

Nous voici donc dans la rentrée de tous les changements. Les grands chantiers du nouveau Président sont désormais lancés: réforme des universités, réglementation du travail, politique sociale, politique environnementale, etc. L'ouvrage est maintenant sur l'établi et les ministres sont face à une tâche, certes enthousiasmante, mais qui s'annonce également délicate à mener sans heurts. D'autant qu'en la matière, si la volonté est nécessaire, elle aura fort à faire pour l'emporter face à la résilience des organisations, à la complexité des mécanismes sollicités, aux traits identitaires et culturels de notre vieux pays et aux capacités, tant d'invention que de résistance, de nos concitoyens. Et comme nos lecteurs le savent, ce sont toutes ces choses qui, depuis bientôt un quart de siècle, nous passionnent dans les pages de *Gérer & Comprendre*. Voyons donc quelle contribution ce numéro pourrait apporter à la réflexion.

Gageons que le titre de l'article de François Grima: « La perte d'emploi: une opportunité de carrière? » fera rêver le ministre en charge de l'emploi... Si seulement, cela pouvait être vrai! Une lecture attentive de l'article montrera pourtant que si, pour certains des cadres interrogés dans le cadre de cette recherche, cela a effectivement été le cas, pour la grande majorité de ceux qu'on dit aujourd'hui seniors en recherche d'emploi, la réalité reste le déclassement social et la détérioration du rapport à autrui. Les racines du mal sont sans doute profondes et c'est tout un rapport complexe au travail qui doit être pris en compte pour dégager des pistes novatrices. En fait foi l'article de Jean-Paul Dumond sur le rôle du don dans les organisations. Loin d'établir un lien direct entre rémunération et performance, l'auteur montre que plus la reconnaissance, la convivialité, l'engagement, l'écoute et la confiance sont agis comme des dons, plus ils sont porteurs de transformation dans les organisations. À méditer.

C'est en se fondant en partie sur ce type d'approche que les pionniers français de l'intervention psychosociologique en entreprise ont commencé, en des années qu'il est désormais malséant d'évoquer, à décrypter les rapports complexes qui se nouent au travail entre individu, groupe et organisation. Jean-Claude Rouchy, qui fut l'un de ces pionniers, témoigne, interrogé par Bernard Colasse et Francis Pavé. À le lire, on comprend mieux pourquoi les systèmes d'alerte éthique, mis en place par les grandes entreprises sur le modèle anglo-saxon et décrits par Marie-Hélène Larue, ont, en France, si peu de succès. Si la transparence est depuis toujours consubstantielle à l'éthique protestante, il semble qu'elle s'accommode mal de notre identité nationale et de nos conceptions non communautaristes de la solidarité. Ou de notre fichu caractère gaulois!

Les deux derniers articles ne sont pas les moins intéressants, et chacun à sa manière traite d'un même sujet: la fraude. Jean Béhue Guetteville traite de l'affaire Deprat, sorte d'Affaire Dreyfus des sciences, dans laquelle s'affrontent l'Académie, incarnée par un jeune géologue brillant, et l'État, représenté quant à lui par un administrateur colonial issu du Corps des Mines. Ce choc entre deux visions de la science mêle politique et ambitions personnelles, au risque pour l'un et l'autre protagoniste d'y perdre honneur et carrière. La falsification au service d'une cause que l'on croit juste? Ne serait-ce pas là le risque qu'encourent les militants du commerce équitable en convoquant les méthodes marketing de masse et de la communication au service de l'équité sociale? Ronan Le Velly s'interroge.

La fin justifie-t-elle les moyens? Vieux casse-tête pour bacheliers de philo! Qu'importe, diront les cyniques, si l'on réussit, les moyens seront oubliés. Perdre son âme? Quelle question!

Pascal LEFEBVRE

GÉRER &
COMPRENDRE
est une série des
Annales des Mines

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

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

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

ISSN 0295.4397

SÉRIE TRIMESTRIELLE
N° 89 • SEPTEMBRE 2007

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général des Mines
120, rue de Bercy - Télédoc 797
75572 Paris Cedex 12
www.annales.org**François VALÉRIAN**,
Rédacteur en chef**Isabelle de BÉARN**,
Secrétaire générale
de la rédaction
des Annales des Mines**Dominique BLANC**,
Secrétaire générale du Comité
de rédaction de *Responsabilité
et Environnement***Danielle DEGORCE**,
Martine HUET,
Assistantes de la rédaction**Marcel CHARBONNIER**,
Lecteur

GÉRER & COMPRENDRE

RÉALISATION

Manne HÉRON (†),
Maquette intérieure**Hervé LAURIOT PRÉVOST**,
ESE, Génie Atomique
Mise en page**Studio PLESS**,
Maquette de couverture**Christine de CONINCK**,
Recherche iconographique**Marise URBANO**,
Réalisation

ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre
75002 Paris
Directeur de publication
Serge KEBABTCHIEFF
Tél. : 01 42 86 56 00
Fax : 01 42 60 45 35

TARIFS

Voir encart p. 33-34

FABRICATION

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

COUVERTURE

Paolo Ucello,
Saint Georges et le dragon,
huile sur toile, 1470. Londres,
The National Gallery.
Photo © TOPFOTO/ROGER-VIOLETT

PUBLICITÉ

Espace Conseil
et Communication,
44-46, boulevard
Georges Clemenceau
78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57
Fax : 01 30 33 93 58

TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines :
2^e, 3^e et 4^e de couverture
Université de Boeck : page 78

GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

Gilles ARNAUD
ESC Toulouse**Michel BERRY**
Président
Centre de recherche
en gestion de l'École
polytechnique**Hamid BOUCHIKHI**
ESSEC**Françoise CHEVALIER**
Groupe HEC**Bernard COLASSE**
Université
de Paris-Dauphine**Caroline ELISSEFF**
Secrétaire de rédaction**Hervé DUMEZ**
Centre de recherche
en gestion de l'École
polytechnique**Daniel FIXARI**
Centre de gestion
scientifique de l'École
des mines de Paris**Dominique JACQUET**
Université Paris X Nanterre**Hervé LAROCHE**
ESCP-EAP**Pascal LEFEBVRE**
Université d'Évry-Val
d'Essonne, Éditorialiste
de *Gérer & Comprendre***Christian MOREL**
Renault**Jean-Philippe NEUVILLE**
INSA**Frédérique PALLEZ**
Centre de gestion
scientifique de l'École
des mines de Paris**Francis PAVÉ**
Centre de sociologie
des organisations**Louis-Georges SOLER**
INRA**Jérôme TUBIANA**
Danone**François VALÉRIAN**
Rédacteur en chef
des *Annales des Mines***Michel VILLETTE**
ENSIA**Jean-Marc WELLER**
LATTS - École Nationale
des Ponts et Chaussées

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE GÉRER COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPORTEURS

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

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

LES CRITÈRES DE REJET

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

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

rience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

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

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

INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris. Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEFF
École de Paris du Management
94, boulevard du Montparnasse
75014 PARIS

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

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

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

TÉMOIGNAGE

4
LES PIONNIERS FRANÇAIS
DE L'INTERVENTION
PSYCHOSOCIOLOGIQUE
EN ENTREPRISEEntretien avec Jean-Claude ROUCHY, mené par
Bernard COLASSE et Francis PAVÉ

L'ÉPREUVE DES FAITS

15
LE MARKETING FAIT-IL
PERDRE LEUR ÂME AUX
MILITANTS DU COMMERCE
ÉQUITABLE ?

Par Ronan LE VELLY

L'ÉPREUVE
DES FAITS**24**
LES AMBIGUÏTÉS
DES SYSTÈMES D'ALERTE
ÉTHIQUE

Par Marie-Hélène LARUE

AUTRES TEMPS,
AUTRES LIEUX**35**
POUR LA PATRIE,
LES SCIENCES...
ET LA FRAUDE !
L'affaire Deprat dans
le tourbillon des changements
de gouvernance

Par Jean BEHUE GUETTEVILLE

RÉALITÉS
MÉCONNUES**48**
LA PERTE D'EMPLOI, UNE
OPPORTUNITÉ DE CARRIÈRE ?

Par François GRIMA

57

Michel VILLETTE

PROLÉTAIRES *OU*
MILLIONNAIRES ?
LA LUTTE DES *TRADERS*
POUR LE BONUSÀ propos du livre d'Olivier GODECHOT,
Working rich. Salaires, bonus et appropriation du profit, Paris, La Découverte,
2007

MOSAÏQUE

Olivier LENAY

LES ARTISTES, MANAGERS
DANS L'ÂME ?À propos du livre de Catherine STRASSER, *Du travail de l'art. Observation des œuvres et analyse du processus qui les conduit*, Paris, Éditions du Regard,
2006

Annabelle GAWER

EXPLORER ET PRODUIRE : LA
« CONCEPTION INNOVANTE »,
CONDITION DE SURVIE DE
L'ENTREPRISE DU XXI^e SIÈCLEÀ propos du livre de Pascal LE MASSON, Benoît WEIL
et Armand HATCHUEL, *Les Processus d'innovation :
conception innovante et croissance des entreprises*,
Paris, Éditions Lavoisier, Coll. Hermès, 2006EN QUÊTE
DE THÉORIES**63**LE DON EST-IL UNE NOTION
DE GESTION ?

Par Jean-Paul DUMOND

RÉSUMÉS
ÉTRANGERS**73**ANGLAIS, ALLEMAND,
ESPAGNOL ET RUSSE

LES PIONNIERS FRANÇAIS DE L'INTERVENTION PSYCHOSOCIOLOGIQUE EN ENTREPRISE

Entretien avec Jean-Claude
ROUCHY, rédacteur en chef
de la revue *Connexions* et
de la *Revue de psychothérapie
psychanalytique de groupe*

Une approche novatrice dans les pratiques de gestion des entreprises peut précéder une profonde révolution culturelle de la société. Ce fut le cas pour le courant d'« intervention psychosociologique en entreprise », dont Jean-Claude Rouchy a été un des pionniers en France dans les années 1950. Il nous raconte comment un très petit groupe d'amis, avec des moyens rudimentaires, dans une discipline et une pratique où tout était à créer, a bousculé les idées reçues sur la place de l'individu dans les organisations. L'idée était de faire de la dynamique de groupe une méthode de changement. Influences anglo-saxonnes, rôle de la psychosociologie, passage par la CEGOS, fondation de l'ARIP (Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques), création de son propre cabinet, lancement de la revue *Connexions*: Jean-Claude Rouchy veut à la fois réfléchir et intervenir, lui dont le frère est mort en déportation. Il va tracer sa propre voie, n'aimant rien tant que

les débats d'idées, quitte à susciter des courants, à provoquer des ruptures. Un homme de terrain aussi, qui a connu en Italie la grande époque de la Fondation Agnelli, et en France les blocages de l'Éducation nationale (totalement hermétique à la dimension « groupe » de la classe), mais aussi la réussite du plan Toxicosida pour le ministère de la Santé. Alors, Jean-Claude Rouchy, dernier des Mohicans de l'esprit de l'ARIP ?

Mené par **Bernard COLASSE** et **Francis PAVÉ** (15 mars 2006)

Gérer & Comprendre: *Commençons, si vous le voulez bien, par votre histoire personnelle.*

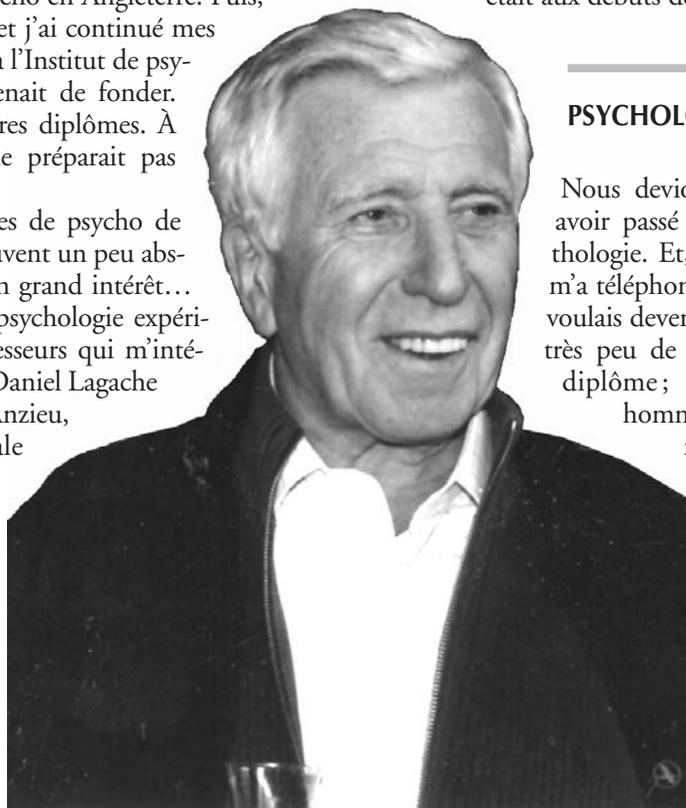
Jean-Claude Rouchy: Je me limiterai à mon histoire universitaire. Après Louis le Grand, j'ai fini mes études secondaires au lycée de Londres et j'ai ensuite commencé des études de psycho en Angleterre. Puis, je suis rentré en France et j'ai continué mes études à la Sorbonne et à l'Institut de psychologie, que Fraise venait de fonder. L'Institut avait ses propres diplômes. À l'époque, l'Université ne préparait pas au-delà de la licence.

J'ai donc fait mes études de psycho de 1950 à 1955. C'était souvent un peu abstrait et pas toujours d'un grand intérêt... Il y avait beaucoup de psychologie expérimentale. Les deux professeurs qui m'intéressaient le plus étaient Daniel Lagache et son assistant Didier Anzieu, qui sortait de Normale Sup. Ce sont eux qui m'ont maintenu dans la mouvance de la psychologie.

J'ai alors décidé de couper mon temps en deux: j'étais à l'hôpital le matin et à la fac l'après-midi, ce qui allait me faire manquer un certain nombre de cours; mais je voulais m'orienter vers la pratique, considérant que c'était elle qui devait régir la théorisation, et non l'inverse. J'étais à l'Hôtel-Dieu avec un ami de Normal Sup de Didier Anzieu. Il avait fondé un petit service de psychologie et nous installait en tentant de pousser les cloisons. Car la fonction même de psychologue clinicien n'existait pas, ni dans les titres ni dans le mode de rémunération, ni dans rien. J'ai fait quatre années de stages très faiblement rémunérés...

Je ne m'étends pas trop. On faisait déjà des thérapies inspirées de la pratique analytique mais aussi des théra-

pies de suivi sous penthotal de gens qui avaient subi des traumatismes. À l'époque, la lobotomie et la topectomie étaient très pratiquées et j'ai fait des recherches sur leurs effets à l'aide du Rorschach et de tests projectifs. J'ai obtenu des diplômes de psychopathologie, de psychologie appliquée et aussi de psychologie sociale. On était aux débuts de la psychologie sociale.



PSYCHOLOGUE À L'ARMÉE

Nous devons être une quinzaine à avoir passé le diplôme de psychopathologie. Et, un jour, René Zazzo (1) m'a téléphoné pour me demander si je voulais devenir son assistant, parce que très peu de Français avaient passé ce diplôme; de plus, il voulait un homme et pas une femme. Je n'ai pu accepter, car je devais partir à l'armée. C'était le début de la guerre d'Algérie; j'ai été appelé, maintenu, rappelé, j'ai fait les vingt-huit mois de cette époque-là. Mais je ne suis pas parti en Algérie... Mon frère aîné, nettement plus âgé que moi, ayant fait de la Résistance et

étant mort en déportation, j'ai été dispensé d'aller en Algérie, mais à la condition que je ne fasse pas les EOR (Élèves Officiers de Réserve (ndlr)). J'ai donc refusé de devenir sous-officier et officier. On m'a beaucoup ennuyé pour ça, d'autant plus que j'avais fait ma préparation militaire dans les parachutistes. J'ai réussi à devenir psychologue à Vincennes, au centre de sélection, où je traitais les « cas spéciaux ». Ce qui fait que,

(1) Le psychologue René ZAZZO (1910-1995) est connu pour ses travaux sur la psychologie de l'enfant et sur les jumeaux.

pendant à peu près deux ans, j'ai pu, de façon très régulière, examiner toutes les personnes qui présentaient des troubles psychiques, dans le cadre du recrutement de la première Région militaire. Quand j'ai quitté l'armée, je n'avais aucune possibilité de gagner ma vie en tant que psychologue clinicien. Il n'y avait pas de postes, ou les postes que l'on trouvait offraient une rémunération misérable. Les impôts m'avaient classé «agent de renseignement de troisième catégorie»... Je suis de la génération qui a dû créer un certain nombre de pratiques et les faire reconnaître. Maintenant, les étudiants pensent qu'en sortant de la fac, ils doivent trouver un poste... Ils n'ont plus l'esprit de création qui était le nôtre. Mais, à cette époque, il n'y avait vraiment rien : nous étions contraints d'innover.

PSYCHOSOCIOLOGUE À LA CEGOS

Je me suis finalement retrouvé psychosociologue à la CEGOS avec Gélilier, qui n'en était pas encore le directeur. Le directeur, c'était Milhaud. Dans le temps, il avait fondé une école primaire avec sa femme parce qu'il trouvait que l'enseignement était mal fait dans les écoles primaires. Il se trouve que j'avais été dans cette école.

Une école du style Freinet?

Si l'on veut, une école employant des méthodes actives, dans laquelle il y avait une très grande ouverture d'esprit.

Vous vous êtes plu, à la CEGOS?

Pas vraiment. Je n'avais pas les mêmes valeurs. Il fallait faire du répétitif très régulièrement, faire du chiffre, être consultant, quoi... Max Pagès était à ce moment-là directeur du service de psychosociologie, service qui dépendait du département des ressources humaines, dans lequel il y avait des consultants très traditionnels, plutôt organisation-méthodes. On m'a recruté parce que j'avais une pratique de psychologie clinique.

