFFLER, 1970, p. 115). Organiser, c'est instituer des groupes humains stables, fonctionnels, contrôlables et efficaces par agencement d'artefacts, d'individus, d'émotions, de désirs et de signes.

Ce n'est pas seulement l'individu, le collectif de travail ou l'atelier qui peuvent ainsi être arrangés et réarrangés, c'est l'entreprise dans son ensemble, et ce à un rythme croissant. Comme l'avance le même Toffler, « plutôt que de construire des édifices permanents, les cadres adaptatifs d'aujourd'hui peuvent avoir à *déconstruire* leurs entreprises afin de maximiser leur manœuvrabilité » (TOFFLER, 1985, p. 2). Dans les décennies 1980 et 1990, de telles entreprises temporaires et modulaires sont fréquemment hissées au rang de parangons organisationnels. Plusieurs auteurs d'ouvrages de management à fort tirage en appellent alors à une révolution dans les pratiques de gestion et les structures institutionnelles. Pour les promoteurs à succès du *reengineering* (HAMMER et CHAMPY, 1993), un terme que l'on pourrait traduire par « réarrangement » ou « réorganisation », il est souhaitable de remodeler, en l'espace de quelques mois, la structure sociale d'une entreprise, que celle-ci traverse des difficultés ou qu'elle soit *leader* sur son segment. Le réarrangement devrait être ainsi quasi-perpétuel.

De même qu'il existe des dispositifs pratiques orientant, encadrant et accompagnant les actes d'un employé au travail et en dehors du travail, il peut exis-

ter des dispositifs symboliques orientant, encadrant et accompagnant sa pensée, ses affects, son imagination et sa parole, là encore, au travail comme en dehors de celui-ci. Il est ainsi possible de gouverner une organisation en manipulant les savoirs, les valeurs, les préjugés et les vérités qui prévalent parmi ses membres. Cela ne signifie pas que le management serait la négation de la personnalité et de l'individualité des travailleurs. Certes, observent Herbert Simon et James March, « dans une organisation, les rôles, contrairement à bien d'autres rôles que remplissent les individus, tendent à être hautement élaborés, relativement stables et définis, dans des proportions considérables, en termes explicites et souvent même écrits » (MARCH et SIMON, 1958, p. 4 ; voir SIMON, 1976, p. 91). Dès les années 1950, il est ainsi devenu possible de changer les manières de faire, les habitudes, le langage et même le mode d'être d'un individu, selon des finalités données. On croit même pouvoir construire et implémenter des personnalités d'ouvrier, de vendeur, de manager ou encore de maîtresse de maison (RIESMAN, 1950, p. 76). Outre les capacités physiques et mentales des travailleurs, les managers ont été peu à peu invités à mesurer et à modifier, aux fins d'une meilleure efficacité, des variables, telles que les relations sociales des travailleurs sur leur lieu de travail, leurs conditions de vie en dehors, leurs émotions, leurs motivations, leurs statuts, leur disponibilité, leur flexibilité, leur concentration, leur optimisme, ainsi que leurs capacités à animer, négocier, déléguer, convaincre, créer une ambiance, anticiper, être autonomes, changer, proposer, entreprendre ou encore innover. Loin de chercher à supprimer les marges de subjectivité qu'implique tout accomplissement d'une tâche, le management contemporain vise à canaliser, à organiser et à contrôler les expressions d'idiosyncrasies en fonction de normes et de finalités objectivement prédéfinies.

La subjectivité des employés peut donc être modelée au moyen de dispositifs de gestion et en fonction de standards et de buts objectifs. On pourrait utiliser l'oxymore « subjectivité objectivée » pour désigner la personnalité type du manager moderne, sommé de jouer des rôles pré-formatés et de n'être lui-même que dans la mesure où il aura incorporé, consciemment ou inconsciemment, les valeurs, les méthodes, les normes et les finalités de son organisation. Selon cet imaginaire managérial, un individu n'est pas un organisme, mais un « ensemble organisé » (MASLOW, 1954, p. 19).

## CONCLUSION

En reprenant le mot « management » dans son sens de régularisation des comportements au moyen d'un système prédéterminé, les théoriciens du management scientifique et leurs successeurs s'inscrivent dans le sil-



lage d'une logique qui s'est essentiellement développée dans l'univers domestique.

Si l'entreprise constitue, depuis un siècle, l'institution de référence des théories managériales, le management a existé par-delà cette institution et l'on peut imaginer qu'il survivra à son hégémonie. En un sens, si l'on veut bien nous autoriser cette simplification, c'est sans doute davantage le management qui a fait l'entreprise moderne que l'entreprise moderne qui a fait le management. Si cette manière de penser l'organisation efficace de ressources éparses selon des finalités données n'avait pas existé au moment où l'entreprise privée prenait son essor, celui-ci aurait probablement été bien différent.

Le terme « management » prend son sens premier au sein d'un cadre essentiellement domestique. Cet environnement est indifféremment masculin ou féminin, faiblement monétisé et spécialisé, non compétitif, non mécanisé et non standardisé. Il s'agit généralement d'établissements de petite taille, la plupart du temps dépourvus de travailleurs salariés et d'une hiérarchie distincte des managers, dans lesquels le motif du profit pécuniaire ne joue qu'un rôle très subalterne quand il n'est pas tout simplement absent. En conséquence, il semble nécessaire de distinguer soigneusement l'histoire du management de celles du capitalisme, de l'entreprise, de la technique, du travail ou encore de la comptabilité. Semblablement, il conviendrait de nuancer l'idée communément admise selon laquelle la naissance et l'essor de la gestion seraient principalement une question de grandeur organisationnelle, de division accrue du travail, de développement du salariat, d'évolution de la comptabilité, d'incitations capitalistes ou encore de mécanisation de la production. Enfin, le management circulant entre différentes institutions, on peut présumer qu'une institution donnée n'appelle pas nécessairement un mode de gouvernement correspondant, pas plus qu'un mode de gouvernement donné n'est nécessairement cantonné à une sphère institutionnelle correspondante. Cela étant dit, le management change bel et bien de signification entre les années 1880 et 1920. Antérieurement à cette période, il est essentiellement question d'arranger, au sens de disposer rationnellement en un tout harmonieux des éléments épars préexistants. Postérieurement, le manager doit mettre non seulement en ordre, mais également en équations, des arrangements complexes et pré-arrangés. À mesure que l'on arrange des éléments de plus en plus nombreux, la tâche consistant à arranger ces arrangements devient l'essence même de l'action de manager. C'est cette action et son résultat que désigne généralement la notion d'« organisation ».

Après 1920, manager ne consiste plus à accompagner la croissance naturelle des êtres ou le bon fonctionnement des collectifs, mais à organiser de manière tou-

jours plus interventionniste des comportements, des représentations et des affects de groupes considérés comme infiniment malléables. Selon cette conception technicienne du pouvoir, un arrangement est essentiellement compréhensible comme *objectivation*. Le management incorpore ainsi des normes comportementales, affectives et symboliques dans des standards formalisés, dans des environnements matériels plus ou moins contraignants, dans des structures sociales, et finalement dans le corps et la subjectivité des individus qui sont soumis aux effets de ces échafaudages objectifs. Ce faisant, le management institue : il produit une action et un sens collectifs ; il fait société. Faute d'analyser cet aspect de la logique managériale, on ne saurait en comprendre la diffusion au sein des différentes institutions qui tissent les sociétés occidentales.

On peut faire l'hypothèse que c'est parce qu'il est fondamentalement un mode d'institution et de gouvernement que le management se propage ainsi. Un groupe qui tend à ne plus structurer son vivre-ensemble essentiellement selon des traditions immuables, qui pense son équilibre interne comme un jeu dynamique entre des éléments changeants et qui se projette dans un devenir historique incertain, un tel groupe peut légitimement être appelé une « organisation ». Et le management tel qu'il est pensé depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle paraît particulièrement bien adapté à son administration. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- BALDWIN (Joseph), *The Art of School Management: A Textbook for Normal Schools and Normal Institutes, and a Reference Book for the Teachers, School Officers, and Parents*, New York, D. Appleton and Co., 196 p., 1881.
- BANFIELD (Thomas Charles), *Four Lectures on the Organization of Industry: Being Part of a Course Delivered in the University of Cambridge in Easter Term 1844*, London, R. & J.E. Taylor, viii-96 p., 1845.
- BARRETT (Howard), *The Management of Infancy and Childhood, in Health and Disease*, London, G. Routledge & sons, 268 p., 1875.
- BEECHER (Catharine E.), *A Treatise on Domestic Economy for the Use of Young Ladies at Home and at School*, Revised edition, New York, Harper & Brothers, 369 p., 1849 [1841].
- BEECHER (Catharine E.) & STOWE (Harriet Beecher), *The American Woman's Home, or, Principles of Domestic Science: Being a Guide to the Formation and Maintenance of Economical, Healthful, Beautiful, and Christian Homes*, New York, J.B. Ford and Company, Boston, H.A. Brown & Co., xi-390 p., 1869.
- BEETON (Isabella), *The Book of Household Management*, London, BEETON (S. O.), xxxix-1112 p., 1861.

- BLOOMFIELD (Daniel) (Ed.), *Selected Articles on Employment Management*, New York, The H.W. Wilson Co., xx-507 p., 1919.
- BRUERE (Martha Bensley) & ROBERT (W.), *Increasing Home Efficiency*, New York, Macmillan, 318 p., 1912.
- BURN (Robert Scott), *Outlines of Landed Estates Management*, London, Crosby Lockwood and Co., 180 p., 1877.
- CARTER (Mary Elizabeth), *House and Home: A Practical Book on Home Management*, New York, A. S. Barnes, 271 p., 1904.
- CHADWICK (Edwin), *Report to Her Majesty's Principal Secretary of State for the Home Department, from the Poor Law Commissioners, on an Inquiry into the Sanitary Condition of the Labouring Population of Great Britain, with Appendices*, London, Printed by W. Clowes and sons for H. M. Stationery off., xxx-457 p., 1842.
- CHURCH (Alexander Hamilton), *The Science and Practice of Management*, New York, The Engineering Magazine Company, xviii-535 p., 1914.
- COLLAR (George) & CROOK (Charles W.), *School Management and Methods of Instruction: With Special Reference to Elementary Schools*, London, New York, Macmillan, viii-336 p., 1901.
- DAY (Charles), *Industrial Plants: Their Arrangement and Construction*, New York, Engineering magazine Co., 294 p., 1911.
- DRUCKER (Peter F.), *The Concept of the Corporation*, New York, The John Day Cie, ix-297 p., 1946.
- EMERSON (Harrington), *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*, New York, The Engineering magazine, 171 p., 1919 [1908].
- FORD (Henry), *My Life and Work*, in collab. with S. Crowther, London, Heinemann, 289 p., 1926 [1922].
- FORRESTER (Jay W.), *Industrial Dynamics*, Cambridge, Mass., MIT Press, xv-464 p., 1961.
- FREDERICK (Christine), *The New Housekeeping: Efficiency Studies in Home Management*, Garden City, New York, Doubleday, Page, xiv-265 p., 1914 [1913].
- FREDERICK (Christine), *Household Engineering: Scientific Management in the Home. A Correspondence Course on the Application of the Principles of Efficiency Engineering and Scientific Management to the Every Day Tasks of Housekeeping*, Chicago, American School of Home Economics, 7-527 p., 1919.
- GALLOWAY (Lee), *Factory and Office Administration*, New York, Alexander Hamilton institute, xx-358 p., 1917.
- GALLOWAY (Lee), *Office Management: Its Principles and Practice; Covering Organization, Arrangement, and Operation with Special Consideration of the Employment, Training, and Payment of Office Workers*, New York, The Ronald press company, xxxi-701 p., 1918.
- GANTT (Henry L.), "Address at the Memorial Meeting, Houston Hall, University of Pennsylvania", Philadelphia, October 22, 1915, in Taylor Society, *Frederick Winslow Taylor: A Memorial Volume*, New York, Taylor society, 1920, pp. 61-65, 1915.
- GILBRETH (Frank B.), *Motion Study: A Method for Increasing the Efficiency of the Workman*, with an introduction by R. T. Kent, New York, VAN NOSTRAND (D.) Co, xxiii-116 p., 1911.
- GILBRETH (Frank B.), *Primer of Scientific Management*, New York, VAN NOSTRAND (D.), viii-108 p., 1912.
- GILL (John), *Introductory Text-Book to School Management*, ninth edition, London, Longman, Green, Longman, Roberts, & Green, viii-272 p., 1863 [1857]).
- GILLESPIE (Richard), *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge, Cambridge University Press, x-282 p., 1991.
- GOING (Charles B.), "Village Communities of the Factory, Machine Works, and Mine", *Engineering Magazine*, n°21, 1901, pp. 59-74, 1901.
- HAMMER (Michael) & CHAMPY (James), *Le Reengineering*, trad. de l'américain par LE SEAC'H (M.), Paris, Dunod, 247 p., 1993.
- HUMBLE (Nicola), "Introduction," in BEETON (Isabella), *Mrs Beeton's Book of Household Management*, edited by HUMBLE (N), Oxford, Oxford University Press, pp. vii-vxxxvii, 2000.
- JOYCE (Patrick Weston), *Hand-Book of School Management and Methods of Teaching*, Dublin, McGlashan & Gill, London, Simpkin, Marshall and Co., viii-180 p., 1863.
- KELLOGG (Amos Markham), *The New Education: School Management, a Practical Guide for the Teacher in the School Room*, New York, E. L. Kellogg & Co., 124 p., 1880.
- LAHY (Jean-Maurice), *Le Système Taylor et la physiologie du travail professionnel*, Paris, Gauthier-Villars, 216 p., 1921 [1916].
- LANDON (Joseph), *School Management: Including a General View of the Work of Education, with Some Account of the Intellectual Faculties from the Teacher's Point of View; Organization; Discipline; and Moral Training*, London, PAUL (K), Trench & Co., xxi-360 p., 1883.
- LEFFINGWELL (William Henry), *Scientific Office Management: A Report on the Results of Applications of the Taylor system of Scientific Management to Offices, Supplemented with a Discussion of How to Obtain the Most Important of These Results*, Chicago, New York [etc.]: A.W. Shaw Company, 253 p., 1917.
- LEFFINGWELL (William Henry), *Making the Office Pay: Tested Office Plans, Methods, and Systems that Make for Better Results from Everyday Routine, Secured from the Offices of Hundreds of Successful Business Men who are Using them to Increase Profits by Cutting Costs*, Chicago, New York [etc.], A. W. Shaw company, xiv-389 p., 1918.

