

De l'incompatibilité des mondes dans une multinationale : l'expérience d'un expatrié français dans une usine mexicaine

Par Michel VILLETTE

Centre Maurice Halbwachs, ENS/EHESS/CNRS

et François FOURCADE

ESCP Europe

Le témoignage d'un ingénieur français expatrié dans une usine mexicaine permet de cerner l'écart entre ce qu'il a dû faire, dans le contexte mexicain, pour rendre l'usine rentable et les bonnes pratiques prescrites par les services du siège. Il montre le travail de traduction/trahison et de dissimulation que cet expatrié a dû accomplir – y compris dans la présentation des comptes – pour éviter que les incompatibilités entre deux mondes, le siège parisien et la filiale mexicaine, ne fassent obstacle au bon fonctionnement de l'usine.

Plusieurs voies d'interprétation de ce témoignage peuvent être ouvertes à partir de la phénoménologie, de la sociologie et des sciences de gestion. Nous privilégierons la question de l'incompatibilité des mondes (*Lebenswelt*) qu'une multinationale met en contact. Nous insisterons sur les arrangements qu'improvise l'ingénieur pour éviter, par exemple, que le paternalisme bienveillant d'un puissant potentat ou la dîme perçue par la police locale ne constituent « des faits de corruption » au nom d'une conception exogène du droit et de l'éthique.

Publier ces faits, c'est s'interroger sur la légitimité de la condamnation morale dont les arrangements locaux sont l'objet dans les pays les plus riches et sur la difficulté que rencontrent les sciences de gestion à les intégrer dans leurs analyses du succès ou de l'échec d'une entreprise.

Le témoignage d'un ingénieur français expatrié dans une usine mexicaine, d'abord comme stagiaire, puis comme contrôleur de gestion, directeur des achats et, enfin, directeur de l'usine (de 1991 à 1998) permet de cerner avec précision l'écart entre ce qu'il a dû faire dans le contexte mexicain pour rendre l'usine rentable et les bonnes pratiques prescrites par les services financiers, techniques et juridiques du siège. Il montre le travail de traduction/trahison et de dissimulation que l'expatrié a dû accomplir – y compris dans la présentation des comptes – pour éviter que les incompatibilités entre les deux mondes ne fassent obstacle au bon fonctionnement de l'usine.

Théoriser d'un point de vue sociologique ce témoignage permet de saisir certaines des difficultés centrales du management des entreprises transnationales.

Premier fait, d'importance théorique : la censure dont l'expérience de François F. a été l'objet pendant plus

de vingt ans. En tant que cadre dirigeant, il n'était pas concevable qu'il témoignât publiquement de ce qu'il avait vécu pour en tirer d'utiles enseignements⁽¹⁾. Trop de détails étaient scandaleusement non conformes aux idées convenues sur la gestion. Trop de détails étaient contraires aux lois, normes et règlements pour qu'une entreprise comme CostKillers Company (CC)⁽²⁾ et l'un de ses cadres à haut potentiel puissent mettre leur réputation en jeu, par amour de la vérité.

Plus tard, lorsque François F. a démissionné pour faire une thèse de gestion et se reconverter dans l'enseignement, on lui a conseillé de s'adonner à des travaux

⁽¹⁾ Les praticiens ne sont pas les seuls à censurer les présentations publiques de ce qu'ils ont vécu en usine. Les sociologues éprouvent les mêmes difficultés. Sur ce point, on se reportera à Rot et Vatin (2008).

⁽²⁾ Costkillers Company (CC) est le nom fictif donné ici à un grand équipementier automobile d'origine européenne.

moins impliquants⁽³⁾. L'analyse de l'expérience qu'il avait vécue a donc été perpétuellement repoussée, et a bien failli n'avoir jamais lieu.

Or, l'ensemble des aspects de la vie des affaires qui ne sont pas en accord avec le logos gestionnaire (autrement dit l'impensé des gestionnaires) est précisément cet « ingérable » qui est essentiel pour penser la gestion.

Second fait qui nous invite à la réflexion : la faiblesse des outils intellectuels dont use le siège de la multinationale pour gouverner à distance. Ces outils, ces « dispositifs de gestion » (BERRY, 1983) sont censés « former », puis « encadrer » les expatriés que l'on va envoyer dans un pays lointain. François F. montre que ce viatique peut être un obstacle épistémique et un frein à l'adaptation au terrain. Il montre aussi le caractère irréaliste de la plupart des outils comptables utilisés par le siège pour évaluer la situation sur le terrain. Il s'agit de fictions commodes, de « conventions », qui donnent une apparence rationnelle à des processus ni connus, ni compris, ni maîtrisés, mais simplement certifiés conformes par l'apposition d'une « bulle gestionnaire » qui les désigne sans les saisir.

Troisième élément théorique : la dimension politique de l'expérience. On découvre que l'usine n'appartient pas seulement aux lointains cadres du siège et aux actionnaires, mais aussi, informellement, à ceux qui s'en emparent : des responsables politiques locaux, des chefs de bandes mafieuses, des syndicalistes avec lesquels il faut pactiser, si l'on veut que l'usine fonctionne.

Les remèdes orthodoxes préconisés par le siège européen compromettent la rentabilité de l'usine et précipitent sa fermeture, alors que les élites locales, formelles ou informelles, légales ou illégales, sont attachées à leur usine. Elles en ont besoin, elles ont un intérêt direct à sa prospérité. Elles y contribuent par des voies certes étranges, mais qu'il faut se garder de juger à l'aune des catégories mentales en vigueur dans les centres de pouvoir du capitalisme mondialisé.

En résumé, on pourrait dire que des notables mexicains, alliés à quelques expatriés aventureux, font ce qu'il faut, localement et à leur manière, pour sauver « leur » usine de l'absurdité des prescriptions gestionnaires d'un propriétaire absent, distant, qui ne comprend pas ce qu'il se passe sur le terrain et ne tient sans doute pas trop à le savoir...

Les chercheurs en sciences sociales n'accordent pas assez d'importance aux situations auxquelles ils se réfèrent pour justifier empiriquement leurs propos. Un article publié en 1988 par Erving Goffman rappelait que ces situations sont trop souvent « négligées ». De même, Howard Becker écrivait, en 1966 : « *Les socio-*

⁽³⁾ Ce processus de refoulement n'est pas rare : je rencontre souvent des docteurs ou des doctorants en gestion auxquels on a conseillé de ne pas analyser leur propre expérience au travail dans leur thèse, sous prétexte d'objectivité ou de neutralité. La conséquence de cette prescription est que les membres de l'Académie n'ont pas à affronter directement l'écart entre le logos gestionnaire institué dont ils sont les porteurs et les pratiques.

logues aiment parler de fonctionnement de processus, mais leurs méthodes les empêchent, en général, de saisir concrètement les processus dont ils parlent si abondamment ». Ces affirmations demeurent vraies aujourd'hui, en sociologie comme en sciences de gestion.

Une **situation** se définit comme « une série d'événements délimités dans le temps et dans l'espace sortis par l'observateur du flux continu de la vie sociale » (GARBETT, 1970, p. 215). Cette définition met l'accent sur les dimensions spatiales et temporelles des situations, des dimensions particulièrement importantes lorsqu'il s'agit de penser les relations entre des parties du monde aussi éloignées et différentes l'une de l'autre que le sont le siège mondial d'une multinationale et sa filiale perdue au fin fond de la Sierra Madre mexicaine.