Je me suis retrouvé à faire de la sélection de cadres, puis à faire un peu de travail de groupe. On m'avait aussi confié des études dites de motivation, mais Gélilier voulait qu'un journaliste récrive mes textes. J'avais fait latin-grec et j'ai refusé. On s'est séparés d'une façon pas très agréable et je me suis retrouvé sans travail.

Pour survivre, j'ai alors fondé un cabinet d'études de motivation sous mon nom (nous étions dans les années 1958-1959). J'ai eu dans ce cabinet jusqu'à une douzaine de personnes. Cela ne marchait pas mal. Mais, comme dans tous ces cabinets, ou l'on reste petit, ou l'on grandit, et si l'on veut grandir, il faut se mettre à chercher des contrats, ce qui n'était pas dans ma philosophie. Et puis j'ai participé, en 1959, à la fondation de l'ARIP.

Avec qui?

Avec une partie des psychosociologues de la CEGOS, qui l'avaient quittée après moi : Pagès, Enriquez (2), Lévy, Benusiglio (qui est ensuite retourné à la CEGOS); avec des consultants à EDF, qui étaient également passés par la CEGOS : Palmade, Dubost et un ami de Palmade, Filloux, et avec de Peretti.

L'ARIP, UN LIEU OÙ L'ON POURRAIT RÉFLÉCHIR

Quel était l'objet de l'ARIP?

À la CEGOS, le travail était répétitif et sans temps de pensée et de recherche. L'ARIP devait être un lieu où l'on pourrait réfléchir, penser ensemble et ne pas être dans la reproduction sous pression économique. L'ARIP n'était pas rentable; on faisait nos comptes en fin d'année et on se partageait ce qui restait, une fois les frais payés. Heureusement, Pagès et les autres étaient partis en emmenant une partie du fichier, ce qui nous a beaucoup aidés.

Si nous avons bien compris, en 58-59 deux choses se passent : vous créez votre cabinet et, peu après, l'ARIP. Quelles étaient les relations entre votre cabinet et l'ARIP?

Il n'y en avait aucune. On a institué l'ARIP avec un séminaire de dynamique de groupe; c'était, je crois, le premier en France... Un séminaire de deux semaines, avec quatre-vingts ou cent personnes, sur le modèle du NTL (National Training Laboratory), post-lewinien.

Qui étaient les participants?

Des gens du monde de l'entreprise, essentiellement. On avait exploité le réseau de connaissances du service de la CEGOS. Pagès connaissait pas mal de personnes dans les entreprises; il avait participé à une mission de productivité aux États-Unis et s'était fait des relations. C'est d'ailleurs au cours de cette mission qu'il a découvert la dynamique de groupe. On ne peut pas dire que nous avions une grande expérience de la dynamique de groupe. On est d'une génération qui s'est fait la main en pratiquant.

LA DYNAMIQUE DE GROUPE COMME MÉTHODOLOGIE DU CHANGEMENT

Vous faites donc votre premier séminaire.

(2) Voir l'entretien avec Eugène Enriquez réalisé par Gilles ARNAUD et Pierre LOUART, «La passion de la psychosociologie», *Gérer & Comprendre*, n° 63, mars 2001, p. 64-78.

Oui, un séminaire inaugural qui a eu, il faut le dire, une certaine résonance dans les entreprises. On s'est dit que si on mettait des cadres à travailler ensemble, à analyser ensemble leurs rapports et leur façon de travailler, on pouvait faire changer les choses; la dynamique de groupe est apparue comme une méthodologie du changement et a suscité un certain engouement.

Nous-mêmes, même si nous avons déchanté par la suite, nous y croyions. Nous avons commencé à intervenir dans des entreprises. Nous sommes intervenus assez rapidement chez Geigy. On a commencé à faire du travail de groupe avec quarante ou cinquante cadres de chez Geigy. Cela a duré sept années.

Un travail psychique de groupe avec les cadres, en levant certains blocages, devait permettre à l'entreprise de mieux utiliser leurs capacités et faciliter l'innovation. Ce n'était pas à nous de déterminer le sens et la nature de cette innovation; notre rôle était de proposer des dispositifs qui permettent qu'elle puisse se produire.

Geigy était une entreprise un peu particulière: une entreprise d'origine suisse de produits chimiques, une entreprise internationale, qui avait des branches en France, en Suisse et en Allemagne principalement. La plupart des cadres étaient protestants; ils avaient en commun un certain nombre de valeurs et l'idée que l'homme pouvait se valoriser à travers les relations de travail.

Vous avez travaillé pour d'autres entreprises?

Oui, et plus souvent avec des entreprises internationales qu'avec des entreprises françaises. C'est curieux, mais c'est comme ça. Dans les entreprises françaises, plus bureaucratiques, il n'y avait pas de travail de groupe; c'était même contradictoire avec les structures hiérarchiques pyramidales où il faut que ça monte et que ça descende, où ça ne communique pas dans la transversalité, au niveau où les choses se passent.

DES SOURCES D'INSPIRATION AMÉRICAINES: LEWIN, MORENO ET LES AUTRES...

Les sources intellectuelles de l'ARIP étaient essentiellement américaines? On pense à Kurt Lewin (3), à Jacob Moreno (4)...

On n'était pas du tout «moréniens». En fait, nous avons trois sources principales: Kurt Lewin et son école, avec lequel on avait des échanges; il y avait tous les post-lewiniens; et tout ce qu'on appelait

l'Organizational Development, à ce moment-là... des gens comme Chang, Lippitt, Leavitt, Merton, Simon. Toute cette littérature sur la problématique du changement, qui véhiculait l'idée que c'était le psychosociologue qui était agent de changement, que c'est donc l'intervenant qui est agent de changement. On a inversé assez rapidement cette idée, considérant que nous ne faisons que faciliter des changements et que c'était les membres de l'entreprise qui étaient les véritables agents de changement, et non pas nous.

Il y a eu deux pôles très importants: d'une part le National Training Laboratory et, d'autre part, le Tavistock Institute de Londres. En fait, on a découvert Bion (5) assez rapidement, parce que Lili Herbert, qui était au Tavistock Institute, était venue rejoindre l'ARIP avec le livre de Bion sous le bras, et qu'elle l'a traduit. On a alors développé des relations avec Harold Bridger, avec Trist aussi... Ils sont venus plusieurs fois dans nos séminaires et ils nous ont servi de consultants. On lisait la revue *Human Relations*.

C'était une période intellectuelle assez faste, très ouverte, dans la mesure où l'on n'avait pas encore élaboré nos propres orientations de pensée. Nous avons aussi commencé à travailler avec Michel Crozier, Renaud Sainsaulieu... On a eu beaucoup d'échanges entre nous, on passait un temps considérable à discuter, à réfléchir, à penser, à lire. On a beaucoup débattu, par exemple, du livre de Crozier sur les structures bureaucratiques. On pouvait débattre jusqu'à se fâcher, mais c'était bien, les idées circulaient.

Il y avait aussi Lourau et Lapassade, avec l'analyse institutionnelle. Lapassade venait nous voir et pouvait même nous coller pendant un séminaire; il écrivait à côté de nous parce qu'il trouvait sympathique de pouvoir nous parler au moment des pauses... J'ai rencontré également Georges Devereux (6)... Quant à moi, j'avais aussi des échanges avec Anzieu et René Kaës, en tant que membre de la Société française de psychothérapie psychanalytique de groupe.

Avec René Kaës et une dizaine de psychanalystes-analystes de groupe de différents pays, nous avons fondé, en 1985, l'Association Européenne d'Analyse Transculturelle de Groupe pour une recherche portant sur les bases culturelles de la structuration psychique.

On était différents, en rivalité, quelquefois en opposition, mais il y avait pas mal de dialogue. Nous avons ainsi organisé une session sur l'analyse des organisations et des institutions, avec Sainsaulieu et Crozier qui intervenaient pour moitié; il s'agissait d'aider les gens à penser les systèmes organisés. Il y avait des intervenants de différents courants, qui présentaient leurs recherches, leurs travaux, etc.

(3) Psychologue et sociologue américain d'origine allemande (1890-1947), connu pour ses travaux sur la dynamique des groupes.

(4) Psychosociologue américain d'origine roumaine (1892-1974) qui a contribué, notamment avec sa technique du sociogramme, au développement des études sur le fonctionnement des groupes.

(5) Psychiatre-psychanalyste anglais (1897-1979), pionnier de la thérapie de groupe.

(6) Psychanalyste et ethnologue (1908-1985), fondateur de l'ethnopsychiatrie.



© Guy Le Querrec/MAGNUM PHOTOS

Si vous avez, par exemple, modifié l'organisation d'une équipe soignante [...] au sein d'un hôpital, vous allez voir naître des résistances. (*Service des Urgences, Hôpital Bichat, Paris, 2001*)

L'ARIP était un lieu d'échange?

Voilà. Jusqu'en 1968, à peu près, les échanges ont été très riches. Il y avait aussi Gérard Mende (7). On s'est connus, on s'est fréquentés et puis on s'est séparés parce que chacun a voulu vivre sa vie et que nos orientations devenaient très différentes, et parfois incompatibles.

AGIR SUR LE SYSTÈME D'ORGANISATION DES ENTREPRISES

La dispersion s'est faite en 1968, ou après?

Je pense que c'est un peu avant... Ça commençait à se dessiner vraiment d'une façon assez différente. Par exemple, par rapport au travail du Centre de Sociologie des Organisations (CSO) de Crozier, on a toujours considéré qu'il s'agissait plus de recherches sur le système d'organisation que d'interventions sur les processus de changement dans l'organisation. Nous, on était directement sur les processus de changement et sur les résistances au changement dans les organisations.

(7) Psychiatre-psychanalyste (1930-2004), pionnier de la socio-psychanalyse.

Pourriez-vous nous raconter quelques interventions de l'époque, nous dire comment vous procédiez, comment vous étiez sollicités?

Dans un des premiers numéros de *Connexions*, en 1972, j'ai décrit une intervention psychosociologique. Ce n'est pas facile de vous raconter nos interventions. On peut revenir à Geigy, la première intervention vraiment importante que l'on ait faite, et ce, à la suite du premier séminaire de dynamique de groupe, en 1959. Les dirigeants ont pensé qu'il serait intéressant que, chez eux, on fasse un travail avec leurs cadres, dans les dimensions groupe et organisation que l'on présentait à l'époque.

Pour nous-mêmes, cela a été un peu une première, bien que nous ayons déjà acquis une expérience d'intervention à la CEGOS. Mais nous voulions mettre en place de nouvelles modalités d'intervention par le travail de groupe. Nous pensions qu'il ne pouvait pas y avoir de changement réel au sein d'une organisation si on ne travaillait pas avec les cadres, et ce, pour qu'il y ait évolution des mentalités, des représentations, des valeurs qu'ils avaient intériorisées; de plus, il fallait que ça s'inscrive dans le système d'organisation lui-même, pour qu'il y ait un processus de changement. On ne pouvait pas faire soit l'un, soit l'autre. Il fallait que les personnes analysent les modèles, les façons de penser, les normes, les systèmes de valeurs qui les constituent au plan de

leur identité professionnelle, qu'il y ait un changement dans cette partie des structures, intériorisée par les personnes. Autrement dit, les personnes ont intériorisé une partie des structures du système organisé dans lequel elles sont et qui ne leur est pas extérieur. D'ailleurs, on voit que, quand on change des choses qui touchent à l'extériorité, les personnes le ressentent aussi en intériorité. Si vous avez, par exemple, modifié l'organisation d'une équipe soignante (personnellement, je m'occupe plutôt de ça, aujourd'hui) au sein d'un hôpital, vous allez voir naître des résistances. Même si les gens se plaignent de la façon dont ils travaillent, vous allez voir l'équipe des infirmières et des aides-soignantes opposer des résistances, parce que ça fait partie de leur représentation de ce qu'est leur propre profession, leur identité professionnelle, etc.

LIER LE TRAVAIL PSYCHIQUE AU TRAVAIL SUR LE SYSTÈME D'ORGANISATION

C'est la réflexion qui nous avait inspirés chez Geigy, où nous avons entrepris un travail avec les personnes, sur leurs représentations, sur leurs rapports entre elles, sur leur façon de travailler, de concevoir leur travail, sur la conception du travail lui-même, tout en les aidant à concevoir d'autres modes d'organisation (pour lesquels, d'ailleurs, on n'allait pas les conseiller parce qu'elles étaient, de notre point de vue, mieux placées pour les élaborer elles-mêmes). Pour nous, le travail psychique est toujours relié à un travail sur le système d'organisation et sur les valeurs instituant.

Comment procédiez-vous, concrètement ?

On faisait d'abord des enquêtes psychosociologiques, un peu à la façon de travailler du CSO. On allait interviewer les gens, en individuel et en groupe, et on faisait une analyse de contenu, puis un rapport, dans lequel on restituait la représentation que les gens de l'entreprise nous avaient donnée de leur propre fonctionnement, avec bien sûr des garanties de discrétion et d'anonymat.

Toutes les personnes qui avaient été interviewées pour l'enquête recevaient une copie de ce rapport ; puis elles participaient à une réunion au cours de laquelle on présentait celui-ci, et on en discutait avec elles. C'était par ça que l'on commençait le travail. Je pense que, pendant tout un temps, cela a été le cas, avant que l'on abandonne cette méthode.

Après avoir présenté ce rapport, que faisiez-vous ?

On constituait des groupes, qui pouvaient être des groupes d'une quinzaine de personnes, homogènes ou hétérogènes (le plus souvent il s'agissait de groupes

inter-services). Les participants amenaient ce qu'ils voulaient, les problèmes qu'ils rencontraient..., et nous, on travaillait sur la façon dont ils étaient en rapport les uns avec les autres. On faisait l'analyse de la dynamique du groupe sans intervenir sur le contenu même ; on intervenait sur la façon dont les gens travaillaient ensemble. On intervenait sur ce que l'on appelle le rapport groupe/tâche : les gens pouvaient se donner une tâche, on intervenait sur la façon dont ils travaillaient à cette tâche, mais on n'intervenait pas sur la tâche elle-même.

En effet, on n'était pas dans le conseil.

On faisait des réunions hebdomadaires, qui duraient deux heures, en général de sept heures trente à neuf heures trente du matin. On alternait réunions en petits groupes, réunions en grands groupes et avec la direction générale. Ces interventions pouvaient durer deux ans, ou plus.

Il arrivait que ce soit la direction qui demande que les gens se réunissent et que l'on soit présent pour analyser les modifications qu'ils proposaient dans le mode de fonctionnement, dans la répartition du travail, etc.

Les directions, qu'est-ce qu'elles attendaient de vous lorsqu'elles vous demandaient d'intervenir ? Le plus souvent, quand une direction demande à un consultant d'intervenir, elle attend un résultat tangible. Vous, a priori, vous n'offriez rien de tangible. Pourquoi donc faisait-on appel à vous ? Est-ce que c'est parce que vous aviez affaire à des dirigeants particulièrement ouverts aux sciences humaines ou est-ce que c'était tout simplement parce qu'il s'agissait d'entreprises riches, qui pouvaient s'offrir des consultants, sans obligation de résultats ?

Je pense qu'une bonne partie de ces entreprises avait vu les limites des interventions des consultants traditionnels : cela leur avait coûté très cher, pour des résultats très faibles. Et puis, on était à l'époque de l'éclosion de structures technocratiques et de structures coopératives, dans lesquelles il était nécessaire que les gens aient une capacité de travail en groupe. Cela devenait essentiel, par exemple, pour la direction participative par objectif, pour la gestion de projet...

IL EXISTE UNE GRANDE DIFFÉRENCE ENTRE L'INTERVENTION ET LA FORMATION

Vous faisiez de la formation-intervention ?

Non, pas du tout ; on faisait, au contraire, une grande différence entre la formation et l'intervention. Ce qu'on appelait l'intervention psychosociologique consistait à travailler avec des groupes institués, avec des groupes réels. Alors que la formation consistait à former les gens aux techniques de groupe, à travailler en groupe, etc. On n'a jamais pensé que la formation était

susceptible de provoquer des changements au sein d'une organisation, si l'on n'intervenait pas sur les groupes réels, dans cette organisation.

On peut faire évoluer des personnes sur le plan de la formation, mais ce n'est pas pour autant que les structures vont être repensées, voire changées. Et, comme l'a démontré un psychosociologue américain, la formation peut avoir des effets pervers en ceci que les gens peuvent avoir changé d'avis, pris une autre dimension et se retrouver dans l'impossibilité d'appliquer ce qu'ils pensent devoir faire; à ce moment-là, on a soit des conflits, soit un désinvestissement et de l'ennui dans le travail, et ce n'est pas du tout productif. La formation, ce n'est pas toujours productif.

Cela crée des décalages...

Oui. Des décalages, et des conflits. Et puis, il y avait quand même toute la dimension du travail de groupe qui apparaissait et qui, à l'époque, était très peu prise en compte (et qui ne l'est pas beaucoup plus maintenant: il y a toujours une réticence).

C'est acquis, quand même.

C'est acquis, mais sur un mode très objectivé et pseudo-opératoire, avec beaucoup de conseils... Maintenant, on est beaucoup dans le coaching et les pratiques individualisées.

Ma question est un peu «culturaliste», mais ne pensez-vous pas que, dans le contexte français d'alors, vouloir faire travailler en groupe n'était pas tellement accepté? Les Américains ont plus d'aptitude à cela!

Dans le contexte anglais aussi: dans les collèges anglais, on fait la moitié du temps du football ou du rugby, car il y a des équipes sportives; quand vous êtes interne, vous avez un chef de chambre, etc. Il y a un apprentissage de la collectivité, c'est sûr.