- LEWIS (J. Slater), *The Commercial Organisation of Factories*, London, Spon & Chamberlain, xxxvi-540 p., 1896.
- MARCH (James G.) & SIMON (Herbert A.), *Organizations*, New York, John Wiley and Sons, xi-262 p., 1958.
- MASLOW (Abraham H.), *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row, xxx-369 p., 1970 [1954].
- MONTGOMERY (James), *The Theory and Practice of Cotton Spinning: Or, The Carding and Spinning Master's Assistant*, second edition, Glasgow, NIVEN (John) ; etc., x-332 p., 1833 [1832].
- MONTGOMERY (James), *A Practical Detail of the Cotton Manufacture of the United States of America, and the State of the Cotton Manufacture of that Country Contrasted and Compared with that of Great Britain, etc.*, Glasgow, NIVEN (J.) ; London, WHITTAKER; Manchester, THOMSON (J. & J.) ; Edinburgh, OLLIVER & BOYD ; New York, APPLETON (D.), xi-219 p., 1840.
- MORRISON (Thomas), *Manual of School Management: For the Use of Teachers, Students, and Pupil-Teachers*, Glasgow, HAMILTON (William), viii-359 p., 1863 [1859].
- MURRAY (James A. H.), *A New English Dictionary on Historical Principles: Founded Mainly on the Materials Collected by the Philological Society*, 10 volumes, Oxford, Clarendon Press, 1908.
- NELSON (Daniel), *Managers and Workers. Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920*, Madison, University of Wisconsin Press, x-234 p., 1975.
- ORCUTT (H. F. L.), "Shop Arrangement as a Factor in Efficiency," in *Engineering Magazine*, volume XX, October 1900 to March, 1901, pp. 717-722, 1901.
- PARKES (Frances), *Domestic Duties, or, Instructions to Young Married Ladies, on the Management of their Households, and the Regulation of their Conduct in the Various Relations and Duties of Married Life*, New York, HARPER (J. & J.), ix-487 p., 1829 [1825].
- POLLARD (Sidney), *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, London, ARNOLD (E.), viii-328 p., 1965.
- PRINCE (John T.), *School Administration, Including the Organization and Supervision of Schools*, Syracuse, N. Y., BARDEEN (C.W.), vi-423 p., 1906.
- RICHARDS (Ellen H.), "The Ideal Housekeeping in the Twentieth Century: Fundamental Principles for Health and Economy", volume 3, number 2, pp. 174-175, 1911.
- RIESMAN (David), *La Foule solitaire : anatomie de la société moderne*, avec la collab. de Reuel Denney et Nathan Glazer, trad. de l'américain, préf. d'Edgar Morin, Paris, Arthaud, 378 p., 1964 [1950].
- RIPLEY (Charles M.), *Life in a Large Manufacturing Plant*, Schenectady, General Electric Company Publication Bureau, 167 p., 1919.
- SAY (Jean-Baptiste), *Cours complet d'économie politique pratique. Tome premier*, Paris, Guillaumin, vii-676 p., 1840 [1828].
- SELZNICK (Philip), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, Ill., Row, Peterson, 162 p., 1957.
- SIMON (Herbert A.), *Administration et processus de décision*, trad. de la troisième édition de *Administrative Behavior*, The Free Press, par DAUZAT (P.-E.), Economica, xi-321 p., (1983 [1947, 1976 pour la seconde partie]).
- SMILES (Samuel), *Physical Education; or, The Nurture and Management of Children, Founded on the Study of their Nature and Constitution*, Edinburgh, OLIVER & BOYD, viii-200 p., 1838.
- SMITH (Hugh), *Letters to Married Women on Nursing and the Management of Children*, Sixth edition, revised and considerably enlarged, xv-239 p., 1792.
- TAYLOR (Ann Martin), *Practical Hints to Young Females, on the Duties of a Wife, a Mother and a Mistress of a Family*, sixth edition, London, Printed for Taylor & Hessey and Josiah Conder, vii-188 p., 1816 [1815].
- TAYLOR (Frederick W.), "A Piece-Rate System", *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, New York, pp. 856-903, 1895.
- TAYLOR (Frederick W.), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper Bros., 144 p., 1919 [1911].
- TOFFLER (Alvin), *Future Shock*, New York, Random House, xii-505 p., 1970.
- TOFFLER (Alvin), *The Adaptive Corporation*, New York, McGraw-Hill, vi-217 p., 1985.
- URE (Andrew), *The Philosophy of Manufactures, or an Exposition of the Scientific, Moral and Commercial Economy of the Factory System of Great Britain*, London, Charles Knight, xii-480 p., 1835.
- URE (Andrew), *The Cotton Manufacture of Great Britain Systematically Investigated... with an Introductory View of its Comparative State in Foreign Countries*, Two Volumes, London, KNIGHT (C.), c-359 p. and 455 p., 1836.
- WARREN (George F.), *Farm Management*, New York, The Macmillan company, xviii-590 p., 1913.
- YOUNG (Arthur), *The Farmer's Letters to the People of England*, Second edition, corrected and enlarged, London, Printed for W. Strahan, 482 p., 1768.



LES DESSOUS  
DU TRIPLE A  
- AGENCES  
DE NOTATION :  
RÉCIT  
DE L'INTÉRIEUR

À propos de l'ouvrage  
de Samuel Didier et  
Nicolas Weill, *Les des-  
sous du triple A -  
Agences de notation :  
récit de l'intérieur*,  
Omniscience, 2012.

LES AGENCES  
DE NOTATION  
ET LE « COMPLEXE  
DE JONAS »

L'ouvrage de Samuel  
Didier (nom de plume  
pris par un cadre supérieur d'une  
agence de notation) et de Nicolas  
Weill (journaliste) débute en évo-  
quant le Livre de Jonas, dans la  
Bible.

Rappelons-en les grandes lignes.  
Dieu somme Jonas de se rendre à  
Ninive, la capitale de l'Empire  
assyrien, pour avertir ses habitants  
de sa destruction imminente, si ces  
derniers persistent dans leur vie de  
péché. Jonas tente tout d'abord  
d'échapper à sa mission (ce qui lui  
vaudra de séjourner dans le ventre  
d'un gros poisson), pour finale-  
ment s'en acquitter : il annonce la  
prophétie à la population de  
Ninive, puis se retire sur une col-  
line surplombant la ville pour  
attendre que la colère divine  
s'abatte sur la cité pécheresse. Mais  
les habitants de Ninive décident de  
jeuner et de se repentir. À la  
grande surprise de Jonas, Dieu  
décide d'épargner la ville, puisque  
ses habitants se détournent de  
leurs conduites coupables et se  
tournent vers Dieu. Jonas est alors  
furieux de voir que sa prophétie ne  
se réalise pas, même si c'est son  
énonciation qui a conduit au  
repentir de la population.

Les auteurs qualifient de « com-  
plexe de Jonas » (page 6) ce para-

doxe d'une prophétie « *condamnée  
à être démentie lorsqu'elle est enten-  
due, et réalisée lorsqu'elle est tue* »  
(page 7).

À leurs yeux, les agences de nota-  
tion sont confrontées au même  
dilemme : remplir leur fonction de  
prophète, au risque d'avoir tort  
(c'est-à-dire, par exemple, ne pas  
hésiter à dégrader des États  
jusqu'alors bien notés), mais en  
déclenchant une réaction ver-  
tueuse, ou bien ne pas assumer  
leur fonction de prophète au  
risque de trahir ce qui est leur rai-  
son d'être ?

LE MARCHÉ DES PROMESSES

Les agences de notation intervien-  
nent sur un marché étrange, à  
savoir celui des promesses faites  
par des emprunteurs (on les  
appelle des émetteurs) de rem-  
bourser les sommes qu'ils ont  
empruntées auprès de prêteurs.  
Dans ce marché de la promesse  
entre agents économiques, le rôle  
des agences de notation consiste à  
évaluer le risque que l'émetteur ne  
tienne pas sa promesse, c'est-à-  
dire le risque qu'il ne rembourse  
pas les sommes empruntées  
lorsqu'arrive l'échéance. Ce rôle  
prend de l'importance dès lors que  
ces promesses ne se font plus de  
façon bilatérale entre deux  
acteurs. En effet, les émetteurs  
(par exemple, lorsqu'ils émettent  
des obligations) s'adressent à de  
multiples prêteurs. Ces derniers  
n'ont pas forcément les moyens  
et/ou les compétences leur per-  
mettant de bien mesurer le risque  
auquel ils s'exposent. L'avis d'un  
tiers – une agence de notation –  
s'avère alors précieux.

Comme ce marché de la dette s'est  
développé plus tôt aux États-Unis  
que dans le reste du monde, il en  
résulte que les acteurs majeurs de  
la notation sont américains. Ainsi,  
dès 1868, face à l'ampleur de l'ap-  
pel à l'épargne lancé pour financer  
les chemins de fer américains, sont  
publiés les « *Poor's Manuals of the  
Railroads of the United States* ». Il  
s'agit à l'origine d'annales qui four-

nissent des statistiques sur l'acti-  
vité des sociétés de chemin de fer.  
Ces annales évolueront dès 1909  
vers des notes proches du format  
que l'on connaît aujourd'hui.  
Jusqu'en 1945, en Europe, le mar-  
ché de la dette est majoritairement  
celui de la dette d'États, qui prend  
la forme de bons du Trésor consi-  
dérés comme exempts de tout  
risque, ce qui réduit le besoin de  
notation et retarde, par consé-  
quent, l'émergence d'une agence  
européenne *ad hoc*.

Aujourd'hui, la notation recou-  
vre trois grandes catégories : la  
notation *souveraine* évalue la  
capacité des États à tenir leurs  
engagements ; la notation *corpo-  
rate* fait de même pour les entre-  
prises. Notations *souveraine* et  
*corporate* correspondent à l'acti-  
vité de notation dite *fondamen-  
tale*, car elles portent sur des  
émetteurs qui, d'une part, ont  
une certaine cohérence et une  
certaine unité stratégique et qui,  
d'autre part, existent indépen-  
damment de la notation.

À côté de cette notation *fondamen-  
tale*, il y a une troisième catégorie,  
la notation des *financements struc-  
turés*. Ils correspondent à la créa-  
tion « d'entités *ad hoc* ». Leur nota-  
tion, soulignent les auteurs, pré-  
sente donc une différence avec la  
notation *fondamentale*. Il s'agit  
d'entités spécialement créées par  
l'ingénierie financière pour acqué-  
rir des actifs financés par une dette  
qui ne pourra être remboursée *que  
par ces seuls* actifs, contrairement à  
un État ou à une entreprise qui  
disposent d'actifs relevant d'activi-  
tés plus larges. Or, cette caracté-  
ristique n'est pas anodine quant au  
rôle joué par la notation. Ainsi,  
« *dans l'univers corporate, par  
exemple, toute entreprise exerce une  
activité indépendante de sa note  
[...]. Dans la notation structurée,  
au contraire [...], les avis des agences  
sont intégrés aux structures elles-  
mêmes, qui n'existent que pour, et  
par la notation : les entités qui com-  
posent les financements structurés  
n'existent pas en dehors de leur note* »  
(p. 54).

## L'ESSOR DE LA TITRISATION ET L'IMPORTANCE ACCRUE DES AGENCES

Les financements structurés relèvent de la titrisation. Voici comment les auteurs en présentent le principe, et l'intérêt :

« Pour évacuer le risque de crédit, une entreprise dispose de deux techniques : l'affacturage et le refinancement (grâce à la titrisation). L'affacturage est un moyen grâce auquel on transforme des créances sur des clients – ou des traites – en argent, en les vendant à un affactureur avec une décote. C'est le prix du service rendu [...] Dans le cadre de la titrisation, l'entreprise vend, contre de l'argent, ses actifs à une entité ad hoc constituée pour l'occasion [...]. La décote correspond en partie aux coûts associés à la structure du véhicule : il faut éditer des prospectus, payer des avocats, des banquiers, fabriquer toute la technologie nécessaire à l'émission des obligations. Au fond, ces deux techniques portent de grandes similarités. [...] Mais d'où l'entité ad hoc et sans âme, qui n'existait pas auparavant – contrairement à l'affactureur – tire-t-elle son

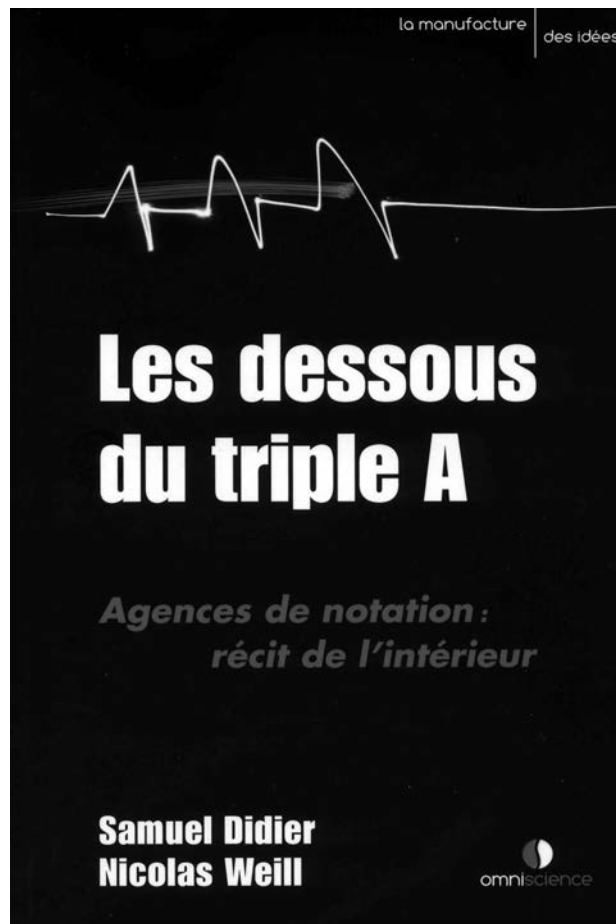
financement ? De l'émission d'emprunts ! [...] Dans un cas, il s'agit d'une vente de gré à gré, qui engage un nombre d'acteurs restreints et souvent locaux. Dans l'autre, il s'agit de la profondeur, virtuellement infinie, du marché mondial » (pp. 40 et 41).

Ce type de mécanisme n'est pas accessible à de petites entreprises. Mais en regroupant la dette de multiples petites structures (ou de particuliers), il devient possible d'atteindre une taille suffisante pour constituer une entité *ad hoc* :

« Désormais, le paysan de la Beauce ne pouvait-il pas être financé par le retraité épargnant japonais ? »

Une fois les titres émis sur le marché de la dette, ils peuvent être échangés facilement :

« Avec la titrisation, les idéologues de la liberté des marchés pensaient tenir la courroie de transmission parfaite qui allait faire décroître le



prix du financement et qui était dotée d'une efficacité maximale » (pp. 46 et 47).

Malheureusement, selon les auteurs, cette courroie de transmission, au lieu de favoriser la désintermédiation, a multiplié les intermédiaires, les frais et – surtout – les pertes d'informations et de maîtrise du risque, d'un maillon à l'autre de ladite courroie. Mais pour Samuel Didier et Nicolas Weill, ce n'est pas la titrisation en soi qui pose problème, mais les moyens et les institutions de la réglementation de la finance internationale.

## LE RÔLE DES AGENCES DANS LA CRISE ACTUELLE

La chronologie de la crise que nous traversons est désormais bien connue. Premier acte, la crise des financements structurés, plus connue sous l'appellation de crise des *subprimes*, suivie d'une crise bancaire, débouche sur une crise des dettes souveraines, avec la dégradation de la note de pays qui apparaissaient pourtant comme des plus solides (à l'instar de la France).

La notation des financements structurés par les agences de notation a contribué à ce phénomène. Des sociétés se sont tournées vers les agences de notation en leur demandant de se prononcer sur la note qu'elles attribueraient à une palette d'entités *ad hoc*. Ces sociétés, connues dans le jargon de la finance sous les noms d'« arrangeurs » ou de « structureurs », ont adapté la composition de ces entités *ad hoc* en fonction de la note maximale qu'il était possible d'obtenir auprès des agences.

Face à cet afflux, les agences de notation se sont retrouvées confrontées à trois difficultés.

Premièrement, les agences faisaient face à des produits très complexes dont elles n'avaient que peu d'expérience, et surtout sur lesquels elles avaient peu de données historiques pour pouvoir juger de leur profil de risque. Deuxièmement, si les agences disposaient des outils de mesure pour évaluer le risque intrinsèque d'un émetteur, elles en avaient beaucoup moins pour évaluer le risque d'un produit constitué d'émetteurs très nombreux, et tout petits. Les effets de corrélation entre les comportements de ces minuscules émetteurs étaient,

entre autres, difficiles à évaluer. Troisièmement, l'émission massive de titres notés « AAA » a contribué à modifier le risque même de ces titres dans une logique d'effet boomerang qui n'avait pas été correctement anticipée.