La situation devient une **situation de gestion** lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (GIRIN, 1990, p. 142). C'est très exactement dans un tel cadre d'action contrainte que se trouve notre expatrié. Nous allons essayer de comprendre comment il se débrouille pour faire face à une situation indéterminée, émergente et dynamique qui a toujours tendance à échapper au cadre gestionnaire.

Dans ce témoignage, la situation nous sera donnée à la fois comme totale et singulière. Suivant Dewey (1993, pp. 128-129), on peut dire qu'il s'agit d'une expérience dans laquelle il n'existe pas d'objets ou d'événements isolés. Un objet ou un événement est toujours une portion, une phase ou un aspect particulier d'un monde d'expériences environnant, d'un « tout diffus ». Le qualificatif *diffus* n'est pas seulement utilisé par Dewey pour lier entre eux les éléments constitutifs du tout : chaque situation est un cas unique et indivisible dont tout effort de narration ne peut rendre compte que de façon incomplète et partielle, et ce, quels que soient la sincérité du témoin et les efforts d'élucidation des chercheurs.

Dans un second temps, nous discuterons de quelques interprétations théoriques auxquelles une telle situation pourrait se prêter, en vue d'une prudente remontée en généralité.

Le témoignage de François F.

J'avais 26 ans lorsque cette histoire a débuté, en 1991, après l'obtention d'un diplôme d'ingénieur en télécommunications suivi d'un DESS en administration d'entreprise. J'ai répondu à une petite annonce libellée ainsi : « Urgent : Costkillers Company cherche un coopérant VSN [volontaire du service national] pour le Mexique. Il occupera un poste d'adjoint au contrôleur de gestion en usine ».

Le Mexique m'intéressait, parce que j'aime le surf et que, là-bas, il y a des plages et des vagues fantastiques. J'ai prétendu savoir tout ce qu'un contrôleur de gestion industriel doit savoir, j'ai laissé entendre que je parlais l'espagnol, et... ça a marché. Sans doute étais-je le

moins mauvais des candidats volontaires pour une telle aventure, ou même le seul ingénieur diplômé prêt à vivre au milieu d'un semi-désert ⁽⁴⁾.

Le contrat d'embauche signé, j'allais inévitablement débarquer dans une usine mexicaine fabriquant des radiateurs de voiture destinés au marché américain. C'est un produit qui n'a rien de très sexy aux yeux des spécialistes de l'automobile, il est peu innovant, peu sophistiqué et fabriqué à moindre coût dans des pays où la main-d'œuvre est bon marché. J'allais immédiatement y occuper un poste de responsabilité sans avoir d'expérience ni de l'industrie, ni du contrôle de gestion, ni de l'expatriation, ni du Mexique.

Je vais d'abord présenter ce que l'on m'a appris pour me préparer au départ pendant les trois mois que j'ai passés au siège de la multinationale. Ensuite, nous verrons ce que j'ai découvert sur place, et comment j'ai fait face à la situation.

On pourra avoir l'impression que je dresse un tableau noir du monde de l'entreprise, aussi dois-je dire que mon histoire est une *success story* tant du point de vue humain que d'un strict point de vue industriel et financier. L'usine perdait beaucoup d'argent lorsque j'y suis arrivé. Le siège envisageait même sa fermeture à brève échéance. À mon départ, et grâce à toute l'équipe, elle était devenue rentable et elle fonctionne toujours aujourd'hui. Après cette première expérience, je suis resté plus de dix ans au sein du groupe Costkillers Company. Je me suis aussi fait beaucoup d'amis au Mexique et je suis toujours en contact avec eux.

En dépit de ces succès, il a toujours été difficile pour moi de raconter cette histoire de façon crédible. Malgré tous mes efforts, les auditeurs pensent qu'il s'agit d'un roman policier de série B, plutôt qu'un cas à étudier sérieusement dans une *business school*. La difficulté est de prendre au sérieux ce qui m'est arrivé, plutôt que de le traiter comme une aventure plaisante et atypique.

Préparation au départ : l'inculcation des normes gestionnaires

Costkillers Company est un équipementier automobile plus internationalisé que ne le sont ses clients constructeurs automobiles. Un radiateur peut être vendu à tous les constructeurs du monde, à la condition d'être compétitif sur le prix, la conception et la qualité. À la différence des constructeurs automobiles, les équipementiers sont directement exposés à la concurrence mondiale.

Le siège de Costkillers Company est chargé de coordonner les opérations au niveau mondial. On y travaille à définir des processus standardisés pour concevoir, fabriquer et livrer aux constructeurs automobiles des équipements performants, à un prix compétitif. Ces processus sont supposés s'appliquer

⁽⁴⁾ En 1989, Costkillers Company avait racheté une entreprise aux États-Unis, se retrouvant du même coup propriétaire d'une usine de fabrication de radiateurs automobile au Mexique, dans une ville de la Sierra madre (dont le nom fictif dans cet article est « Santa Maria »).

ensuite dans toutes les usines du groupe de par le monde.

Pendant ma période de formation, j'appris à répondre à deux questions principales :

- Qu'est-ce qu'un siège demande à une usine locale ?
- et qu'est-ce qu'une usine envoie comme informations au siège ?

On enseigne aux jeunes cadres recrutés par Costkillers Company que la culture de l'entreprise est très forte et qu'il y a des normes à respecter : la « qualité totale », le « service du client », l'« innovation constante », l'« implication du personnel », le « *lean management* », le « contrôle de gestion », l'« intégration des fournisseurs », etc.

Devenir un membre de l'encadrement de l'entreprise suppose d'intégrer ces valeurs et ces normes, et de s'en faire le promoteur.

Pour vérifier l'application de ces règles dans tous les établissements de Costkillers Company de par le monde, des commandos d'auditeurs interviennent régulièrement. Ils débarquent à cinq dans une usine et y restent une semaine : ils vérifient tout ce qu'ils peuvent vérifier afin de s'assurer que l'usine est « en ligne » avec les principes et les valeurs de la « maison ».

Les normes à respecter pour le contrôle de gestion sont définies dans une « bible » traduite en 18 langues et qui s'appelle le MAF (manuel administratif et financier). Les contrôleurs de gestion de chacune des usines sont supposés être les gardiens du temple. On leur demande de veiller à ce que leur usine respecte strictement le MAF.

Il est admis aussi que le contrôleur de gestion est là pour exercer un contre-pouvoir face aux fabricants et aux commerciaux. Il surveille le directeur d'usine et l'empêche de faire n'importe quoi (par exemple, consentir des remises trop importantes aux clients, des augmentations au personnel ou bien encore céder à des tentatives de corruption, établir de fausses factures, vendre à des clients peu solvables, etc.).

L'essentiel des informations qui transitent entre le siège et les filiales passent par le contrôleur de gestion. C'est pourquoi, très tôt dans son histoire, Costkillers Company a mis au point d'excellents outils informatiques, qui sont aujourd'hui intégrés dans son système d'information SAP.

L'entreprise est connue pour sa capacité à réduire les coûts et à obtenir en toutes circonstances une rentabilité convenable. La norme est d'amortir n'importe quel investissement en moins de quatre ans (la durée de vie standard d'un véhicule automobile). Il est admis aussi qu'il faut abaisser les coûts des produits vendus de 30 % tous les quatre ans.