L'ÉDUCATION NATIONALE VEUT IGNORER LA DIMENSION GROUPE DE LA CLASSE

Je pense que ça dépend beaucoup de la socialisation par l'école. Or, l'Éducation nationale a une très grande réticence à cela. On l'a encore constaté il n'y a pas si longtemps, à l'occasion d'une étude sur le groupe-classe. Le premier écrit de l'ARIP à porter sur le groupe-classe, ça a été le premier livre que l'on a sorti aux éditions EPI: *Pédagogie et psychologie des groupes*. On a eu une réussite foudroyante! La preuve en est que l'on a toujours le même retard, cinquante ans après, quasiment... Il y a un refus de la dimension groupe dans la classe; on reste toujours dans la relation maître-élève. C'est pourtant au programme des Instituts Universitaires de

Formation des Maîtres (IUFM), mais ce n'est pas appliqué. Lorsque vous voulez faire une formation des enseignants au travail de groupe, c'est rayé du programme. Ils n'en veulent pas.

Malheureusement, comme on faisait aussi cette étude avec l'Italie et l'Espagne, on s'est trouvés en butte avec l'Éducation nationale pour intervenir dans les établissements. On fait maintenant une étude sur la littérature qui existe dans ces domaines. On peut expliquer comment la dimension groupe est refusée et devient inapplicable, mais aussi comment elle est cause de violences, car si votre professeur est incapable de régir un groupe dans sa classe, il est pris pour cible par chaque individu séparément et il ne sait pas du tout comment opérer. Donc, il fait des boulettes, il provoque des réactions... Il provoque plutôt les conflits qu'il ne les apaise.

N'est-ce pas parce que l'on croit en la vertu de la technique, c'est-à-dire de la discipline?

Dans les IUFM, on n'aborde pas la pédagogie dans son aspect pratique. Il y a beaucoup plus de discours sur la pédagogie que de rapport concret à la pédagogie. La formation du maître s'effectue dans la classe, sur le tas, avec le passage d'un inspecteur. Enfin, pour répondre à votre question, il y a quelque chose qui est dans la culture française mais qui est aussi très ancré dans le système d'éducation, et que l'on ne retrouve pas dans le système italien, que nous avons étudié.

Chez eux, c'est très facile d'apprendre la vie de groupe en classe parce que, de la sixième jusqu'à la première, ce sont toujours les mêmes enfants qui sont ensemble. Chez nous, si les enfants se connaissent déjà, on les sépare. Je l'ai vérifié récemment avec deux de mes petits-enfants qui n'étaient pas des ultra-chahuteurs mais, étant donné qu'ils étaient un petit groupe de copains, on les a répartis dans des classes différentes, comme si cela devenait une gêne qu'il y ait des rapports affectifs qui se nouent.

En Italie, par exemple, la base de la classe, c'est vraiment la vie de groupe et c'est extraordinaire. Je découvre là, avec des patientes italiennes, par exemple, combien cette vie de groupe est importante pour elles, dans leur évolution au cours de leur adolescence; autrement dit, les Italiens ne vont pas chercher ailleurs, c'est le groupe qui donne les bases des relations affectives et des identifications.

On a besoin d'un groupe au moment de l'adolescence; pour avoir une distance avec son groupe familial, il faut bien se construire avec d'autres appartenances. Et donc, si le groupe classe n'est pas possible, vous avez des petites bandes, etc.; mais cela ne fait pas un groupe constructif.

Les professeurs n'interviennent pas non plus sur cette dimension-là. Il y a un manque d'apprentissage, des lacunes dans les liens relationnels au niveau du travail de groupe. Et lorsque vous mettez des professeurs ensemble... C'est très difficile de les faire travailler. Dans

un groupe, les professeurs sont incapables de travailler; c'est tout un apprentissage qui leur manque. C'est extraordinaire! Ils se parlent à l'oreille... Il n'y a pas plus disciplinés, dans un groupe, que des enseignants...

Nous sommes beaucoup intervenus, de 1968 à 1979, dans les lycées, pour faire du travail de groupe; nous avons élaboré, avec une fédération d'enseignants, des dispositifs de travail de groupe et d'intervention. C'est devenu ensuite, au sein de l'Éducation nationale, les MAFPEN (8), et nous avons continué à intervenir. Début 1980, ils m'ont envoyé un appel d'offre. Je leur ai dit que j'avais compris que l'on ne pouvait plus intervenir; ils m'ont dit: « On vous l'envoie par courtoisie; comme cela, vous êtes au courant de ce qu'on fait ». L'Éducation nationale est passée en autarcie complète, elle s'est clôturée totalement, alors que dans les années 1970, entre 1967 et 1977, pendant dix ou douze ans, on était beaucoup intervenus avec des enseignants et dans des établissements.

LES « POUR » ET LES « CONTRE » ROGERS

Justement, dans cette période où vous créez l'ARIP, dans les années 1960, quelles sont vos relations avec l'université (si vous en aviez)?

Ça, c'est devenu un peu compliqué. En fait, il y a eu deux voies. Parmi les gens amenés par Max Pagès, il y avait André de Peretti. Pagès et lui faisaient partie du courant rogérien qui a été important, au début. Nous avons tous été intéressés par les livres de Rogers (9). Jusqu'au jour où l'on a fait un énorme séminaire et un colloque avec Rogers (il y avait cent vingt personnes à ce séminaire de dynamique de groupe). Mais, en travaillant avec Rogers, nous avons cessé d'y croire!

(8) Missions Académiques pour la Formation des Personnels de l'Éducation Nationale.

Cela a, sans doute, créé dès 1967 un début de scission au sein de l'équipe entre ceux qui étaient pour Rogers et ceux qui refusaient cette orientation rogérienne après avoir vu comment, de fait, Rogers parlait, pratiquait, etc.

Ce fut le premier conflit à l'ARIP. On s'est séparés, en 1968, de Max Pagès et d'André de Peretti, qui étaient très liés à Rogers. De plus, Max Pagès avait

passé sa thèse d'Etat dans la Sorbonne occupée... On n'était pas tout à fait d'accord là-dessus... Une partie d'entre nous était dehors pendant que lui était en train de soutenir à l'intérieur... De plus, Max Pagès s'est intéressé aux nouvelles thérapies venant de la côte Ouest des USA: bioénergie, gestalt, analyse transactionnelle, etc., alors que notre orientation s'affirmait comme psychanalytique.

À partir de cette époque, des conflits sont intervenus entre les membres de l'ARIP. Nous pensions tous que c'était intéressant de travailler pour l'ARIP, mais qu'on ne pourrait jamais y gagner vraiment notre vie. Toute une partie de nos collègues se sont alors orientés vers l'enseignement. Ils ont fini par passer leur thèse d'Etat et leur seconde thèse, exigée à l'époque, et ils se sont retrouvés professeurs des universités... D'autre

part, il y avait ceux, dont j'étais, qui ont continué à faire du travail clinique et une formation psychanalytique.

Indépendamment de l'ARIP, finalement?

Oui, les deux choses sont indépendantes, autant la fac que la pratique clinique, avec toujours l'idée que l'on pouvait consacrer une partie de notre temps à développer ce qui nous intéressait dans le cadre de

(9) Psychologue et psychothérapeute américain (1902-1987), apôtre de la non-directivité.



© Denis Darzacq/Agence VU

On a besoin d'un groupe au moment de l'adolescence; pour avoir une distance avec son groupe familial, il faut bien se construire avec d'autres appartenances. (« Ensembles », photo prise à Chalon-sur-Saône en 2000)

l'ARIP ; mais cela tenait aussi au fait qu'on n'a jamais été des gestionnaires particulièrement avertis.

LE CNPF NOUS AVAIT À L'ŒIL

Après 1968, on est quand même beaucoup intervenus. Le CNPF (l'ancêtre du MEDEF) nous avait à l'œil, ils allaient jusqu'à nous envoyer des sous-marins dans nos sessions, en téléphonant et en nous disant : « Veuillez dire à M. Untel de quitter votre session ; nous avons appris que vous ne teniez pas le programme annoncé »... Je leur répondais moi-même au téléphone : « Je ne suis pas chargé de passer vos ordres ! », ce qui n'a pas arrangé les choses. Mais ils pensaient (c'était vraiment incroyable !) qu'on risquait d'influencer leurs cadres et de leur communiquer la peste. Comme s'ils nous avaient attendus pour commencer à penser... Ce qui fait qu'il y a eu, à cette époque-là, une réduction drastique de nos interventions en entreprise.

Il s'est trouvé qu'Eugène Enriquez et moi, nous sommes allés beaucoup travailler en Italie, à cette époque-là, dans les années 1970 jusque vers 1982. Nous sommes allés à Milan et à Rome former des psychosociologues italiens. On avait mis en place des cycles de formation longue durée pour les former à l'intervention au travail de groupe, on les aidait aussi à s'installer.

On n'a jamais été dans une véritable politique de développement. Nous ne sommes pas vraiment des commerciaux, nous ne voulions pas créer de succursales... Non, nous aidions plutôt des gens du pays. On l'a fait aussi en Belgique, en Suisse également, pour qu'ils puissent se développer dans la même orientation, mais sans les mettre dans une relation de dépendance à l'ARIP. Ils sont plutôt devenus des collègues, avec lesquels on avait plaisir à travailler en réseau.

Vous n'étiez pas dans le système de franchise...

Non, ce n'était pas dans notre culture. En Italie, au début, on a commencé à travailler avec des juges pour enfants, donc avec la justice ; ça s'appelle le ministère des Grâces et de la Justice, là-bas, et c'était la première fois, aussi, que, pour s'occuper des enfants, ils avaient fondé des centres comme des CMPP (centres médicaux psychopédagogiques) parce qu'à l'époque, c'était souvent les carabinieri qui s'occupaient, notamment dans le sud de l'Italie, des enfants en souffrance, en difficulté. D'ailleurs, certains faisaient cela pas mal du tout. Ce n'était pas parce que c'était des carabinieri (ils avaient même une certaine compétence de terrain), mais il s'agissait de créer des équipes de soins, pluridisciplinaires.

Notre travail de groupe a permis aux gens d'analyser leurs représentations mutuelles. Comment un psychologue ou un médecin pouvaient concevoir qu'une

orthophoniste ou une psychomotricienne ait quelque chose d'intéressant à dire... ? En mettant les gens en réseau, en partenariat... Mais, de fait, il n'y a rien qui permette de travailler en réseau : il faut qu'il y ait vraiment une analyse des rapports et des représentations réciproques. Si les gens n'ont aucune représentation favorable de l'autre, on ne voit pas comment ils pourraient travailler en partenariat.

On a donc commencé par ça. Après, cela s'est arrêté, parce qu'il y a eu des réactions des juges noirs à Rome. Les premiers juges d'enfants italiens ont été envoyés en pénitence : on les a mutés dans des petits services, dans des provinces reculées. Il y avait des juges fascistes qui étaient encore en place, à cette époque-là, et la presse, elle aussi, était défavorable.

Après ça, on a travaillé avec la Fondation Agnelli, qui s'était donné pour mission d'aider les entrepreneurs italiens. En Italie, l'entrepreneur, c'est vraiment quelqu'un qui développe. Ils avaient entendu parler de nous et ils ont demandé à la Fondation Agnelli qu'on intervienne et qu'on fasse des sessions de formation, avec du travail de groupe, avec du travail sur les systèmes d'organisation, sur les processus de changement, et ce, dans une perspective très dynamique. C'était proche des orientations de la direction de la Fiat, mais aussi d'Olivetti, d'Alfa-Romeo. Il y avait de très grosses entreprises, et puis il y avait des entrepreneurs moyens italiens. Parce qu'en Italie, on a découvert que, du fait de l'inexistence de grandes écoles sur le sol italien, il y avait un esprit d'initiative très important : il n'y avait ni polytechniciens, ni énarques pour venir bloquer la direction des entreprises, comme en France. On y allait une semaine par mois à peu près...

Nous sommes beaucoup intervenus dans des entreprises italiennes. Non seulement pour la Fondation Agnelli, mais aussi, en ce qui me concerne, dans une entreprise de textile italienne très importante (ces interventions ont duré trois ou quatre ans). C'était la continuation du travail avec des structures d'entreprises commerciales, de fabrication. C'était une entreprise privée, aussi grosse que Michelin. À travers la Fondation Agnelli, ces grosses boîtes avaient perçu quelque chose, dans cette orientation, qui pouvait les intéresser directement. On a fonctionné aussi avec Olivetti, on a travaillé un peu avec la Fiat, de 1970 jusqu'à 1980... Et puis Agnelli a cessé, parce qu'il ne faisait plus de bonnes affaires. La Fondation n'avait plus d'argent ; on a dû tout arrêter.

LA NAISSANCE DE LA REVUE *CONNEXIONS*

Puisque nous sommes dans les années 1970, peut-être pourrions-nous parler de la création de Connexions ? C'est bien 1972 ?

Oui. En fait, on pensait à *Connexions* dès 1970 ; des contacts avaient commencé à être pris, restés sans suite.

Je devais être alors secrétaire général de l'ARIP. Nous ne voulions pas seulement échanger entre nous, mais aussi diffuser nos idées. Alors, j'ai pris contact avec la maison d'édition EPI, et nous avons passé un contrat pour la publication de *Connexions*.

L'EPI était très bien disposée à notre égard. Le directeur se lançait dans les sciences humaines. À l'époque, Eugène Enriquez et moi étions très amis, et nous avons décidé de faire ça ensemble. C'était un travail collectif assez important. On a passé beaucoup de temps, surtout sur les premiers numéros. On s'est beaucoup chamaillés aussi, sur des différences de points de vue; on lisait tous les articles, on se les corrigeait mutuellement... C'était une époque assez riche du point de vue des échanges, à tel point qu'on ne savait même plus à qui attribuer la paternité des concepts. C'est un peu comme dans des équipes où l'on pouvait se dire: «Tu m'as piqué mon idée!», alors qu'on en discute et qu'on ne sait plus très bien qui a parlé de ça le premier. Je fais ça avec René Kaës, maintenant, de temps en temps... On personnalise nos versions, en mettant entre parenthèses nos initiales, avec la date... C'est une méthode qui a commencé un peu à cette époque-là.

Nous avons constaté qu'il y avait deux rédacteurs en chef: Enriquez et vous-même. Est-ce que ça correspondait à des préoccupations, des lignes de recherche différentes, c'est-à-dire analytique pour vous et théorique pour les enseignants?

En 1972, oui. Mais il faut vous dire qu'à peu près tous les membres de l'ARIP avaient fait une psychanalyse. Pourtant, tous ne travaillaient pas dans ce secteur. La différence principale résidait dans le fait d'utiliser les concepts analytiques dans la théorie, ou bien d'avoir une pratique analytique. Ce qui n'est pas du tout la même chose.

LA PSYCHANALYSE, UNE AUTRE SOURCE DE CONFLIT

Là, il y a eu une nouvelle fissure, qui a commencé à s'installer entre ceux dont la pensée était liée à la psychanalyse, qui conduit à avoir, par exemple, une attention particulière à l'égard des dispositifs dans lesquels on travaille et où le dispositif devient tout à fait important pour créer un espace contenant d'analyse.

C'est dans notre ligne de travail analytique que l'on a beaucoup précisé les dispositifs et les modes d'intervention; cela nous a amenés, petit à petit, à avoir beaucoup plus de succès dans nos interventions. Quand André Levy a présenté sa thèse, un enseignant du jury, un peu vache, lui a dit: «Mais vous ne présentez que des échecs!» Parce qu'effectivement, il y avait toujours un moment où cela s'interrompait. Il y avait une divergence entre les valeurs que l'on cherchait à faire passer

et ce qui se passait effectivement dans les entreprises ou dans les secteurs où l'on intervenait.

Comment avez-vous formé le comité de rédaction?

Il y avait une petite partie des membres actifs de l'ARIP, puisque nous étions cinq en tout, dont on avait trouvé normal qu'ils soient aussi dans le comité de rédaction, plus des gens qui étaient proches, qui ne travaillaient pas avec nous, mais qui restaient quand même intéressants parce qu'ils avaient d'autres domaines de réflexion.

Connexions a connu un certain succès. Lorsque nous avons écrit, avec Monique Soula Desroche, *Institution et Changement*, nous avons repris des numéros anciens de *Connexions* et il y a vraiment des articles qui tiennent très bien la route depuis ce temps-là, des articles de base. Il y a une très grande variété, une grande ouverture des auteurs, on n'est pas restés entre nous, on a donné la parole à beaucoup de gens. Même quand Lourau et Lapassade nous tiraient dessus à boulets rouges ou que les institutionnalistes voulaient notre mort, on leur laissait de l'espace pour qu'ils écrivent ce qu'ils voulaient dans le cadre de la revue ou qu'ils aient un droit de réponse. C'est toujours resté avec un esprit d'échanges.

LES HISTOIRES DE L'ARIP

Riches?

Riches, oui. Quand on a fait le colloque de l'ARIP en 1990, pour ses quarante ans, Pagès était furieux, parce qu'on ne lui avait pas donné la parole. Mais il ne faisait plus partie de l'équipe depuis plus de vingt ans. Ensuite, il a écrit un texte qu'il a publié avec Gaulejac: *La véritable histoire de l'ARIP...* Ce qui fait qu'il y a des histoires plurielles de l'ARIP et moi je ne peux vous donner que ma propre version.

C'est bien pour cela que nous sommes venus vous voir...

Je suis le dernier des Mohicans, c'est-à-dire que je suis le dernier à être encore dans le cadre de l'ARIP. Nous avons fondé en 1995 une autre association parce que, dans l'ARIP, un secteur psychanalytique s'est constitué et, petit à petit, il s'est orienté vers la formation de psychothérapeutes de groupe. Ce secteur psychanalytique est devenu trop différent du secteur psychosociologique, et l'on a créé une association: «Transition-Analyse de groupe et des Institutions». C'est une autre association, mais elle est issue de l'ARIP.

En ce qui concerne nos interventions les plus importantes, après, dans les années 1985, pendant sept ans, on est intervenu pour le ministère de la Santé sur Toxicosida. Il fallait essayer de faire travailler ensemble, sur des projets communs, d'une part les soignants hospitaliers, c'est-à-dire les somaticiens, et d'autre part, les équipes de

soins aux toxicomanes (psychiatres, psychologues, travailleurs sociaux). Ils étaient dans des rapports difficiles, et ils se renvoyaient mutuellement les patients. Mais, dans la conjoncture nouvelle, les toxicomanes représentaient un groupe à haut risque. En 1985, personne ne savait comment cela allait évoluer.