À ces facteurs d'ordre cognitif se sont ajoutés des facteurs d'ordre commercial.

« *Les arrangeurs allaient en effet faire leur marché, d'agence en agence, pour obtenir le meilleur pourcentage de triple A, en ne retenant que la (ou les) mieux disante(s) d'entre elles. C'est ce que l'on a appelé la pratique du rating shopping* » (p. 63).

Dans cette effervescence générale, l'activité de notation structurée des agences avait pris une importance fondamentale : elle alla jusqu'à représenter la moitié des revenus de ces agences (à égalité avec la notation fondamentale) (p. 82).

#### POURQUOI LES AGENCES DE NOTATION OCCUPENT-ELLES AUJOURD'HUI UNE TELLE PLACE DANS L'ÉCONOMIE ?

Les agences de notation jouent un rôle qui tient à la fois du rôle d'un média et de celui d'un régulateur privé. En tant que médias, les agences de notation partagent des caractéristiques communes avec les journaux. Comme les journaux, les agences émettent des opinions qui sont protégées dans le cadre des lois garantissant la liberté d'expression. Comme les journaux, les agences s'empressent de rendre leurs informations publiques au travers de communiqués de presse, car elles sont obsédées par les risques liés à la rétention d'information et à l'asymétrie dans l'information. Comme les journaux, les agences disposent d'une direction unique qui fait la synthèse entre deux logiques potentiellement porteuses de conflits d'intérêts : celle des équipes commerciales (qui démarchent les clients) et celle des équipes d'analystes (qui les notent). Cette proximité se

retrouve d'ailleurs dans leurs liens capitalistiques : Standard & Poor's est une filiale d'un grand groupe d'édition ; Moody's résulte d'une scission au sein de Dun & Bradstreet, un grand groupe d'information financière, et Hearts, un groupe de médias américain, est actuellement copropriétaire de l'agence de notation Fitch. Les auteurs soulignent d'ailleurs qu'il existe d'autres institutions, outre les agences et les médias, qui portent des jugements ou notent leurs clients, comme l'université par exemple. Les conflits d'intérêts sont donc inhérents à l'évaluation, tout l'enjeu consiste à les réguler. Mais les agences de notation remplissent en même temps le rôle de régulateurs privés. En Europe, comme aux États-Unis, la réglementation (le ratio Cooke, les accords de Bâle, par exemple) impose aux banques de ne pas prêter une partie déterminée de leurs fonds propres afin de bénéficier d'une marge de sécurité en cas de défaillance de leurs débiteurs. Pour calculer au plus juste le ratio de fonds propres à conserver en regard des prêts consentis, il faut pouvoir porter un jugement sur le risque des débiteurs : c'est à ce niveau qu'interviennent les agences de notation. En mesurant le niveau de risque en fonction des notes des agences, les réglementations ont fait de celles-ci des régulateurs privés.

« *En somme, les instances de régulation ont confié le boulot [du contrôle du risque] aux agences et l'ensemble des acteurs financiers s'est souvent contenté du service minimum, malgré la supériorité écrasante des moyens à leur disposition, face à quelques centaines d'analystes pour les plus grandes [de ces] agences* » (p. 93).

#### QUELLES PISTES D'ÉVOLUTION ?

Les auteurs proposent plusieurs pistes d'évolution. Premièrement, ils suggèrent de faire disparaître le rôle de régulateur privé, c'est-à-

dire d'organiser la « *déprescription* » (p. 97) des agences par les régulateurs. Il s'agirait de faire en sorte que les notes des agences ne constituent plus la mesure officiellement instituée du risque. Ce faisant, il s'agirait de favoriser la pluralité des analyses et des opinions : en quelque sorte, les agences se concentreraient uniquement sur leur rôle de médias.

Deuxièmement, les auteurs soulignent que deux voies existent pour sortir du quasi-monopole dont bénéficient les grandes agences. D'une part, s'offre la voie de la concurrence. Il s'agirait de créer plus de concurrence entre les organismes de notation (ce qui suppose au préalable leur « *déprescription* »). Dans cette logique, la réputation deviendrait l'enjeu clef. D'autre part, à l'inverse, on peut aller vers la création d'agences étatiques. Mais, dès lors, surgit le problème de l'indépendance de telles institutions, qui ne seraient guère crédibles dès lors qu'il s'agirait pour elles de noter les États dont elles relèvent. Dans les deux cas, la même question se pose : *qui* doit noter les agences de notation.

Troisièmement, les auteurs rappellent que d'autres institutions en dehors des agences pourraient jouer un rôle dans la mesure du risque des promesses de remboursement, comme, par exemple, les recherches universitaires ou des dispositifs de notation publique construits sur le modèle de Wikipédia.

#### EN CONCLUSION

Le sous-titre de cet ouvrage, « *Récit de l'intérieur* », peut laisser penser qu'il s'agit d'un récit ethnographique décrivant le quotidien d'un analyste d'une agence de notation.

Le lecteur qui cherche ce type de regard sera déçu.

En revanche, le lecteur qui veut comprendre les sources du rôle prépondérant que les agences de notation jouent aujourd'hui, ainsi que leur responsabilité dans la crise



économique, et trouver des pistes pour changer l'état des choses, y trouvera des analyses étayées et des propositions stimulantes.

Enfin, le chercheur en gestion, même non spécialiste de la finance, y découvrira un univers fécond en questionnements théoriques, que ce soit, par exemple, en matière de stratégie (comment créer plus de concurrence dans ce secteur), en matière de contrôle (comment réguler les conflits d'intérêts) ou en matière d'organisation (comment organiser la production d'un jugement – la fameuse note – sachant que celui-ci peut avoir des conséquences très importantes).

Par Thierry BOUDÈS

## L'ÉPOPÉE LOGAN

**À propos du livre de Bernard Jullien, Yannick Lung & Christophe Midler, *L'épopée Logan : Nouvelles trajectoires pour l'innovation*, (Préface de Carlos Ghosn), Dunod, 2012.**

Cet ouvrage nous promet un récit haut en couleurs (une « épopée »), mené par un chercheur en gestion à l'École Polytechnique et deux chercheurs en économie industrielle à l'Université de Bordeaux, tous trois de fins connaisseurs de l'automobile qui sont capables de prendre du recul pour en retirer des enseignements dépassant le seul cas de la Logan : le livre porte en effet sur rien de moins que la mondialisation de l'économie, la pertinence des politiques menées en Europe pour y faire face, et l'émergence ou non, après le fordisme et le toyotisme, d'un *loganisme*, nouveau modèle productif dont le véhicule électrique pourrait s'inspirer...

Disons d'emblée que ces promesses sont largement tenues, avec, en bonus, un véritable cours pratique de management, les

auteurs faisant jouer au fil du texte, au concret, sur cet exemple automobile médiatique qui peut parler à chacun, tous les ressorts du *marketing* stratégique, de la gestion de projet, du management de la conception innovante, de l'optimisation des systèmes de production et de logistique, des relations avec les fournisseurs, de la gestion des métiers...

S'agissant de mondialisation, les auteurs nous font vivre les spécificités socio-économiques et culturelles de pays aussi divers que la Roumanie, la Russie, le Brésil, la Colombie, l'Inde, l'Iran, le Maroc, où l'aventure de la Logan, puis, à partir de 2005, celle de ses rejets successifs, les Sandero, Duster et, à présent, Lodgy, se sont déployées, avec des succès variés.

Il est vrai que les trois auteurs présentent déjà de solides références sur la question de l'innovation et de l'automobile. B. Jullien est le directeur du Gerpisa, Réseau international de recherches sur l'automobile. Y. Lung a publié, avec B. Jullien, *Industrie automobile : la croisée des chemins* (La Documentation Française, 2001). C. Midler est l'auteur de *L'auto qui n'existait pas : management de projet et transformation de l'entreprise* (Interéditions, 1993) consacré au cas de la Twingo, et est le responsable de la chaire Management de l'innovation à l'École Polytechnique.

Renault leur a largement ouvert ses portes et leur a donné carte blanche. Ils ont pu ainsi interviewer plus de quarante acteurs clés de l'aventure Logan. Les interviews de L. Schweitzer, PDG de Renault, initiateur du projet Logan, de J-M Hurtiger, directeur du projet, et de G. Detourbet, directeur du programme « Entry » (entrée de gamme), dans lequel se décline la Logan, sont détaillées sous forme d'encadrés très vivants. De nombreuses données quantitatives étayent par ailleurs le propos, au-delà des anecdotes révélatrices et des détails techniques frappants. On trouve ainsi des chiffres qui ne sont pas assez connus sur la *success*

*story* de la Logan, cette offre nouvelle qui a révélé une importante demande latente : entre 1999 (année de lancement du projet) et 2011, la part des ventes de Renault hors Europe est passée de 11 à 47 %, dont la moitié repose à présent sur la gamme « Entry », qui est devenue, par ailleurs, la plus profitable du groupe. Mais Renault communique toujours peu sur ce succès : pour reprendre l'expression des auteurs, Logan est la Cendrillon dont les sœurs mises en avant sont les voitures de la gamme « premium », que l'on voudrait voir rattraper leurs concurrentes allemandes, mais qui n'y parviennent guère, jusqu'ici.

En fait, c'est dès la fin 2005 que L. Schweitzer avait lancé un plan de croissance à l'horizon 2015 mettant l'accent sur l'internationalisation hors-Europe. Pour cela, un des moyens possibles qui avait été identifié était de se doter d'une seconde marque bon marché, à l'instar de Volkswagen (avec Seat, puis Skoda). Mais le véritable déclic fondateur s'est fait à la fin 1997 quand L. Schweitzer a visité, en Russie, une concession Lada, une voiture vendue alors 6 000 dollars. Le cahier des charges, simple, qu'il s'est alors fixé pour la seconde marque était la réalisation, pour le même prix (devenu ensuite 5 000 euros), d'une voiture qui, contrairement à la Lada (qu'il juge « épouvantable »), serait « moderne » et « robuste ». En 1998, l'opportunité de racheter pour une bouchée de pain Dacia, en Roumanie, a donné corps au projet, Dacia se voyant confier la fabrication de la Logan.

Ce qu'il y a de fascinant, dans cette histoire, c'est le fait que pendant longtemps, chez Renault, seul L. Schweitzer a vraiment cru en la Logan. Il a dû mettre tout le monde au pied du mur en annonçant publiquement le projet comme un fait acquis. Le projet s'est finalement déroulé essentiellement aux marges de l'entreprise, ce qui, paradoxalement, l'a aidé. La Logan est ainsi un bon exemple de

ces *skunk projects* développés plus ou moins dans l'ombre par des petits groupes ne relevant que d'un dirigeant haut placé.

Démarrer en Roumanie, avant de s'attaquer à tous les pays de l'Est, n'était de plus pas forcément simple. Certes, les coûts salariaux étaient dans un rapport de 1 à 13 avec les coûts salariaux français, et la seule vraie concurrence en Roumanie serait celle des véhicules d'occasion importés, que le gouvernement roumain était prêt à taxer lourdement pour soutenir le projet (ce qu'il eut du mal à faire après son intégration dans l'Union européenne avec ses règles libérales...). Mais il n'y avait aucun réseau de distribution et de réparation digne de ce nom, et pas plus de tissu de sous-traitants : ceux-ci ont dû être constitués de toute pièce. Quant à l'usine Dacia, c'était une caricature de combinat intégré soviétique : une qualité aléatoire (100 % des véhicules produits nécessitaient de longues retouches), une productivité dérisoire (dix fois plus de salariés par voiture produite qu'en France), avec des technologies dépassées (« en embouteillage, c'était "du Zola" »). Pour la production de la Logan, beaucoup de processus sont restés manuels, mais avec l'application de la méthode de formalisation Renault, inspirée entre autres de Nissan, et à laquelle il a fallu former le personnel.

Pour s'adapter aux conditions locales, il fallait viser un entretien facile, en partie réalisable par l'utilisateur, une grande fiabilité, une grande habitabilité pour les passagers, un très grand coffre (la Logan devait être un tri-corps pour limiter en particulier les coûts de l'insonorisation). Ces différents points constitueraient ce que le *marketing* appelle les USP

(*Unique Selling Points*) par rapport à la concurrence, c'est-à-dire des points forts immédiatement repérables par la presse et susceptibles d'être repris par les vendeurs dans leur argumentaire.

Par ailleurs, pour tenir le pari des 5 000 euros, on ne pouvait se contenter de « déshabiller » un modèle sophistiqué existant : il fallait reprendre les choses à zéro et mobiliser toutes les ressources des méthodes *design to cost* développées

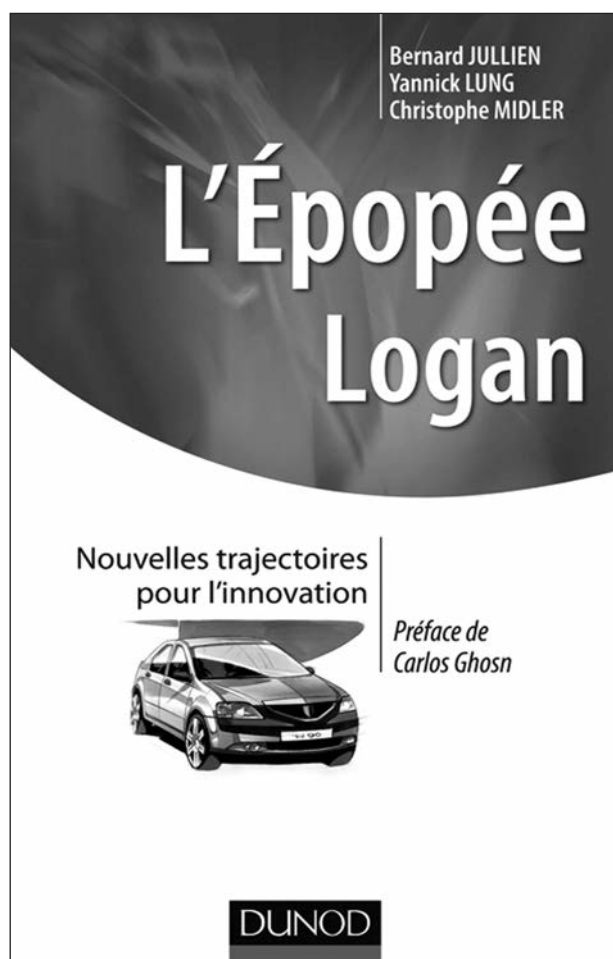
dans des concessions où la marque jouait les coucou, pas d'intéressement des vendeurs (à leur grand dam...) : on laissait le client venir... Pour ce projet hors-normes, a été constituée une équipe de baroudeurs chevronnés. Pour exercer la fonction d'*Heavy-Weight Manager* que devait nécessairement être le chef de projet depuis l'expérience du projet Twingo, puis celle de directeur de programme, on a choisi des gens qui n'étaient pas des stars de Renault, mais qui avaient boulingué dans différents secteurs de l'entreprise et dans divers pays, et qui s'étaient montrés capables de dire non à leur hiérarchie.

Le bureau d'études Dacia a aussi été très largement partie prenante dans la conception de la Logan, sous le tutorat de membres du Technocentre de Guyancourt. Il était certes moins cher, mais surtout il sentait mieux les spécificités et les contraintes du pays (cette association des concepteurs locaux au projet sera reprise, par exemple, au Brésil).