Un débutant doit vite apprendre le jargon de l'entreprise. Au siège, on parle en langage codé. Une conversation de couloir typique sera celle-ci : « Est-ce que tu as fait ta IAP (*Investment Authorization Proposal*) ? ». Il faut comprendre : « Est-ce que tu as terminé de rédiger ta demande d'investissement ? ».

Costkillers Company exige des contrôleurs de gestion un strict respect du calendrier de rendu des comptes, ou *reporting*. Quoi qu'il puisse arriver, il est impératif d'envoyer l'information dans les délais et de toujours afficher un strict respect du budget. C'est ce qui garantit aux actionnaires que le résultat semestriel sera conforme aux attentes des analystes.

Rassurer encore et toujours le directeur financier du groupe (et au-delà les investisseurs) implique que le contrôleur de gestion se comporte en « bon élève », c'est-à-dire qu'il affiche toujours de bons résultats pour son usine, quelles que soient les circonstances. Le 11 septembre 2001, les ventes de voitures se sont écroulées aux États-Unis. Costkillers Company a tout de même réussi à publier des résultats semestriels conformes aux prévisions. Tous les contrôleurs de gestion des usines ont inventé des expédients pour que cet « incident » soit le moins visible possible dans les comptes du trimestre. C'est ainsi que l'on montre aux investisseurs que Costkillers Company peut être une valeur refuge, une entreprise résiliente qui tient ses promesses quels que soient les aléas de l'environnement extérieur. C'est ainsi que l'on stabilise le cours de bourse.

En cas de baisse des recettes, on réduit les coûts par tous les moyens, quitte à payer les fournisseurs avec retard (tant pis si ces derniers déposent le bilan !), on réduit la masse salariale quelles que soient les conséquences en termes de maintien des connaissances techniques, de stress et de moral du personnel.

Pour encaisser les mauvaises surprises, le contrôleur de gestion doit aussi savoir dissimuler les bonnes. Avec la complicité des autres responsables de l'usine, il se constitue un matelas de sécurité sous la forme de réserves qui lui permettront, si besoin, de procéder à des reports de charges ou de revenus d'un semestre sur l'autre.

Après trois mois passés au siège et grâce aux conversations de couloir et aux conseils de collègues plus expérimentés, j'avais appris que dans ce genre de groupe⁽⁵⁾, lorsque l'on est contrôleur de gestion, il ne faut pas s'en tenir aux principes comptables théoriques. Celui qui rapporte des mauvais chiffres est un mauvais contrôleur de gestion. L'usine qu'il contrôle en subira les conséquences et sa carrière dans le groupe risque d'être courte.

Dans une usine à problème comme « mon » usine mexicaine, avec des données peu fiables et de nombreuses perturbations et entorses aux règlements, j'allais apprendre rapidement qu'il fallait faire preuve de beaucoup d'imagination pour fournir toujours des chiffres cohérents et conformes – les seuls que le logiciel accepte d'enregistrer. On apprend aussi très vite les réflexes de survie indispensables, face à un

⁽⁵⁾ Costkillers Company avait à cette époque une organisation matricielle, avec des lignes de produits (embrayages, radiateurs, éclairage...) et des fonctions (recherche & développement, achats, qualité...). Chacune des cases de la matrice tendait à fonctionner comme un « bunker » (selon l'expression en usage dans l'entreprise), que son patron devait défendre contre les injonctions venues des diverses instances d'autorité.

système qui exige que les chiffres soient toujours justes – au centime près –, et que les résultats soient toujours bons.

Sachant que l'usine mexicaine reportait régulièrement des chiffres très en-deçà des normes mondiales, je pouvais m'attendre à avoir les pires ennuis. La DRH du siège risquait d'en conclure un peu trop rapidement que j'étais un mauvais contrôleur de gestion.

L'adaptation à l'usine mexicaine

Restait à apprendre l'espagnol. Ce fut fait au cours d'un séjour d'un mois dans une des usines du groupe en Espagne. Mon arrivée au Mexique eut lieu le 12 décembre 1991.

Mon premier poste de stagiaire au service contrôle de gestion, sous l'autorité du contrôleur financier, me permit de découvrir quelques-uns des principaux problèmes auxquels doivent faire face les trois Français expatriés chargés d'encadrer les 500 employés mexicains de l'usine.

Le vendredi, les ouvriers sont payés cash. Un fourgon blindé apporte les salaires, sous la protection de six vigiles équipés de mitraillettes. On se demande qui sont ces vigiles, qui les a formés, et pour qui ils travaillent ?

Le lundi, l'absentéisme est à son comble, car les ouvriers, qui ont été payés le vendredi, ont passé le week-end à se saouler. L'usine tourne alors parfois avec à peine 10 % de rendement et des risques accrus d'accidents du travail.

Dans le secteur automobile, les équipementiers sont supposés livrer leurs clients « juste à temps », avec un minimum de stocks auprès des chaînes d'assemblage. Le problème de l'équipementier est de livrer en temps et en heure afin d'éviter les énormes pénalités prévues au contrat en cas de retard (20 000 dollars américains par minute d'arrêt de la chaîne d'assemblage du client).

À l'usine de Santa Maria, tous les prétextes étaient bons pour arrêter le travail, et ce quelle qu'ait été l'urgence de la commande. Si, par exemple, il n'y avait plus de place disponible pour stocker les radiateurs en fabrication, les ouvriers arrêtaient le travail et allaient jouer au base-ball dans la cour, en attendant que la maîtrise trouve une solution de stockage.

L'usine investissait dans la formation des ouvriers. Malheureusement, dès qu'ils étaient formés, ils allaient se faire embaucher par une usine concurrente toute proche qui offrait des salaires plus attractifs. L'usine servait alors d'université technologique locale, sans en retirer une quelconque contrepartie.

La maintenance préventive est un concept encore peu compris au Mexique. On préfère réparer les machines une fois qu'elles sont tombées en panne. C'est ainsi que l'usine a perdu un million d'euros suite à la casse d'une machine. Le personnel chargé de sa maintenance considérait que lorsque six gicleurs d'huile sur huit étaient bouchés, il en restait encore deux pour assurer la lubrification ! Cette coûteuse machine fut finalement mise hors d'usage. Les ouvriers avaient

cru bien faire en « shuntant » les alarmes pour que la machine continue à fonctionner malgré la détérioration progressive de son système de lubrification...

Livrer les clients « juste à temps » supposait aussi de résoudre des problèmes de logistique, dont 1 200 km de route parfois impraticables en hiver ou des chemins de fer mexicains au fonctionnement chaotique. Il est arrivé qu'un train entier soit dévalisé par une mafia locale ou qu'une livraison destinée au Japon *via* le port d'Acapulco, sur la Côte pacifique, se retrouve... à Veracruz, sur la Côte atlantique !

Au Mexique, ce n'est un secret pour personne, il y a une forte tradition de corruption. Certains employés se sont vu proposer une forte somme d'argent en échange de factures vierges à l'en-tête de Costkillers Company, lesquelles auraient pu servir à acheter des fournitures « aux frais de la maison ».