Aux États-Unis, on avait vu qu'il y avait des courbes dramatiques, à cause de la toxicomanie, des pratiques sexuelles et des échanges de seringues. Nous avons fait une intervention d'abord sur six régions, puis sur neuf. Notre action a conduit ces professionnels à un travail en réseau. Ce réel partenariat a été rendu possible par un travail approfondi sur leurs rapports mutuels. Cette intervention a duré de 1985 à 1993. Nous avons écrit un livre, avec les intervenants: *Le Double Lien: toxicomanie-sida*. Nous y avons développé aussi notre façon d'intervenir.

Pour revenir à vos champs d'intervention, vous avez, si on comprend bien, cessé de travailler avec les entreprises?

Oui! Santé et travail social. En France, moi j'ai vraiment orienté mon activité là-dessus; mais d'autres intervenaient toujours dans les entreprises. Eugène Enriquez a continué à y intervenir, mais sur un mode beaucoup plus discursif: c'était beaucoup plus des réflexions, des conférences. On a continué à travailler avec EDF, avec d'autres entreprises nationales, mais c'était plus de la formation que de l'intervention telle qu'on l'avait conçue auparavant.

L'ARIP, UNE ÉCOLE DE PENSÉE ?

L'ARIP est quelque chose de connu, une estampille. Est-ce qu'on pourrait dire que c'est une espèce d'école de pensée? Un creuset de pensée, un foyer de diffusion? Actuellement, ça représente quoi? Il y a combien d'adhérents, par exemple?

Il y a une quinzaine de membres actifs actuellement. On ne peut pas dire qu'on ait la même activité qu'à l'époque où l'ancienne équipe était installée aux Halles, avec trois secrétaires et un appartement de 250 m²... On avait une surface d'intervention, à cette époque-là, qui était beaucoup plus importante.

Mais c'est aussi l'époque à laquelle on faisait cette intervention pour le ministère de la Santé; ça représentait des interventions très importantes, même au point de vue chiffre d'affaires. À l'heure actuelle, je dirais qu'on est plutôt en effort de renouvellement, y compris avec le souci du passage du témoin à la nouvelle génération, celle des gens que nous avons formés et qui sont dans un autre contexte que celui que nous avons vécu et contribué à transformer. Des liens se sont créés aussi

avec beaucoup de personnes travaillant dans des structures différentes. L'ARIP reste une référence.

Le lieu de pensée, c'est resté *Connexions*; le comité de rédaction de la revue est le lieu où l'on est contents de se retrouver, où cela continue comme avant, où l'on peut passer un bon moment aussi bien à plaisanter qu'à travailler, à échanger des idées... y compris à dire des bêtises. Il y a eu un creux, au moment où l'on s'est séparés des universitaires de l'ancienne équipe. Cette dernière a fondé une autre revue qui s'appelait *La Revue internationale de psychosociologie*, qui était bien dans la ligne de l'ARIP. Maintenant c'est devenu *La Nouvelle Revue de psychosociologie*.

Des contacts reprennent indirectement parce que, tout de même, on a vécu beaucoup de choses ensemble... Le mode de pensée est resté à peu près le même, mais...

Il y a donc bien une école de pensée...

Oui, ça représente une école de pensée mais qui, à mon avis, n'est pas assez reconnue et que l'on n'a jamais réussi à rendre visible. Il y a des gens qui nous suivent, mais cela ne fait pas une école de pensée. C'est un peu comme Bion. Il était tout seul, il est resté un peu tout seul, après coup. Je ne me compare pas à Bion, mais le fait est que les gens viennent nous voir et disent: «Mais comment, on vous découvre, vous faites tout ça! C'est incroyable que vous ne soyez pas plus connus!».

Vous avez dit que c'est un lieu de pensée, mais n'est-ce pas une machine de construction collective d'image?

Cela n'a pas été repris dans l'enseignement universitaire comme cela aurait dû l'être par des collègues. Ils ont beaucoup plus repris leur propre système de pensée, ou alors ils ont utilisé certaines de nos méthodes pour les appliquer à l'université, mais ils n'ont pas développé ça comme une école de pensée.

Par exemple, je suis invité une semaine, avec Monique Soula Desroche, par l'université de Sao Paulo car les Brésiliens ont traduit notre dernier livre *Institution et changement*. Nous sommes reçus au Brésil, c'est extra... Je découvre que dans la traduction qui est faite de différents textes, on parle tout le temps de l'ARIP. On parle plus de l'ARIP, au Brésil, qu'on n'en parle ici!

Ce n'est peut-être pas tout à fait vrai...

C'est vrai que l'ARIP reste un creuset dans lequel il y a eu beaucoup d'échange d'idées. Je ne regrette pas du tout cette époque-là, même si c'était un peu brouillon. *Connexions* a, de nouveau, un comité de rédaction très riche dans sa pluralité, et pérennise cette capacité d'analyse et de sens donné dans le rapport entre théorie et pratique. ■

LE MARKETING FAIT-IL PERDRE LEUR ÂME AUX MILITANTS DU COMMERCE ÉQUITABLE ? ⁽¹⁾

L'ÉPREUVE DES FAITS

Le succès du « commerce équitable » devrait être l'augmentation de son chiffre d'affaires, puisqu'ainsi les producteurs du Tiers-monde seraient plus nombreux à être mieux rémunérés. Comment se fait-il, donc, que l'utilisation des outils du marketing traditionnel provoque une telle gêne (un tel dégoût !) de la part d'agents bénévoles du commerce équitable, censés les utiliser ? Pour l'auteur, qui a mené une enquête au sein des deux principales associations françaises, tout est dans l'appropriation des outils de marketing par leurs utilisateurs. Les significations qui sont attachées à ces méthodes rejaillissent sur l'identité des agents. Alors, quand on touche à la mondialisation, à la morale des affaires, et qu'on ne veut pas voir tout cela « rester une belle idée pour beaux colloques », l'affaire se complique...

Par **Ronan LE VELLY**, Enseignant à la Faculté de Droit et des Sciences politiques de Nantes, Chercheur au Centre Nantais de Sociologie (CENS)

Lors d'une journée de formation organisée à Nantes, en 2001, une question fut posée à un salarié de Max Havelaar France : « N'avez-vous pas peur, en utilisant les outils très controversés du marketing, d'arriver à un paradoxe auprès du consommateur, qui finit par croire que c'est une arnaque ? ». La réponse du salarié de Max Havelaar fut la suivante : « On ne peut pas ne pas faire de marketing : ça, c'est une chose, et c'est absolument essentiel. Autre chose est la conscience que l'on doit avoir de ce que le marketing n'est qu'un outil, et qu'il faut donc veiller à ce que tout ce qu'on dit soit vrai et vérifiable, et à ce qu'on ne puisse pas être attaqué là-dessus. Il faut que cela soit honnête ». « Si je comprends bien... », reprit son interlocuteur, « et ma question est

complémentaire de la précédente, en matière de marketing, Max Havelaar n'est pas opposé à des démarches publicitaires – il est prudent, mais il n'est pas opposé au principe ». « Absolument pas ! » répondit le salarié. « *Parce qu'on pourrait penser, en étant très puriste, que commerce équitable veut dire qu'on ne rentre pas trop dans les circuits, disons... de marketing classique »,* insista l'interlocuteur. « *Non, au contraire : on est pour le plus de marketing possible, mais pour un marketing*

(1) L'auteur remercie Michel Devigne, Anne-Hélène Prigent-Simonin et les deux évaluateurs anonymes de *Gérer et Comprendre* pour leurs conseils, ainsi qu'Albert Gueissaz et Hélène Rainelli-Le Montagner pour lui avoir offert l'occasion de présenter des versions antérieures de cet article.

honnête... ». Cette dernière réponse du salarié de Max Havelaar déclencha un brouhaha parmi les quarante personnes de l'auditoire. S'en faisant l'écho, un participant prit la parole : « *Il y a quand même un paradoxe entre marketing honnête et grande distribution... ».* Un autre ajouta : « *Il y a déjà un paradoxe dans le simple fait qu'une entreprise fasse du social. Mondialisation citoyenne, c'est paradoxal aussi, et consommateur citoyen, encore plus ! ».*

Consommation et citoyenneté, entreprise et société, marketing et honnêteté..., autant de termes dont l'association peut sembler problématique. Un tel débat aurait pu se dérouler dans beaucoup d'autres contextes, mais le fait qu'il ait émergé lors d'une formation sur le commerce équitable n'est pas anodin. L'expression « commerce équitable » est elle-même composée de deux termes dont l'association peut susciter des doutes. De plus, l'habitude qu'ont ses promoteurs de définir leur projet comme celui de bâtir un « *commerce différent du commerce conventionnel* » fait directement écho à l'ambition de faire « *le plus de marketing possible, mais un marketing honnête* ». En un mot, pour des raisons qui restent encore à éclaircir, l'utilisation des techniques du marketing dans le commerce équitable renvoie à des questions encore plus sensibles ici qu'ailleurs.

Ce constat, nous l'avons fait tout au long de l'enquête de terrain que nous avons menée, entre 2002 et 2006, auprès des deux principales organisations françaises de commerce équitable que sont Artisans du Monde et Max Havelaar. Nous en avons tiré trois situations de défiance envers les techniques du marketing : la première porte sur la refonte du *packaging* de produits alimentaires ; la seconde sur la modernisation des boutiques Artisans du Monde et la formation de leurs bénévoles aux techniques de vente ; la troisième, enfin, concerne la mise en place d'animations commerciales dans des rayons de supermarchés.

Ces trois situations ne représentent qu'une partie minime des techniques marketing (BON *et al.*, 1995), mais elles ont en commun l'avantage de soulever une question précise. Parler, d'une façon générale, des techniques marketing du commerce équitable nous aurait conduits à traiter, sans restriction, des procédures de sélection des produits, des outils de détermination des prix et des modes de commercialisation (BÉJI-BÉCHEUR *et al.*, 2005) : autant de questions se situant au cœur du projet de l'établissement d'une relation plus équitable avec les producteurs du Tiers-monde. Autrement dit, sur tous ces points, le choix des techniques marketing affecte la nature de la relation aux producteurs. Par exemple, il a été démontré que les politiques d'adaptation du *design* des produits d'artisanat rendent difficile le travail en direct avec des producteurs marginalisés (LITTRELL et DICKSON, 1999 ; GRIMES et MILGRAM, 2000). De même, on a pu constater que la commercialisation en grande surface génère des rapports de force et des modifications

de la structure du marché, qui s'avèrent défavorables pour l'amont de la filière (RENARD, 2005 ; LE VELLY, 2006). À l'inverse, les trois situations que nous avons sélectionnées ont la particularité de ne pas peser sur les conditions de production ou de rémunération des producteurs. Ainsi, même si le fait qu'un produit soit vendu en grande distribution n'est pas sans implications, ce n'est pas l'animation commerciale menée qui, en elle-même, altère les conditions d'achat aux producteurs. De même, le changement d'emballage d'une tablette de chocolat ou la modernisation de la boutique dans laquelle elle est vendue ne modifient pas davantage les relations entretenues avec les producteurs de cacao. La question qui nous intéresse devient alors : pourquoi l'usage de certaines techniques marketing dans le commerce équitable pose-t-il un problème, alors qu'elles ne modifient pas la nature de la relation entretenue avec les producteurs ?

« ARTISANS DU MONDE » ET « MAX HAVELAAR FRANCE »

La première boutique Artisans du Monde a ouvert ses portes en 1974, à Paris. Elle est généralement considérée comme le premier point de vente français du commerce équitable. En 2006, le réseau en comprenait plus de 160 ; il a réalisé un chiffre d'affaires de 10,3 millions d'euros. Les boutiques sont animées par des bénévoles (avec, pour beaucoup de groupes, une majorité de femmes d'un certain âge), auxquels s'adjoint souvent un salarié, à mi-temps ou à temps complet. Pour l'essentiel, ces magasins ne s'approvisionnent pas en artisanat et en alimentaire directement auprès de groupements de producteurs du tiers-monde, mais ils passent commande à des importateurs spécialisés dans le commerce équitable. Leur premier fournisseur est Solidar'Monde, une centrale d'achat dont la Fédération Artisans du Monde est l'actionnaire majoritaire. Cette fédération a été fondée en 1981. C'est à ce niveau que se débattent les grandes orientations du mouvement, lors de la participation des groupes aux assemblées générales ou par le biais de leurs représentants au conseil d'administration. Le secrétariat national de la Fédération, composé d'une quinzaine de salariés, est ensuite chargé de soutenir les groupes locaux dans la réalisation d'objectifs définis au niveau fédéral. À cet égard, les groupes locaux disposent d'une très grande autonomie de gestion. En particulier, il a été régulièrement réaffirmé, en assemblées générales, qu'ils demeuraient libres d'appliquer comme ils l'entendaient le projet national de modernisation des boutiques.

Max Havelaar France est une association qui a été créée en 1992, en s'inspirant d'un modèle hollandais. Ce n'est pas un opérateur commercial, mais un organisme certificateur. En apposant son logo sur des produits, il

garantit que ceux-ci répondent à des critères formels portant sur les conditions de production et d'achat au producteur. En 2006, il y avait, en France, 150 organisations (Alter Eco, Lobodis, Malongo...) proposant plus de 1500 références de produits portant le logo de garantie Max Havelaar. Cette même année, ces produits ont été vendus à hauteur de 166 millions d'euros, majoritairement en grande distribution. Max Havelaar France emploie une trentaine de salariés. Leur travail consiste, d'une part, à faciliter et à contrôler la relation entre importateurs et transformateurs (au Nord) et producteurs (au Sud) et, d'autre part, à développer des outils de promotion. Sur ce second point, Max Havelaar France s'appuie sur des groupes relais, essentiellement composés de bénévoles, dans près de 50 villes françaises. Ces groupes locaux disposent d'une marge de manœuvre vis-à-vis des campagnes développées au niveau national (par exemple, au moment de la Quinzaine du commerce équitable), mais beaucoup d'entre eux les appliquent de façon très fidèle.

Notre enquête a porté sur ces deux ensembles. Nous avons d'abord procédé à une analyse qualitative de documents, en particulier à la lecture des 25 années d'archives de la Fédération Artisans du Monde. Puis nous avons mené des observations directes (vie des groupes nantais d'Artisans du Monde et de Max Havelaar, assemblées générales de la Fédération Artisans du Monde...) et conduit une série d'entretiens semi-directifs auprès de 35 bénévoles et de 21 salariés, agissant tant au niveau local (26) que national (30).

TROIS SITUATIONS DE DÉFIANCE ENVERS LES TECHNIQUES MARKETING

Le nouveau *packaging* de Solidar'Monde

En 2003, Solidar'Monde, l'importateur du réseau de boutiques Artisans du Monde, a remodelé totalement le *packaging* de ses produits alimentaires. Les emballages ont été modernisés, homogénéisés et revus selon les codes-couleurs habituels du secteur. Par exemple, les tablettes de chocolat Mascao, qui jusqu'alors étaient rouges, roses, bleues, violettes ou vertes (selon les parfums), sont toutes devenues jaunes et noires. L'annonce de ce changement a donné lieu à un éditorial du directeur de Solidar'Monde, à l'attention des bénévoles des boutiques :

« Autant nous sommes convaincus que la vérité n'est pas dans le packaging et qu'un emballage attractif ne fait pas forcément avancer la justice dans le monde (ce qui est notre objectif), autant nous sommes convaincus qu'il

faut savoir utiliser les outils du marché pour se défendre, car sans poids économique, le commerce équitable ne reste qu'une belle idée pour beaux colloques. Faire avancer l'idée du commerce équitable, c'est bien ; faire avancer la réalité du commerce équitable, c'est mieux ! » (2).

Le texte emprunte un ton volontairement sarcastique et anticipe les critiques à venir. Effectivement, cette question est depuis longtemps source de polémiques au sein du mouvement Artisans du Monde. En 1988, un texte, au titre évocateur d'« Éloge du *packaging* », rédigé par un membre du conseil d'administration de la Fédération, avait suscité des courriers de mécontentement et avait été l'occasion d'un détournement des deux célèbres vignettes de Caran d'Ache dépeignant, en 1898, un *Dîner en famille* gâché par une dispute au sujet de l'Affaire Dreyfus. Les rédacteurs du Bulletin de la Fédération n'avaient eu qu'à modifier la légende originale : « *Surtout ne parlons pas de l'Affaire Packaging...* » (3).

Quinze années plus tard, les réactions des bénévoles d'Artisans du Monde face au nouveau *packaging* des produits de Solidar'Monde n'ont pas démenti cette tendance. « *Tout se ressemble* », « *On ne sent plus l'identité culturelle du producteur* », « *Cela fait grande surface* », avons-nous entendu lors d'un atelier national où les emballages leur étaient présentés. Les bénévoles ne contestaient pas que le nouveau *packaging* était techniquement réussi. Justement, il semblait que c'était pour cela qu'ils manifestaient de la désapprobation. Témoin de ce paradoxe, l'un d'entre eux nous avait dit : « *C'est quand même dommage d'être obligé de s'aligner ainsi vers le bas...* », avant de se reprendre aussitôt et d'ajouter : « *enfin..., tu comprends ce que je veux dire* ».

La professionnalisation et la modernisation des boutiques Artisans du Monde

Depuis une dizaine d'années, la modernisation et la professionnalisation du réseau Artisans du Monde sont à l'ordre du jour. Par le biais de guides et au cours de séances de formation, les salariés de Solidar'Monde et du secrétariat national de la Fédération invitent les bénévoles des boutiques à mieux accompagner les clients, à organiser des événements commerciaux, à aménager plus rationnellement leur espace et à élaborer des vitrines attractives et renouvelées. Aboutissement de ce processus : la Fédération Artisans du Monde a élaboré, en 2006, une charte d'aménagement des boutiques définissant des règles en matière de couleurs, de matériaux, de signalétique, de mobilier et d'agencement. Pour autant, il est probable qu'une telle harmonisation ne se fera ni partout, ni aisément. En 1995, le groupe de Nantes écrivait déjà :

« Nous sommes d'accord pour qu'Artisans du Monde se développe, mais en gardant son identité [...]. Notre rôle

(2) Solidar'Monde, *Info alimentaire*, 2^e trimestre 2003.

