

À propos du livre de Bertil TOREKULL :  
*Un design, un destin. La saga IKEA*  
Paris, Michel Lafon, 2000.

Dans les sciences de gestion, IKEA est souvent cité comme l'exemple type de la réussite par l'innovation (1) On explique cette réussite exceptionnelle en parlant de « *stratégie de rupture* » (2). Des théoriciens du marketing célèbrent l'esprit consumériste de l'enseigne et sa touche typiquement suédoise. Des spécialistes de l'analyse des coûts voient du génie dans la démarche systématique d'IKEA pour modifier la « *chaîne de formation de la valeur* », ils estiment qu'Ingvar Kamprad a su reporter sur le consommateur final la charge de transporter et d'assembler lui-même ses meubles, ce qui aurait permis tout à la fois de casser les prix et d'augmenter les marges, sans nuire à la qualité du produit. D'autres commentateurs croient avoir identifié la « *success formula* » d'Ingvar Kamprad : assemblage de composants standardisés à usage multiple, fabrications des composants dispersées et sous-traitées, vente à partir de catalogues et de halls d'exposition sans l'intervention de vendeurs, éléments du meuble en kit immédiatement disponibles dans un entrepôt et présentés sous la forme de cartons plats que le client porte et transporte lui-même et à ses frais avant d'effectuer lui-même le montage final. Ce genre d'explications rationnelles de la réussite en affaires n'est pas dépourvu d'élégance, mais la biographie extrêmement précise et bien informée rédigée par Bertil Torekull (3) invite à leur opposer trois objections.

Premièrement, elles ne respectent pas la chronologie. La fortune d'Ingvar Kamprad était déjà bien avancée lorsque sa « *formule de succès* » fut enfin mise au point, théorisée et appliquée en 1971. Ce « *système* » n'explique donc pas la réussite initiale, mais seulement ses prolongements et son amplification.

Deuxièmement, elles passent complètement sous silence un facteur explicatif décisif bien qu'intellectuellement moins séduisant : l'achat en masse de meubles à bas prix en Pologne de 1961 à la chute du mur de Berlin en 1989, grâce à une habile collaboration avec les autorités communistes. Expliquer la réussite d'un des tous premiers capitalistes européens par sa coopération avec les apparatchiks de l'ex-bloc soviétique a évidemment quelque chose de peu satisfaisant pour les adeptes de la doctrine économique libérale. Et pourtant, il n'y aurait pas d'IKEA aujourd'hui sans l'intervention de ce facteur « *contingent* ».

Troisièmement, ce qui apparaît rétrospectivement dans les écrits des professeurs et des chercheurs en gestion comme une démarche rationnelle cohérente, relève en pratique d'un enchaînement d'improvisations face à des contraintes apparues de manière séquentielle. Ainsi, c'est d'abord pour faire de la vente par correspondance qu'IKEA fait des meubles démontables, emballés dans des cartons plats (1956). La vente par correspondance est un échec, mais le carton plat reste. C'est parce que le syndicat des fabricants de meubles suédois boycotte le jeune Ingvar Kamprad qu'il est contraint d'aller faire fabriquer ses meubles en Pologne (1961). C'est parce qu'un incendie a ravagé son magasin de Stockholm (bien assuré) qu'IKEA a pu corriger ses erreurs à moindre frais pour construire le

magasin « *idéal* », couplé à un entrepôt où les clients peuvent retirer directement leurs meubles tout emballés, et les transporter jusque chez eux (1971). Quant à la fameuse « *qualité IKEA* », elle fut exécration avant de devenir exemplaire. Ce n'était pas une question de philosophie mais de marché : pour vendre des meubles par correspondance (que le client ne pouvait ni voir, ni toucher) il fallait proposer un prix beaucoup plus bas que la concurrence et ce prix ne permettait tout simplement pas la fabrication de meubles de qualité.

Voyons les faits.

La famille paternelle d'Ingvar Kamprad est allemande (Sudètes) et d'origine aristocratique. Suite à une mésalliance, Achim Erdmann Kamprad quitte l'Allemagne en 1896 et acquiert un domaine forestier de 449 hectares dans le Småland (Suède). L'exploitation forestière est catastrophique, Achim se suicide, mais sa femme continue l'exploitation avec le soutien financier de la branche allemande de la famille. Isolés en pleine campagne, les petits enfants, dont Ingvar (le fondateur d'IKEA, né en 1926) bénéficièrent tout de même de l'enseignement d'un précepteur (p. 21), la grand mère maternelle d'Ingvar étant la fille du plus gros commerçant d'Älmhult, la petite ville voisine.

On ne peut donc accréditer la légende selon laquelle Ingvar Kamprad serait parti « *de rien* ». La réussite n'en est pas moins remarquable : en raison de son organisation éclatée et fiscalement optimisée, IKEA n'apparaît pas dans le classement de cinq cents plus grosses entreprises européennes [classement selon le chiffre d'affaires d'*Enjeux-Les Échos*, novembre 2001], mais son propriétaire et fondateur apparaît au dix-septième rang des plus grosses fortunes mondiales [Classement Forbes, 2001] (4).

Initié très jeune à la pratique du commerce, Ingvar pratique d'abord l'importation et la revente de stylos et d'articles de bureau et crée sa propre entreprise à l'âge de dix-sept ans, avant d'entrer à l'École de Commerce de Göteborg. En 1948, Ingvar complète son activité d'importation d'articles de bureau en commercialisant par correspondance des meubles fabriqués par les artisans du Småland (p. 40).

Achetés et revendus au prix le plus bas possible, ces premiers meubles IKEA manquent de qualité. La guerre des prix que se livrent les marchands de meubles par correspondance érode les marges. Ingvar organise alors une exposition permanente, pour permettre au public de mieux juger de la qualité de ses produits. En 1952, paraît le premier catalogue IKEA entièrement consacré aux meubles. Il est complété, en 1953, par la première exposition permanente des meubles IKEA, organisée dans une usine désaffectée à Älmhult, loin des grands centres urbains. Cette structure, renforcée par des expositions temporaires dans les grandes villes, permet au public de juger sur pièce et il devient désormais possible de vendre des meubles un peu plus chers et donc, de moins mauvaise qualité.