En France, à l'époque, une bonne usine Costkillers Company générait un million de francs de recettes par salarié. À mon arrivée à Santa Maria, on en était tout juste à la moitié. Un opérateur formé pouvait être remplacé le lendemain par son cousin, ou même par deux de ses cousins : celui qui sait lire et celui qui sait piloter la machine. Aucune usine n'aurait pu respecter le critère du million de francs de chiffre d'affaires par employé dans ces conditions... En conséquence, le groupe menaçait de fermer l'usine et refusait des projets d'investissement pourtant vitaux en invoquant notre mauvaise productivité.

Comment faire pour défendre l'usine contre les foudres du siège ?

L'idée me vint d'ajuster le nombre des employés que nous déclarions pour établir les paies. Le surplus d'opérateurs nécessaires au bon fonctionnement de l'usine n'allait plus être payé directement par Costkillers Company, mais par la compagnie chargée du nettoyage de l'usine.

Grâce à cet artifice comptable, notre ratio chiffre d'affaires/salarié s'améliora brusquement, tandis qu'une part croissante de nos frais de personnel tombait dans la catégorie comptable des frais généraux. Je fus aussitôt félicité par la direction financière du groupe pour nos spectaculaires gains de productivité, et l'image de l'usine s'améliora un peu dans l'esprit des dirigeants du siège...

L'usine faisait appel à un fournisseur de cuivre, une compagnie qui (nous l'avons découvert plus tard) appartenait au gouverneur de la province. Celui-ci exigeait l'exclusivité. À mon arrivée, fort des enseignements dispensés par le siège, j'ai tenté d'appliquer les principes prescrits par le MAF, en particulier le principe de la diversification des fournisseurs. Je cherchais à avoir au moins trois sources d'approvisionnement différentes pour chaque type de fourniture. Mal m'en prit : le gouverneur m'appela au téléphone pour me fixer un rendez-vous au milieu de nulle part. Là, un hélicoptère arriva et m'emmena dans une hacienda. Le gouverneur m'accueillit avec courtoisie et me fit visiter sa collection de voitures, ainsi que sa ménagerie de tigres. Il m'offrit un somptueux déjeuner, avant de m'expliquer

que Costkillers Company devait continuer à s'approvisionner en cuivre exclusivement chez lui, pas question de diversification des sources. En effet, aucun autre fournisseur de cuivre ne prit jamais le risque de nous approvisionner...

Quelques mois plus tard, on m'annonça qu'excédé, l'un de nos chauffeurs avait refusé de payer un pot-de-vin lors d'un contrôle de routine de la police de la route (*Fédéral de Caminos*). En représailles, le policier avait immédiatement alerté ses collègues par radio, si bien que tous les camions de Costkillers Company furent immobilisés à des barrages de police. Pour apprécier l'importance de l'événement, il faut garder en mémoire l'amende à laquelle nous serions astreints de 20 000 dollars américains par minute d'arrêt de la chaîne de production de notre client constructeur automobile. Il faut aussi imaginer que les usines automobiles de Détroit, situées à quelque 7 000 km de là, auraient pu se lasser de travailler avec un fournisseur qui ne les livre pas dans les délais.

Que faire ?

J'allai voir le gouverneur pour solliciter son aide. Il m'offrit le thé et se lança dans une aimable et longue conversation, tandis que mon stress augmentait de minute en minute.

Finalement, il me proposa une solution « adaptée » pour payer un bakchich convenable à la police. Il s'agissait d'une « provision pour risque de transport », une sorte d'assurance antiblocage de son invention. J'acceptai, n'ayant pas d'autre choix, et, dans la demi-heure qui suivit, tous les camions circulaient à nouveau.

À partir de là, j'appris à considérer la police comme un fournisseur parmi d'autres, ce qui était difficile à expliquer aux auditeurs venus du siège pour vérifier les comptes. Cependant, le résultat était là. Une fois le système en place, la police devint très coopérative. Il lui arriva même d'apporter son assistance à un de nos camions tombé en panne...

Comment mettre en accord cet arrangement local avec les prescriptions du « MAF » et les exigences du siège mondial ? À mon tour de faire preuve d'imagination. J'inventai donc une discrète « provision pour aléa de transport ».

Bien entendu, l'arrangement avec mon ami le gouverneur ne pouvait faire l'objet d'aucune information ni à destination du siège de Costkillers Company ni à celle des commissaires aux comptes (et encore moins à celle de l'Ambassade de France au Mexique...).

Je m'intégrais au monde mexicain. Dans le même temps, mes collègues expatriés quittaient l'usine les uns après les autres et j'en devins le directeur, en 1995.

Bien décidé à sauver l'usine, que le siège menaçait toujours de fermer, je poursuivis mes tentatives pour créer de surprenants gains de productivité. Un jour, le gouverneur me dit : « Tu sais, François, lorsque tu passes le Rio Grande des États-Unis vers le Mexique avec tes fameux camions, tu paies 44 % de taxe d'importation. Sache que, selon la loi douanière mexicaine, si tu mets deux gars du côté de la frontière mexicaine

et que ces gars ouvrent les portes du camion et les referment aussitôt, on peut considérer que la marchandise est mexicaine, car ils viennent d'apporter une « valeur ajoutée » en territoire mexicain, valeur ajoutée qui consiste à ouvrir et à fermer une porte pour regarder si le produit est bien là. Tu crées deux emplois supplémentaires, et tu ne paieras plus que 5 % de taxe ! ».

Le gain fiscal ainsi réalisé fut énorme.

Le siège mondial avait décidé de laisser deux ans à cette usine pour démontrer sa rentabilité. Si nous n'y parvenions pas, Costkillers Company la fermerait et mettrait ainsi au chômage 500 employés et affecterait la situation financière d'au moins 2 000 personnes. Le gouverneur de la province était parfaitement conscient du danger. Nous avons donc un intérêt commun à ce que l'usine fonctionne. Mieux valait, par conséquent, participer aux formes d'échanges en vigueur dans l'économie et la culture locale plutôt que de rester figés sur une conception européenne de la manière de faire des affaires.

Le manuel administratif et financier (le MAF) imaginé par le siège européen et traduit en anglais pour devenir une bible mondiale comportait environ 400 mots. Cette pauvreté lexicale reflétait parfaitement le degré de simplification de la réalité auquel ce genre de document aboutit. Partant de cette description appauvrie du réel, le texte véhiculait une pensée globalisante supposément compréhensible et applicable dans 25 pays, mais qui n'était vraiment familière qu'aux diplômés de *business schools* et autres consultants, comptables et avocats d'affaires. Dès qu'il s'agissait d'entrer en négociation avec des personnes porteuses d'une autre conception du monde, ce viatique s'avérait être de peu de secours. Interprété de façon trop rigide, il pouvait même devenir un obstacle à toute compréhension, à toute négociation, et donc à toute efficacité dans l'action commune.

Si dans le langage juridique, on pourrait qualifier certaines des pratiques dont j'ai rendu compte de corruption, jusqu'à quel point peut-on dire que les avantages retirés par la police locale, le gouverneur ou le directeur de l'entreprise de nettoyage sont plus illégitimes ou plus immoraux que ceux dont bénéficient des investisseurs lointains qui n'ont rien fait d'autre que d'acheter et de vendre des droits de propriété en un clic ? Ne pourrait-on pas dire aussi que les droits coutumiers des gens qui contribuent à la bonne marche de l'usine doivent être pris en compte au même titre que ceux des propriétaires lointains et absents défendus par des juristes et des comptables professionnels et protégés par une batterie de lois et de normes faites par et pour eux ?