(3) Fédération ADM, *Bulletin*, journal de communication interne, décembre 1988.

n'est pas seulement de vendre, mais aussi d'informer (culture, problèmes actuels...). Le mythe des boutiques professionnalisées risque de nous aligner sur le commerce exotique ordinaire. Nous en sommes de plus en plus persuadés » (4). À Nantes, comme dans une majorité de boutiques, domine un refus de se professionnaliser, pour ne pas dire un souhait assumé de rester dans l'amateurisme. Contrairement aux recommandations de Solidar'Monde et de la Fédération, aucune politique commerciale n'y est menée.

Il n'est pas rare non plus qu'un client entre et sorte de la boutique sans que le couple de bénévoles à la caisse interrompe sa conversation pour s'enquérir de ses besoins. Sur-
tout, même si certains efforts ont été faits, la boutique nantaise conserve un style qui conduit parfois à la qualifier de « bazar » ou de « caverne d'Ali Baba ».

L'éclairage est faible et le mobilier, composé de placards et d'étagères de récupération, est disparate. La décoration se résume à un vieux lambris sur les murs et à quelques étoffes puisées dans le stock. Or, tout au moins pour la boutique nantaise, cette faible professionnalisation n'est due ni à l'absence de formations suivies sur le sujet, ni à un manque de ressources financières. Les raisons sont donc à chercher ailleurs.

Les animations Max Havelaar en grandes surfaces

Au moment de notre enquête, les bénévoles de Max Havelaar Nantes menaient régulièrement des animations commerciales dans les grandes surfaces de Loire-Atlantique. Durant toute une journée, ils occupaient un rayon et interpellaient les clients pour leur faire déguster une tasse de café, leur parler du commerce équitable et leur signaler la présence des produits labellisés. Ces militants sont, bien entendu, d'accord avec la stratégie de Max Havelaar consistant à vendre des produits issus du

(4) ADM Nantes, *Propositions pour le plan triennal 1995-1998*, 1995.

commerce équitable dans la grande distribution. Pour autant, lors de ces journées d'animation, nous avons remarqué qu'ils faisaient beaucoup d'efforts pour préciser le rôle qu'ils exerçaient en ce lieu. Ils signalaient régulièrement : « *Nous, on n'a rien de commercial, rien de tout ça ; c'est juste une démarche citoyenne* », « *Nous, nous sommes une association ; on n'est pas des commerçants, mais on intervient pour que les produits rentrent dans les magasins* ». Certains militants nous ont également



« Autant nous sommes convaincus que la vérité n'est pas dans le *packaging* [...], autant nous sommes convaincus qu'il faut savoir utiliser les outils du marché pour se défendre, car sans poids économique, le commerce équitable ne reste qu'une belle idée pour beaux colloques ». (Charlatan, Lambert Doomer, 1668, École hollandaise, Musée Denon, Chalon-sur-Saône)

© ROGER-VOLLET

signalé l'importance qu'ils accordaient au port du badge de leur association. L'un d'entre eux nous disait :

« *Moi, j'insiste. Quelquefois, on oublie les badges... j'insiste pour qu'on les ait, justement, de façon à ce qu'on se présente bien, quand on a le temps de se présenter, comme bénévoles d'une association qui fait la promotion du commerce équitable, etc., et*

non comme des commerciaux qui vendent tel café plutôt que tel autre ; ça me paraît important. Pourquoi ? C'est-à-dire qu'on est crédibles parce qu'on n'a pas d'intérêt... enfin on n'a pas un intérêt direct. C'est un intérêt pour que le petit producteur s'en sorte. C'est pour cela que, moi, je suis très à l'aise dans le bénévolat... je n'en tire pas un profit » (5).

UN COMMERCE SANS COMMERÇANTS

De l'opposition au commerce conventionnel...

Comme nous l'avions annoncé, les techniques marketing utilisées dans les trois situations décrites n'affectent pas les conditions de production ou d'achat aux producteurs. Pourtant, elles suggèrent des sentiments de malaise et de méfiance parmi les militants des

(5) Bénévole Max Havelaar Nantes, interview réalisée le 18 février 2004.

groupes locaux en charge de leur application. Selon nous, cela tient à la façon dont ces militants perçoivent tant leur action que le projet du commerce équitable.

Contrairement aux participants des « économies de biens symboliques » (BOURDIEU, 1994), les militants du commerce équitable ne nient pas qu'ils font du commerce. Ils attribuent même au commerce certaines vertus. Revendiquer la nature commerciale de leur action vise d'abord à affirmer le caractère égalitaire de la relation établie entre les consommateurs du Nord et les producteurs du Sud. Proposer des produits de bonne qualité à un prix raisonnable est alors une façon de se distinguer du don, propre aux démarches caritatives. Ensuite, les militants du commerce équitable voient dans le commerce international une source possible de développement. Selon l'adage bien connu des associations de solidarité internationale : « *il vaut mieux apprendre à quelqu'un à pêcher que lui donner un poisson* ». Il vaut mieux soutenir les producteurs par des commandes régulières et un juste prix leur permettant de se structurer que leur donner une aide financière sans contrepartie.

Pour autant, lorsque la nature marchande du commerce équitable est affirmée, c'est pour s'opposer à une logique d'assistanat et de charité, et certainement pas pour prôner une relation qui serait « juste un commerce » (6). L'ambition, c'est de bâtir des échanges commerciaux qui, parce qu'ils sont équitables, sont source de développement et d'égalité dignité. La nature équitable de cette activité commerciale est dès lors systématiquement affirmée, en opposition aux caractéristiques supposées de ce que les militants nomment le « commerce conventionnel ». Alors que celui-ci est perçu comme une sphère impersonnelle où la seule morale existante est celle des affaires, le commerce équitable ambitionne de tenir compte de la situation des producteurs et d'agir selon des impératifs de justice, de développement et de respect des droits des travailleurs. Le cadre d'injustice (BENFORD et SNOW, 2000) partagé par les militants du commerce équitable permet d'identifier les acteurs responsables du sous-développement : les « coyotes » (nom donné aux intermédiaires et usuriers locaux auxquels sont confrontés les producteurs), les spéculateurs boursiers et les multinationales de l'agroalimentaire sont les coupables. Leur mobile est également clair : c'est la recherche exclusive du profit, au détriment de toute autre considération.

De fait, ces représentations sont partagées bien au-delà des promoteurs du commerce équitable. Le com-

merçant est perçu, depuis très longtemps, comme une personne agissant exclusivement pour son profit personnel (HÉNAFF, 2002) et prête, à cette fin, à user de toutes les ruses, mensonges et manipulations (KAPLAN, 1986). Si, pour certains, la rationalité utilitariste qu'incarne le commerçant est source de fiabilité et d'efficacité, elle demeure, pour beaucoup d'autres, un germe de corruption des valeurs morales et une menace pour la survie de la communauté (HIRSCHMAN, 1982). Les militants du commerce équitable s'inscrivent dans cette tradition de méfiance ; il est, dès lors, possible de définir leur projet comme visant à établir un commerce sans commerçants.

... au rejet des outils des commerçants

La façon dont les militants de Max Havelaar Nantes se présentent lors de leurs animations en grandes surfaces est loin d'être anecdotique. Le port du badge de l'association ou les paroles adressées à la clientèle visent à signaler leur différence par rapport au rôle de commercial qu'ils semblent exercer en ce lieu et, par là-même, à manifester leur désintéressement. Pour la Quinzaine du commerce équitable de 2004, les centres Leclerc dans lesquels intervenaient ces bénévoles avaient préparé des badges « *Ensemble, soutenons le commerce équitable* », accolant les logotypes de Max Havelaar et de Leclerc. Il va sans dire que, malgré les demandes répétées des chefs de rayon, les bénévoles de Max Havelaar Nantes ne mettaient aucun zèle à les porter !

Utiliser les techniques marketing équivaut à courir le risque d'être perçu comme agissant selon les mœurs les plus discutables du commerce. Par contamination, ce sont les outils du marketing eux-mêmes qui finissent par être perçus comme le vecteur de la poursuite du profit à tout prix (7). Au moment de notre enquête, Solidar'Monde employait un animateur commercial qui se rendait dans les groupes Artisans du Monde afin d'y former les bénévoles aux techniques de vente. Il nous expliquait parfaitement ce jeu d'association : « *Dès qu'on est sur le terrain, il y a mille débats, parce que les gens, globalement, ont un problème avec l'argent, avec la notion de service et avec tout ce qui fait qu'une activité commerciale puisse tenir la route. D'abord, rares sont ceux qui savent faire, mais encore plus rares sont ceux qui veulent faire, fondamentalement. [...]. Mais, globalement, c'est schizophrénique. Il faut vendre, mais on n'aime pas l'argent, il faut être plus performant mais... d'une manière générale, LE vendeur est perçu comme une pute, concrètement ! C'est quelqu'un dont le seul but est de fourguer sa marchandise, dans son propre*

(6) Selon le titre d'une affiche de la Fédération Artisans du Monde du début des années 1990 : « Du café, juste un commerce, ou un commerce plus juste ? ».

(7) On remarquera que cette méfiance à l'égard du marketing est, au même titre que celle qui touche les commerçants, partagée bien au-delà des militants du commerce équitable. D'après une enquête récente (FLIPO et REVAT, 2003), elle serait même majoritaire parmi les enseignants-chercheurs français de marketing.

intérêt à lui. Donc, les gens ont beaucoup de mal à se détacher de cette idée [...]. Une partie de mon travail – autoproclamée – c'est aussi de réconcilier les gens avec les termes par lesquels il faut bien passer, je veux dire... Pour vendre des produits, il faut en faire la promotion, par exemple. « Pro-mo-tion », c'est un mot que j'ai mis deux ans à réussir à faire entrer dans les têtes ! » (8).

Lorsque les bénévoles d'Artisans du Monde qualifient leurs magasins de « boutiques pas comme les autres », cette expression est lourde de sens. Le mobilier de récupération disparate et la décoration faite à peu de frais permettent de distinguer leur boutique des magasins d'artisanat conventionnels. S'il est permis de douter de l'efficacité commerciale d'une telle

mise en scène, elle est, aux yeux des militants, une façon d'affirmer la différence de leur commerce. Il y a même une certaine fierté à ne pas se moderniser :

« Quand on est arrivé, on n'a pas fait de frais : on a acheté des vieilles paillasse de l'hôpital dans un dépôt, pour presque rien du tout, paillasse qu'on a garnies, qu'on a essayé d'arranger, qu'on a peintes... Ça a toujours été fait au minimum. Les premiers frais, on les a faits pour le bureau, pour la caisse informatisée, en l'an 2000. 20 ans ! On a attendu 20 ans, pour faire des frais... ! » (9) ;

« La boutique a été améliorée petit à petit. Moi, j'y suis rentrée en 87 et je crois qu'ils l'avaient achetée en 86. C'était une très vieille boucherie... et ce sont des gens de l'association – des bénévoles – qui l'ont mise en place. Mais ça a été fait petit à petit. Par exemple, les lambris sur les murs, il n'y a pas longtemps que ça a été mis. L'année dernière, il y a eu un nouveau mobilier, etc. Mais moi, je trouve que la boutique est très bien et que ça nous suffit. Parce que si elle est trop belle, on aura des réflexions du genre : "Oh, vous avez des beaux appareils et une belle caisse enregistreuse, vous êtes riches !" On a déjà eu droit à des petites réflexions comme ça, alors... » (10).

(8) Salarié Solidar'Monde, interview réalisée le 1^{er} avril 2003.

(9) Bénévole ADM Nantes, interview réalisée le 3 février 2003.

Ce type de réflexion de la part d'un client est blessant pour les bénévoles de l'équipe nantaise. Plusieurs d'entre eux nous ont raconté ce même événement, même si parfois ce n'était plus l'ordinateur neuf mais le bureau neuf qui était incriminé. Tous nous l'ont présenté comme s'ils y avaient personnellement assisté. À force, nous avons eu

l'impression que ce récit était, comme le sont les rumeurs, peu en rapport avec les faits, mais néanmoins très significatif. À l'inverse, les critiques portant sur le côté vieillot de la boutique semblent beaucoup mieux assumées. Il ne faut pas que la boutique soit « trop belle » : sa pauvreté apparente doit transmettre le signe que

personne ne s'y enrichit au détriment des producteurs.

Les risques identitaires liés à l'utilisation des techniques marketing

En apparaissant comme les outils du commerce conventionnel, les techniques marketing suggèrent aux agents des significations qui sont contraires aux représentations qu'ils se font d'eux-mêmes et de leur projet. Les registres mobilisés pour parler des risques associés aux outils du marketing renvoient alors pleinement à des enjeux identitaires.

Utiliser ces techniques est d'abord décrit comme une action pouvant corrompre et transformer le militant désintéressé en un vil commerçant. Par exemple, dans un document d'introduction à une session de formation destinée aux bénévoles d'Artisans du Monde, il était écrit, non sans humour : « Comprendons-nous bien : au sortir de ce carrefour de formation, vous ne deviendrez pas un(e) innommable vendeur(euse), VRP gluant aux dents longues, pour qui seule la finalisation de la vente compte, les moyens important

(10) Bénévole ADM Nantes, interview réalisée le 29 janvier 2003.



Si, pour certains, la rationalité utilitariste qu'incarne le commerçant est source de fiabilité et d'efficacité, elle demeure, pour beaucoup d'autres, un germe de corruption des valeurs morales et une menace pour la survie de la communauté. (*Le trésor de l'avare*, 1617, art flamand, Musée des Beaux-Arts, Valenciennes)

peu » (11). Associé au risque de corruption, le danger de l'impureté et de la souillure est également mis en avant. Là encore, le rapport à l'identité est évident quand les militants, tout particulièrement ceux de Max Havelaar, parlent d'avoir « les mains sales », d'être « crades » ou de « mouiller le maillot » (12) pour évoquer leur présence dans les lieux du commerce conventionnel.

Un autre registre, que nous avons fréquemment entendu, est celui de la chute. À propos de l'éventualité de faire des soldes dans la boutique Artisans du Monde de Nantes, une bénévole nous disait : « Je trouve qu'on peut vite tomber dans les travers du commerce traditionnel, en faisant de la vente. Et c'est un peu dangereux, par rapport à... on marche un peu sur un fil : on ne sait pas trop si on va aller jusqu'au bout ou si on ne va pas retomber » (13). Parler de tomber dans le commerce est éminemment moral et n'est pas sans rappeler la chute d'Adam et Ève, pour avoir désobéi à la parole de Dieu. Dans un registre proche, beaucoup évoquent le risque de perdre leur âme ou de la vendre au diable. « Il est évident qu'il faut développer le mouvement ! [...] Pour autant, il ne s'agit pas de "perdre notre âme" [...]. Mettons des produits Artisans du Monde dans les supermarchés ou ailleurs, et nous deviendrons des "Exopotami" bis » (14), contestait, par exemple, le groupe de La Flèche.

TRADUIRE LES SIGNIFICATIONS ASSOCIÉES AUX TECHNIQUES MARKETING

« Oui, nous faisons du commerce... mais pour mieux soutenir nos partenaires ! Oui, nous faisons de la communication... mais pour mieux sensibiliser les consommateurs, que nous voulons citoyens ! [...] À force de devenir des commerçants et des communicateurs efficaces, ne serions-nous pas en train de perdre notre âme ? [...] Je ne le crois pas. [...] En tout cas, pas tant que la progression du chiffre d'affaires et que l'augmentation du nombre de signataires continueront à être perçus seulement comme des moyens pour faire progresser les idées : soutien aux petits producteurs du Tiers-monde, consommation citoyenne, partenariat » (15).

Ce texte, rédigé par un salarié du secrétariat national de la Fédération Artisans du Monde, évoque les craintes associées au monde du commerce, mais signale, aussi, les raisons d'en utiliser les outils. D'une

façon générale, les salariés du secrétariat national de la Fédération Artisans du Monde, comme ceux de Solidar'Monde ou de Max Havelaar France, sont plutôt favorables à l'utilisation des techniques marketing et une partie des bénévoles locaux partagent leur point de vue. Mais, à ce niveau local, beaucoup restent méfiants et traînent les pieds pour adopter les outils qui leur sont proposés. Le caractère identitaire des dangers associés au marketing est un frein durable à leur appropriation ; en témoigne le fait que les réticences que nous décrivons s'étalent sur une vingtaine d'années.

Cependant, tout n'est pas figé. Nous allons maintenant décrire les opérations de marquage symbolique (ZELIZER, 2005) opérées par les partisans des techniques marketing afin de tenter de les rendre plus acceptables. Dans le commerce équitable « la vente n'est jamais recherchée pour elle-même » martèlent-ils pour se distinguer de la morale utilitariste associée au commerce conventionnel. Les ventes ne sont pas « une fin en soi » et les outils de leur promotion sont mis au service des objectifs propres au commerce équitable. Le processus de marquage est alors proche de l'opération de traduction décrite par Michel CALLON : en mettant en équivalence l'utilisation des techniques marketing, l'accroissement des ventes, la satisfaction des besoins des producteurs et la conscientisation politique des consommateurs, il devient envisageable d'impliquer un nombre plus important de militants dans la démarche d'efficacité commerciale (CALLON, 1986 ; CALLON et LAW, 1988). De la même façon qu'il existe des techniques de blanchiment de l'argent sale, il existe des façons de rendre les techniques marketing plus « propres », au double sens de lavées de leur souillure et d'appropriées dans leur usage.

Plus de techniques marketing, c'est sensibiliser plus

Plusieurs administrateurs et salariés de la Fédération Artisans du Monde nous ont dit s'inscrire dans une démarche qu'ils qualifient d'éducation populaire et de conscientisation. Selon eux, la vente de produits équitables doit amener à réfléchir sur le fonctionnement du système commercial international et à montrer qu'une autre façon d'échanger est possible. Ensuite, la vente est un prétexte pour informer sur la situation des producteurs, dont certains symbolisent des combats politiques envers lesquels le mouvement Artisans du Monde s'est engagé (café sandiniste hier, huile

(11) Fédération ADM, *Dossier préparatoire AG Paris*, octobre 1989.