Créer la Logan demandait en fait des compétences en matière de conception (au sens large) très élevées, bien qu'elle ne comporte pas de rupture technologique, ni même d'innovation notable. C'est sans doute là une des raisons qui expliquent qu'à la grande surprise de

Renault, la concurrence n'a pas encore tenté de copier ce modèle.

En ce qui concerne l'épopée de la Logan et de sa descendance, le livre met aussi l'accent sur les nombreuses surprises venues des pays de diffusion, qui ont nécessité de la part de Renault des ajustements pragmatiques par rapport à la doctrine de départ. Les anciens pays de l'Est (exception faite de la Roumanie) initialement visés ont ainsi été source d'une déconvenue : l'image de Dacia



par Renault (en particulier depuis la Twingo). Il fallait aussi ne pas hésiter à violer les « règles métier » auxquelles sont attachés les concepteurs, et réussir à utiliser un maximum d'éléments déjà existants (*carry-over*). La difficulté de l'exercice était de ne pas aboutir ainsi à ce que les Anglo-Saxons appellent un *design Frankenstein* incohérent. La distribution elle-même se devait d'être économe : pas de remises ni reprises, un modeste « coin Dacia »

y était désastreuse, évoquant un passé soviétique honni. En Russie, également, le nom de Dacia, même sous-titré « By Renault, le « créateur d'automobiles » », passait mal et il a fallu se résoudre à y vendre la Logan directement sous la marque Renault (cela a également été nécessaire, plus tard, au Brésil, avec la Sandero). Une autre surprise majeure a été le succès rencontré en Europe occidentale, où les importations parallèles se sont vite développées. L. Schweitzer a alors dû annoncer (fin 2004), à la surprise de beaucoup, la décision d'y commercialiser directement la Logan, où finalement il se trouvait qu'elle était surtout une alternative à l'achat d'un véhicule d'occasion, sans cannibaliser, comme on aurait pu le craindre, les autres modèles de véhicules neufs.

L'histoire foisonnante du déploiement progressif de la gamme « Entry » permet aux auteurs de mettre en évidence une autre leçon, celle des subtilités du « management de lignée » et de « l'innovation intensive », des concepts développés au Centre de Gestion Scientifique de Mines-ParisTech. En l'occurrence, il faut en particulier savoir capitaliser, entre différents modèles, sur les innovations successives introduites par exemple avec des *USP* (*Unique Selling Points*) spécifiques à différents pays, tout en évitant de perdre de vue les concepts de frugalité initiaux. C'est cette fois tout l'art du *carry-across* et du maintien de « métarègles » de conception, qui constitue la véritable identité du programme.

L'analyse des échecs en Iran et en Inde et des hésitations sur la Chine est également intéressante, mais elle aurait sans doute pu être poussée plus loin, comme celle du rôle que pourrait jouer Nissan avec Renault dans le *low cost* en Asie. On peut regretter aussi que la réforme de la gestion de projet introduite en 2005 ne soit pas explicitée, ni même que soit développé précisément en quoi la gestion du projet Logan a été différente de celle de la Twingo.

Le livre se conclut par des interrogations assez fondamentales sur la conception dominante de la stratégie

automobile, où les innovations techniques pointues mises en œuvre sur le haut de gamme *premium*, pour les *lead-users*, sont censées s'écouler ensuite progressivement vers le reste de la gamme et de la société. C'est de l'économie *trickle down*, un modèle en voie d'épuisement, alors que la gamme « Entry » montre précisément l'intérêt d'une économie *trickle-up* dont le moteur ne serait plus l'innovation de sophistication et la clientèle aisée, mais qui serait peut-être plus adaptée au nouveau contexte de recherche d'un développement durable et d'une implication des pays émergents. Il permettrait selon les auteurs de sortir d'une situation dans laquelle chaque acteur est poussé à continuer à faire « toujours plus du même », sans voir le suicide collectif où cela mène.

Les auteurs en concluent à une nécessaire intervention des puissances publiques pour briser ce cercle vicieux, par exemple par l'adoption d'une réglementation anti-sophistication.

Mais le lecteur, même convaincu par le diagnostic, ne les suivra peut-être pas jusque-là...

Par Daniel FIXARI,  
professeur à Mines ParisTech.

### CRISE DANS LA GOUVERNANCE – ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET RECHERCHE DU PROFIT

**Commentaires sur le livre de François Valérian, *Crise dans la gouvernance – Éthique des affaires et recherche du profit*, Editions ESKA, 2011.**

« Encore un livre sur la crise financière... », vont dire, d'un air las, les professionnels de l'industrie financière, qui ne comprennent pas pourquoi le public continue à s'intéresser à ce qui ne fut, finalement, qu'un incident de parcours.

Certes, le livre de François

Valérian traite de la crise financière, mais les déboires récents de J.P. Morgan Chase et de l'UBS montrent, de manière éclatante, que le monde de la finance n'a pas vraiment changé après la crise. Du moins, le monde tel qu'il est observé par un certain nombre d'acteurs de marché, qui, par aveuglement ou par arrogance, sont capables de faire perdre à l'institution bancaire la plus respectée du monde la bagatelle de 9 milliards de dollars (enfoncez, Kerviel !).

Loin de céder à la tentation du « tous pourris », François Valérian propose une analyse systémique de la crise. Il montre qu'en définitive, si la sphère financière a explosé, c'est parce que tout le monde faisait son job à sa place.

De fait, la conclusion de l'auteur serait plutôt : « tous complices ».

Que ce soit l'acquéreur qui sait pertinemment qu'il lui sera impossible d'honorer sa créance ou le banquier de l'agence qui partage la même conviction (mais à qui l'on a donné des ordres et promis un bonus), en passant par le banquier de marché qui construit un outil synthétique en cachant à l'investisseur la réalité du risque, tous les acteurs de cette pièce tragico-comique ont parfaitement joué leur rôle en respectant le principe de rationalité locale si cher aux économistes.

François Valérian propose une explication historique centrée sur le concept de croyance, ce moteur essentiel de la dynamique financière et de la spéculation : croyance dans la valeur des *start-ups* technologiques, à la fin des années 1990, et plus récemment, croyance dans l'augmentation inéluctable des prix de l'immobilier et dans la grande sagesse régulatrice des marchés, sorte de « fin de l'Histoire » qui devait apporter à tous capital et prospérité tranquille.

François Valérian fonde son discours sur les deux mimétismes qui lui semblent dominants dans la crise financière que nous connaissons aujourd'hui. Le premier nous vient de Keynes, qui parle de



« concours de beauté » sur les marchés de capitaux. Le second est d'ordre plus conceptuel et provient d'une croyance profonde en l'efficacité des marchés. Cette théorie prétend que les marchés de capitaux intègrent toutes les informations accessibles aux investisseurs, mais l'auteur insiste bien sur le filtre cognitif que les acteurs imposent à la lecture de ces informations.

Ce comportement mimétique a été amplifié par la croyance en la « grande modération » grâce à laquelle la croissance ne connaîtrait plus de fin et grâce à laquelle la rationalité du calcul financier pourrait s'exprimer en toute quiétude.

De manière tout à fait démonstrative, François Valérian montre que la crise n'est pas que le fait de patrons malhonnêtes. Le problème est beaucoup plus vaste : c'est un problème de gouvernance générale, qui conduit les marchés financiers à créer des situations de crise de plus en plus rapprochées.

François Valérian s'interroge alors sur un enjeu qui lui semble primordial, mais, néanmoins, laissé le plus souvent de côté : le pouvoir dans l'entreprise.

Son observation du comportement de nombre d'entreprises en période d'euphorie financière le conduit à conclure que cette croyance collective a été largement amplifiée par la combinaison d'un pouvoir presque absolu aux mains des dirigeants et d'une obsession de la vitesse.

Le pouvoir absolu empêche toute contestation à l'intérieur des organisations, et le directeur des risques qui aurait suggéré une sortie du marché immobilier au

milieu des années 2000 aurait probablement perdu son poste. Il me semble que cette observation, aussi pertinente soit-elle, a déjà connu quelques précédents dans l'histoire de l'entreprise américaine. Revenons aux années 1970 et à la constitution des grands conglomérats nord-américains. Les egos démesurés d'un certain nombre de dirigeants l'ont probablement emporté sur la volonté de création de valeur actionnaire

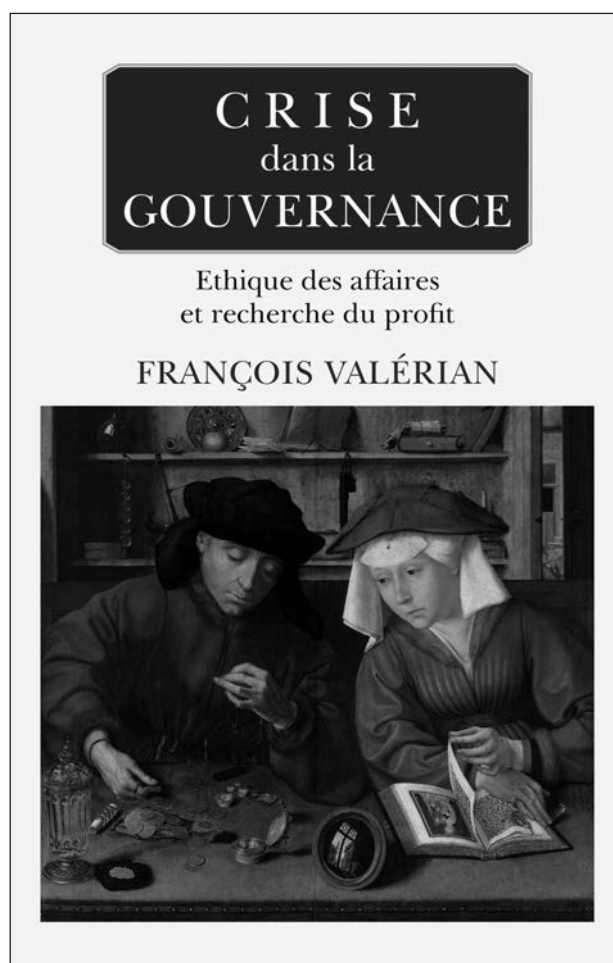
dernière en cible pour des investisseurs financiers.

L'auteur fait part de son étonnement devant le fait que les théories de la gouvernance de l'entreprise s'intéressent beaucoup plus à l'extérieur du périmètre de celle-ci qu'à ses modes de fonctionnement interne. La relation avec les actionnaires, avec les parties prenantes, le rôle du conseil d'administration et, d'une manière générale, la reddition de comptes sont des dimensions largement débattues dans les mondes académiques et professionnels.

François Valérian suggère de porter le regard sur l'intérieur de l'entreprise et sur ses fonctionnements. Ce développement est très intéressant, mais on peut ajouter que l'observation du travail d'un conseil d'administration est très instructive au regard des processus d'allocation des ressources internes. Je renvoie le lecteur aux débats relatifs au rôle du conseil d'administration, qui ont montré une approche très différenciée entre le monde anglo-saxon (rapport Cadbury) et le monde français (rapport Viénot). De plus, aujourd'hui, la fameuse théorie positive de l'agence fait l'objet de vives controverses, de la part de juristes nord-américains qui remettent en cause les fondements juridiques de la valeur actionnaire

et qui insistent sur le rôle fiduciaire du conseil d'administration, dont la mission est d'instiller de la prudence dans les grandes décisions d'investissement de la firme.

Enfin, après ce constat très détaillé et très informé, François Valérian en vient à l'exercice le plus périlleux, l'émission de propositions d'amélioration. Il développe de manière approfondie le rôle du directeur du risque au sein de l'entreprise, souhaitant créer une pro-



© éditions ESKA

riale dans la décision de croissance externe généralisée. Il est néanmoins très intéressant de constater que, près de trente années plus tard, le même phénomène se répète. Par contre, la composante « vitesse » est tout à fait nouvelle dans le tableau : il faut faire vite pour l'emporter sur la concurrence, sous peine d'être pénalisé par les marchés de capitaux, de voir le cours de l'entreprise baisser, transformant cette

fession nouvelle, celle d'un manager parfaitement indépendant (au même titre qu'un avocat ou qu'un audit) vis-à-vis des décisions opérationnelles de la direction générale et rapportant directement au conseil d'administration. Pour l'auteur, cette fonction doit conduire l'entreprise à adopter un comportement plus prudent, ce qui est en parfaite cohérence avec mes propos précédents sur les contributions des juristes américains. En complément à cette proposition d'ordre managérial, François Valérian souhaite qu'une convention internationale réunissant les gouvernements et les bourses de marchés de capitaux permette la réforme du gouvernement des entreprises de manière coordonnée. Conscient de la difficulté de mener à bien un tel projet, l'auteur insiste néanmoins sur l'enjeu considérable que cette convention représente en matière d'équilibre des marchés et de croissance économique.

Le livre de François Valérian est très complet, très bien écrit et parfaitement démonstratif. Comme tous les livres décrivant une situation anormale, sa partie positive est bien évidemment plus robuste que sa partie normative, car, en la matière, le monde a besoin d'expériences et de tests.

Si la lecture en est aisée, le texte doit se consommer par petites gorgées, mais sans modération !

Chaque paragraphe est en effet source de réflexion et ouvre un certain nombre de portes, dont certaines sont très prometteuses, ce qui conduit le lecteur à dépasser quantité d'idées reçues pour entrer dans la profondeur du débat sur la rationalité humaine, individuelle et collective, et sur les difficultés de la régulation, que celle-ci s'applique au fonctionnement interne de l'entreprise ou à la population (plus ou moins transparente) des investisseurs opérant sur les marchés de capitaux.

Par Dominique JACQUET

## MANAGER, OU L'ART DE NE PAS MOTIVER

À propos du livre de Daniel H. Pink, *La vérité sur ce qui nous motive*, tr. fr., Leduc (S.) éd., 2011 (1<sup>re</sup> éd. 2009).

Les grandes entreprises sont des lieux pour le moins étranges : elles recrutent leurs collaborateurs dans les meilleures écoles, lesquelles bénéficient d'enseignants à la pointe du savoir et de la connaissance ; elles installent des systèmes d'information sophistiqués censés les doter des capacités de décision les plus affûtées ; elles mandatent régulièrement des consultants très intelligents pour mettre à jour leurs stratégies, leurs organisations, leurs systèmes de gestion...

Au vu d'une telle débauche de moyens, un Martien débarquant sur Terre s'attendrait à trouver face à lui des monstres de rationalité et d'efficacité.

• Et pourtant...

Et pourtant, le praticien que je suis ne cesse de s'étonner de la somme d'approximations, pour ne pas dire de bêtises, qui continuent, jour après jour, à présider aux modes de pensée, de gestion et de décision de ces grands ensembles.

Parmi les sujets les plus maltraités : la motivation, ce classique d'entre les classiques du management.

### MOTIVATION 1.0

Daniel H. Pink, journaliste, conférencier et « plume » du vice-président Al Gore entre 1995 et 1997, s'est attaqué au sujet, avec, ce qui ne gâche rien, un joli talent de narrateur et de pédagogue.

Il démarre son enquête en comparant la motivation – c'est-à-dire ce qui fait « marcher » les êtres humains – à un système d'exploitation informatique :

« Tout type d'ordinateur fonctionne grâce à un système d'exploitation qui permet le bon fonctionnement de tous les éléments grâce à un

ensemble d'instructions, de protocoles et de suppositions. En général, nous n'y pensons pas, sauf en cas de dysfonctionnement. Une société humaine a elle aussi son système d'exploitation, qui repose en grande partie sur des suppositions concernant le comportement humain. »

Au début de l'humanité, les principes régissant le comportement humain étaient simples, dictés par la survie : se nourrir, se protéger, se reproduire. Le système d'exploitation « Motivation 1.0 », comme l'appelle D. H. Pink, était basé sur la satisfaction des besoins humains fondamentaux.