J'étais parti pour une durée de quatorze mois et je suis resté sept ans au Mexique. L'usine s'est développée, elle s'est modernisée et est devenue une des usines les plus rentables du groupe Costkillers Company. J'ai eu un immense plaisir à développer cette usine et je suis resté très ami avec les Mexicains qui m'avaient accueilli.

Comment interpréter le témoignage de François F. ?

Les conceptions du droit, de la comptabilité et du management en usage dans les centres de décision du capitalisme mondialisé étaient de peu de force dans la province mexicaine de la Sierra Madre des années 1990. Un expatrié qui aurait voulu les appliquer malgré tout, en adoptant une posture ethnocentrique (PERLMUTTER et HEEMAN, 1974 ; ZEIRA, 1979), aurait certainement échoué.

Le témoignage de François F. prouve que l'impératif d'efficacité si cher aux ingénieurs et aux financiers peut être obtenu non pas par les voies classiques en appliquant des prescriptions managériales énoncées par le siège, ni même par un travail de traduction ou de *loose coupling* de ces mêmes prescriptions (WEICK, 1979), mais bien par un travail méthodique de cloisonnement des mondes fait de traduction/trahison et de désinformation, y compris en ce qui concerne les informations comptables et juridiques. C'est une conduite qui relève d'une forme de transgression (BABEAU et CHANLAT, 2008), que nous proposons d'appeler « transgression fonctionnelle », puisqu'en dernière instance, elle contribue à la réalisation des objectifs attendus par les marchés financiers.

Gérer l'incompatibilité entre des réalités multiples

Bien qu'il ne soit pas le premier à avoir abordé le sujet, William James est sans doute l'un de ceux qui a formulé le plus clairement la manière dont se constitue notre sens de la réalité. Pour lui, est réel tout ce qui éveille et stimule notre intérêt. La réalité n'est donc pas un état de fait, mais une relation. Dire d'une chose qu'elle est réelle signifie qu'elle est en relation avec nous. Notre impulsion première est d'affirmer immédiatement la réalité de tout ce que nous concevons, tant que cela n'est pas contredit. Il s'ensuit de cela qu'il existe probablement une infinité de réalités. Chacun tend à considérer l'univers dans lequel il se trouve comme l'évidence même, et à douter de la réalité des expériences de ceux qui lui sont étrangers.

L'incompatibilité entre des *lebenswelt* distincts (SCHUTZ, 1945) ne doit pas être prise à la légère ni être considérée comme un épiphénomène d'ordre psychologique. Il s'agit d'un phénomène social fondamental aux conséquences sérieuses⁽⁶⁾. Robert Jackall (1988) le résume lorsqu'il écrit que dans les organisations, « *détails are pushed down and credit is pulled up* », une formule qui synthétise parfaitement le processus par lequel le monde vécu par les dirigeants tend toujours à se différencier de celui dont les managers chargés de l'exécution des détails font l'expérience.

Un dirigeant de grande multinationale peut ainsi choisir d'ignorer des énoncés qui remontent des filiales et des établissements, des énoncés sur lesquels il veut éviter

⁽⁶⁾ Pour un essai de typification de différentes « provinces de signification » (telles que les envisage Alfred Schutz), voir Boltanski et Thévenot (1991), en particulier la distinction que font ces auteurs entre « cité marchande », « cité industrielle » et « cité domestique ».

de porter un jugement, ne serait-ce que parce qu'il n'en a pas le temps (MINTZBERG, 1973 ; DELPEUCH et LAUVERGEON, 1988 ; RIVELINE, 1991).

Intellectuellement, un dirigeant d'entreprise peut admettre la diversité des points de vue et des manières de faire des affaires. Cependant, ès fonction, il ne peut se permettre d'établir une relation symétrique et égalitaire avec ceux qu'il est censé diriger. Les raisons du chef doivent être protégées des évidences subalternes, car il est supposé être le garant de l'intégration des conduites individuelles en vue de la poursuite de l'intérêt supérieur des actionnaires, et du respect des lois.

Par conséquent, la relation siège-établissement (ou maison mère-filiales) va s'orienter tantôt vers la transparence et tantôt vers l'opacité, afin que la réalité politiquement correcte du siège social ne soit pas compromise par l'expérience de vie quotidienne des employés des filiales.

Pour gérer les incompatibilités, un découplage entre les réalités du siège et celles de l'usine à l'étranger

Il est admis dans la littérature managériale que le rôle du siège social, considéré dans sa relation aux unités opérationnelles, est d'assurer un travail de coordination, de contrôle et de cohésion⁽⁷⁾. Il est aussi tenu pour évident que les communications entre les différents étages de l'organisation doivent être aussi fluides et transparentes que possible. L'idéal des managers – et de la grande majorité des chercheurs en gestion – est d'assurer un couplage optimal entre la stratégie conçue par les dirigeants et les experts du siège et la conduite des opérations dans les établissements industriels et commerciaux.

Ce que les Anglo-Saxons désignent sous le terme *alignment* est obtenu par toutes sortes de moyens : les systèmes d'information, de planification, de contrôle de gestion, de *reporting*, d'audits, les comités de direction, les projets dits transversaux...

Le management traditionnel affirme qu'il ne faut pas laisser chacun agir selon son libre arbitre, sous peine de voir se multiplier les poches d'inefficience. L'alignement des comportements de tous sur de bonnes pratiques modélisées par des consultants et des experts paraît indispensable à l'obtention de hautes performances. En théorie, les employés de l'entreprise sont des **agents** au service du **principal** (les actionnaires), et ces agents sont soupçonnés de manquer de loyauté et d'ardeur au travail. Les systèmes de contrôle expriment cette méfiance. Les formules de rémunération incitative (primes, bonus, stock-options...) sont supposées motiver les agents par l'appât du gain.

En réaction à cette tradition managériale normative, des auteurs critiques ont apporté des correctifs avec la notion de *loose-coupling* (K. WEICK, 1979) ou encore avec le concept d'*organizational slack*, dont on trouve

une bonne application aux multinationales dans l'article de Nitin Nohria et de Ranjay Gulati (1997). Ces auteurs, comme d'autres qui disposent, eux aussi, d'une double compétence en sciences de gestion et en sociologie, estiment que le gouvernement d'une entreprise doit éviter l'excès de contrôle et laisser aux unités de base une part suffisante d'autonomie.

Les spécialistes des diverses disciplines de la gestion ont souvent critiqué la centralisation des décisions et du contrôle, ainsi que certains abus de procédure. Les spécialistes des systèmes d'information ont dénoncé l'abus de transparence dans les échanges de données entre unités de base et direction générale (PAVÉ, 1989). Les chercheurs en sociologie du travail et en gestion des ressources humaines ont, quant à eux, insisté sur le rôle positif de l'autonomie laissée aux équipes de base pour la motivation au travail (EMERY et TRIST, 1960 ; VELTZ, 2008 ; GETZ, 2009). Les chercheurs en contrôle de gestion, enfin, ont insisté sur la nécessité d'éviter des *reportings* trop fréquents et trop détaillés, afin de laisser aux responsables le temps nécessaire pour qu'ils corrigent d'eux-mêmes des écarts par rapport aux prévisions (DRUCKER, 1954 ; ANTHONY, 1988 ; SIMONS, 1995).