Dès 1953, un des collaborateurs d'Ingvar, Gillis Lundgren, a l'idée de distribuer les meubles en kit, dans des cartons plats, ce qui permet une forte baisse des coûts de transport (encore assuré par l'entreprise à cette époque). En 1956, l'entreprise compte une trentaine d'employés et réalise déjà un chiffre d'affaires de six millions de couronnes (doublement en deux ans). Cependant, les méthodes d'Ingvar inspirent le mépris et le ressentiment chez ses confrères. En 1950, l'asso-

ciation professionnelle lui interdit l'accès aux foires commerciales et il fait l'objet de plaintes de concurrents qui lui reprochent de confondre commerce de gros et commerce de détail et, surtout, de casser les prix. L'Association nationale des négociants en meubles finit par organiser un boycott. Les fabricants de meubles suédois sont priés de renoncer à livrer IKEA sous peine de représailles, comme devait le constater, en 1957, une enquête diligentée par la Commission nationale des prix et des cartels (p. 81). Or, dans les années 1960, la Suède connaît un vaste mouvement de réforme démocratique, d'urbanisation et de construction de logements sociaux. Le nombre d'employés et de femmes actives augmente. Il existe une forte demande de mobilier à bon marché pour un public jeune et qui se veut moderne. La profession des marchands de meubles, habituée aux fortes marges bénéficiaires, malthusienne, ne répond pas à ces aspirations nouvelles. Ingvar Kamprad a la solution, mais en raison du boycott, il manque de marchandises à commercialiser et cherche une issue dans l'importation.

À partir de 1961, en pleine guerre froide, il signe un accord pluriannuel avec la PAGED, agence Polonaise pour l'exportation des industries d'ameublement. Cet organisme d'État fournit à IKEA le moyen de s'approvisionner en masse et à bas prix. Comme le dit un proche collaborateur d'Ingvar, responsable des achats, « J'ai rarement dépensé plus de 50 % du prix que j'aurais payé en Suède » (p. 96). De grands succès commerciaux d'IKEA, comme les bibliothèques Billy, sont fabriqués en Pologne, sur la base de contrats à long terme, selon les dessins d'IKEA, avec l'aide technique d'IKEA et avec des coûts de main d'œuvre quatre fois plus bas qu'en Suède. Au début des années 70, les meubles de fabrication polonaise représentent jusqu'au tiers du catalogue IKEA. Après la chute du rideau de fer, en 1989, et la libéralisation de l'économie polonaise, IKEA ne peut plus bénéficier des contrats négociés de façon centralisée avec les autorités communistes et doit accepter de considérables hausses de prix ou se tourner vers d'autres fournisseurs (p. 100). C'est une preuve, a contrario, de la contribution de l'économie planifiée socialiste à la fortune d'Ingvar Kamprad.

Parallèlement à la politique d'approvisionnement à bas prix, les designers employés par IKEA (en particulier Gillis Lundgren) améliorent l'esthétique et la qualité des meubles. En 1964, un test comparatif organisé par une revue suédoise d'inspiration consumériste Allt i Hemmet, consacre la marque en démontrant que certains meubles IKEA sont à la fois plus solides et plus élégants et beaucoup moins chers que des meubles suédois concurrents. Désormais, même les classes aisées et cultivées n'hésitent plus à acheter IKEA.

En 1965, un magasin d'exposition est ouvert dans la banlieue de Stockholm. Dès l'ouverture, la foule se bouscule et les ventes sont plus du double des prévisions. En 1971, un incendie,

parfaitement indemnisé par les assurances, permet de reconstruire le magasin de Stockholm selon le concept généralisé depuis dans le monde entier, avec un hall d'exposition attrayant, un restaurant, une aire de jeu pour les enfants et un entrepôt en libre service. Désormais, le client prend à sa charge la manutention dans l'entrepôt, la livraison, le déballage et le montage, ce qui réduit une nouvelle fois les coûts.

Dans les années 1970, la lourdeur de l'impôt sur la fortune en Suède incite Ingvar à consulter des avocats et des consultants en optimisation fiscale (p. 139-141). C'est d'abord pour réduire ses impôts qu'il crée des filiales en Suisse, en Allemagne, au Danemark, en Norvège, etc. Investir dans des magasins à l'étranger est aussi un bon moyen d'obtenir l'autorisation des autorités suédoises de sortir des capitaux. Toujours dans les années 70, il décide d'établir son domicile fiscal au Danemark. Ensuite, il établit une fondation en Suisse, puis il transfère la propriété d'IKEA à une fondation établie aux Pays-Bas, la Tichting Ingka Foundation. Finalement, il établit son domicile fiscal en Suisse, où il se fixe définitivement. L'ouverture de magasins IKEA dans le monde entier aboutit à un empire international qui compte même des filiales à Panama, au Luxembourg et dans les Antilles néerlandaises. Voici donc la fortune faite. L'innovation n'en est pas la cause immédiate. C'est plutôt une série de bonnes fortunes et, en particulier, les contrats polonais au long cours, tellement avantageux, qui rendent possible une innovation par itérations successives qui débouche sur une « formule de succès », un « concept » généralisable et exportable. C'est parce que l'argent est disponible lorsque l'innovation apparaît qu'Ingvar Kamprad peut l'exploiter pour son propre compte et en tirer tous les bénéfices.

Comme dans bien d'autres histoires d'entreprise, l'homme d'affaires n'est pas l'innovateur. Il y a dissociation des rôles entre celui qui monte l'affaire (Ingvar Kamprad) et les collaborateurs et partenaires qui inventent les formules innovantes décisives pour prolonger la croissance jusqu'à une position de leadership solide. L'homme d'affaires-propriétaire est un homme seul qui travaille ici avec et pour son groupe familial et garde une visée patrimoniale (en particulier lorsqu'il déplace son siège hors de Suède pour des raisons fiscales). « *L'entrepreneur* » — si l'on veut à toutes fins employer ce terme — est un collectif plus large qui englobe propriétaires et non propriétaires, membres et non membres de l'entreprise (par exemple des salariés, des designers, des fournisseurs qui contribuent à la mise au point des innovations).

Ni la belle logique du fonctionnement élégant du marché libre et concurrentiel, ni celle, non moins élégante de l'innovation scientifique et technique, ne sont des explications suffisantes au succès d'Ingvar Kamprad. Pour comprendre sa fortune, il faut aussi invoquer un démon (communiste en l'occurrence) qui a opportunément perverti les règles du jeu concurrentiel. Ce démon ne jetait d'ailleurs pas le trouble sur un marché « libre et parfait ». Il donnait la réplique à un autre démon, celui du corporatisme malthusien des marchands de meubles suédois, défenseurs des positions industrielles et commerciales établies face aux nouveaux entrants. Viennent ensuite les bons génies qui permettent à l'aventure de perdurer : bonne gestion, bonne organisation technique, strict contrôle budgétaire et optimisation fiscale.