À mesure que l'humanité s'est complexifiée, Motivation 1.0 a montré ses limites. Dans une société requérant un minimum de coopération, voler le dîner de son voisin (ou sa femme) a commencé à comporter davantage d'inconvénients que d'avantages. Motivation 2.0 est alors progressivement apparu, reposant sur des prémisses différentes : obtenir des récompenses et éviter des punitions.

Motivation 2.0 a vraiment décollé avec l'organisation scientifique du travail taylorienne. Aujourd'hui, c'est le système d'exploitation le plus répandu. Il tient pour acquis que la meilleure façon de « motiver » les gens à faire ce qu'on leur demande consiste à les récompenser (le plus souvent sous une forme sonnante et trébuchante) quand ils le font et à ne pas les récompenser – voire à les punir – dans le cas contraire.

Mais depuis quelques décennies, Motivation 2.0 semble provoquer plus de désagréments qu'il ne rend de services. L'écart entre ses intentions et ses résultats s'accroît.

• Qu'est-ce qui fait donc hoqueter de la sorte le système ?

« Une transformation lente et silencieuse (1) des tâches que nous effectuons », nous dit l'auteur.

(1) Sur cette notion de « transformation silencieuse », voir le joli livre de JULLIEN (François), *Les Transformations silencieuses*, Livre de poche, 2010 (1<sup>re</sup> éd. 2009).



## WIKIPÉDIA, UNE ABERRATION MANAGÉRIALE

D. H. Pink distingue deux natures de tâches : les tâches « algorithmiques » et les tâches « heuristiques ». Pour les premières, il s'agit de suivre des instructions précises, prévues à l'avance, dans une répétition souvent fastidieuse. Pour les secondes, au contraire, il s'agit de réfléchir, d'inventer, de créer de nouvelles façons de faire.

Or, constate Pink, « de nos jours, dans une grande partie du monde, le nombre d'emplois qui sont devenus plus complexes, plus intéressants et plus propices à l'épanouissement personnel a considérablement augmenté, remettant en cause les suppositions de Motivation 2.0. »

Un exemple ? Vous êtes en 1995 et vous demandez à un groupe d'étudiants de prévoir lequel des deux projets d'encyclopédie en ligne ci-après aura survécu au bout de quinze ans :

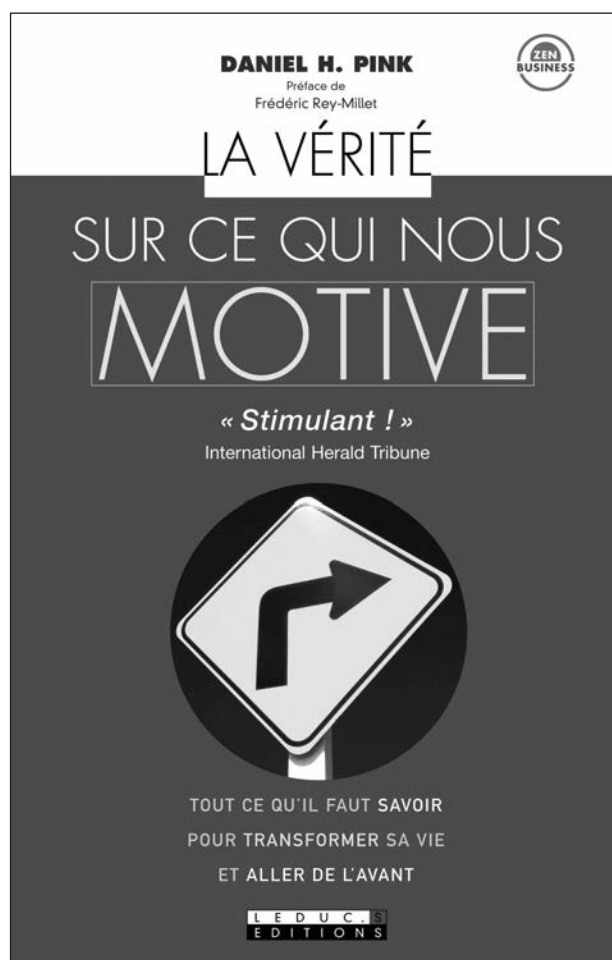
- Le premier est lancé par Microsoft, une multinationale réputée et dotée de gros moyens humains et financiers, qui se fixe pour objectif de créer une encyclopédie en ligne payante. Pour ce faire, Microsoft mandate ses meilleurs chefs de projet, gérés (on s'en doute) selon les préceptes de Motivation 2.0. Il est prévu que des milliers d'articles soient rédigés par les meilleurs experts mondiaux, grassement rémunérés pour accomplir cette tâche ;

- Le second projet est pour le moins improbable : aucune compagnie commerciale n'en est à l'origine ; il est conçu pour être entièrement gratuit pour les utilisateurs ; ses créateurs et ses contributeurs ne seront pas rémunérés ; les articles seront rédigés par des bénévoles et ne

seront contrôlés par aucune « supra-instance » d'experts. Bref, une véritable aberration managériale.

• Que croyez-vous qu'il arriva ?

Le 31 octobre 2009, Microsoft jeta l'éponge.



### DURÉE DE VIE D'UNE MOTIVATION LIÉE À UNE AUGMENTATION DE SALAIRE : SIX JOURS

Avec Motivation 2.0 comme arrière-plan paradigmatique, l'histoire de Wikipédia n'aurait tout simplement pas été possible.

Motivation 2.0 ne fonctionne pas bien avec les tâches heuristiques, car il attire l'attention sur ce qui n'est pas la tâche, ce que d'aucuns appellent les motivations « extrinsèques » : l'argent, les honneurs, l'épaisseur de la moquette, la voiture de fonction, les vacances... Bref, à peu près tout, sauf le *job* lui-même. À très court terme, ces « avantages » peuvent fonctionner et provoquer un

surcroît de motivation. Sur le moyen terme, c'est l'inverse : ils détournent de la tâche. Tout le monde a déjà pu éprouver la différence de ressenti, pour une *même* tâche donnée, selon qu'elle est effectuée parce que nous

en avons envie ou parce que nous y sommes contraints. Le même livre, lu par plaisir (c'est-à-dire, au regard des critères de Motivation 2.0, pour « rien »), ou pour avoir une bonne note, n'aura pas la même saveur. Une étude américaine a montré que l'effet sur la motivation d'une augmentation de salaire durait... six jours ! (2).

• La question devient alors : que fait-on le reste du temps ?

On se retrouve ainsi dans une situation paradoxale : plus les organisations sophistiquent leurs systèmes de rétribution/sanction, moins elles parviennent à motiver leurs troupes. Si j'étais systémicien, je dirais que la solution devient le problème.

Mais si Motivation 2.0 ne fonctionne plus pour les tâches heuristiques, par quoi le remplacer ?

S'appuyant sur une cinquantaine d'années de travaux sur la motivation, Daniel Pink met à jour les trois piliers du futur système d'exploitation, à savoir : l'autonomie, la maîtrise et la finalité.

### LES TROIS PILIERS DE LA MOTIVATION : AUTONOMIE, MAÎTRISE ET FINALITÉ

« Avez-vous déjà vu un bébé de six mois qui ne montrait pas de curiosité, ni de propension à agir par

(2) Que la rémunération ne soit pas un facteur de motivation en soi ne signifie évidemment pas qu'elle n'ait pas d'autre(s) rôle(s).





lui-même ? Notre véritable nature, la voilà. Si quelqu'un est passif et inerte, que ce soit à quatorze ans ou à quarante-trois ans, ce n'est pas parce que c'est sa nature, c'est parce que quelque chose est venu modifier son réglage par défaut. *Ce quelque chose pourrait bien être le management (3).* »

Motivation 2.0 repose sur le postulat qu'il faut contrôler les gens, sinon ils tirent au flanc et cherchent à se soustraire à leur travail. Motivation 3.0 suppose l'inverse : si les gens ont une activité qui les intéresse, ils vont vouloir rendre des comptes, ne serait-ce que pour obtenir de la reconnaissance. Aussi, plutôt que de leur demander incessamment du *reporting*, de contrôler leurs horaires ou leur lieu de travail, la meilleure chose à faire, c'est... de ne rien faire.

*LE MANAGEMENT,  
OU L'ART DE MOTIVER  
EN LAISSANT FAIRE*

Pink cite le cas d'entreprises (de plus en plus nombreuses) qui permettent à leurs salariés de travailler une part significative de leur temps (une journée par semaine) sur des projets « hors champ ». Ainsi de Google : « Plus de la moitié des innovations de Google naissent pendant ces périodes de pure autonomie. C'est pendant ses 20 % de temps d'autonomie totale que Krishna Bharat, frustré par la difficulté de trouver des actualités en ligne, a créé Google News. Ce site reçoit maintenant plusieurs millions de visiteurs par jour. Un certain nombre d'autres produits Google ont été créés dans des conditions similaires : Gmail (aujourd'hui une des messageries électroniques les plus utilisées dans le monde), Orkut (un logiciel de réseau social), Google Talk (une messa-

(3) C'est moi qui souligne.

gerie instantanée), Google Sky (un site d'observation de l'univers), Google Translate (un logiciel de traduction). »

- L'autonomie comme premier pilier, donc.

Le deuxième pilier de la motivation est la « maîtrise », c'est-à-dire l'envie de se développer dans ce que l'on fait, de devenir bon, meilleur, voire excellent. « La maîtrise suppose du travail, encore et encore. C'est évidemment un processus difficile, mais ce n'est pas le problème : c'est plutôt la solution. »

Le troisième pilier – tout aussi nécessaire que les deux précédents –, c'est la « finalité », le fait de faire des choses qui ont un sens. « Motivation 2.0 était centré sur la maximisation du profit. Motivation 3.0 n'exclut pas le profit, mais il accorde autant d'importance à la maximisation de la finalité. »

*MANAGER, OU L'ART  
DE NE PAS (CHERCHER À)  
MOTIVER*

Si notre Martien savait lire, il serait frappé par l'écart entre les résultats mis à jour par les sciences humaines et les pratiques à l'œuvre dans les organisations – des pratiques pourtant conçues, nous l'avons dit, par des personnes censées avoir été formées dans les meilleurs établissements (4).

- Or, que constate-t-il, notre petit homme vert ?

- *L'autonomie* ? Malgré les vastes programmes *d'empowerment* et les formations sur le thème « Comment développer l'autonomie de vos collaborateurs », le fonctionnement des organisations

(4) Sur ce sujet, voir (entre autres) NOIVILLE (Florence), *J'ai fait HEC et je m'en excuse*, J'ai Lu, 2012 (1<sup>re</sup> éd. 2009) ; et le tout récent *Promotion Ubu Roi*, Flammarion, 2012, de SABA (Olivier), récit de ses « 27 mois sur les bancs de l'ENA ».

est chaque jour plus normé, réglementé, quantifié, surveillé (5). « Soyez autonomes », ne cessent de clamer les dirigeants, tout en renforçant les contrôles en tout genre.

- *La maîtrise* ? Comment y parvenir, quand l'expertise est (quoi que l'on en dise) dévalorisée au profit du « management » ? Quand des restructurations en chaîne font changer les gens de métier plus vite qu'ils ne changent d'ordinateur ?

- *La finalité* ? C'est probablement là que l'écart est le plus abyssal entre ce qui serait nécessaire et ce que l'on observe. Lors de séminaires de formation à la conduite du changement, une de mes questions rituelles consiste à demander aux chefs de projet à quoi servent les projets qu'ils mènent. Leurs réponses (souvent embarrassées) leur font toucher du doigt le fait que les difficultés qu'ils rencontrent proviennent davantage de finalités « douteuses, fragiles ou fausses (6) » que de la si pratique « résistance au changement ».

Un des mérites de ce livre est de tordre le cou à une idée qui n'en finit pas de hanter les managers, selon laquelle leur rôle serait de « motiver leurs collaborateurs ».

La motivation ressemble furieusement à un art par défaut. À l'image de Voltaire, qui disait : « Gardez-moi de mes amis, mes ennemis, je m'en charge ! », les managers seraient bien inspirés, plutôt que de chercher à toute force à « motiver » leurs collaborateurs, de les laisser faire et de ne pas les démotiver.

Ce serait déjà pas si mal.

Par Arnaud TONNELÉ\*

(5) Voir HIBOU (Béatrice), *La Bureaucratization du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, 2012.

(6) Allusion à l'indémodable livre de BOUDON (Raymond), *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Points Seuil, 1992.

\* Consultant, coach, Groupe Bernard Julhiet.



## LES ÉLITES ÉCONOMIQUES NATIONALES FORMENT-ELLES UNE COMMUNAUTÉ SUR LE DÉCLIN ?

**Compte rendu du livre d'Eelke (M.) Heemskerk, *Decline of the Corporate Community. Network Dynamics of the Dutch Business Elite*, Amsterdam University Press, 2007.**

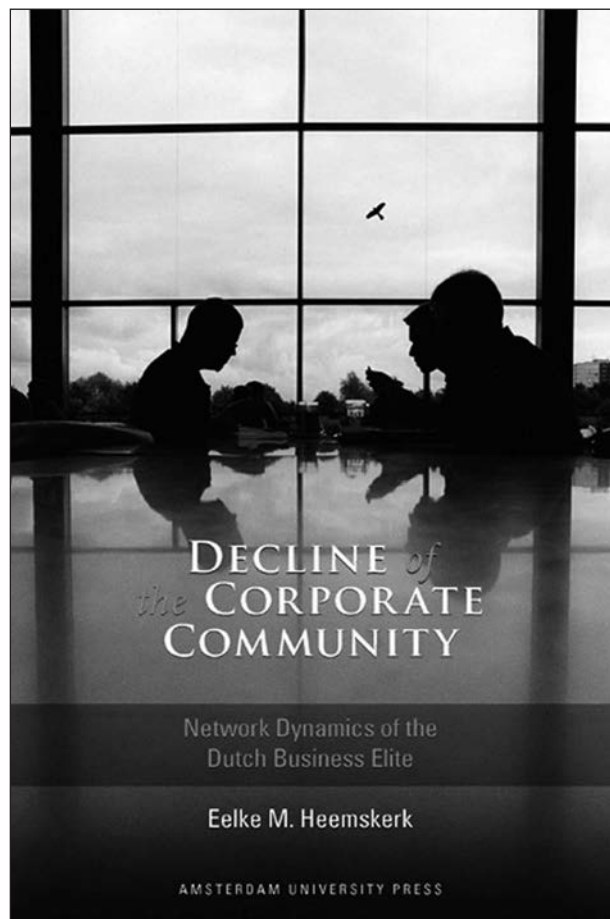
Dans leur livre – un classique – publié en 1989, *Les 200 - Comment devient-on un grand patron ?* (Seuil, Paris), Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot distinguaient trois voies pour accéder au grand patronat en France : l'atout État, c'est-à-dire le passage par la haute fonction publique et les cabinets ministériels ; l'atout Capital, c'est-à-dire le soutien d'une riche famille et, enfin, plus rare, l'atout Carrière au sein d'une même entreprise ou de plusieurs. On avait alors l'image parfaite d'un « petit monde », tel que ceux qu'a pu décrire Bruce Kogut pour l'Allemagne (1).