Le témoignage de François F. souligne la pertinence de toutes ces mises en garde. Il fait écho au célèbre ouvrage de Goldratt (1984) et permet de formuler une thèse encore plus radicale, selon laquelle il peut y avoir incompatibilité entre la réalité du monde des gens du siège et celle des gens de l'usine. Le responsable placé à l'interface doit alors organiser à ses risques et périls une déconnection, un découplage complet. Il doit tenter de mettre en place des cloisons étanches pour éviter une crise.

C'est ce qu'exprime François F., au cours d'une conversation sur son expérience :

« *Le siège savait. Tout du moins, certaines personnes du siège savaient ce qui se passait à l'usine. Mais la règle du jeu est d'avoir des œillères pour laisser les choses se faire. Si l'affaire était devenue publique, c'est le responsable local qui aurait été mis en accusation, bien évidemment.* »

Ou encore :

« *L'expatrié se comporte en traducteur. Il ne doit surtout pas balancer sans précaution ce qu'il a compris dans le pays d'accueil : cela ferait des dégâts. Réciproquement, l'application des procédures et des valeurs du siège ne marche pas sur place sans un considérable effort de traduction et, dans cette traduction, il y a une bonne part de trahison...* »

Si elle était non seulement connue, mais aussi recon nue, l'incompatibilité mettrait l'organisation en crise et jetterait le trouble dans les esprits, ce qui aurait un effet désastreux sur la réputation de l'entreprise. Celle-ci apparaîtrait comme peu cohérente, peu sérieuse, immorale parce qu'incapable de respecter les règles et principes que les sociétés les plus développées lui imposent de respecter. Plus fondamentalement, l'entreprise ne pourrait plus satisfaire à l'exigence de rationalité dont Nils Brunsson (1985) a bien montré

⁽⁷⁾ Pour une illustration récente considérée comme centrale dans la discipline, voir Kaplan et Norton (1996).

qu'elle était tout à la fois indispensable à la légitimation d'une organisation dans nos sociétés contemporaines et pratiquement impossible à tenir, dans nombre de circonstances.

Travail prescrit, travail réel et transgressions au travail

L'idée que le travail effectué par les ouvriers va bien au-delà de ce qui leur est prescrit est ancienne. Roy (1954) a décrit comment les ouvriers de production d'une usine luttent pour gagner du temps, avec la complicité bienveillante des contremaîtres. Si l'écart entre le travail prescrit, le travail réel et la transgression des normes officielles a d'abord été théorisé à propos des ouvriers, il s'applique aussi aux cadres et aux ingénieurs, même si la littérature académique a tardé à s'en rendre compte. Babeau et Chanlat (2008) rappellent ainsi que la transgression pourrait être une dimension oubliée de l'organisation. Girin et Grosjean (que Babeau et Chanlat ne citent pas) avaient déjà traité de cette question (1996). Courpasson et Thoenig (2008) écrivent qu'« un management hégémonique confronte ses subordonnés à des défis impossibles. Néanmoins, ces contestataires encravatés sont constructifs ». Ainsi, la rébellion peut être un processus créatif porteur de nouvelles façons de produire (SINGHAL, 2009).

Dans l'usine mexicaine, face à un problème donné – le remplacement imprévu d'un ouvrier par son cousin –, plusieurs règles d'action s'affrontaient, qui toutes pouvaient prétendre à une certaine légitimité. On retrouve là l'opposition classique entre règles formelles et règles informelles, ou bien encore la distinction conceptuelle proposée par Jean-Daniel Reynaud (1989) entre les régulations effectuées par la direction qui cherche à réduire l'aléa moral et les régulations « normatives autonomes » nées des efforts des membres d'un collectif de travail pour vivre ensemble et assurer la production.

Face à la complexité de la situation, François F. explique ainsi sa ligne de conduite :

« Si un ouvrier se fait remplacer par son cousin, que faire ? Faut-il sanctionner ce comportement ? La réponse est non. Il faut accepter cette pratique locale et même l'accompagner. D'abord la tolérer, puis essayer d'encourager la formation mutuelle entre ouvriers, obtenir que l'ouvrier titulaire forme son remplaçant. À moyen terme et par petites touches, on arrive à modifier les comportements – à condition de commencer par les admettre. »

Il existe évidemment différentes manières de suivre une même règle, selon le type d'activité dans laquelle on est engagé et selon les circonstances locales. À l'usine mexicaine, l'attitude de l'ingénieur est entièrement guidée par un souci d'efficacité. Il a une approche conséquentialiste de l'application des règles, et en a aussi une vision pédagogique que l'on ne comprend que si l'on prend en compte la durée (sept ans) de la situation « indéterminée, émergente et dynamique » (DEWEY, 1993) dans laquelle il est impliqué.

On pourrait aussi voir dans sa conduite une adaptation réaliste au rapport de force local entre un règlement d'entreprise, dont le respect est exigé par le lointain siège social, et un arrangement approuvé par le gouverneur de la province : on peut en effet considérer que la gestion du personnel relève davantage de la compétence du « parrain » local que d'une réglementation abstraite rédigée en anglais par de lointains technocrates.

Faut-il qualifier tout écart entre l'action effectuée et le texte de la règle comme une transgression ou, pire, comme une infraction ou une tricherie ?

Suivre une procédure, c'est conformer ses actions à des textes, à des schémas ou à des logiciels. Or, il n'est pas nécessaire d'invoquer Freud ou Lacan pour rappeler que le rapport entre l'action et sa représentation est souvent problématique. L'action est unique, circonstanciée, *situated* (SUCHMANN, 1987). Le texte est soit trop général pour que l'on sache quoi faire soit illisible ou inapplicable, s'il tente d'envisager tous les cas de figure. Il est donc logique que les personnes au travail mettent en avant leur qualité d'humains intelligents face à l'anonymat de la règle. Cette intelligence improvisatrice n'est pas seulement au service d'intérêts égoïstes, comme le prétendent Crozier et Friedberg (1977), c'est une « déviance positive » : elle peut être au service d'une « solidarité technique », pour reprendre l'expression de Nicolas Dodier (1995).

La solidarité technique pour permettre à l'usine de fonctionner

Considérant ce qu'il se passe dans une usine, Dodier (1995) montre comment les opérateurs (ingénieurs, techniciens, directeur du personnel, ouvriers de maintenance, agents de production) forment un collectif qui se dévoue pour faire fonctionner le système socio-technique dans lequel ils sont pris, et sur lequel ils veulent avoir prise. Tous sont plus ou moins atteints par le syndrome du pont de la Rivière Kwai⁽⁸⁾ et finissent, d'une manière ou d'une autre, par faire ce qu'il faut pour que « ça fonctionne » malgré tout et quoi qu'il en soit.

Le témoignage de François F. offre un bel exemple de cette solidarité technique à propos de l'usine de Santa Maria. Il s'agit de se concilier tous les alliés utiles pour faire marcher l'usine : c'est là une parfaite illustration de la théorie de James March (1962) selon laquelle l'entreprise est avant tout une « coalition politique ».