Et si le style de parcours d'Ingvar Kamprad était la règle plutôt que l'exception ? Alors, il faudrait se demander si le fonctionnement du « système capitaliste » est une bonne explication de la fortune de ceux qu'on a souvent appelés par abus de langage des « capitalistes ». Leur fortune n'est-elle pas l'expression des entorses au système du marché plutôt que du fonctionnement de ce système lui-même ? L'accumulation rapide de capital est-elle seulement possible sur un marché parfaitement concurrentiel ? Léon Walras était persuadé du contraire lorsqu'il écrivait : « Lorsque le marché est à l'équilibre, l'entrepreneur ne fait ni profit, ni perte ». Je crois qu'il avait raison.

Michel VILLETTE, ENSIA

## NOTES

- (1) IKEA a donné lieu à la rédaction de cas pédagogique en particulière à l'IMEDE. On en trouve un aussi à la Centrale des cas, à Paris, sous la référence G O920 du catalogue.
- (2) Claude Bijon, Les stratégies de rupture, Seuil, Paris, 1991.
- (3) Bertil Torejull est journaliste et fondateur du premier quotidien économique suédois, Dagens Industri. La biographie très documentée qu'il nous propose a été réalisée sur commande, pour Ingvar Kamprad.
- (4) C'est moi qui ajoute ces précisions chiffrées en puisant à d'autres sources, car le livre de Bertil Torekull reste muet sur les états financiers de l'entreprise et sur la fortune de son fondateur.

## ERRARE HUMANUM EST...

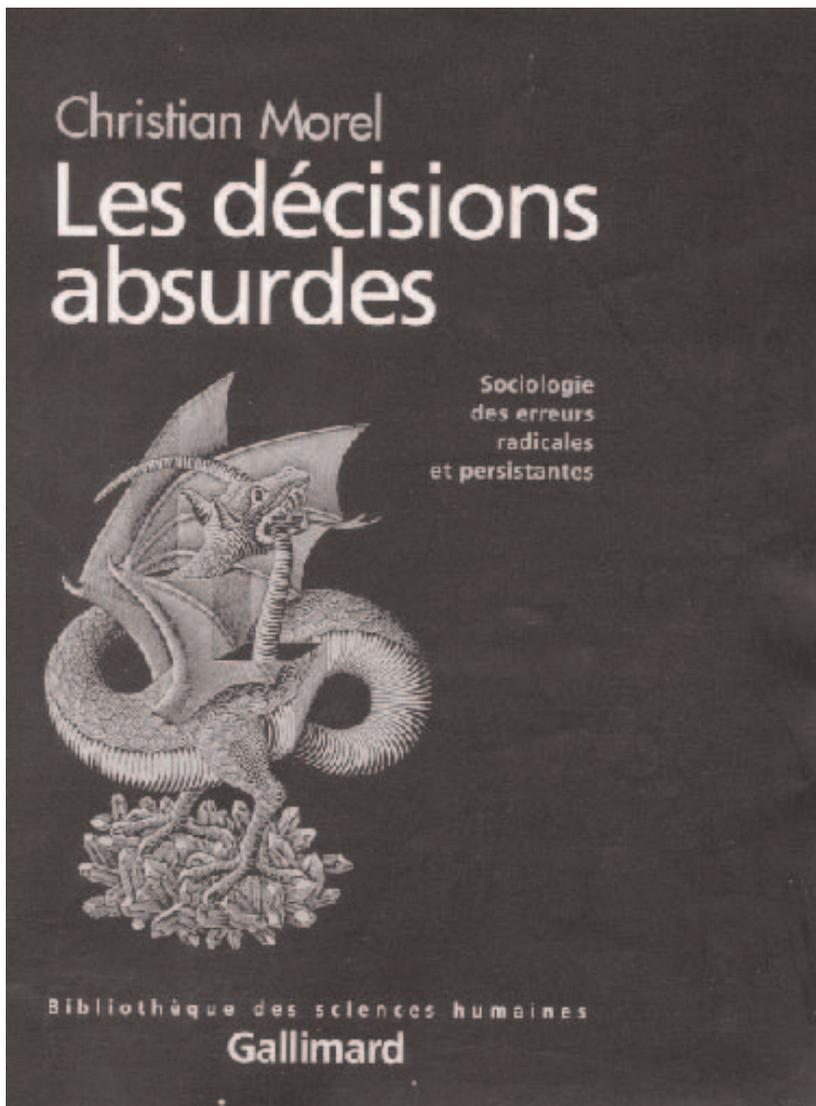
À propos du livre de Christian Morel :  
**Les Décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes**  
 Paris, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines, 2002

Par temps clair et sur mer calme, deux pétroliers modifient leurs trajectoires et se jettent l'un sur l'autre ; un Boeing tourne en attente au-dessus de l'aéroport, et finit par s'écraser faute de carburant ; en Floride, après une journée de conciliabules, on prend la décision de procéder au lancement de Challenger, dont les joints sont fragilisés par les basses températures, et c'est l'explosion. Voilà des exemples de décisions absurdes, où l'enchaînement des causes s'est doublé d'une persévérance dans l'erreur et a abouti à une catastrophe. D'autres exemples du même ordre nous sont plus familiers, car relevant de notre vie quotidienne, familiale ou professionnelle : une famille part en promenade sous la canicule alors qu'aucun de ses membres n'en avait réellement envie ; les copropriétaires d'un immeuble sécurisent un accès sur deux seulement de leur résidence pour lutter contre les cambriolages ; des cadres d'entreprise se voient infliger des réunions multiples où les transparents projetés sont illisibles, etc.