Le livre publié en 2010 par François-Xavier Dudouet et Eric Grémont, *Les Grands patrons en France. Du capitalisme d'État à la financiarisation* (Ed. Lignes de Repères, Paris), ne remet pas vraiment en cause cette thèse classique d'une élite économique constituée d'un réseau social relativement fermé sur lui-même et composée de membres qui interagissent beaucoup, en particulier à l'occasion de leurs participations à de multiples conseils d'administration.

(1) KOGUT (B.) & WALKER (G.), "The Small World of Germany and the Durability of National Networks", *American Sociological Review* 66, pp. 317-335, 2001.

Face à ces conceptions classiques des milieux d'affaires comme lieux de reproduction des élites nationales, il peut être utile de s'intéresser de près au cas des Pays-Bas, pays européen le plus ouvert aux influences du grand commerce mondialisé. C'est ce à quoi nous invite le livre passionnant d'Eelke (M.) Heemskerk.

Cette étude du capitalisme néerlandais peut être considérée comme un cas de changement institutionnel affectant les élites des entreprises et, par conséquent, la manière dont les entreprises sont gouvernées. Ce cas est particulièrement intéressant, car les Pays-Bas



sont classiquement considérés comme relevant du modèle rhénan du capitalisme (2). La cohésion des élites économiques y est considérée comme un gage d'efficacité

(2) ALBERT (Michel), *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil, Paris, 1991.

et de bonnes mœurs des dirigeants. La concentration économique et l'existence de cartels y sont jugées utiles à la prospérité d'une nation.

Dans le monde anglo-saxon, on compte sur des règles formelles de bonne gouvernance et sur des audits pour éviter les fraudes, les scandales et les crises. Le moins que l'on puisse dire, c'est que cette méthode n'a pas démontré son efficacité dans la période récente. Les chercheurs néerlandais, reprenant une théorie de James Coleman (3), pensent au contraire que la limitation des fraudes, des scandales et des crises résulte des

contrôles diffus et informels qui se développent lorsque les membres de l'élite économique se connaissent, se fréquentent et se contrôlent les uns les autres. Autrement dit, lorsqu'ils forment une « communauté » fermée faite de liens sociaux denses et d'un tissu d'institutions contribuant à la coordination de l'économie. Selon Coleman, l'existence d'une communauté relativement fermée sur elle-même permet que des normes efficaces existent et que la confiance se développe, car la prolifération d'obligations mutuelles crée des attentes des uns vis-à-vis des autres. Si le milieu social est trop ouvert, les réputations ne peuvent pas se former et des sanctions collectives informelles ne peuvent s'appliquer.

Partant de la thèse sociologique selon laquelle la cohésion des élites d'un pays contribue à la moralisation de sa vie économique et y limite les fraudes et les comporte-

(3) COLEMAN (James S.), "Social Capital and the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology* 94, pp. 95-120, 1988.



ments opportunistes, Eelke (M.) Heemskerck présente dans son livre l'évolution des liens sociaux formels et informels des élites économiques hollandaises sur longue période.

De 1976 à 1996, aux Pays-Bas, sur 250 grandes entreprises, seules 56 (en 1976), puis 54 (en 1996) ne partageaient aucun administrateur avec d'autres. Ces entreprises « isolées » étaient plutôt petites et souvent des filiales de groupes étrangers. En 1976, 194 entreprises et, en 1996, 196 entreprises présentaient un haut de degré d'interconnexion par l'intermédiaire de personnes siégeant dans les conseils d'administration de plusieurs entreprises. Le régime capitalistique de la Hollande semblait donc stable.

Cependant, signe avant-coureur des événements à venir, le nombre des liens entre ces entreprises était passé en vingt ans de 1 112 à seulement 825, c'est-à-dire 287 en moins. Cette réduction s'expliquait alors par la diminution du nombre moyen des administrateurs dans les conseils (celui-ci étant passé de 15 à 11), par la multiplication des fusions-acquisitions et par le rachat d'entreprises hollandaises par des étrangers.

De 1996 à 2001, la cohésion du réseau social des administrateurs d'entreprises s'effondre brutalement. Seuls 137 entreprises sur 250 restent liées entre elles, c'est 30,1 % de moins. Le nombre des liens tombe de 825, en 1996, à 514, en 2001.

Depuis les années 1920, les institutions financières locales avaient joué un rôle central dans l'inter-

connexion entre les entreprises, et ce au plus haut niveau. Ainsi, la Rotterdamsche Bank, ancêtre d'ABN AMRO, comptait 119 participations à des conseils d'administration en 1923, et 149 en 1958. En 1993, ABN AMRO ne comptait plus que 34 connexions. D'une façon générale, les institutions financières hollandaises ont envoyé 26 administrateurs siéger dans des entreprises industrielles en 1976, ils étaient encore 26 en 1996, mais seulement 10 en 2001. Durant cette même période, la cohésion de la communauté nationale des affaires s'affaiblit, mais, dans le même temps, le pouvoir se concentre. Eelke (M.) Heemskerck montre que la taille du groupe des *big linkers* (c'est-à-dire des personnes siégeant dans plusieurs conseils d'administration) est en constante diminution. En 1886, ces *Old Boys* représentaient 25,6 % des administrateurs ; ils en représentaient 26,8 % en 1964, 14,3 % en 1976, et seulement 10,6 % en 2001. Tout se passe donc comme si un nombre de plus en plus restreint de grands dirigeants profitait pleinement de leur position d'intermédiaire, et des occasions d'exercer le pouvoir qu'elle offre. Les chapitres suivants de l'ouvrage présentent une approche plus qualitative de la sociabilité entre dirigeants, qui corrobore les études statistiques. On y apprend que dans la nouvelle configuration, la fragilité du capital social apparaît aussi à l'occasion de dîners d'affaires, de funérailles, de réunions de clubs de réflexion ou d'activités sportives, comme le yachting et le

golf. L'auteur finit par se demander s'il existe encore une « communauté des hommes d'affaires ».

L'évolution des formes sociales du capitalisme hollandais semble confirmer la thèse de Streeck et Thelen (4) selon laquelle la libéralisation des économies se développe, sans qu'une quelconque mobilisation politique soit nécessaire, simplement parce que la transgression du collectif par les individus est devenue plus facile et mieux tolérée.

Si le diagnostic de Eelke (M.) Heemskerck s'avère juste, et si ses observations sont applicables au cas français, alors l'abondance actuelle des discours sur l'éthique des affaires et sur la régulation des marchés pourrait bien être le symptôme d'une dégradation effective des cadres collectifs de la moralité dans le monde des affaires.

Il serait peut-être judicieux de faire quelques recherches pour en savoir davantage sur cette hypothétique dégradation des liens sociaux entre patrons de grandes entreprises françaises...

Par Michel VILLETTE

(4) STREECK (W.) & THELEN (K.), "Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies", in *Institutional Change in Advanced Political Economies*, Edited by Wolfgang Streeck and Kathleen Thelen, Oxford, Oxford University Press, 2005.



**BAREL Yvan**

Yvan Barel est maître de conférences en Gestion des Ressources Humaines. Membre du LEMNA (Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique) de l'Université de Nantes, il est l'auteur de deux ouvrages (*Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe*, L'Harmattan, 2000 ; *La gestion des ressources humaines*, Dalloz, 2008) ainsi que de nombreux articles en management.

**BARRÉDY Céline**

Céline Barrédy est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Bordeaux. Ses travaux de recherche portent sur la finance et la gouvernance d'entreprise dans le champ du management des entreprises familiales. Ses investigations explorent, en particulier, les formes et la composition des conseils d'administration, la performance ainsi que les montages d'ingénierie financière adaptés à la résolution du paradoxe existant entre la continuité familiale et la pérennité de l'entreprise dans sa dimension familiale.

**BATAC Julien**

Julien Batac est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Bordeaux. Ses travaux de recherche traitent du management stratégique, en particulier des conditions d'apprentissage et d'appropriation de la stratégie, et du pilotage de la performance dans les organisations. Ses investigations qui prennent notamment la forme de nombreuses interventions sur le terrain, portent sur les organisations bancaires, les collectivités locales et, plus récemment, les entreprises familiales.

**BOUDÈS Thierry**

Thierry Boudès est professeur de stratégie à ESCP Europe.

**BRETESCHÉ Sophie**

Sophie Bretesché est enseignant-chercheur en sociologie au sein du département Sciences Sociales et de Gestion de l'École des Mines de Nantes et elle est membre du LEMNA (Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique). Ses travaux por-

tent sur les trajectoires d'entreprise et interrogent de façon plus spécifique la question de la mémoire en organisation. Coordinatrice de l'ouvrage *Fragiles compétences* édité aux Presses des Mines avec Cathy Krohmer, ses recherches récentes portent sur la gestion à long terme des territoires contaminés. Elle enseigne au sein du Master Pro « Sociologie de l'entreprise » à Science Po Paris.

**De TERSSAC Gilbert**

Gilbert de Terssac est sociologue, docteur d'État es Lettres (Paris IEP, 1990) et directeur de recherches au CNRS (DR 1<sup>ère</sup> classe).

De 1995 à 2002, il a contribué à la création du laboratoire de recherche CERTOP (Travail, Organisation, Pouvoir) associé au CNRS (UMR 5044) et à l'Université Toulouse Le Mirail, un laboratoire dont il a pris la direction à la suite de J.-Y. Nevers.

Il est aujourd'hui co-responsable de l'équipe Travail au sein du laboratoire dirigé par Vincent Simoulin. Il exerce des responsabilités institutionnelles au sein du PRES (membre du CA), de la FONCSI (Fondation sur la Culture et Sécurité Industrielle, membre du CA) et de l'ICSI (Institut de Culture et de Sécurité Industrielle) (Secrétaire).

Après avoir analysé le travail ouvrier dans les industries mettant en œuvre des processus à hauts risques (chimie, nucléaire, etc), il s'est intéressé au travail de conception de logiciels de gestion de production au sein d'un Laboratoire d'Automatique et d'Analyse des Systèmes, le LAAS-CNRS. Au début des années 1990, il crée un programme de recherche collectif sur le travail d'organisation : il a contribué à structurer ce champ d'étude au travers d'échanges qui ont donné lieu à la publication d'une quinzaine d'ouvrages collectifs, mais aussi au travers de l'encadrement d'une quinzaine de thèses en partenariat avec des entreprises (Airbus, SNCF, France Télécom, etc), des services publics (administration pénitentiaire, ministère de l'Éducation nationale, ministère du Travail) et des collectivités locales (notamment des Conseils Régionaux). Son programme de recherche actuel porte sur les risques socio-organisationnels liés à des dérapages organisationnels entraînant une dégradation des situations professionnelles et susceptibles de détériorer la santé en l'absence de mesures d'accompagnement ou de prévention. Son travail théorique le conduit à approfondir et à renouveler la théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud à partir de la formalisation de ses recherches sur le « travail d'organisation ».

De Terssac (G.) & Mignard (J.), *Le paradoxe de la sécurité : le cas d'AZF*, Paris, PUF, Coll. Le travail humain, 254 p., 2011.

De Terssac (G.) & Gaillard (I.) (s/d), *La catastrophe d'AZF : l'apport des sciences humaines et sociales*, Paris, Lavoisier, 2008.

De Terssac (G.) & Friedberg (E.) (s/d), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès (1<sup>ère</sup> Ed . 1998/2002), 2008.

De Terssac (G.) (s/d), *La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud : débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.

## FIXARI Daniel

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

## FRÉMEAUX Sandrine

Sandrine Frémeaux est professeur à Audencia-École de management à Nantes. Ses publications dans des revues en management portent notamment sur le don gratuit, la santé au travail, la conciliation de la vie professionnelle avec la vie personnelle, la diversité, le sens au travail.

## JACQUET Dominique

Dominique Jacquet est ingénieur civil des Ponts et Chaussées, titulaire du MBA de l'INSEAD et docteur en sciences de gestion et agrégé des universités. Avant de rejoindre le monde académique, Dominique Jacquet a exercé pendant huit années en entreprise dans les fonctions de contrôleur financier, de trésorier de groupe au sein de Xerox France, puis de directeur administratif et financier de l'activité « immobilier d'entreprise » du groupe Arnault.

Maître de conférences à l'Université de Paris V René Descartes, il fût ensuite professeur à l'Université de Nancy et, depuis 1994, il est professeur à l'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense, où il dirige le master de gestion financière. Il est, en outre, professeur à l'École des Ponts ParisTech, *visiting scholar* à l'INSEAD Social Innovation Center et membre du Conseil Scientifique de la Fondation Palladio.

## LE TEXIER Thibault

Thibault Le Texier est chercheur associé au GREDEG (Groupe de recherche en Droit, Économie et Gestion). Il travaille sur l'histoire de la pensée managériale et le management comme mode de gouvernement. Il est également réalisateur de films.

## PONNET Marie

Marie Ponnet est enseignant-chercheur en sociologie de la chaire RESOH (REcherche en Sûreté Organisation Hommes) au sein du département de Sciences Sociales et de Gestion de l'École des Mines de Nantes et elle est membre du LEMNA (Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique). Ses recherches portent sur les relations de sous-traitance et leurs effets sur la sûreté et la sécurité dans les entreprises à risques. Dans le cadre d'un post-doctorat, elle s'est intéressée aux modalités de gestion des anciennes mines d'uranium françaises.

## QUANTIN Claude

Claude Quantin est titulaire d'une maîtrise de philosophie et d'un DEA de sociologie.

De 1996 à 2008, il occupe les fonctions de directeur d'association de formation et de conseil.

De 1995 à 2007, il est chargé d'enseignement à l'Université Paris-Dauphine.

Depuis 1974, il est consultant hospitalier en matière de changements collectifs, de sociologie.

Il est l'auteur de : *Hôpitaux : les vents contraires du changement*, Lamarre, 2010.

## TONNELÉ Arnaud

Arnaud Tonnelé est consultant et coach.

Il accompagne les personnes, les équipes et les organisations depuis plus de 20 ans. Il a commencé à la SOFRES en réalisant des audits de climat social. Il a poursuivi chez BOSSARD Consultants pendant 5 ans, puis chez BLEDINA (Groupe DANONE), comme consultant en conduite du changement. Il est consultant et coach au sein du groupe Bernard JULHIET, depuis 2007.

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

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

Il est l'auteur des ouvrages suivants :

\* *Coacher votre équipe – Développer le collectif*, avec C. Derive, éd. Julhiet, 2013 ;

\* *Conduire les changements collectifs – Intégrer le facteur humain*, éd. Julhiet, 2013 ;

\* *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Eyrolles, 4<sup>e</sup> tirage 2011 ;

\* *Stratégie et pilotage des systèmes d'information*, Dunod, 2009 (chapitre sur la conduite du changement) ;

\* *Équipes Autonomes, guide de mise en œuvre – Organisation, gestion des compétences, conduite du changement*, Eyrolles, 2007 ;

## VILLETTE Michel

Michel Villette est professeur de sociologie à AgroParisTech et est chercheur attaché au Centre Maurice Halbwachs (ENS, EHESS, CNRS).

Il a exercé des responsabilités de cadre au sein du groupe BSN (1974), puis il a été successivement consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'études des systèmes et technologies avancées (1982-87), directeur d'études à

l'Institut Entreprise et Personnel (1987-90) et professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92).

Il a publié *L'Homme qui croyait au management* (Seuil, 1988), *L'Art du Stage en Entreprise* (1994), *Le Manager Jetable* (1996), *Sociologie du conseil en management* (2004), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur* (Éditions La Découverte, 2005) et *From Predators to icons, Exposing the Myth of the Business Hero* (Cornell University Press, 2009).