Sans préjuger de qui a tort et de qui a raison, de qui est « éthique » et de qui ne l'est pas, et sans s'encombrer des conceptions techniques, légales et morales des hommes du lointain siège européen, l'expatrié s'efforce de construire la coalition nécessaire pour que la productivité s'améliore. Ces alliés sont conscients de la

⁽⁸⁾ Dans le film « Le Pont de la Rivière Kwai » réalisé en 1957 par David Lean et lauréat de nombreux oscars, des prisonniers de guerre anglais doivent construire un pont en bambous sur lequel circuleront les trains de l'ennemi japonais. Un des officiers anglais se passionne pour les problèmes techniques que pose la construction de ce pont et finit par tomber amoureux de son œuvre, au point de s'opposer au sabotage préparé par d'autres prisonniers.

nécessité d'éviter la fermeture de l'usine, qui est pour eux une ressource précieuse. Ils contribuent à son bon fonctionnement selon des voies et des moyens qui leur sont propres et qui n'ont pas grand-chose à voir avec les canons du management.

Les réseaux sociotechniques existent et se maintiennent si « *les innovateurs parviennent à aligner les conduites des êtres humains et non humains mobilisés pour assurer leur fonctionnement* » (CALLON et LATOUR, 2006). Le gouverneur – qui est aussi un homme d'affaires et le dirigeant d'une organisation maffieuse – se comporte à plusieurs reprises en innovateur et ses inventions contribuent à rendre l'usine plus productive. Les ouvriers qui partagent avec leurs frères ou leurs cousins un même poste de travail peuvent aussi être rangés dans la catégorie des innovateurs, dès lors que la direction de l'usine a su aménager leur invention, au lieu de la réprimer.

Publier ces faits, c'est aussi s'interroger sur les contradictions du capitalisme mondialisé et sur la légitimité des condamnations dont les arrangements locaux sont régulièrement l'objet. Il est certain qu'un audit aurait pu intervenir dans l'usine et dénoncer la corruption, le chantage, les abus de biens sociaux, l'entente entre clients et fournisseurs et le travail illégal. Ces jugements auraient marqué du sceau de l'infamie les us et coutumes locaux.

Les sciences de gestion peinent à intégrer les arrangements locaux dans leurs analyses du succès ou de l'échec d'une entreprise. Pourtant, ce n'est pas en faisant l'impasse sur de tels phénomènes que l'on peut apprendre à les interpréter avec justesse. Ce n'est pas en traitant du droit et de l'éthique de façon abstraite que l'on peut comprendre les difficultés de la pratique : c'est en rendant compte du caractère diffus, indéterminé et dynamique des situations de gestion avec toute la précision dont nous sommes capables.

Conclusion

Finalement, François F. apparaît comme le paragon de l'expatrié qui fait « tout ce qu'il faut pour que ça marche »⁽⁹⁾. C'est un fonctionnaliste. Il agit dans un but : assurer à l'usine de Santa Maria une rentabilité suffisante pour que les dirigeants du siège la considèrent comme une bonne usine. Pour ce faire, il n'hésite pas à couper ou à biaiser toutes les lignes de communication qui relient l'usine au siège social, de telle sorte que les réalités hétéroclites et incompatibles qui séparent le siège européen de la province mexicaine ne viennent pas bloquer ce qui lui importe le plus : l'émergence

(9) Après son expérience mexicaine, François F. est devenu chez Costkillers Company un spécialiste de l'accompagnement des implantations nouvelles. Il a participé au démarrage d'usines en Afrique du Sud, en Pologne et aux États-Unis. Dans chaque cas, il cherchait à inventer un mode opératoire adapté ; il se comportait ainsi en chercheur – plutôt que d'arriver sur place en ayant des solutions toutes faites. Il professe qu'il faut accepter d'être transformé par l'autre et que « les gens du pays d'accueil vous font confiance seulement lorsqu'ils voient que l'on a fait véritablement et sincèrement un chemin pour se rapprocher d'eux ».

d'une solidarité technique entre les personnes qui font fonctionner l'usine, y compris le gouverneur de la province, la police locale, les cheminots et les camionneurs.

Je propose de définir notre expatrié idéal typique comme un **arrangeur de réalités incompatibles en situation de gestion**. L'arrangeur ne doit surtout pas être confondu avec un assembleur, puisqu'il consacre une grande partie de ses efforts à dissocier ce dont il faut à tout prix éviter la rencontre. Pour mieux servir le siège, il s'arrange pour que celui-ci ne se mêle pas des affaires locales : il transgresse, mais c'est pour mieux servir ceux dont il ne respecte pas les consignes.

Gérer consiste non seulement à contrôler, coordonner et intégrer les opérations, mais aussi à rendre viables les contradictions entre des réalités hétérogènes qui ne peuvent subsister chacune de leur côté qu'au prix d'un travail de masquage des incompatibilités.

Ce travail de découplage serait-il un expédient d'autant plus nécessaire que les exigences des parties prenantes seraient plus contradictoires entre elles, et donc plus difficiles à internaliser ?

Une grande entreprise multinationale contemporaine est une organisation au sein de laquelle les contractions de la société englobante sont internalisées. En quête des alliés dont ils ont besoin, les dirigeants font des promesses à tous. En raison de l'hétérogénéité des cultures mondiales et de la disparité des conditions de vie entre pays et à l'intérieur de chaque pays, ces promesses sont incompatibles. Satisfaire à la fois aux attentes d'un actionnaire multimilliardaire et à celles d'un ouvrier ou d'un paysan pauvre d'un pays du Sud ne va pas de soi. Prendre en compte les exigences diverses d'hommes politiques, de syndicalistes, de dirigeants d'ONG – sans oublier celles d'ingénieurs et de scientifiques en mal de prouesses techniques ou de juristes en mal de réglementation et de banquiers en quête de deals lucratifs – relève de la gageure. Internaliser toutes ces demandes contradictoires sans mettre l'organisation en crise suppose de mettre en place des stratégies d'évitement, des paravents, des coupe-circuits, que les théoriciens des organisations n'ont pas encore étudiés d'assez près.

C'est à l'interface entre le siège social – où se gère l'image – et les établissements – où se réalise l'exploitation – que les contradictions se manifestent avec le plus d'intensité.

Lorsque l'on parle de stress au travail des cadres et des dirigeants (DEJOURS, 2011), on désigne sans doute aussi la difficulté extrême qu'ils ont à ne jamais confondre la représentation du monde du travail qu'ils vivent, leur *Lebenswelt* pour parler comme Edmund Husserl (1938) et Alfred Schutz (1945), et les représentations des activités de l'entreprise qu'ils doivent produire ès-fonctions pour satisfaire aux exigences diverses de leurs interlocuteurs. Donner de l'entreprise une image idéale (VILLETTE, 1988, pp. 142-143), adaptée à chaque public et à chaque circonstance, demande une vigilance de tous les instants. Masquer l'évidence des contradictions par des stratégies de



Photo © BRIDGEMAN IMAGES

« The conjurator » (L'escamoteur), huile sur bois du peintre néerlandais Jérôme Bosch (1450-1516), Musée d'Art et d'Histoire de Saint-Germain-en-Laye (France).