Pour Christian Morel, ces exemples sont révélateurs d'« une catégorie particulière d'erreurs : les erreurs radicales et persistantes ». En tentant de comprendre ces cas extrêmes, il cherche à « résoudre une énigme du comportement humain et social ». Son hypothèse, en effet, est que « la déci-

sion absurde est une occasion de mettre le doigt sur des phénomènes cognitifs et collectifs qui sont plus difficiles à observer dans les décisions normales ». Il prend soin de bien circonscrire le champ de ce qu'il appelle une décision absurde : une suite d'actions radicales et persistantes, qui vont à l'encontre du but poursuivi (les deux pétroliers maintiennent un cap qui les conduit à la collision), dans le cadre d'une rationalité de référence (les processions du Moyen Âge contre la peste n'étaient pas absurdes, bien qu'elles contribuent à propager l'épidémie, car elles s'inscrivaient dans une rationalité postulant l'efficacité de la prière). Les décisions peuvent aboutir à des accidents (écroulement d'un pont), à des résultats faux (le trafic enregistré un jour de grand départ ne correspond pas à la prévision), médiocres (l'efficacité de la saignée), ou contraires aux buts recherchés (la politique de démocratisation de l'enseignement renforce la sélection). Elles procèdent de processus qui se caractérisent par la présence d'éléments inconnus, par des effets de composition, par des problèmes d'information et de communication, ou par une persévérance dans l'absurde. Le mérite de la matrice 4x4 qu'il dessine ainsi est de nous permettre de disposer d'une première typologie de référence qui nous éclaire dans l'analyse des situations qu'il nous avait présentées en introduction.

Partant de ces prémisses, l'auteur va se livrer à une véritable dissection des exemples, s'appuyant sur des rapports d'expertise ou sur de nombreux travaux de recherche en gestion, et refusant toute mise en cause des personnes, ou toute recherche de bouc émissaire (il s'agit pour lui d'une « consolation » après le drame, car « il est plus facile de voir du concret (des personnes) plutôt que de l'abstrait (des processus) »), proposer une série d'explications non exclusives, en mobilisant trois types d'approche : l'approche cognitive, l'approche collective et l'approche téléologique. Ajoutons qu'il manie les formules qui font sens avec un vrai bonheur : « la souricière cognitive, le piège heuristique, le bricolage managérial, le bug de l'éternité ». Dans l'analyse cognitive, il débusque les « raccourcis intuitifs de la pensée, qui sont en même temps des pièges ». Ainsi, dans le cas de Challenger, il montre comment les managers qui ont pris la décision de lancement ont interprété comme des preuves de fiabilité tous les signaux d'avertissement qui leur étaient lancés par les techniciens. Postulant une probabilité a priori très élevée de fiabilité, ils leur ont demandé de faire la preuve de la non-fiabilité des joints par temps glacial, ce que les ingénieurs n'avaient jamais étudié. Chacun dès lors reprochait à l'autre sa non-scientificité et les bricolages cognitifs des managers et des ingénieurs se sont mutuellement renforcés. Dans d'autres cas, « en l'absence de communication, chacun va imaginer de son côté les intentions et attentes de l'autre » et aboutir à un compromis sur un « point focal » qu'aucun ne souhaite vraiment. « L'issue absurde vient alors de la volonté de bien faire, voire de trop bien faire... les décisions internes s'accompagnent parfois d'une bonne gestion interne ». Il montre aussi les difficultés de raisonner sur deux priorités en simultané, ou sur deux étapes successives ; les illusions dues à une réalisation partielle (cas de la ligne Maginot) ; les difficultés de représentation des grandeurs dans l'espace (cas des transparents illisibles) ; ou encore, en matière de communication, l'assimilation de la cible récepteur à une plaque photographique, censée tout recevoir du moment que le message a été émis.



Pour caractériser le bricolage cognitif rudimentaire, l'auteur met en évidence le recours à des *a priori*, à des heuristiques rudimentaires, où les mécanismes mentaux à l'œuvre se focalisent sur ce qu'ils ont sous la main, ou ce qu'ils voient, accordant trop d'importance à des effets de simultanéité ou de similitude, et refusant souvent de reconnaître le caractère aléatoire des phénomènes en cause.

Ces bricolages, d'autant plus dangereux que leurs enjeux conduisent à des erreurs fatales, peuvent coexister avec des compétences scientifiques pointues et seraient dus à une sorte de régression, levant les inhibitions que des décennies de pratique scientifique avaient réprimées, régression favorisée par des situations de charge mentale et de stress (bien que les acteurs restent d'un sang froid exemplaire, comme en témoignent les conversations enregistrées dans les boîtes noires des avions en perte). Christian Morel reprend les hypothèses de rationalité limitée, en les précisant : le même individu peut faire preuve de rationalité logico-mathématique parfaite dans sa vie professionnelle (calcul précis de probabilité), d'une rationalité limitée qualifiée de supérieure quand il joue aux échecs (utilisation d'heuristiques astucieuses et estimations de probabilités) et d'une rationalité limitée inférieure en assemblée générale (résurgence des schémas de pensée enfantins et absence de vision

probabiliste). « *L'existence du bricolage cognitif et des décisions absurdes qui peuvent en découler, ne traduit-elle pas l'irréductible indétermination du monde ?* » C'est pour lui la marque d'erreurs de compréhension, qui correspondent à une représentation décalée par rapport à la réalité : « *comme les pilotes non seulement commettent une erreur, mais sont intellectuellement convaincus qu'ils n'en commettent pas, ils se dirigent vers l'accident sans le moindre doute* ».

Dans l'analyse collective de ces erreurs, il tente, en revenant sur les mêmes exemples, de dégager différents modèles, en fonction des trois rôles principaux que sont le manager (« *pouvoir de contrôler l'ordre du jour et de délimiter l'information pertinente* »), l'expert (« *possède une connaissance approfondie d'un sujet particulier* ») et le candide (ou consommateur) et de leur attitude par rapport à l'erreur (produire, demander, suivre, être absent, s'opposer). Il distingue ainsi le modèle hiérarchique autonome (« *errance autonome du pouvoir... sur un sujet que le manager croit connaître et pouvoir traiter lui-même sans expert* »), le modèle technique autonome (l'expert crée l'erreur), le modèle décentralisé (le candide produit l'erreur) ou le modèle technocratique (le manager et l'expert sont producteurs ou suiveurs, contre le candide), chacun de ces modèles pouvant comprendre plusieurs variantes en fonction de l'attitude des autres partenaires, qui valident

ou refusent l'erreur. Ces modèles peuvent se succéder dans une même organisation, sur longue période, mais aussi sur courte période en temps de crise, et la perception d'erreurs peut entraîner une correction par réaction : ainsi le modèle technique sera opposé aux modèles décentralisés ou, au contraire, hiérarchique. Au contraire de Simon ou de Crozier, qui mettent l'accent sur le pouvoir de l'expert, Christian Morel montre comment ce dernier se heurte à des tentations d'auto-expertise (notamment dans les domaines de la communication, de la formation ou encore de la médecine) qui le tiennent en marge du jeu : négation de la spécificité technique, cantonnement de son apport à la phase d'exécution, décentralisation de l'organisation, mais aussi difficultés pédagogiques d'explication de l'erreur une fois détectée (il rejoint le concept de traduction de Callon et Latour pour la diffusion de l'innovation) car il lui faut prendre en compte la logique des différents acteurs concernés et trouver une formulation neutre qui ne les mette pas en cause directement. Comme de surcroît les autres acteurs n'osent pas intervenir, par peur du ridicule, ou de n'être pas écoutés, il constate que « *l'auto-expertise, la difficile traduction et l'impossible immixtion édifient autour de l'erreur un blindage d'une remarquable éanchéité* ».