## FOR OUR ENGLISH-SPEAKERS READERS

**COLLECTIVE NEGOTIATIONS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES: HOW TO STRATEGICALLY MANAGE THE EFFECTS OF WORKFORCE THRESHOLDS?***Yvan BAREL and Sandrine FRÉMEAUX*

Serious studies agree that small and medium-sized firms' practices in human resource management are not very formalized. However few studies have focused on the "social dialog" between labor and employers there; and none has apparently sought to understand how the heads of such firms manage the effects of legally established thresholds related to the size of the workforce. Legal requirements with a bearing on collective negotiations differ significantly depending on the size of the workforce, their impact increasing when the workforce rises above certain thresholds (fifty wage-earners, for instance). Based on a qualitative survey, this article describes the attitudes of the heads of small and medium-sized businesses that have crossed or are about to cross such a threshold. There is agreement about the risk, at that point, of "fixing the books" and of increasing conflict and "technicization" in labor relations. Light is shed on the practices of "cooperative" company executives who try to manage the "social dialog" in a strategic way.

**ENVIRONMENTAL RISKS IN BETWEEN FORGETTING AND MANAGING THE PAST: A SHUT-DOWN URANIUM MINE IN FRANCE***Sophie BRETESCHE and Marie PONNET*

This description of how a uranium mine in western France was managed once it had been shut down draws attention to what was "left behind". It emphasizes how the mine became something common, ordinary, since the work conducted there during the 1990s gradually erased evidence of the mining of uranium in France; and then it has become an uncommon form of memory owing to the emergence of traces of mining activities. This example provides a framework for broader questions about the effect of what is left behind in articulating past and present, and in the public construction of what is "memorable" in environmental management.

**FROM PROCLAIMED TO EFFECTIVE SAFETY: INVENTING "RULES OF USAGE"***Gilbert de TERSSAC*

Using clinical interviews conducted with approximately thirty wage-earners of the AZF plant, which was destroyed by an explosion on 21 September 2011, this research exposes the processes used to improve safety and the contradictions in them. The documentation gathered and analyzed helps us understand how safety regulations were made for producing chemical fertilizers. Besides the preliminary, formal, proclaimed regulations, a level of "effective safety" emerged out of the invention of "rules of usage", which individuals worked out in situ and turned into a shared obligation: personal involvement in the safety improvement program, the appropriation of formal regulations, the understanding of incidents

and accidents without trying to identify the person responsible, and the mutualizing of know-how about danger. Improving the effective level of safety did not, however, expel the risk of a catastrophe, proof of this being the explosion. This study forces us to think about the role of management in making regulations and, more broadly, in making norms from many sources coherent.

**THE POSTURES OF COMBAT AND UNDERSTANDING IN SOCIAL LIBERATION***Claude QUANTIN*

Can people free themselves from their social determinants? For Pierre Bourdieu, only a deep socioanalysis of social conditioning can open the way to freedom. Clinical sociology, with reference to Vincent de Gaulejac, has criticized this approach for placing "combat" over "understanding" and thus blocking "reflexivity" and liberation. As this article points out, understanding plays a considerable but often overlooked role in Bourdieu's work, along with combat. The conjunction of understanding and combat is present in every movement for social liberation, as shown herein on three different scales: symbolic violence between two subjects, macro-social domination, and clan oppression in an occupational group.

**THE FAMILY'S ROLE IN THE STRATEGY AND GOVERNANCE OF FIRMS: SIXTY YEARS IN THE HISTORY OF A FAMILY FIRM***Céline BARREDY and Julien BATAÇ*

Research on family businesses is growing strongly (Zellweger et al., 2010). Yet, the dynamics caused by the evolution of the family-business relationship over time (Gersick et al., 1997) on strategic directions remain little explored. This paper presents the originality to consider strategy in the family business by combining strategic analysis and governance of this specific form of business. The empirical study is based on a longitudinal case of a family business, Translog, established in 1946 and which provides access to sixty years of data, primary and documentary. The results show the existence of strategic episodes evolving with family dynamics and governance of the company, from the complete melting of the family and the business to the transformation of the family as a true and independent partner.

**FROM "ARRANGEMENT" TO "ORGANIZATION", AN ESSAY ON THE MEANS OF MANAGEMENT***Thibault LE TEXIER*

The word "management", before being used with regard to the government of private enterprises, commonly referred to the arrangements based on precise measurements and calculations for regularizing behavior. The engineers who claimed to be practicing scientific management at the turning point between the 19th and 20th centuries organized industrial labor by applying purportedly objec-

tive arrangements. The scope of what could conceivably be “arranged” started changing; not only were facts arranged, but the “arrangements” themselves too. Modern theorists of management have extended the application of managerial arrangements to the social structure of organizations and the subjectivity of individuals. By concentrating on the principle of “organization”, they have shown how important the “logic of arrangements” is for conceiving of the administration of firms. They have unconsciously paid their debt toward the authors of books on farms and household “management” during the 19th century.

**Thierry BOUDES: THE HIDDEN SIDE OF TRIPLE A RATING: AN INSIDE STORY**

On Samuel Didier and Nicolas Weill's, *Les dessous du triple A - Agences de notation: récit de l'intérieur* (Omniscience, 2012).

**Daniel FIXARI: THE LOGAN EPIC:**

On Bernard Jullien, Yannick Lung and Christophe Midler's *L'épopée Logan, Nouvelles trajectoires pour l'innovation* (Dunod, 2012).

**Dominique JACQUET: A CRISIS IN GOVERNANCE — BUSINESS ETHICS AND PROFIT-SEEKING:**

On François Valérian's *Crise dans la gouvernance – Éthique des affaires et recherche du profit* (2011).

**Arnaud TONNELE: MANAGERS, OR THE ART OF NOT MOTIVATING:**

On Daniel Pink's *La vérité sur ce qui nous motive* (2009, translated by S. Leduc, 2011).

**Arnaud TONNELÉ: THE NEW WAR OF SECESSION:**

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

## AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

VERKANNTE REALITÄTEN

**DER SOZIALE DIALOG  
IN DEN FRANZÖSISCHEN  
MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN :  
WIE LASSEN SICH DIE AUSWIRKUNGEN VON  
BELEGSCHAFTSBEGRENZUNGEN  
STRATEGISCH NUTZEN ?**
*Yvan BAREL und Sandrine FRÉMEAUX*

In wissenschaftlichen Untersuchungen wird übereinstimmend die schwache Formalisierung der Praktiken der Personalentwicklung in den mittelständischen Unternehmen festgestellt, doch nur wenige Studien befassen sich mit dem sozialen Dialog in diesen Strukturen (VOYNNET-FOURBOUL, 2010 ; BACHELARD und BURLEA SCHIOPOIU, 2010), und nirgendwo geht man unseres Wissens der Frage nach, wie die Führungskräfte der mittelständischen Unternehmen die Auswirkungen der Belegschaftsbegrenzungen strategisch nutzen können. Doch die gesetzlichen Verpflichtungen hinsichtlich des sozialen Dialogs sind je nach der Betriebsbelegschaft stark differenziert und werden mit der Überschreitung bestimmter Belegschaftsstärken, wie derjenigen der 50 Beschäftigten, in steigendem Maße als Zwang auferlegt. Diese Studie stützt sich auf eine qualitative Umfrage bei Führungskräften mittelständischer Unternehmen und erfasst das Verhalten derjenigen, die bereits mit Belegschaften zu tun haben oder zu tun haben werden, die gewisse Grenzen überschreiten. Sie enthüllt eine Übereinstimmung der Diskurse über das Risiko, dass Tricks, Konfliktsituationen und ein technisierter sozialer Dialog die Lage kennzeichnen, wenn die Belegschaftsgrenzen überschritten werden, und erklärt die Praktiken der „kooperierenden“ Führungskräfte (DUVAL-HAMEL, 2005), die das Ziel verfolgen, den sozialen Dialog strategisch zu nutzen.

**DAS UMWELTRISIKO  
ZWISCHEN VERGESSEN  
UND VERANTWORTUNG  
FÜR DIE VERGANGENHEIT :  
DER FALL EINES EHEMALIGEN  
FRANZÖSISCHEN URANBERGWERKS**
*Sophie BRETECHÉ und Marie PONNET*

Dieser Artikel prüft die Verwaltung eines stillgelegten französischen Uranbergwerks und befasst sich im besonderen mit der Behandlung der „Reste“ im öffentlichen Risikomanagement. Tatsächlich hatte die Sanierung, die im Laufe der 1990er Jahre vorgenommen wurde, zur Folge, dass die Spuren des Uranabbaus auf dem französischen Territorium zunehmend beseitigt wurden. Ausgehend von dem Beispiel eines Uranbergwerks im Westen Frankreichs verfolgt unsere Analyse zuerst den Prozess der Banalisierung des Standorts nach der Sanierung, und widmet sich dann der Behandlung der vorhandenen Spuren des Abbaus als besonderer Form des Erinnerns.

Dieses Beispiel bietet einen heuristischen Rahmen, der dazu dienen kann, die Rolle der Reste im Übergang von der Vergangenheit zur Gegenwart und deren Platz in der öffentlichen Konstruktion des „Denkwürdigen“ auf dem Gebiet der Umweltpolitik eingehender zu befragen.

VERKANNTE REALITÄTEN

**VON DER ANGEgebenEN SICHERHEIT  
ZUR TATSÄCHLICHEN SICHERHEIT :  
DIE ERFINDUNG DER BENUTZUNGSREGELN**
*Gilbert DE TERSSAC*

Unsere Untersuchung ist der Erzeugung der Sicherheit gewidmet, deren Dynamiken und Widersprüche im Laufe von klinischen Gesprächen mit rund dreißig Beschäftigten des AZF- Werks (das durch eine Explosion am 21. September 2001 zerstört wurde) herausgestellt werden. Durch die Prüfung und Auswertung der Dokumente konnten wir die Einführung von Sicherheitsregeln verstehen, die den Prozess der Herstellung von Kunstdünger begleiten. Neben der grundsätzlichen, formellen und angegebenen Sicherheit ist die tatsächliche Sicherheit das Ergebnis der Erfindung von Benutzungsregeln, die die Beschäftigten vor Ort erarbeiten und in eine allseits geteilte Verpflichtung verwandeln : entscheidend ist das Engagement der Individuen im Programm der Verbesserung der Sicherheit, die Aneignung der formellen Regeln, das Verständnis der Zwischenfälle und Unfälle, ohne nach dem Verantwortlichen zu suchen, und die Verbreitung des Wissens über die Gefahren. Doch die Verbesserung der tatsächlichen Sicherheit schließt das Eintreten einer Katastrophe nicht aus, wie es die Explosion des AZF-Werks gezeigt hat. Diese Studie lädt dazu ein, über die Rolle des Managements in der Einführung von Regeln und allgemeiner in der Harmonisierung der Pluralität normativer Quellen nachzudenken.

**DIE KÄMPFERISCHE  
UND DIE VERSTEHENDE HALTUNG  
IN DEN SOZIALEN BEFREIUNGSBEWEGUNGEN**
*Claude QUANTIN*

Können die Menschen sich von ihren gesellschaftlichen Determinismen befreien ? Nach Pierre Bourdieu kann nur eine vertiefte Sozioanalyse der gesellschaftlichen Bedingungen einen Raum der Freiheit eröffnen. Die klinische Soziologie, wie sie von Vincent de Gaulejac vertreten wird, wirft dieser Denkrichtung vor, der kämpferischen Haltung den Vorrang gegenüber dem Verstehen beizumessen und somit jede Reflexivität und Befreiung zu blockieren. Der vorliegende Artikel macht bewusst, dass in der Arbeit von Pierre Bourdieu auch die verstehende Perspektive neben der kämpferischen Einstellung eine wichtige, oft verkannte Rolle spielt. Wir vertreten die These, dass die Verbindung zwischen Verstehen und Kampf in jeder sozialen Befreiungsbewegung präsent ist. Drei verschiedene Ebenen sind entscheidend : die symbolische Gewalt zwischen zwei Subjekten, die makrosoziale Herrschaft und die Unterdrückung durch Klans (in einer Berufsgruppe).

**DIE ROLLE DER FAMILIÄREN DYNAMIKEN  
IN DER STRATEGIE UND DER FÜHRUNG DER  
UNTERNEHMEN :**
**DIE SECHZIG JÄHRIGE GESCHICHTE  
EINES FAMILIENUNTERNEHMENS**
*Céline BARREDY und Julien BATAÇ*

Die Forschung über Familienunternehmen entwickelt sich lebhaft (ZELLWEGER et al., 2010). Trotzdem sind die Dynamiken, die durch die Entwicklung der Beziehung zwischen Familie und Unternehmen im

AUF DER SUCHE  
NACH THEORIEN



Laufe der Zeit entstehen, und ihre Auswirkungen auf die strategischen Orientierungen immer noch wenig erforscht. Dieser Artikel hat die Originalität, die Strategie eines Familienunternehmens zu analysieren, indem er die strategische Analyse und die spezifische Betriebsführung eines solchen Unternehmens gegenüberstellt. Unsere empirische Studie beruht auf der Geschichte des Familienunternehmens, *TransLog*, das 1946 gegründet wurde, und Einblick in eine sechzigjährige Folge von Primärdaten von dokumentarischem Wert bietet. Die Ergebnisse unserer Analyse zeigen die Bedeutung strategischer Episoden, die von familiären Dynamiken sowie von der Führung des Unternehmens geprägt sind, und lassen die Entwicklung von einer totalen Fusion zwischen Familie und Unternehmen zur Transformation der Familie in einen wahren Partner des Unternehmens erkennen.

**VON DER „VEREINBARUNG“  
ZUR „ORGANISATION“ :  
ESSAI ÜBER DIE GRUNDSÄTZE  
DER BETRIEBSFÜHRUNG**

*Thibault LE TEXIER*

Bevor der Begriff „Management“ benutzt wurde, um über die Führung privater Unternehmen zu sprechen, bezeichnete er für gewöhnlich die Regelung von Verhaltensweisen durch Vereinbarungen auf der Basis von Maßregeln und Berechnungen. Die Ingenieure, die sich auf wissenschaftliches Management beriefen, standen in dieser symbolischen Tradition, als sie an der Wende vom 19. zum 20. Jh. begannen, die industrielle Arbeit nach solchen systematischen Maßnahmen zu organisieren, die Anspruch auf Objektivität erhoben. Das, was sich damals änderte, war der Umfang der Phänomene, den man ordnen zu können glaubte, und die Tatsache, dass man nicht allein gegebene Realitäten ordnete, sondern die Regelungen selbst. Die modernen Theoretiker des Managements haben das Anwendungsfeld der Betriebsführungsgrundsätze erweitert, insbesondere auf die soziale Struktur der Organisationen und auf die

Subjektivität der Individuen. Indem sie das Prinzip der „Organisation“ zum Zentrum ihrer Überlegungen machten, bestätigten sie die Bedeutung der Logik der Vereinbarung, als es darum ging, die Verwaltung der Unternehmen zu konzeptualisieren, und trugen unbewusst ihre Dankesschuld gegenüber jenen Autoren ab, die im 19. Jh. über das „Management“ der Bauernhöfe und Haushalte schrieben.

**Thierry BOUDES: DIE HINTERGRÜNDE  
DES DREIFACHEN A – RATINGAGENTUREN :  
BERICHT AUS DER INNENWELT  
DER HOCHFINANZ**

Zum Werk von Samuel Didier und von Nicolas Weill, *Les dessous du triple A – Agences de notation : récit de l'intérieur*, Omniscience, 2012.