(12) Respectivement, ancien président de Max Havelaar France, bénévole de Max Havelaar Nantes et président de Max Havelaar France (interviews réalisées les 16 décembre 2003, 19 et 12 février 2004).

(13) Bénévole ADM Nantes, interview réalisée le 14 février 2003.

(14) ADM La Flèche, *Propositions pour le plan triennal 1995-1998*, 1995.

(15) Fédération ADM, *Lettre d'information*, journal de communication interne, novembre 1996.

d'olive palestinienne aujourd'hui...). Enfin, la plupart des boutiques Artisans du Monde sont aussi des lieux où les clients peuvent trouver de l'information sur des campagnes de plaidoyer, des pétitions à signer, des tracts d'autres associations, des annonces de conférences, etc.

Quel lien, entre cette ambition d'éducation populaire et l'utilisation des outils du marketing ? Une telle traduction suppose la mobilisation d'une figure du consommateur en général et du client d'Artisans du Monde, en particulier. En l'occurrence, depuis les premières enquêtes de clientèle menées au milieu des années 1980, le mouvement Artisans du Monde sait qu'il touche une population relativement éduquée et déjà sensibilisée. Et, dès lors qu'il définit les autres consommateurs français comme étant pris dans des logiques marchandes conventionnelles, le recours aux instruments du marché prend sens. Pour transformer les consommateurs en « *consom'acteurs* », il faut d'abord leur donner envie d'entrer dans les boutiques. Pour cela, il faut que celles-ci soient agréables, que les bénévoles soient accueillants et que les produits soient attirants. Deux éditoriaux, de 1986 et 1987, expriment bien cette idée :

« *Faire en sorte que "l'allure" de la boutique, du stand, favorise la vente n'est pas seulement une façon de "faire du chiffre", mais bien de plaire, de répondre à l'attente... en un mot, d'inciter le visiteur à ne pas être celui d'un jour. L'information, que nous nous fixons comme objectif, réclame souvent de la durée. En ce sens, vouloir fidéliser en partie notre clientèle est un moyen de réaliser notre "politique" » (16) ;*

« *S'engager dans cette voie revient non pas à se renier pour "s'adapter aux lois du marché" mais bien à conforter notre démarche : contacter le maximum de personnes pour diffuser le plus largement possible l'information, grâce au "produit-média" (intuition géniale, n'ayons pas peur des mots, d'Artisans du Monde). Il s'agit donc, tout simplement, au risque de me répéter, de répondre à la demande pour être "plus écoulé" et, par voie de conséquence, mieux entendu » (17).*

Cette première traduction est particulièrement importante dans le réseau Artisans du Monde. Elle existe aussi dans le mouvement Max Havelaar. Ainsi, quand nous avons demandé aux bénévoles de Max Havelaar Nantes quel était l'objectif des animations menées en grande surface, certains nous ont répondu qu'il s'agissait de « *faire passer le concept du commerce équitable, de l'expliquer, d'essayer de convaincre les gens* » et « *d'interpeller le consommateur sur sa façon de consommer* » (18).

(16) Fédération ADM, *Bulletin*, journal de communication interne, début 1986.

(17) Fédération ADM, *Bulletin*, journal de communication interne, juillet 1987.

Plus de techniques marketing, c'est soutenir plus

Nous avons eu plusieurs fois l'occasion d'entendre l'actuel président de Max Havelaar France présenter le projet de son association. À chaque fois, et quels que soient les publics, il insiste sur deux chiffres : chaque année, 10 % seulement des groupes de producteurs qui souhaitent entrer dans le système Max Havelaar peuvent être acceptés et un cinquième seulement du volume produit selon les conditions du commerce équitable peut être acheté dans ces mêmes conditions. Par ce type de statistiques, les militants favorables à l'efficacité commerciale définissent la demande des producteurs comme étant celle d'une augmentation des débouchés. Cet enrôlement-mobilisation des producteurs est au cœur de la deuxième modalité de traduction, établissant que l'usage des techniques marketing est une réponse aux besoins des producteurs « partenaires ».

Cette idée est particulièrement présente parmi les militants de Max Havelaar. Un soir, nous avons entendu l'un d'entre eux répondre : « *Moi j'ai les pieds sur terre, en plein dans la bouillasse* » à un autre militant réservé à l'idée d'organiser la conférence d'un représentant de producteurs dans ce lieu hautement commercial qu'est la FNAC. Ces quelques mots témoignent du sentiment de souillure associé aux lieux du marché, mais ils revendiquent aussi le pragmatisme nécessaire pour assurer la croissance des débouchés.

Une telle traduction est également observable dans le mouvement Artisans du Monde. Elle est explicite dans un article de 1989 faisant suite à une réunion de la « commission communication » de la Fédération, où des réticences avaient été exprimées quant à l'intérêt d'accroître l'efficacité commerciale des boutiques :

« *Quand vous, ou moi, entrons dans un magasin, c'est que nous pensons pouvoir y trouver quelque chose qui nous convienne. Avons-nous honte d'entrer dans un magasin ? Alors, pourquoi aurions-nous honte de vendre ? Et puis, développer nos ventes, c'est se montrer d'autant plus solidaires des coopératives que les revenus que nous leur procurons, leurs membres en ont besoin pour vivre... » (19).*

La honte d'être commerçant est pointée du doigt comme un comportement immature ou irraisonnable, en regard des besoins des producteurs. Les bénévoles, mal à l'aise avec l'activité commerciale, ne prennent pas assez conscience du fait que, pour soutenir les producteurs, il faut vendre plus et ne pas chercher à limiter l'usage des techniques de vente. Plus récemment, lors de l'atelier précédemment évoqué où des bénévoles d'Artisans du Monde

(18) Bénévoles Max Havelaar Nantes, interviews réalisées respectivement le 16 février 2004 et le 23 octobre 2003.

(19) Fédération ADM, *Bulletin*, journal de communication interne, février-mars 1989.

se plaignaient de l'aspect trop commercial des nouveaux *packaging*, nous avons observé la façon dont la salariée de Solidar'Monde, en charge de leur présentation, répondait aux critiques : « *Quel est le but ? À qui voulons-nous faire plaisir ? À nous, ou aux producteurs ?* » Cette référence aux besoins des producteurs peut alors être invoquée, nous racontait l'animateur commercial de Solidar'Monde, à chaque fois qu'il faut convaincre les militants d'agir selon des standards d'efficacité commerciale :

« *Ça, ça reste... une fois qu'on a épuisé beaucoup d'arguments, ça reste l'argument massue [...]. Bon, les gens sont toujours sensibles à cet argument mais, à chaque fois, cela produit une espèce d'effet de réveil : "Ah, oui, au fait, c'est vrai, c'est vrai" [...]. Dans un débat, quand les gens ne sont pas d'accord sur l'opportunité, je dis n'importe quoi, de changer telle étagère de place parce que ça va être plus performant [...], l'argument qui va faire la différence, maintenant, ça va être : "oui, mais c'est plus efficace, dans l'intérêt des producteurs". C'est un argument que les gens ont réinvesti, quand même* » (20).

CONCLUSION

Les écrits de sociologues ou de gestionnaires consacrés à l'appropriation des outils de gestion dans un contexte organisationnel sont nombreux, et cet article ne prétend pas approcher la complexité et la richesse de leurs développements. Les situations étudiées nous semblent cependant présenter une double originalité. D'une part, rares sont les travaux à avoir traité de l'appropriation des outils du marketing. Trois ouvrages collectifs, récemment publiés (MOISDON, 1997 ; DE VAUJANY, 2005 ; GRIMAND, 2006), témoignent de cette tendance, puisqu'aucun article n'y est consacré. Certes, les deux derniers cités proposent, chacun, un chapitre relevant du marketing, mais la question qu'ils traitent est celle de la gestion de l'appropriation des produits par les consommateurs, et non pas celle de l'appropriation des outils du marketing par leurs utilisateurs. D'autre part, l'étude des situations retenues nous a permis de montrer, de façon particulièrement exemplaire, combien l'appropriation des outils de gestion dépend des significations qui leur sont attachées et de la façon dont ces significations rejaillissent sur l'identité des agents. Ainsi, même si le rapport entre le commerce équitable et les techniques marketing est particulier, nous y voyons une invitation à être attentifs, dans d'autres contextes et pour d'autres outils, aux questionnements qu'il suscite. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BENFORD (R.) & SNOW (D.), « Framing process and social movements : an overview and an assessment », *Annual review of sociology*, 26, p. 611-639, 2000.
- BOURDIEU (P.), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1994.
- BÉJI-BÉCHEUR (A.), FOSSE-GOMEZ (M.-H.) & OZCAGLAR-TOULOUSE (N.), « Quel marketing pour le commerce équitable ? », *Décisions marketing*, 39, p. 9-20, 2005.
- BON (J.), GRÉGORY (P.), AURIFEILLE (J.-M.) & CLIQUET (G.), *Techniques marketing*, Paris, Vuibert, 1995.
- CALLON (M.), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, 36, p. 169-208, 1986.
- CALLON (M.) & LAW (J.), « La protohistoire d'un laboratoire », dans M. CALLON, *La Science et ses réseaux*, Paris, La Découverte, p. 66-116, 1989.
- DE VAUJANY (F.-X.) (Ed.), *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, EMS, 2005.
- FLIPO (J.-P.) & REVAT (R.) « Éthique et marketing : l'enquête », *Cahiers de recherche de l'École de management de Lyon*, juin, 2003.
- GRIMAND (A.) (Ed.), *L'Appropriation des outils de gestion*, Saint-Étienne, Publications de l'Université de Saint-Étienne, 2006.
- GRIMES (K.M.) & MILGRAM (L.) (Eds.), *Artisans and cooperatives. Developing alternative trade for the global economy*, Tucson, The University of Arizona Press, 2000.
- HÉNAFF (M.), *Le Prix de la vérité. Le don, l'argent et la philosophie*, Paris, Seuil, 2002.
- HIRSCHMAN (A.O.), « Rival interpretations of market society : civilizing, destructive or feeble ? », *Journal of economic literature*, 20 (4), p. 1463-1484, 1982.
- KAPLAN (S.), *Le Pain, le peuple et la bataille du libéralisme sous Louis XV*, Paris, Perrin, 1986.
- LE VELLY (R.), « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché », *Revue française de sociologie*, 47 (2), p. 319-340, 2006.
- LITTELL (M.A.) & DICKSON (M.A.), *Social responsibility in the global market. Fair trade of cultural products*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1999.
- MOISDON (J.-C.) (Ed.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Éditions Seli Arslan, 1997.
- RENARD (M.-C.), « Quality certification, regulation and power in fair trade », *Journal of rural studies*, 21 (4), p. 419-431, 2005.
- ZELIZER (V.), *La Signification sociale de l'argent*, Paris, Seuil, 2005.

(20) Salarié Solidar'Monde, interview réalisée le 1^{er} avril 2003.

LES AMBIGUÏTÉS DES SYSTÈMES D'ALERTE ÉTHIQUE

Hantés par le souvenir des délations sous l'Occupation, les Français sont réticents à utiliser le *Whistleblowing*, ce système d'alerte éthique venu d'Amérique et qui consiste à demander aux salariés de dénoncer, de façon plus ou moins anonyme, ce qui ne leur paraît pas « éthique » dans leur entreprise. Mais ce système, en phase avec une société médiatisée, permet aussi de préserver l'image des grandes entreprises en étouffant en leur sein des « affaires », avant qu'elles n'exploient au grand jour. À mi-chemin entre les bons sentiments et la manipulation managériale, le système est-il révélateur d'une nouvelle culture d'entreprise? L'enquête menée par l'auteur auprès de neuf responsables éthiques laisse songeur... Le très faible succès en France de ce système d'alerte, ou son détournement, ne reflète-t-il pas, au fond, son manque de légitimité? Une approche éthique digne de ce nom ne peut se contenter d'avoir pour objectif un salarié modèle pour une morale entrepreneuriale.

Par **Marie-Hélène LARUE**, Consultante emploi-formation, chargée de cours en formation continue, Paris X Nanterre et Cnam Paris

L'utilisation des systèmes d'alerte (ou *whistleblowing*) dans les grandes entreprises françaises repose sur les exigences comportementales éthiques imposées aux salariés, en référence aux chartes éthiques et aux codes de bonne conduite. Il s'agit avant tout de protéger l'entreprise pour éviter, autant que faire se peut, toute médiatisation néfaste des « affaires ». La légitimité de l'alerte reposerait sur l'appartenance à une « communauté entreprise », qui obligerait ainsi tous les collaborateurs à participer à sa défense, en vue d'en développer les performances. Les systèmes d'alerte issus de la controverse avec la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés) ont privilégié une synergie de tous les moyens de surveillance et d'investigation internes à l'entreprise, et ce, même si leur utilisation par les salariés reste très faible et souvent inappropriée, faute d'une définition consensuelle de l'alerte éthique. Incompatibilité historique, culture sociale rigide, faible

moralité des salariés trop égo-centrés et enclins à des comportements infantiles expliqueraient l'échec du *whistleblowing* en France.

Des dispositifs à l'épreuve de la pratique

Intégrée dans les programmes éthiques des entreprises, la légitimité des systèmes d'alerte demeure en discussion en France.

Ces systèmes sont reliés à la loi américaine Sarbanes-Oxley (2002) (1). Outre de nouvelles règles de contrôle financier, cette loi, dans sa section 301, *Public Company Audit Committees*, prévoit la mise en place d'un

(1) Isabelle NICKS, Ernst & Young Luxembourg, « La section 404 de la loi Sarbanes-Oxley : un double enjeu de conformité réglementaire et d'efficacité opérationnelle », adresse URL : <http://www.ey.com>, septembre 2004.

système d'alerte accessible aux salariés pour qu'ils puissent « de façon confidentielle et anonyme, (faire part) de leurs préoccupations relatives à des points douteux de comptabilité ou d'audit » (2). Pour ce faire, une ligne téléphonique ou une messagerie dédiée doit être mise à disposition et garantir l'anonymat (si le salarié le souhaite) et la confidentialité de l'appel. La loi Sarbanes-Oxley ne s'adressant plus seulement aux filiales américaines, mais à toutes les entreprises cotées à New York, un nombre conséquent d'entreprises était sommé de répondre aux exigences de la SEC (*Securities and Exchange Commission*), organe de régulation financière aux États-Unis, avant le 31 juillet 2005 pour le Nasdaq et avant le 31 août 2005 pour la bourse de New York. Son non-respect excluait les entreprises concernées de la cotation de leurs actions sur le marché américain.

En France, au regard de la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, une autorisation de la CNIL devait être un préalable à la mise en place de ces systèmes d'alerte.

En mai 2005, la CNIL refusait la mise en œuvre de deux systèmes d'alerte en France, les qualifiant de « systèmes organisés de délation professionnelle » (3).

Sous les feux de l'actualité médiatique, une controverse sur le *whistleblowing* voyait ainsi le jour. Le quotidien *Le Monde* suivait l'argument de la CNIL, précisant même que « les entreprises en profitent pour leur demander (aux salariés) de dénoncer les vols et les pots-de-vin, mais aussi les abus d'alcool ou de drogues, les consultations de sites pornographiques et, dans certains cas, des éléments de la vie privée des salariés, comme l'appartenance à une association, à un parti politique... » (4), tandis que la presse professionnelle (5) et le Cercle Éthique des Affaires développaient l'argument d'une nouvelle liberté d'expression pour les salariés, en l'associant notamment aux mouvements émergents de revendication des cadres, comme celui réuni autour du Manifeste de la Responsabilité Sociale des Cadres (6).

Dans le cadre d'une recherche sur l'éthique des affaires, à travers laquelle nous cherchions à comprendre comment une notion aussi polysémique que l'éthique pouvait se constituer en un dispositif d'entreprise requérant

l'accord de l'ensemble des acteurs sur sa définition et ses applications (7), nous avons questionné la mise en œuvre des systèmes d'alerte, les considérant comme une épreuve pratique des dispositifs éthiques proposés par les directions d'entreprise.

Nous proposons ici d'apporter un éclairage sur les conditions d'installation de ces systèmes en France, sur leur mode de fonctionnement et sur leur utilisation effective par les salariés.

Les résultats présentés reposent sur un échantillon de onze entretiens avec des responsables de l'éthique, d'une durée moyenne d'une heure trente, réalisés entre septembre 2005 et janvier 2006, ainsi que sur l'analyse des documents de communication sur l'éthique de ces onze entreprises.

La formalisation de l'éthique étant surtout développée dans les grands groupes nationaux et/ou internationaux, ce sont ces entreprises que nous avons sollicitées. L'échantillon d'entreprises a été constitué de manière aléatoire, en fonction des réponses obtenues à nos sollicitations (8). Promoteurs et garants de la politique éthique de l'entreprise, les responsables de l'éthique, toujours nommés par le PDG, ont en charge la gestion des systèmes d'alerte, ce qui en faisait des interlocuteurs privilégiés pour mener notre enquête sur ces dispositifs (les extraits d'entretiens cités apparaîtront en italique dans la suite de cet article).

L'ALERTE ÉTHIQUE, UNE PRATIQUE CONTROVERSÉE

L'ancienneté des systèmes d'alerte

Si l'obligation de conformité à la loi Sarbanes-Oxley a fait sortir les systèmes d'alerte de l'ombre, ils étaient déjà intégrés dans les dispositifs éthiques et inscrits dans les documents de communication des entreprises soumises (ou non) à la loi américaine.

Ainsi, nos interlocuteurs répètent souvent qu'ils n'ont pas attendu « Monsieur Sarbanes-Oxley » :

(2) Cercle éthique des affaires, « Whistleblowing: Quel système d'alerte éthique pour les entreprises françaises? », *Les Cahiers de l'éthique*, éd. Cercle éthique des affaires, n° 2, p. 13, mars 2005.