L'auto-expertise est une réponse aux lacunes de l'organisation, qui permet souvent d'efficaces ajustements. En revenant sur les mécanismes de coordination à l'œuvre dans les entreprises et organisations, il montre comment les erreurs sont favorisées par une division imprécise du travail, qui entraîne des malentendus, par des silences sur les désaccords (chacun craint de se retrouver isolé et hors jeu par la suite) qui donnent l'illusion de l'unanimité, par le respect de principes de bonne gestion (« *ne pas répéter inutilement, ne se prononcer que sur des faits, ne parler qu'en connaissance de cause* »), par l'écoulement du temps (« *on persiste parce qu'il devient de plus en plus difficile de dire qu'il ne faut pas persister* »), par les procédures de coordination, trop lâches (réunions désordonnées où il est difficile de tenir un raisonnement) ou au contraire trop strictes (travail en grand groupe, où le respect des temps fige les débats), ou par les moyens utilisés (la téléconférence empêche de voir les mimiques des interlocuteurs). La décision absurde naît ainsi d'un consensus (l'erreur initiale est validée par l'autre) ou d'un conflit (l'erreur initiale est refusée par l'autre et se creuse par la persistance des attitudes de chacun). Les corrections sont difficiles à mettre en œuvre, et entraînent parfois même de nouvelles aberrations. Mais à la question de savoir s'il existe des formes organisationnelles meilleures que d'autres pour éviter de tels enclenchements d'erreurs, l'auteur répond trop brièvement par une pirouette sur la socialisation dans l'entreprise, sans autre précision. Ce sera l'unique regret de cette lecture captivée par l'abondance des exemples et le détachement avec lequel des situations de tension (réunion de crise chez Kennedy avant l'opération de la Baie des cochons) sont analysées et disséquées. Enfin, la dernière partie aborde l'analyse téléologique. La décision absurde est liée à une perte de sens, engendrée par une définition trop vague de l'objectif, par une auto-légitimation de la solution, une défaillance du contrôle de conformité ou le placage sur la décision d'une valeur extérieure intouchable (la qualité, le courage, le travail bien fait). La rationalité qui légitime la décision peut être incrémentale (ajustements mutuels

du but et de l'action), téléologique (finalité reconnue), axiologique (valeur de dépassement, comme l'héroïsme), ou opportuniste (satisfaction d'intérêts individuels). Pour Christian Morel, cette explication téléologique doit être recherchée systématiquement (la perte de sens est le carburant de l'erreur), à côté des biais cognitifs (qui renvoient à des erreurs de représentation) et surtout des explications collectives, indispensables. Une décision absurde peut ainsi être conçue comme le dérapage inévitable de la rationalité humaine, caractérisée par l'obligation d'inventer. « *Absurde et innovation sont liées entre eux comme les deux faces d'une même pièce* ». Et « l'absurdité comporte une dimension politique (on fait n'importe quoi pour mobiliser), une dimension composite (la division du travail provoque des erreurs) ou intersubjective (on se met d'accord sur un raisonnement aberrant) ». Dans l'organisation, les acteurs sont amenés à fonctionner par anticipations mutuelles de leurs attitudes et de leurs décisions, ce qui leur ménage des « corridors d'action », « mais ce dialogue collectif silencieux des anticipations, s'il est le moteur d'une organisation efficace, est aussi son talon d'Achille qui peut la conduire à la décision absurde ». Compte tenu de la portée de ces analyses et de la variété des exemples qui sous-tendent cette thèse, on ne saurait trop en recommander la lecture à tous les managers guettés par la tentation de l'auto-expertise et à tous les politiques qui s'interrogent sur la rationalité de leurs décisions. Pour ma part, j'ai lu cet ouvrage en ayant en tête tous les débats menés en entreprise pour mettre en place des organisations ajustées aux trente-cinq heures et les concepts et analyses développés par Christian Morel sont à cet égard très éclairants.

**Dominique TONNEAU**  
CGS, École des Mines

#### LES OMBRES DU CAVALIERE

À propos du livre d'Elio Veltri et Marco Travaglio : *L'Odeur de l'argent (les origines et les dessous de la fortune de Silvio Berlusconi)*, Paris, Fayard, 2001, 357 p.

Voici un best-seller, paru en Italie en 2001, à la veille des dernières législatives qui ont permis à la coalition autour de Silvio Berlusconi de retrouver le pouvoir. Ce livre engagé est l'œuvre d'un journaliste de gauche et d'un député italien, membre de la commission anti-mafia et adversaire déclaré de Berlusconi, qui rédige une introduction au vitriol, dénonçant l'ampleur particulière de la corruption en Italie. Mais, plutôt que de se contenter d'écrire un pamphlet, les auteurs ont souhaité mettre à la disposition de tous, des documents (interrogatoires, rapports de l'organisation des magistrats luttant contre la mafia...) assortis de quelques commentaires. Il leur a semblé que toute la publicité n'avait pas été faite à cette documentation à charge contre Berlusconi. Ainsi, pourquoi la vidéo de l'interview du juge Borsellino a-t-elle été diffusée à la télévision en fin de soirée et, qui plus est, huit ans après sa réalisation ? Les sous-entendus sur la mise au pas de la presse et de l'ensemble des médias sont clairs. Dans une première partie, les auteurs s'appuient sur cette interview du juge, deux mois avant sa mort dans un attentat en 1992, pour reconstituer, sans tenir compte de la chronologie et en citant une multitude de noms (pour évoquer