« Mieux valait participer aux formes d'échanges en vigueur dans l'économie et la culture locale plutôt que de rester figé sur une conception européenne de la manière de faire des affaires. »

communication subtiles est un travail anxiogène et d'autant plus difficile à supporter que les doctrines du management présentent presque toujours l'entreprise comme une personne collective à la fois rationnelle, cohérente, légaliste et moralement responsable.

On comprend mieux pourquoi François F., après tant d'années consacrée à faire fonctionner coûte que coûte une entreprises en dépit de la doxa managériale, ait décidé, en milieu de carrière, de devenir enseignant-chercheur pour tenter d'inventer de nouvelles formes de gestion.

Bibliographie

ANTHONY (R.N.), *The management control function*, Boston: Harvard University Press, 1988.

BABEAU (Olivier) & CHANLAT (Jean-François), « La Transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, n°183, 2008, pp. 201-219.

BECKER (Howard S.), introduction au livre de CLIFFORD (R. Shaw), *The Jack-Roller*, University of Chicago Press, traduction française de Jean PENNEF sous le titre « Biographie et mosaïque scientifique » (1986), *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 62-63, 1966, pp. 105-110.

BERRY (Michel), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, École polytechnique, 1983.

BOLTANSKI (Luc) & THÉVENOT (Laurent), *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

BRUNSSON (Nils), *The Irrational Organisation*, New York, John Wiley & Son (Éd.), 1985.

CALLON (Michel) & LATOUR (Bruno), « Le Grand Leviathan s'apprivoise-t-il ? », in AKRICH (Sophie) (ed.), *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*, Paris, Presses de l'École des Mines, 2006.

COURPASSON (David) & THOENIG (Jean-Claude), *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.

DEJOURS (Christophe), *Travail et usure mentale – Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard, 1993.

DELPEUCH (Jean-Luc) & LAUVERGEON (Anne), *Sur les traces des dirigeants : la vie du chef dans les grandes entreprises*, Paris, Calmann-Levy, 1988.

DEWEY (John), *Logic, The Theory of Inquiry*, New York, 1938, traduction française : *Logique – La théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1993.

DODIER (Nicolas), *Des hommes et des machines : la conscience collective dans les sociétés technicisées*,

- Paris, Métailié, 1995.
- DRUCKER (Peter F.), *The Practice of Management*, New York, Haper Collins, 1993 (1954).
- EMERY (Fred) & TRIST (Eric), "Socio-Technical Systems", in CHURCHMAN (C.W.) & VERHULST (M.) (eds), *Management Science, Models and Techniques*, New York, Pergamon, vol. 2, 1960, pp. 83-97.
- GARBETT (K.G.), "The Analysis of Social Situations", *Man*, 5, 1970, pp. 214-227.
- CARNEY (B.M.) & GETZ (I.), "Freedom, inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth", New York, Crown Business, 2009.
- GIRIN (Jacques), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in MARTINET (A.-C.) (ed.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.
- GIRIN (Jacques) & GROSJEAN (Michèle), *La Transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- GOFFMAN (Erwin), « La Situation négligée », in GOFFMAN (E.) & WINKIN (Y.) (ed.), *Les Moments et leurs hommes*, Paris, Éditions de Minuit, 1988, pp. 143-149.
- GOLDRATT (Eliyahu) & COX (Jeff), *The Goal: A process of Ongoing Improvement*, Great Barington, MA, North River Press, 1984.
- HOFSTEDE (G.), *The game of budget Control*, Classic from the Tavistock Press, Routledge, 2003 (1968).
- HUSSERL (Edmund) (1938), *Erfahrung und Urteil, Untersuchungen zur Genealogie der Logik*, traduction française « Expérience et jugement », Paris, PUF, 1970.
- JACKALL (Robert), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, 1988.
- JAMES (William), *Principles of Psychology*, traduction française de BAUDIN (E.) & BERTHIER (G.), « Précis de psychologie », Paris, 1921.
- JENSEN (Michael C.), "Paying People to lie: the Truth about the budgeting Process", *European Financial Management*, vol. 9, n°3, 2008, pp. 379-406.
- KAPLAN (Robert) & NORTON (David P.), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston MA, Harvard Business School Press, 1996.
- KAUFMAN (Robert S.), "Why Operations Improvement Programs Fail: Four Managerial Contradictions", *Sloan Management Review*, Fall, 1992.
- MARCH (James), "The Business Firm as a Political Coalition", *Journal of Politics*, 24, 1962.
- MERLEAU-PONTY (M.), *Phénoménologie de la perception*, Paris, 1945.
- MINTZBERG (Henry), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row, 1973.
- NITIN (Nohria) & GULATI (Ranjay), "What is the Optimum Amount of Organizational Slack?", *European Management Journal*, vol. 15, n°6, december 1997.
- PAVÉ (Francis), *L'Illusion informaticienne*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- PERLMUTTER (H.V.) & HEEMAN (D.A.), "How Multinational should your organization be?", *Harvard Business Review*, November-December, 1974.
- POUYANNÉ (P.), « La Comptabilité fait rougir les pommes chips », *Gérer et Comprendre*, n°15, juin 1989.
- RAYNAUD (Jean-Daniel), *Les Règles du jeu*, Paris, Armand Colin, 1989.
- RIVELINE (Claude), « De l'urgence en gestion », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°22, mars 1991, pp. 82-92.
- ROT (Gwenaële) et VATIN (François), « L'Enquête des Gaston ou les sociologues au travail. Jacques Dofny et Bernard Mottez à la tôlerie de Mont-Saint-Martin en 1955 », Actes de la recherche en sciences sociales, vol.5, n°175, 2008.
- ROY (D.), "Efficiency and "the fix": informal intergroup relations in a piece work machinshop", *American Journal of Sociology*, vol. 60, 1954.
- RUMELT (Richard P.), "Inertia and Transformation", in MONTGOMERY (Cynthia A.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*, Ed. Springer, 1995.
- SCHUTZ (Alfred) (1945), "On multiple realities", Philosophy and Phenomenological Research, dans la version publiée dans SCHUTZ (Alfred), *Collected Papers 1 – The problem of social reality*, M. Natanson (Ed.), The Hague, Martinus Nijhoff, 1962, pp. 207-259.
- SIMONS (R.), "Control in an age of empowerment", *Harvard Business Review*, mars-avril, 1995.
- SINGHAL (A.), STERNIN (J.) & DURA (L.), "Combating Malnutrition in the Land of a Thousand Rice Fields: Positive Deviance Grows Roots in Vietnam", *Positive Deviance Wisdom Series*, n°1, Boston, Tufts University: Positive Deviance Initiative, 2009, pp. 1-8.
- SUCHMAN (Lucy), "Situated Action: A Symbolic Interpretation", *Cognitive Science*, 17, 1993, pp. 1-48.
- THOMAS (W.I.), *Social Behavior and Personality*, Volkart (E.H.) ed., New York, 1951.
- VELTZ (Pierre), *Le Nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2008.
- VILLETTE (Michel), *L'Homme qui croyait au management*, Paris, Le Seuil, 1988.
- VILLETTE (Michel), *Le Manager jetable*, Paris, La Découverte, 1996.
- WEICK (Karl E.), *The Social Psychology of Organizing*, New York, Mc Graw Hill, 1979.
- ZEIRA (Yoram), "Ethnocentrism in Host Country Organizations", *Business Horizons*, vol. 22, n°3, 1979, pp. 66-75.