**Daniel FIXARI: „L'EPOPEE LOGAN“**

Zum Buch von Bernard Jullien, Yannick Lung & Christophe Midler, *„L'épopée Logan“*, *Nouvelles trajectoires pour l'innovation*, (Vorwort von Carlos Ghosn), DUNOD, 2012.

**Dominique JACQUET: KRISE DES REGIERENS  
UND ÉTHIK IN DER GESCHÄFTSWELT**

Kommentare zum Buch von François Valérian, *Crise dans la gouvernance – Éthique des affaires et recherche du profit*, Ed. 2011.

**Arnaud TONNELÉ: MANAGEMENT,  
ODER DIE KUNST NICHT ZU MOTIVIEREN**

Zum Buch von Daniel H. Pink, *La vérité sur ce qui nous motive*, Ed. 2011 (1. Ed.2009).

**Michel VILLETTE: SIND DIE NATIONALEN  
WIRTSCHAFTLICHEN ELITEN  
EINE GEMEINSCHAFT IM NIEDERGANG ?**

Rezension des Buchs von Eelke (M.) Heemskerck, *Decline of the Corporate Community. Network Dynamics of the Dutch Business Elite*, Amsterdam University Press, 2007.

# A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## DIALOGO SOCIAL EN LAS PYME, ¿CÓMO GESTIONAR DE FORMA ESTRATÉGICA LOS EFECTOS DE LOS UMBRALES DE EFECTIVOS?

*Yvan BAREL y Sandrine FRÉMEAUX*

Aunque la literatura científica reconoce el bajo nivel de formalización de las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) en las pequeñas y medianas empresas (PYME), pocos estudios hablan del diálogo social dentro de estas estructuras (Voynet-Fourboul, 2010, Bachelard y Burlea Schiopoiu, 2010) y ninguno, hasta donde sabemos, estudia la forma en que los gerentes de las PYMES hacen frente a los efectos de umbral. Sin embargo, las obligaciones legales de diálogo social son muy diferentes dependiendo de los efectivos que componen la empresa y son cada vez más restrictivas dependiendo del franqueamiento de ciertos umbrales de efectivos, tal como el de 50 empleados. Basándose en un estudio cualitativo realizado entre los gerentes de algunas PYME, este estudio refleja las actitudes de los directivos de las PYME que ya han franqueado o están a punto de franquear el umbral de un cierto número de empleados. Si bien se demuestra una concordancia de los discursos sobre el riesgo de artificios, de conflictuación y de tecnificación del diálogo social relacionados con el franqueamiento de un umbral, explica las prácticas de los líderes que "cooperan" (Duval-Hamel, 2005) tratando de gestionar el diálogo social estratégicamente.

## EL RIESGO AMBIENTAL ENTRE OLVIDO Y GESTIÓN DEL PASADO. EL CASO DE UNA ANTIGUA MINA DE URANIO FRANCESA

*Sophie BRETESCHÉ y Marie PONNET*

En este artículo se analiza la gestión de una mina de uranio francesa resaltando el destino que se reserva a los "restos" en la gestión pública del riesgo. De hecho, la restructuración realizada durante la década de 1990 ha logrado borrar gradualmente los rastros de la extracción de uranio en el territorio francés. A partir del estudio de una mina de uranio del oeste de Francia, nuestro análisis destaca en primer lugar el proceso de normalización del sitio tras su restructuración y, en segundo lugar, la aparición de trazas de la operación de la mina como una forma particular de la memoria. Este ejemplo proporciona un marco heurístico para cuestionar más ampliamente el papel de los restos en la articulación del pasado y del presente, y en la construcción pública de lo "memorable" en materias de gestión medioambiental.

## DE LA SEGURIDAD APARENTE A LA SEGURIDAD EFECTIVA. LA CREACIÓN DE LAS REGLAS DE USO

*Gilbert de TERSSAC*

Nuestra investigación se dedica a la fabricación de seguridad, revelando su dinámica y contradicciones a través de entrevistas clínicas con treinta empleados de la fábrica AZF (que fue destruida por una explosión el 21 de septiembre de 2011). La recolección y el uso de los documentos nos han permitido entender la fabricación de las reglas de seguridad que acompañan al proceso de producción de fertilizantes químicos. Además de la seguridad previa, oficial y visible, lo que constituye la seguridad efec-

tiva es la invención de las reglas de uso que los individuos elaboran en una situación determinada y transforman en una obligación compartida: la participación de los individuos en el programa de mejora de la seguridad, la apropiación de reglas formales, la comprensión de los incidentes y accidentes sin buscar el responsable y el intercambio de conocimientos en materias de peligro. Sin embargo, la mejora de la seguridad efectiva no excluye un desastre, como lo demuestra la explosión de la fábrica AZF. Este estudio nos invita a reflexionar sobre el papel de los directivos en el desarrollo de reglas y, en general, en la coherencia de la pluralidad de fuentes normativas.

## LA POSICIÓN COMBATIVA Y LA POSICIÓN COMPENSATIVA EN LAS LIBERACIONES SOCIALES

*Claude QUANTIN*

¿Pueden los hombres liberarse de su determinismo social? Para Pierre Bourdieu, sólo un socioanálisis profundo de los condicionamientos sociales puede abrir un espacio de libertad. La sociología clínica, que en este artículo es representada por Vincent de Gaulejac, critica este enfoque ya que prona la lucha a la comprensión, bloqueando así cualquier reflexividad y liberación. En este artículo se recuerda que, junto a la posición combativa, la posición comprensiva también juega, en la obra de Pierre Bourdieu, un papel importante y a menudo ignorado. Nuestra tesis es que la conjunción entre la comprensión y el combate está presente en todos los movimientos de liberación social. La destacaremos en tres niveles diferentes: la violencia simbólica entre dos individuos, la dominación macro-social y la opresión de los clanes (en un grupo profesional).

## EL PAPEL DE LAS DINÁMICAS FAMILIARES EN LA ESTRATEGIA Y LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS. 60 AÑOS DE HISTORIA DE UNA EMPRESA FAMILIAR

*Céline BARRÉDY y Julien BATAÇ*

La investigación sobre las empresas familiares se desarrolla ampliamente (Zellweger et al., 2010). Sin embargo, las dinámicas causadas por la evolución de la relación familia-empresa a lo largo del tiempo (Gersick et al., 1997) y su impacto en las orientaciones estratégicas siguen siendo poco estudiadas. Este artículo presenta la originalidad de considerar la estrategia de una empresa familiar, combinando el análisis estratégico y la gestión específica a este tipo de empresa. Nuestro estudio empírico se basa en el caso longitudinal de una empresa familiar, Translog, creada en 1946, que proporciona 60 años de datos primarios y documentales. Los resultados de nuestro análisis muestran la existencia de episodios estratégicos que evolucionan dependiendo de la dinámica familiar y la gestión de la empresa, pasando de una fusión total entre la familia y la empresa a la transformación de la familia en un verdadero socio de la empresa.

## DEL "APAÑO" A LA "ORGANIZACIÓN". ENSAYO SOBRE LOS DISPOSITIVOS DE GESTIÓN

*Thibault LE TEXIER*

Antes de que fuese usado para hablar de la gestión de las empresas privadas, el término management significaba comúnmente la regularización del comporta-

OTROS TIEMPOS, OTROS  
LUGARES

miento mediante "apaños" realizados con mediciones y cálculos precisos. Los ingenieros que apoyan un management científico se inscriben directamente en este camino simbólico cuando deciden, a finales de los siglos XIX y XX, organizar el trabajo industrial mediante dispositivos de este tipo que reclaman la objetividad. Lo que comienza a cambiar, es el número de fenómenos que se pueden apañar y el hecho que no sólo se apañen realidades dadas, sino también los propios apaños. Los teóricos modernos del *management* han ampliado el campo de aplicación de los dispositivos de gestión, principalmente a la estructura social de las organizaciones y a la subjetividad de los individuos. Al poner el principio de la "organización" en el centro de su pensamiento, han confirmado la importancia de la lógica del apaño para pensar la administración de las empresas e, inconscientemente, han pagado su deuda con los autores de obras de *management* de las granjas y hogares domésticos que existían en el siglo XIX.

## MOSAICOS

**Thierry BOUDÈS : LA CARA OCULTA DEL TRIPLE A. LAS AGENCIAS DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS VISTAS DESDE EL INTERIOR**

Comentarios sobre el libro de Samuel Didier y Nicolas Weill, *Les dessous du triple A - Agences de notation : récit de l'intérieur*, Omniscience, 2012.

## MOSAICOS

**Daniel FIXARI : LA EPOPEYA DEL LOGAN**

Comentarios sobre el libro de Bernard Jullien, Yannick Lung y Christophe Midler, « *L'épopée Logan* », *Nouvelles trajectoires pour l'innovation*, (Prefacio de Carlos Ghosn), Dunod, 2012

**Dominique JACQUET : CRISIS DE GOBERNANZA. ÉTICA COMERCIAL Y BÚSQUEDA DEL LUCRO**

Comentarios sobre el libro de François Valérian, *Crise dans la gouvernance – Éthique des affaires et recherche du profit*, Ed. 2011.

**Arnaud TONNELÉ : ADMINISTRAR O EL ARTE DE DESMOTIVAR**

Comentarios sobre el libro de Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (La sorprendente verdad sobre qué nos motiva)*, Leduc (S.), ed. 2011 (1a ed. 2009).

**Michel VILLETTE : LAS ELITES ECONÓMICAS NACIONALES, ¿CONFORMAN UNA COMUNIDAD EN DECADENCIA?**

Comentarios sobre el libro de Eelke (M.) Heemskerck, *Decline of the Corporate Community. Network Dynamics of the Dutch Business Elite*, Amsterdam University Press, 2007.

## RÉSUMÉS ÉTRANGERS

## BULLETIN D'ABONNEMENT

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

12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris  
Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2013 aux Annales des Mines :

### Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 89 €	<input type="checkbox"/> 109 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 117 €	<input type="checkbox"/> 141 €

### Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 171 €	<input type="checkbox"/> 206 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 215 €	<input type="checkbox"/> 278 €

### Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 219 €	<input type="checkbox"/> 276 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 324 €	<input type="checkbox"/> 387 €

Nom .....

Fonction .....

Organisme.....

Adresse .....

Je joins :  un chèque bancaire  
à l'ordre des Editions ESKA  
 un virement postal aux Editions ESKA,  
CCP PARIS 1667-494-Z  
 je souhaite recevoir une facture

## DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines  
120, rue de Bercy - Télédod 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

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

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

Nom .....

Fonction .....

Organisme.....

Adresse .....

## G É R E R C O M P R E N D R E

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : **N° 69** • AXA, une croissance exponentielle • 2 300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? - **N° 70** • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social - **N° 71** • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné - **N° 72** • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires - **N° 73** • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX<sup>e</sup> siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives - **N° 74** • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet - **N° 75** • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpian • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique - **N° 76** • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir ? • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation - **N° 77** • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française - **N° 78** • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche - **N° 79** • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneuriat • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? - **N° 80** • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons - **N° 81** • La LOLF : outil de management ou dogme écrasant ? • Gérer des chercheurs en entreprise • Financer la qualité des soins hospitaliers - **N° 82** • Débat public et expertise • Globalisation et emploi • Edison contre Westinghouse • Quand la France découvre l'audit - **N° 83** • Entretien avec André Bergeron • L'entreprise qui aurait pu ne pas être délocalisée • La construction de la concurrence - **N° 84** • Les *start-up* ou l'art du tâtonnement • La théorie financière classique : une parenthèse de 50 ans ? • Des raisins et des hommes - **N° 85** • Violence au travail et placardisation • Mafia universitaire et Mafia tout court • La Logan sur les pas de la 2 CV ? • Entretien avec Xavier Fontanet - **N° 86** • L'Égypte et les experts • La guerre des temps • Aventures chinoises de PME françaises - **N° 87** • Le CNES et la sous-traitance • Genèse d'un entrepreneur social • Vauban et Taylor - **N° 88** • La mort de Mobilien • Culture et pouvoirs chez EADS • La méthode Triz et l'innovation • Surveiller les comptables - **N° 89** • Commerce équitable et marketing • Ambiguïtés des systèmes d'alerte éthique • Fraude et changements de gouvernance • Entretien avec Jean-Claude Rouchy - **N° 90** • La boîte noire du licenciement pour motif personnel • Le côté sombre des projets • L'US Army et l'US Navy face aux TIC • Max Pagès, L'électron libre de la psychosociologie - **N° 91** • L'obligation de rendre des comptes - **N° 92** • Retour sur la faillite de la Barings • Le modèle entrepreneurial de l'Oréal • Valoriser la recherche publique - **N° 93** • Comment gérer un navire de haute mer ? • Philatélie : une passion et son marché • Gratitude et ingratitude - **N° 94** • Trente années d'histoire de la presse économique • Comment promouvoir la chirurgie ambulatoire ? • L'Europe des masters en formation - **N° 95** • Quand la psychosociologie fait son entrée dans l'entreprise • Viagra® : Création d'une opportunité et performance d'un marché • PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? - **N° 96** • En Chine, entre *Guanxi* et bureaucratie céleste • Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? • Les accidents à l'atterrissage par mauvais temps - **N° 97** • Rencontre avec un militant de la création d'entreprise • La quête éperdue du consensus : le complexe de Babel ? • Point de référence et aversion aux pertes : Quel intérêt pour les gestionnaires ? - **N° 98** • Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation • Un organisme de santé... malade de « *gestionnite* » • Est-il dans l'intérêt d'un CV de « faire des histoires » ? - **N° 99** • L'ultralibéralisme ennemi du management moderne ? • Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? • La haute couture aujourd'hui : comment concilier le luxe et la mode ? - **ISSUE 100** • A reader's eclectic collection of articles on management with a French touch - **N° 101** • Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française • Dans la fabrique de la réglementation • Le vignoble bordelais et l'influent critique américain Robert Parker - **N° 102** • Management à distance et santé au travail • La FIAT 500 : gestation et bilan d'une renaissance • Le monde de la Défense : une nouvelle stratégie de développement s'inspirant des méthodes agiles - **N° 103** • L'iPad et la guerre de la « maison numérique » • Genèse et gestion d'une crise : le marathon de Chicago (Edition 2007) • Gestion d'une alliance avec un concurrent (Options réelles et théorie des jeux) - **N° 104** • L'investissement socialement responsable en France : opportunité de « niche » ou placement « mainstream » ? • Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes • Crise de la motivation : pour un renouvellement de l'approche gestionnaire - **N° 105** • Gérer la déviance des clients - **N° 106** • Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes • Les jeux de la gastronomie et de la négociation • La coopérative, un modèle d'avenir pour le capitalisme ? - **N° 107** • Les corps ne mentent pas. Une traversée éthique dans les technologies de la surveillance • « Jouer, ce n'est pas travailler » et autres stéréotypes en management • Un « éléphant blanc » : les grandes tables de logarithmes de Prony - **N° 108** • La représentation managériale : Pour en finir avec la génération Y • La coproduction de service : la prestation dyadique des guides de haute montagne • Le désenchantement du management de proximité - **N° 109** • Dauphins et requins : Flipper, les dents de la mer et Orca • L'industrialisation des soins et la gestion de l'aléa : le « travail d'articulation » au bloc opératoire, déterminants et obstacles • Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ? - **N° 110** • Le neuromarketing, entre science et *business* • UNE MYTHOLOGIE DES LUMIÈRES : À propos du livre de Philippe d'Iribarne, *L'envers du modern* • Les stratégies juridiques et *marketing* pour lutter contre le pseudo-parrainage