l'existence d'un véritable réseau), les liens de Silvio Berlusconi avec la mafia. On regrette l'absence de biographie de Berlusconi et que ne soient pas retracés ses débuts dans l'immobilier, contrairement à ce que le sous-titre de l'ouvrage laissait espérer. Tout au plus relève-t-on une allusion à son père, directeur général d'une banque qui a financé les premiers pas du jeune promoteur immobilier. Il est vrai que E. Veltri et M. Travaglio cherchent à démontrer que Silvio Berlusconi est en contact, depuis le milieu des années 1970, avec des ténors de la mafia, comme Vittorio Mangano « *représentant des intérêts mafieux à Milan* », qui fait partie de ses salariés. La reconstitution de sa collaboration avec Berlusconi montre des incohérences chronologiques, des divergences sur son rôle... Quand a-t-il été embauché ? A-t-il ou non hébergé des « amis » dans l'immense villa de plus de cent quarante pièces de Berlusconi ? Celui-ci était-il au

courant ? A-t-il ou non été licencié après l'enlèvement manqué du prince de Sant'Agata au retour d'une soirée chez Berlusconi ?... En outre, Marcello Dell'Utri, ami intime de Berlusconi qui est aussi son secrétaire, homme à tout faire et directeur de Publitalia (agence de publicité du groupe Berlusconi) est minutieusement présenté. On apprend, entre autres, qu'il a été mis en examen en 1980, arrêté à Milan en 1983 lors de l'opération anti-mafia baptisée Saint-Valentin, arrêté de nouveau en 1995...

Pour conclure cette première partie, un post-scriptum virulent affirme que les attentats contre les juges ont eu lieu parallèlement à des négociations entre la mafia et des hommes politiques corrompus pour assouplir la législation anti-mafia. « *La subtile stratégie qui a ensanglanté l'Italie en 92-93 ne saurait, en aucune façon, avoir été engendrée par les seuls bouchers de Cosa Nostra* ». Simultanément, la mafia conduit donc



un travail de sape du PSI et de la démocratie chrétienne, qui provoque leur effacement et favorise l'émergence d'une force politique nouvelle, Forza Italia en 1993. Envisagée l'année précédente et soutenue par Bettino Craxi, cette stratégie avait suscité débats et contestations au sein de Fininvest, le groupe Berlusconi. Comment Berlusconi se retrouve-t-il à la tête de Forza Italia ? Les auteurs ne lèvent pas cette part d'ombre. Faut-il évoquer ses amitiés mafieuses ? A-t-il été, comme d'autres, instrumentalisé par d'éloquents pressions (menace d'enlèvement de membres de sa famille) ? Toujours est-il qu'il charge Ezio Cartotto, journaliste confrencier, de tendance démocrate chrétienne, d'organiser Forza Italia en la dotant d'un programme et d'alliés, comme Gianfranco Fini, mais en se débarrassant de Bettino Craxi, au grand dam de ce dernier. Ezio Cartotto donne des cours de sciences politiques aux cadres du groupe Berlusconi. Ces derniers allaient, par la suite, devenir les premiers politiciens de Forza Italia, par le biais du projet joliment dénommé Boticelli.

Intitulée « 500 milliards en quête d'auteur », la deuxième partie repose sur une expertise réalisée par un fonctionnaire de la banque d'Italie pour la justice. Ces pages ardues pourraient être lues comme une sorte de manuel pratique à l'usage des amateurs d'opérations financières illégales ! La chronologie des sociétés du groupe Berlusconi est mise à jour pour en démontrer les incohérences ou les irrégularités. La base du groupe est la société financière d'investissement Fininvest, fondée en 1975. En 1978, le holding Italiana, fondé et administré par une femme au foyer et son mari, voit le jour. Ce holding numéro un est reproduit, à l'identique trente et une fois au cours de la même année. En 1981, il existe trente-huit holdings Italiana.

La pratique du prête-nom (les auteurs en dénombrent plus de cinquante, dont le cousin et l'oncle de Silvio Berlusconi), alliée à la multiplication des sociétés (une centaine), fait du groupe Berlusconi une véritable nébuleuse. Les auteurs ont choisi de mettre à plat certaines opérations représentatives des plus-values fictives, des cascades de sociétés, des sociétés écrans, des entreprises fondées pour une seule opération, des échanges de titres, bref des stratégies financières plus que douteuses.

Des gérants fantaisistes donc, et l'objet de ces sociétés qui ne l'est pas moins : pour nombre de banques, ces holdings sont des « services de coiffure » et des « instituts de beauté » ! Hasard heureux, la documentation concernant ces holdings a généralement disparu, a été brûlée... Mais que pour les holdings 1 à 22, les flux financiers dépassent les deux cents milliards de lires entre 1978 et 1985 et qu'on ignore l'origine de plus de la moitié d'entre eux ne semble émouvoir personne. Berlusconi appartenant à la loge P2, l'obtention des crédits semble lui avoir été facilitée par la BNL (Banca Nazionale Del Lavoro) ou d'autres organismes, en dépit d'un endettement déjà hors normes. Bien souvent, les emprunts sont « alloués par des tiers non identifiés », des augmentations de capital de huit milliards de lires (soit quarante-quatre milliards actuels) sont versées en liquide... En outre, dans les années 1980, Silvio Berlusconi se lance dans l'aventure de la télévision (plus de cinquante-six milliards de lires d'investissement), en contournant l'interdiction de disposer d'une chaîne privée nationale par la multiplication des réseaux locaux (une trentaine) qui diffusent tous le même programme. La situation est régularisée

en 1990 par la loi Mammi, présentée comme le symbole de la collusion entre le monde des affaires et celui de la politique.

La troisième partie pourrait faire penser à la Commedia Dell'Arte. Il s'agit de la transcription littérale d'un interrogatoire et d'un témoignage ; chapitre soulignant à merveille l'art de mener les débats, la langue de bois, les contradictions et les hésitations de Marcello Dell'Utri et de Silvio Berlusconi. Le premier, alors accusé de fausses factures et de fraude fiscale, raconte sa vie au sein du groupe et l'aide financière permanente que lui apporte Berlusconi. Quant à ce dernier, son témoignage est un moment d'anthologie dans lequel il se présente comme un apôtre de la légalité, « un saint payeur » qui aide ses amis, une oie blanche qui ne comprend pas pourquoi on gaspille de l'argent public à lui faire un procès alors que dans tous les groupes, il y a toujours des moutons noirs et qu'en plus, en France, « la pratique du dessous de table est tout à fait courante ». Enfin, la quatrième partie évoque très rapidement la politique du gouvernement Berlusconi en 1994 et accrédite l'hypothèse de la collusion entre Berlusconi chef du gouvernement et Berlusconi entrepreneur, en développant l'exemple de la loi Trémonti. Cette aide financière aux sociétés qui réinvestissent les profits, permet à Berlusconi d'économiser plus de deux cents quarante trois millions de lires d'impôts rien que pour sa filiale Mediaset. Enfin, l'ouvrage se termine par la liste des procès de Berlusconi, les auteurs espérant ainsi dissuader la population de voter pour un homme qui est sous le coup de multiples inculpations, qui a été condamné à plus de six ans de prison, mais dont les peines ont été prescrites et dont un certain nombre d'affaires ont été classées...