(3) McDonald's France et la Compagnie Européenne d'Accumulateurs. CNIL, Délibération n° 2005-110 du 26 mai 2005 et Délibération n° 2005-111 du 26 mai 2005, <http://www.cnil.fr>. « La CNIL s'oppose à la mise en œuvre de systèmes de dénonciation au sein des entreprises », *Échos des séances*, 14 juin 2005. <http://www.cnil.fr> (souligné par nous).

(4) « Quand des entreprises poussent leurs salariés à se faire justiciers », *Le Monde*, 11 février 2005, Claudia COURTOIS, « Les salariés de BSN Glasspack refusent d'être des corbeaux », *Le Monde*, 11 octobre 2005.

(5) Céline LACOURCELLE, « Alerte éthique, un dispositif à manier avec précaution », *Entreprise & Carrières*, n° 796, du 31 janvier au 6 février 2006; Méline GAZSI, « Les risques du métier », *Courrier Cadres*, n° 1609, 15 décembre 2005.

(6) Les principales revendications du manifeste étaient reprises: « droit à une parole différenciée et alternative », « droit de refus ou d'opposition », « droit d'intervention et d'initiative », <http://www.responsabilitesociales-descadres.fr>

(7) En référence à l'économie des conventions et plus particulièrement aux grammaires de justification des économies de la grandeur proposées par L. BOLTANSKI et L. THÉVENOT, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

(8) Six secteurs d'activité sont représentés: la téléphonie (deux entreprises), l'énergie (électricité, gaz, pétrole: cinq entreprises), les services (une entreprise), le transport (une entreprise), la cosmétique (une entreprise) et l'industrie pharmaceutique (une entreprise). Toutes les entreprises rencontrées ont leur siège social à Paris. Les effectifs se situent entre 38 251 et 251 584 salariés, répartis dans une centaine de pays pour l'ensemble des entreprises de notre échantillon (mais l'Europe reste la zone géographique la plus élevée en matière d'effectifs). En référence à la loi Sarbanes-Oxley, six des onze entreprises sont cotées à New York.

« Là, on n'a pas attendu Monsieur Sarbanes-Oxley pour faire du whistleblowing, puisque dès la sortie du code de bonne conduite en 2000, il était indiqué à tout collaborateur que, s'il avait un souci d'ordre éthique, il pouvait, au-delà de sa hiérarchie, appeler le comité d'éthique ».

Le système d'alerte fait ainsi « naturellement » partie du dispositif de formalisation éthique :

« C'est en 2002, quand on a institué le comité d'éthique, que l'on a introduit le whistleblowing à l'échelon du groupe. Je ne suis pas sûr de pouvoir retrouver les origines précises de cette histoire, mais c'est un fait qu'on était déjà attentifs en permanence à ce genre de sujet. C'est donc arrivé de façon assez naturelle ».

L'Observatoire pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise fait même du système d'alerte le principe fondateur d'une pratique effective de l'éthique. Selon Yves Medina, déontologue, vice-président de l'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et associé de Pricewaterhouse Coopers France : « le code est de l'ordre du discours ; l'alerte est un des moyens de passer de l'objectif théorique à une pratique » (9).

Les justifications des entreprises ou les effets attendus des systèmes d'alerte

Du côté des directions d'entreprises, les systèmes d'alerte sont justifiés, d'une part par la prévention des risques à laquelle œuvre l'ensemble du dispositif éthique, et d'autre part par le projet d'une « communauté entreprise » qui invite les salariés à participer, aux côtés des directions, à la protection de l'entreprise pour améliorer ses performances.

Le « risque d'image » est particulièrement visé, il s'agit avant tout d'éviter toute médiatisation intem-

pestive, comme le soulignent les responsables de l'éthique :

« Le président est attentif aux alertes, parce que, pour lui, c'est un signe de protection de l'entreprise. Il faut que l'entreprise soit – en premier – avertie des alertes

internes et qu'elle puisse y répondre par son fonctionnement propre. Donc, de ce côté-là, il n'y a pas beaucoup d'ambiguïté! »...

« En termes très cyniques, je dirais qu'il y a des risques de médiatisation ou même de recours judiciaires, mais ce n'est pas la seule finalité des alertes [...]. Une affaire de harcèlement, suffisamment constituée pour que quelqu'un s'en plaigne, mais qui n'est pas encore en voie judiciaire alors qu'elle pourrait l'être.... Vous voyez que notre éthique professionnelle (et ça, j'en suis convaincu) est intéressée : il s'agit d'éviter que ça dégénère ».

Le Cercle d'Éthique des affaires insiste, lui aussi, sur cet argument : « le système d'alerte permet

aussi à l'entreprise de régler en son sein les difficultés ou les différends révélés. Cela favorise le dialogue et la médiation, et permet d'éviter les dommages causés par la révélation, à l'extérieur, des comportements jugés déviants » (10).

Cette obsession de l'atteinte à l'image des entreprises étaye, dès lors, la rhétorique visant à convaincre les salariés du bien-fondé de la pratique de l'alerte qui repose sur la confiance entre directions et salariés : alerter, c'est œuvrer tous ensemble à la protection de l'entreprise, pour le développement de ses performances.

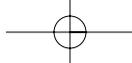
En d'autres termes, c'est appartenir à la « communauté entreprise » soudée par les valeurs d'une éthique vertueuse et performante.



Cette obsession de l'atteinte à l'image des entreprises étaye, dès lors, la rhétorique visant à convaincre les salariés du bien-fondé de la pratique de l'alerte. (La Renommée. Sculpture de Coysevox, 1702. Jardin des Tuileries, Paris)

(9) Céline LACOURCELLE, « Alerte éthique, un dispositif à manier avec précaution », *loc. cit.*, p. 22.

(10) Cercle éthique des affaires, « Whistleblowing : Quel système d'alerte éthique pour les entreprises françaises? », *op. cit.*, p. 28.



Les positions de la CNIL

Plutôt précises en ce qui concerne les domaines concernés par l'utilisation du système d'alerte, les prescriptions de la loi Sarbanes-Oxley ont été largement interprétées par les directions d'entreprises, qui ont fait d'elles un véritable outil de contrôle interne.

Les demandes d'autorisation préalables de McDonald's France et de la Compagnie Européenne d'Accumulateurs, étudiées par la CNIL en mai 2005, sont tout-à-fait caractéristiques de cette extension de l'alerte (11).

Pour McDonald's, les données recueillies par l'intermédiaire de la ligne téléphonique d'intégrité professionnelle (*integrity line*) devaient être réorientées, « en fonction de la nature de l'alerte, vers le responsable de service compétent: le directeur des ressources humaines (pour les alertes relatives au droit social: présomption de harcèlement, de consommation d'alcool sur le lieu de travail, de discrimination, de décompte d'horaires incohérent et autres sujets de préoccupation ayant trait à la conduite sur le lieu de travail); le directeur de la sécurité (présomption d'un comportement susceptible d'être considéré comme un détournement de fonds, vol présumé de biens de la société, espionnage ou sabotage, corruption, diffusion ou divulgation d'informations confidentielles); le directeur comptabilité et finances (audits de contrôle interne, irrégularités financières, pratiques contestables en matière comptable), ou vers tout autre destinataire habilité, en fonction de la nature de la violation alléguée » (12). Ce projet visait les agissements des seuls collabo-



C'est contre cette surveillance généralisée que la CNIL a émis ses refus d'autorisation, qualifiant le *whistleblowing* de « système organisé de délation professionnelle » et réfutant l'anonymat qui « ne pourrait que renforcer le risque de dénonciation calomnieuse ». (La "Bocca di Leone", Palais des Doges, Venise. On pouvait y déposer anonymement une dénonciation...)

© Erich Lessing/AGF-images

rateurs du siège social et ceux des cadres des 175 restaurants du groupe, soit environ mille personnes. C'est contre cette surveillance généralisée que la CNIL a émis ses refus d'autorisation, qualifiant le *whistleblowing* de « système organisé de délation professionnelle »

et réfutant l'anonymat, qui « ne pourrait que renforcer le risque de dénonciation calomnieuse ».

La Commission soulignait aussi « que les employés objets d'un signalement, ne seraient, par définition, pas informés de l'enregistrement de données les concernant. Les modalités de collecte et de traitement de ces données, dont certaines pouvaient concerner des faits susceptibles d'être constitutifs d'infractions pénales, peuvent donc être qualifiées de déloyales » (13).

La CNIL n'a pas été la seule à refuser ces dispositifs d'alerte. Le Tribunal de Grande Instance de Libourne a ainsi ordonné le retrait du dispositif de la société BSN-Glasspack (filiale d'Oxens Il-

linois), le 15 septembre 2005, au motif « de la seule existence d'un dommage potentiel imminent pour les libertés individuelles de salariés victimes de dénonciations anonymes, recueillies par le biais d'un dispositif privé échappant à tout contrôle, sans que l'intérêt de l'entreprise permette sérieusement de le justifier » (14).

À la suite des premiers refus, les entreprises ont engagé des discussions avec la CNIL, pour obtenir qu'elle révisé sa position.

Au mois de novembre 2005, la CNIL formulait quatre nouvelles recommandations s'appliquant aux systèmes tant informatisés que manuels, dès lors qu'une circula-

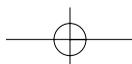
(11) CNIL, Délibération n° 2005-110 du 26 mai 2005, et Délibération n° 2005-111 du 26 mai 2005, *loc. cit.*

(12) *Ibid.*

(13) CNIL, « La CNIL s'oppose à la mise en œuvre de systèmes de dénonciation au sein des entreprises », *loc. cit.*

(14) Céline LACOURCELLE, « Alerte éthique, un dispositif à manier avec précaution », *Entreprise & Carrières*, n° 796, du 31 janvier au 6 février 2006, p. 21.

Claudia COURTOIS, « Les salariés de BSN Glasspack refusent d'être des corbeaux », *Le Monde*, 11 octobre 2005.



tion de données personnelles était effective, mais en limitant le domaine d'application de l'alerte aux questions financières et comptables (15).

En décembre 2005, la CNIL avalisait l'autorisation unique – une procédure déclarative sans contrôle préalable pour la mise en place des systèmes d'alerte – et le 1^{er} mars 2006, elle mettait à disposition, sur son site Internet, une fiche questions-réponses sur les dispositifs d'alerte professionnelle, qui en précisait le fonctionnement (16).

Une nouvelle définition des systèmes d'alerte, proche de celle des entreprises, figurait dans ce document :

« Un dispositif d'alerte professionnelle est un système mis en place par un organisme (privé ou public) pour inciter ses employés à signaler des problèmes pouvant sérieusement affecter son activité ou engager gravement sa responsabilité. »

Il ne se substitue pas aux autres canaux d'alerte existants (auprès de la hiérarchie, des représentants du personnel, du commissaire aux comptes, d'une autorité publique...) qui ne sont pas concernés par les travaux de la CNIL; il en est complémentaire » (17).

LES MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DES SYSTÈMES D'ALERTE

La communication et les conditions de réception d'une alerte

La description faite du dispositif et de son utilisation, dans les documents de référence des entreprises de notre échantillon, est souvent vague (18). Le rôle facilitateur et aidant des responsables de l'éthique est souvent invoqué pour justifier l'alerte. Le souci de répondre à toute difficulté d'application du code éthique figure en préambule, avant d'annoncer la possibilité d'une alerte. Très souvent, les documents reprennent la nécessité d'une première saisine managériale, tout en autorisant ensuite la possibilité de son contournement dans le cas où saisir son supérieur hiérarchique s'avère compliqué ou impossible. Des précisions sont données sur les modes de communication (mail, téléphone, courrier postal) et sur les garanties de confidentialité (garanties confirmées par nos interlocuteurs), à condition que le donneur d'alerte soit de bonne foi. Contrairement aux recommandations de la

(15) CNIL, « Dispositifs d'alerte professionnelle: à quelles conditions sont-ils conformes à la loi informatique et libertés? » *Échos des séances*, 15 novembre 2005, <http://www.cnil.fr>.

(16) CNIL, « Autorisation unique des dispositifs d'alerte professionnelle », *Échos des séances*, 28 décembre 2006; « FAQ (Foires Aux Questions) sur les dispositifs d'alerte professionnelle », *En bref*, 1^{er} mars 2006, <http://www.cnil.fr>.

(17) *Ibid.*

CNIL, aucune précision n'est fournie en ce qui concerne l'information, la protection ou les droits d'un salarié impliqué dans une alerte.

L'analyse du vocabulaire utilisé pour nommer l'alerte rend compte des précautions prises par les dirigeants pour éviter tout aspect « dénonciateur » (19). L'alerte devient question, signalement, information ou consultation, comme nous le confirme un responsable de l'éthique :

« On considère aussi le terme même d'alerte comme un petit peu incitateur. On considère qu'il faut interpeller, consulter le délégué éthique; il y a toute une panoplie, une gamme de... terminologies qui vise, au fond, à éviter que le dispositif apparaisse comme un système de dénonciation organisée... ».

Le système d'alerte autorisé par la CNIL doit rester un dispositif complémentaire, et non obligatoire. Cette utilisation volontaire du dispositif freine quelque peu le projet d'en faire un devoir, une obligation morale, comme le souligne un de nos interlocuteurs :

« Au contraire d'un certain nombre d'entreprises anglo-saxonnes ou autres, qui disent "vous avez le devoir ou l'obligation, dans certains cas, de rapporter", nous ne pouvons avoir cette attitude, qui relève d'un environnement plus anglo-saxon ».

Si les dénonciations anonymes ne doivent pas être encouragées, la CNIL, admettant l'existence d'alertes de cette nature, invite à la prudence dans leur traitement (20). Dans les documents étudiés, la possibilité d'un appel anonyme n'est jamais clairement énoncée et l'ensemble des responsables de l'éthique interviewés expriment clairement leur souhait de ne pas favoriser l'anonymat, même s'ils ne s'interdisent pas de traiter les alertes anonymes éventuellement réceptionnées.

Le traitement d'une alerte et les sanctions éventuelles

Toute alerte, qu'elle soit anonyme ou non, donne lieu à une investigation, afin de reconstituer les faits et de réunir d'éventuelles preuves.

Le degré de gravité renvoie à trois niveaux d'investigation :

– Le premier niveau est celui de l'enquête préliminaire, effectuée par les responsables de l'éthique, afin de s'assurer de la véracité des faits :

« On fait quand même une sorte d'enquête, on se renseigne pour savoir si ce n'est pas n'importe quoi; c'est une enquête élémentaire, donc de faits. Mais, ce n'est pas une »

(18) Code de conduite, code éthique, charte éthique, etc., des entreprises de notre échantillon.

(19) Cette conclusion rejoint celle de l'étude d'Isis Asset Management, *First to know. Robust internal reporting programs*, Ed. Trace International, 2004.

(20) CNIL, « Dispositifs d'alerte professionnelle: à quelles conditions sont-ils conformes à la loi informatique et libertés? », *op. cit.*

instruction du dossier en vue d'une prise de décision. Donc, moi, mon rôle consiste à relayer auprès de la ligne managériale»;

«On regarde et on fait parler les deux, on réconcilie les tenants et les aboutissants des déclarations, et le comité se réunit une fois par mois: on regarde ensemble et on prend une décision commune qui donnera lieu à une information: "prise de position du demandeur"».

Il peut, dans certains cas, s'agir aussi d'éliminer «les plaignants professionnels»:

«En revanche, il y a des affaires qui, par nature, appellent un autre traitement: établir les faits, pister les "chicanos", les plaignants professionnels, ou déjouer l'instrumentalisation de la délégation éthique à des fins diverses, politiques... Donc, tout cela peut être assez rapidement mis au clair, l'historique des dossiers permettant souvent de les repérer très vite»;

– Un deuxième niveau d'investigation est lancé, lorsque l'enquête préliminaire renforce la suspicion d'un manquement éthique, sans en apporter les preuves. Ce deuxième niveau est constitué par la mobilisation des services de l'audit de l'entreprise:

«Après la vérification des données, si celles-ci sont trop tordues, la vérification va être faite par l'audit. Cette vérification est faite sans donner la source aux auditeurs et une information est donnée à la filiale de tête»;

«De toute façon, on ne va pas mettre les policiers dans le coup, mais on va faire une investigation. Comme il y a un rythme des audits qui est assez rapide pour l'unité, on peut profiter du calendrier pour injecter des investigations particulières»;

– Le troisième niveau d'investigation répond à des alertes dont la gravité requiert des mesures d'enquêtes quasi judiciaires, auxquelles les services de sécurité peuvent être associés:

«On ne se déplace pas, on va utiliser un outil qui sera: soit la hiérarchie, en utilisant la distance comme protection de l'individu; soit l'audit interne; soit la sécurité. Dans certains cas exceptionnels, cela pourra être le contrôle financier. Parfois, on a des questions un peu ésotériques en matière comptable (c'est arrivé une fois ou deux); donc il nous a semblé que c'était plutôt au contrôle financier de s'en occuper»;

«Il y a des affaires, effectivement, qui appellent des investigations au sens policier du terme: il faut établir des faits qui risquent de mettre en cause des personnes et qui nécessitent une intervention. Alors là, on utilise les instruments qui sont dans l'entreprise: la direction de la sécurité et la direction de l'audit».

Un responsable de l'éthique commande parallèlement une enquête sur le donneur d'alerte pour s'assurer de sa bonne foi et de son intégrité, afin d'éviter tout acte de malveillance (contre un collègue, par exemple).

Face à cet imposant système d'investigation, le pouvoir de sanction à l'égard des «déviant éthiques» demeure ambigu. Ainsi, les règles prescrites dans les codes de conduite forment un système d'obligation. Mais la sanction, en cas de transgression, n'est inscrite que dans

une seule des chartes de notre échantillon. L'arsenal répressif de l'éthique s'appuie essentiellement sur les règles du droit pénal (notamment pour ce qui concerne la corruption, les délits d'initiés, etc.) et sur les règlements intérieurs des entreprises.