L'intérêt de ce livre ne réside finalement pas tant dans le portrait de Berlusconi lui-même que dans l'état des lieux tout à fait inquiétant qu'il dresse de l'Italie d'aujourd'hui. C'est un cri d'alarme que lancent les auteurs à leurs concitoyens d'un pays totalement gangrené par la mafia et, au-delà, un avertissement à tous au sein de l'Union européenne.

Catherine VUILLERMOT  
Université de Franche-Comté

## LES EMPLOYÉS ET LEUR BUREAU

À propos du livre de Delphine GARDEY,  
*La dactylographe et l'expéditionnaire.*  
*Histoire des employés de bureau 1890-1930,*  
Paris, Belin, 2002

L'ouvrage de Delphine Gardey concerne les employés de bureau dont il retrace l'histoire, depuis le tournant du siècle dernier jusqu'en 1930. Du monde des affaires aux services de l'État en passant par le monde des banques ou des grands magasins, il raconte la croissance spectaculaire du nombre des emplois de bureau, la progressive constitution d'une ligne de « cols blancs » dans les entreprises, les conditions matérielles du travail administratif, les spécificités et les variations du statut d'employé. Issu d'une thèse d'histoire sociale, l'ouvrage nous invite à fréquenter des bataillons de dactylographes et de sténos, de téléphonistes, d'employés aux écritures, de dames de la Poste, de facturières, de clichieuses, de placiers, de comptables, de caissiers, bref, un monde foisonnant peuplé de bureaucrates dont l'histoire

demeure mal connue, largement déserté par des travaux ayant massivement investi celui de l'usine et des ouvriers.

L'ouvrage s'organise en deux parties. La première propose un tableau d'ensemble de la condition employée, insistant sur les transformations sociales et techniques du travail administratif. Ce panorama permet notamment d'insister sur l'importance de cette « révolution en blouse blanche » qui transforme progressivement les services insalubres et masculins du siècle dernier, au sein desquels régnaient les expéditionnaires, rédacteurs et autres garçons de bureau, en bureaux modernes, parfaitement rationnels et recourant massivement à une main d'œuvre féminine. La dactylographe en devient la figure emblématique. Ces changements, que l'auteur décrit avec beaucoup de minutie, sont par ailleurs appréciés depuis l'examen attentif des employés d'une grande entreprise industrielle.

En effet, la deuxième partie de l'ouvrage s'intéresse au cas des usines Renault et rend compte de la diffusion des nouvelles conceptions du travail bureaucratique. Sur la base du fichier du personnel et d'instructives photographies des différents services de l'entreprise, l'auteur pénètre dans la « forteresse de cols blancs » que devient Renault dans l'entre-deux guerres, pour apprécier l'organisation des services et des emplois administratifs et restituer les dispositifs de surveillance et d'évaluation, les modes de rémunération, les carrières des employés et les itinéraires professionnels. On rencontre alors, derrière l'apparente homogénéité de ces « travailleurs en veston » et en « bas de soie », une grande hétérogénéité des situations en fonction du sexe (dactylos, calqueuses, téléphonistes pour les femmes) qui détermine l'affectation à des emplois spécifiques et conditionne largement les possibilités de carrière, ou en fonction de la qualification qui, selon qu'elle concerne des emplois techniques (comptables, dessinateurs) ou non (groom, factrices, tireuses de bleu), offre des conditions matérielles de travail différentes. Ces travailleurs constituent globalement une main d'œuvre plutôt volatile et faiblement fidélisée à l'entreprise. Ainsi, la condition d'employé paraît loin d'être stabilisée dans les années 1920, et on comprend ici l'intérêt de la démarche constructiviste de l'auteur qui ré-interroge l'existence et la définition de la catégorie sociale d'employée.

L'ouvrage de Delphine Gardey présente par ailleurs deux atouts supplémentaires qui, à mon sens, lui donnent son caractère original et extrêmement stimulant pour des chercheurs en organisation. Le premier intéresse le travail administratif proprement dit, dont l'auteur s'applique à retracer les artefacts et les agencements. Le second concerne la place centrale que tiennent les femmes dans cette évolution des pratiques et de l'organisation. Nous les commentons successivement ci-après.

Si l'ouvrage décrit les employés de bureau, ce n'est jamais de manière éthérée, depuis quelques données socio-graphiques générales censées les caractériser a priori, mais depuis l'épaisseur du travail administratif lui-même. Alors que les activités que ces bureaucrates accomplissent paraissent apparaître insignifiantes — recopier, noter, classer, trier, calculer — l'auteur nous en restitue les transformations, précisément parce que ce travail rencontre une place grandissante et inspire toutes sortes de procédés et de techniques inédites.

Duplicatrices, machines à adresser, classi-compteurs-imprimeurs, phonographes commerciaux, machines à calculer mais aussi « systèmes » de classement, meubles de rangement, tables de travail et, bien entendu, les non moins célèbres machines à écrire occupent une place centrale. En fait, l'auteur restitue les différentes phases historiquement repérables qui concourent à l'invention du bureau moderne : l'hygiénisation, qui inspire une architecture et un ré-agencement des espaces de travail dans le respect des règles minimales d'hygiène et les impératifs de rendement (l'auteur nous fait découvrir les dispositifs de tuyauterie, de filtre et de pompes de ventilation ou de chauffage) ; la mécanisation, qui repense l'outillage du bureau afin de permettre, au moyen de technologies inédites une automatisation du travail administratif et une mémorisation indépendante des personnes ; la rationalisation, qui reconfigure l'organisation des bureaux dans leur ensemble et leurs modes de communication de manière à mieux maîtriser leur production et leur productivité (on pénètre dans le monde des inventions baroques de l'époque : toboggans, chariots de liaison téléguidés, pneumatiques, etc.).

On découvre des organisations en ligne, des organisations « *en escargot* ». Les vastes pools de jeunes dactylos aux tables alignées assises derrière leurs machines à écrire, remplissant des fiches et soumises au rendement remplacent désormais les cabinets de bureaucrates allant et venant, qualifiés, écrivant à la plume, perchés sur leur tabouret derrière des pupitres inclinés, consignants leurs actes dans des registres dont ils gardaient la mémoire. La « *révolution invisible* » que décrit Delphine Gardey est bien réelle. Elle se nourrit des conceptions tayloriennes du travail qui se déploient au sein des grandes entreprises de large échelle dont Chandler a caractérisé les conditions historiques d'émergence, et à propos desquelles les activités de communication (écriture, téléphone, télégraphe) deviennent stratégiques. L'auteur insiste sur l'importance des investissements matériels et conceptuels qu'il a été nécessaire de réaliser pour assimiler le travail bureaucratique aux opérations mécaniques d'un « *bureau-atelier* ». Mais elle montre aussi que cette évolution n'a rien de linéaire. Ainsi, le dirigeant et fondateur de l'entreprise Renault exprime une défiance manifeste vis-à-vis de l'administration et de ses « *improductifs* », de sorte que le travail bureaucratique n'est rationalisé qu'à l'extérieur des lieux de production proprement dits, dans des services centralisés en dehors des ateliers. Ce travail administratif n'en connaît pas moins une démultiplication dans les usines, mais les principes de son organisation demeurent longtemps inchangés.

L'autre apport de l'ouvrage de Delphine Gardey découle de son engagement pour une réécriture « *genrée* » (sexuée ?) de l'histoire. En effet, les femmes apparaissent comme les actrices principales de cette transformation du travail administratif et des organisations. La principale raison tient à l'« *explosion féminine* » que rencontrent les effectifs de bureau sur la période étudiée.



Phénomène commun à l'ensemble des sociétés capitalistes avancées, la figure de l'employée devient courante dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle dans les bureaux des Postes (receveuses, télégraphistes, téléphonistes), des banques (services des titres), des compagnies de chemin de fer.

Ce processus de féminisation se généralise dans les services publics et les grandes entreprises industrielles au point de faire du bureau moderne dans les années 1920 un lieu naturellement féminin. Cette évolution n'est toutefois pas allée de soi. À travers l'exemple détaillé de la dactylographe, l'auteur rappelle judicieusement qu'à l'origine il s'agissait d'un travail d'hommes. Véritable collaborateur du patron et présenté comme un secrétaire, le sténographe est un employé polyvalent qui, confronté à une amplification du travail d'écriture, en vient à s'intéresser dans les années 1880 à un objet à l'étrange poésie : la machine à écrire. À l'instar des journalistes et des écrivains, il se l'approprie et assure la diffusion de l'outil destiné à rencontrer un succès croissant. Quarante ans plus tard, le métier de dactylo est devenu un métier de femmes et incarne, après la « *midinette* » (ouvrière de la couture), la nouvelle salariée parisienne. Entre temps, il aura fallu standardiser la pratique de la machine à écrire (la technique dactylographique s'homogénéise, des cours privés ou municipaux sont mis en place) mais aussi rendre socialement acceptable sa pratique par des femmes instruites issues des classes moyennes auxquelles les employeurs s'adressent au début du siècle, à une époque où le travail féminin concerne les couches les plus défavorisées. La table de fonte et sa décoration qui fait ressembler la Remington à une

machine à coudre ou l'assimilation de la technique dactylographique à un art du clavier comparable à la pratique du piano font de la machine à écrire un objet domestique et valorisant pour des jeunes filles de petite bourgeoisie. Son usage pourra alors se généraliser au point de faire des femmes le prolongement de sa mécanique, et faire de ses qualités — la précision, l'automatisme — des vertus féminines que les entreprises instrumenteront en affectant les femmes, devenues virtuoses de claviers de toutes espèces, à des postes de relais de transmission (téléphonique, pneumatique) et de classement. De fait, le monde de bureau devient un monde de femmes. Ce bouleversement ne doit toutefois pas contrevenir à l'ordre existant des relations entre les sexes. Pour cette raison, ils demeurent strictement séparés : à travers des escaliers distincts, des cloisons, des vêtements spécifiques (blouses blanches pour les femmes, costumes pour les hommes), c'est tout l'espace de travail qui est repensé afin de permettre à des hommes et des femmes de cohabiter. Ces barrières matérielles et symboliques cantonnent toutefois ces dernières aux travaux les moins qualifiés et les plus précaires. Elles définissent une discipline qui les assigne à une place. Contrairement aux hommes, leur corps demeure le plus souvent attaché à des machines et leur moralité contrôlée à travers le respect de la tenue et des bonnes manières.

Incontestablement, l'ouvrage de Delphine Gardey enrichit notre connaissance des organisations bureaucratiques et du travail de bureau à travers l'histoire de ses artefacts — machines, dispositifs techniques, agencements matériels — dont procède la fabrication du monde des employés, une fabrication où les femmes occupent une place centrale. On pourra faire remarquer que la perspective de l'auteur — restituer l'histoire d'une catégorie sociale — l'oblige à mêler l'activité bureaucratique d'institutions très différentes. Or, il n'est pas certain que le travail administratif, au-delà d'une certaine homologie formelle, soit exactement de la même nature selon qu'on se trouve dans une administration publique ou une entreprise industrielle. Certes, on y classe, on y calcule, on y traite de l'information. Dans le premier cas, c'est toutefois le Droit qui est manipulé et l'exercice auquel se livrent les employés a sûrement quelque chose à voir avec les fictions politiques (intérêt général, neutralité, etc.) qui légitiment l'action de l'État. Dans le second cas, c'est le rapport au marché qui devient structurant, et l'activité des bureaucrates repose certainement sur des manières de faire et de raisonner qui diffèrent. Une saisie de ces différences, qui s'intéresserait au travail en tant que production et à l'entreprise ou à l'État depuis le projet qui les fonde en tant qu'institutions, pourrait constituer une prolongation utile d'un ouvrage par ailleurs très riche et à la lecture toujours stimulante.

Jean-Marc WELLER  
LATTIS,

École nationale des Ponts et Chaussées