L'UTILISATION DU SYSTÈME PAR LES SALARIÉS: UNE PRATIQUE MINORITAIRE

Des données chiffrées

Finalement, le nombre d'alertes reçues par l'ensemble des entreprises de notre échantillon reste faible, au regard des effectifs de salariés concernés (entre cinq et dix appels par an):

«Depuis janvier 2005, il n'y a pas eu d'appel; simplement une demande pour connaître l'adresse postale du comité éthique afin de lui envoyer un courrier»;

«La partie salariée, en fait, fait 15 % des alertes éthiques. [...] Cela a bien dû faire quatre ou cinq dossiers dans l'année»;

«Pour 2004, il y a eu environ dix alertes. Dans ce chiffre, ne sont pas comptabilisées les alertes reçues sur la hotline aux USA».

Certains responsables de l'éthique avaient imaginé un nombre très important d'appels, calculé sur la base d'une alerte par salarié tous les dix ans, ce qui faisait 24 000 alertes par an pour une entreprise de 240 000 salariés. D'autres ne semblent pas surpris par le faible nombre d'appels.

Une définition de l'alerte éthique non consensuelle

Outre le faible nombre d'appels, seule une infime minorité des alertes reçues est qualifiée par nos interlocuteurs de «véritables» alertes éthiques.

L'extension de l'alerte aux faits considérés comme graves, extension admise par la CNIL, fait écho à l'esprit du système pensé par les entreprises (21). La gravité des faits répond aussi aux conditions d'interpellation du responsable de l'éthique, qui ne doit pas se faire à la légère. Il y a, en premier lieu, la saisine managériale, et, seulement en une sorte de dernier recours, la saisine du responsable éthique:

«Il fallait éviter, au fond, que l'alerte éthique soit la voiture-balai de toutes les réclamations. D'abord, parce que ce n'est pas gérable, et ensuite, parce que nous voulons finaliser ce dispositif pour un certain niveau d'alerte éthique: un niveau de dernier recours, d'une certaine gravité, la gravité pouvant être les enjeux, les affaires de corruption,

(21) *Ibid.* Sont ainsi considérés comme graves les faits de: « Mise en danger d'un autre employé, harcèlement moral, harcèlement sexuel, discriminations, délit d'initiés, conflit d'intérêts, atteinte grave à l'environnement ou à la santé publique, divulgation d'un secret de fabrique, risque grave pour la sécurité informatique de l'entreprise... ».

les affaires de harcèlement particulièrement graves, donc tout enjeu humain ou financier pour le groupe».

Pour autant, la définition de ce qu'est une alerte éthique ne fait pas l'unanimité dans les entreprises.

Ainsi, la majorité des alertes reçues est liée à des problèmes dits «RH», c'est-à-dire concernant les conditions de travail (avancement retardé, discrimination, présomption de harcèlement, etc.) et elles ne constitueraient pas, selon les responsables de l'éthique, de «véritables alertes éthiques», à l'exception des cas pouvant relever d'une procédure judiciaire, comme le harcèlement :

«Les alertes sont essentiellement des problèmes prud'homaux, de RH. Un type homosexuel qui, de ce fait, est discriminé, un syndicaliste. C'est beaucoup plus ce type de questions que des attaques de principes éthiques».

Qui plus est, ces alertes gênent, voire entravent, l'objectif visé par le dispositif :

«Force est de reconnaître qu'il y a des alertes, mais qu'elles ne sont pas la majorité des cas que nous traitons. Tout naturellement, et c'est également la même chose pour de nombreux comités d'éthiques (on a un petit peu échangé nos statistiques dans ce domaine), à partir du moment où les gens ont un comité d'éthique, ils vont souvent l'utiliser pour régler un problème avec leur hiérarchie, alors que le comité d'éthique n'est pas là pour être médiateur dans un conflit entre un collaborateur et sa hiérarchie!».

Au final, seulement quelques salariés (une minorité, semble-t-il) auraient compris ce que signifie une alerte éthique :

«On va avoir des appels qui, effectivement, peuvent signaler un point ou un autre qui méritent d'être examinés (auquel cas, il a des investigations mises en œuvre), mais c'est une petite minorité».

LES FREINS À L'UTILISATION DES SYSTÈMES D'ALERTE

Un problème culturel et social

Pour les responsables de l'éthique interviewés, la première cause de la non-utilisation des systèmes d'alerte en France est une incompatibilité culturelle, à la fois historique et sociale. Les salariés français n'adhèrent pas à la culture de l'alerte.

L'histoire européenne, et en particulier celle de la Seconde Guerre mondiale, entretient la controverse sur les systèmes d'alerte, comme le précise un de nos interlocuteurs :

«Alors, c'est ça qui fait peur : il y a toujours des personnes qui me disent : on va restaurer la délation. Effectivement, c'est très latin, c'est très français. En France, on a toujours cette première réaction qui est de dire : on ne collabore pas avec la police, on est dans la délation. C'est profondément culturel, ça vient sûrement d'un héritage de la Seconde Guerre mondiale. Bien entendu, il y a toujours des expli-

cations à tout, mais, là, il y a sûrement ce côté qui gêne, qui met mal à l'aise».

Le versant social de l'incompatibilité culturelle française est l'incapacité des salariés à dépasser une culture sociale rigide, qui refuse la participation au « nous communautaire » réunissant directions et collaborateurs pour la défense et le développement de l'entreprise au bénéfice de tous :

«Si un salarié considère que son supérieur hiérarchique se livre à un comportement douteux, il finira par alerter. Si c'est un collègue, il nous dira : "oui, je l'ai vu faire, mais ce n'est pas à moi de faire la police, ce n'est pas mon boulot, l'entreprise n'a qu'à faire son travail!". Si on était aux États-Unis, où c'est un devoir d'alerter (sinon, on peut être accusé de complicité), il y aurait des dénonciations».

Ces constats empêchent la rentabilité maximale du whistleblowing. La culture anglo-saxonne (et en particulier celle des États-Unis) y serait plus adaptée, comme le souligne un des responsables de l'éthique :

«Lorsque je fais des teasing au cours de mes différentes interventions, je demande : "Est-ce que X devrait promouvoir davantage l'alerte?". Si je suis dans un domaine anglo-saxon, c'est 80 % de oui ; si je suis dans un domaine européen, latin, ça sera 20 %... ».

Il semblerait pourtant que, même dans les pays anglo-saxons, les plaintes (certes, plus nombreuses) relèvent aussi du domaine des conditions de travail et non de la «véritable alerte éthique», comme le souligne une étude sur le whistleblowing (22) et comme le relève un de nos interlocuteurs :

«Aux États-Unis, la société qui reçoit des appels les classe selon trois niveaux de gravité (A, B, C), en informe le management, puis précise au salarié le délai de réponse. La société, en triant, est un port de facilitation : 80 à 90 % des appels sont des problèmes RH ! Les alertes sont plus nombreuses, mais non significatives».

La moralité des salariés en question

Une autre cause évoquée de l'échec des systèmes d'alerte est une moralité défaillante des salariés français, voire un comportement infantile :

«N'oubliez pas le rapport latin, ce fond de vieille éducation judéo-chrétienne : même lorsque quelqu'un a fait quelque chose de très mal dans la cour de récréation, on ne rapporte pas, ce n'est pas bien. Et j'ai encore des gens qui me disent : "Mais vous ne croyez quand même pas que je vais révéler ce qu'a fait un de mes camarades!" ».

Ainsi, les employés n'auraient pas encore acquis la vertu nécessaire à l'éthique d'entreprise, notamment, le courage de s'opposer, quel qu'en soit le prix à payer. La réalité, en simplifiant là encore, ne manque pas d'anecdotes exemplaires démontrant la «lâcheté» des salariés face à un problème éthique :

(22) Isis Asset Management, *First to know. Robust internal reporting programs*, op. cit.

«*Finally, on demande à quelqu'un d'agir, alors que, pour lui, la solution la plus facile, c'est de ne rien faire. Je prends souvent l'exemple suivant: "Je vais faire une photocopie et, sur la photocopieuse, je trouve un document un peu bizarre, qui me laisse à penser que... Qu'est-ce que je fais? J'en parle ou je n'en parle pas? J'en parle à qui? Est-ce que je ne vais pas avoir des ennuis? Ça va me prendre du temps, m'entraîner dans une boucle, etc. Je ferme la photocopieuse: j'ai rien vu..."*».

Le thème du «salarié-enfant» – à éduquer – revient aussi dans nos entretiens pour réfuter l'anonymat:

«*L'anonymat peut être une déstabilisation volontaire du management. Le président est très prudent face à une institutionnalisation du système*»;

«*À partir du moment où, dans l'entreprise, les gens doivent toujours s'identifier, tout naturellement, on court moins le risque de voir des gens le samedi soir se dire: "Tiens on va faire une blague à notre supérieur hiérarchique: on va passer un coup de fil pour raconter des choses..."*»;

«*Nous, on n'a pas envie de mettre en place un système où les gens prennent le téléphone pour dénoncer un... copain, par exemple. Simplement, il peut y avoir des situations où les rouages normaux ne permettent pas la remontée de l'information. C'est le cas, par exemple, si le problème se situe au niveau même du manager, ce qui arrive. Le système d'alerte est donc bien un système supplétif*».

La résistance des managers

La résistance des managers est aussi invoquée par un de nos interlocuteurs pour expliquer l'échec des systèmes d'alerte. Le management en place freine le recours à l'alerte, par peur des dénonciations intempestives:

«*On aura toujours l'interrogation très forte des managers disant: 'On risque d'aller vers la délation, et, là...' Ils ont tous très peur d'être accusés de harcèlement, par exemple. C'est quelque chose qui peut arriver, bien sûr, mais ils connaissent trop le mode de raisonnement et de fonctionnement français, où existe ce côté dénonciation, anonymat, lettres de corbeaux, comme on dit*».

Cette résistance des lignes managériales est reprise dans l'étude d'Isis Asset Management (23).

Le risque de trahir

Une dernière raison à la non-utilisation des systèmes d'alerte, soulignée par un seul de nos interlocuteurs,

mais retrouvée dans notre revue de presse professionnelle, est celle du risque d'alerter (24):

«*Les cadres ont souvent peur pour eux-mêmes, pour la confidentialité de leur information, quand il s'agit d'alerter. Pourtant, les enquêteurs sont attentifs à cela et sont amenés à faire des enquêtes détournées pour conserver cette confidentialité*».

Pour le donneur d'alerte, les risques évoqués sont principalement: le reclassement inadapté dans l'entreprise, le licenciement et la difficulté à retrouver un emploi salarié (25).

Ces risques sont aussi relevés par la CFDT-Cadres et l'UGICT-CGT, pourtant partisans d'un droit d'alerte, mais qui regrettent l'absence de garanties collectives protectrices (26).

Yves Medina, déontologue, vice-président de l'Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, faisait du système d'alerte un des principes fondateurs de la pratique de l'éthique en entreprise: «*Le code est de l'ordre du discours; l'alerte est un des moyens de passer de l'objectif théorique à une pratique*» (27). La faible utilisation des systèmes de whistleblowing dans les entreprises de notre échantillon invite, par conséquent, à questionner les salariés sur la légitimité et les effets réels de l'ensemble des dispositifs éthiques.

Il n'en demeure pas moins que l'existence de systèmes d'alerte n'est pas remise en cause, comme le souligne un responsable de l'éthique:

«*C'est indispensable d'avoir cela dans notre dispositif parce que, même si vous n'avez que 15 appels par an et qu'il n'y en a qu'un seul de bon, vous justifiez tout l'ensemble*».

Toutefois, certains de nos interlocuteurs reconnaissent, non sans ironie, les déficiences du système, faisant référence aux scandales financiers des firmes américaines, pourtant bien pourvues en matière d'éthique et de systèmes d'alerte.

CONCLUSION

Le «risque d'image», véritable obsession des directions d'entreprise, oblige à un effort important de communication et de surveillance permanente du «risque éthique» pour répondre aux exigences des parties prenantes en matière de respect de l'environnement, de responsabilité sociale et de performance

(23) Isis Asset Management, *op. cit.*, p. 21.

(24) Mélina GAZSI, «Les risques du métier», *loc. cit.*

(25) *Ibid.* L'auteure cite l'exemple de Sherron Watkins, celle qui avait publiquement dénoncé les pratiques comptables du groupe Enron. L'héroïne en serait réduite à intervenir dans des colloques pour gagner sa vie.

(26) «Observations de la CFDT-Cadres sur le document de la CNIL concernant les dispositifs d'alerte professionnelle», 15 décembre 2005,

adresse URL: <http://www.cadres-plus.net>; Intervention de Jean-François Bolzinger – Secrétaire général de l'UGICT-CGT, «Initiative internationale de la responsabilité des cadres», Conférence de presse du 22 novembre 2005, adresse URL: <http://www.ugict.cgt.fr>. Les réactions recueillies sur les sites Internet des organisations syndicales datent de novembre et décembre 2005, dates des premières recommandations de la CNIL.

(27) Céline LACOURCELLE, «Alerte éthique, un dispositif à manier avec précaution», *loc. cit.*, p. 22.

économique (28). Les systèmes d'alerte participent, avec les audits externes et les *reporting* internes, de l'organisation du contrôle éthique. Dispositifs intrinsèques à la « culture éthique », sorte de « police interne » adossée à la formalisation éthique, leur légitimité auprès des salariés reste, nous semble-t-il, encore à construire, tout comme l'est celle de l'éthique des affaires en général.

La légitimité du dispositif éthique, système d'alerte compris, repose sur la certitude, comme le dit un des responsables de l'éthique, qu'« on ne peut pas ne pas être d'accord avec la recherche du bien ». La réalité est simple et se contente d'un sens de l'éthique octroyé par le système dirigeant et se fondant sur l'évidence du « bon sens ».

La coopération requise des salariés (et, en particulier, du management responsable de l'application des principes éthiques) oblige, comme pour toute coopération, des relations de confiance. Faire confiance, c'est ici être loyal envers son entreprise, sans mettre en doute la légitimité du système dirigeant. La confiance-loyauté devient un sentiment moral, qui repose sur la croyance par les salariés dans le bien-fondé de la démarche éthique mise en place unilatéralement par les directions d'entreprise, démarche considérée comme un acte managérial (29).

En référence à un hypothétique âge d'or institutionnel qui assurait protection et ordre social clair, l'entreprise se propose comme substitut aux manques institutionnels.

La formalisation de l'éthique se décline, dès lors, au travers d'un véritable « programme institutionnel », au sens donné par François Dubet à ce concept (30) : il s'agit d'un processus social complet visant la transformation des valeurs et des principes en action et en subjectivité, pour engendrer un nouveau modèle de salariés conforme à l'ordre social envisagé, relevant d'une morale entrepreneuriale.

Morale qui, à la fois, puise dans le registre civique humaniste universel (honnêteté, loyauté, respect des

autres, droits de l'homme...) et dans le registre économique (concurrence, loyauté vis-à-vis de l'entreprise, performance...).

Les salariés sont, par conséquent, conviés à participer à la communauté vertueuse et universelle de l'excellence, en respectant les règles de conduite, modèles de comportement à adopter en toutes circonstances.

Le salarié modèle doit être intègre (refus de la corruption, de la fraude, du délit d'initié, de l'entente commerciale, respect de la libre concurrence etc.), loyal envers l'entreprise (éviter les conflits d'intérêts, protéger les actifs de l'entreprise, respecter la confidentialité des informations sensibles, orienter ses actions vers la performance économique, respecter les règles de la prise de parole publique, etc.) et vertueux vis-à-vis de ses collègues (refuser le harcèlement, la discrimination, être à l'écoute, œuvrer à l'esprit d'équipe etc.). Il doit, enfin, « exceller » au cœur de la performance de l'entreprise (donner le meilleur de lui-même et innover, dans le respect des contraintes financières).

Derrière cette éthique, qui ne se discute pas, on peut clairement distinguer l'offre éthique, destinée aux parties prenantes externes (clients et actionnaires, principalement), de l'exigence éthique imposée aux parties prenantes internes (fournisseurs et salariés).

Si l'approche durkheimienne de la contrainte de socialisation semble guider le projet entrepreneurial, l'intériorisation de la contrainte relevée par Durkheim ne saurait se passer de la croyance en la légitimité de la domination, mise en avant par Max Weber (31).

La domination peut devenir « le résultat d'une libre acceptation, c'est-à-dire d'un processus de légitimation des motifs de la domination », à condition, toutefois, que le dominé puisse trouver dans cette acceptation des réponses à ses attentes et à ses espérances (32).

Une recherche auprès des salariés et de leurs organisations représentatives rendrait sans doute mieux compte des légitimations possibles des dispositifs éthiques ainsi mis en place. ■

(28) En 1984, R.E. FREEMAN définissait le concept de partie prenante : « Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». De ce fait, se trouvent exclus « ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait d'une quelconque relation avec l'entreprise) ». Cité par Samuel MERCIER, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, coll. Repères, n° 263, p. 10, 2004.

(29) La démarche ne relevant pas des obligations de concertation ou de négociation qui réglementent les relations professionnelles, au mieux une consultation ou une information auprès des organisations représentatives des salariés a été faite dans les pays où elles existent dans les entreprises

de notre échantillon. C'est aussi la conclusion de l'étude du cabinet Alpha, « Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social. Étude sur les principales sociétés privées et publiques françaises », p. 52, mars 2004, adresse URL : <http://www.alpha.etudes.com>.

(30) François DUBET, *Le Déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002.

(31) Émile DURKHEIM, *L'Éducation morale*, Max WEBER, *Économie et société*, Paris, PUF, 1974.

(32) David COURPASSON, *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, p. 149, PUF, 2000.

POUR LA PATRIE, LES SCIENCES... ET LA FRAUDE !

AUTRES TEMPS,
AUTRES LIEUX

L'affaire Deprat dans le tourbillon des changements de gouvernance

La fraude, par sa forme et par son traitement, reflète un certain type de gouvernance ; la fraude est une déviance révélatrice de nouveaux rapports de force : c'est en fonction de ce type d'approche que l'auteur de cet article nous fait revivre tout le xx^e siècle scientifique, politique et social, et cela, à partir d'un récit passionnant. L'affaire Deprat nous entraîne dans l'Indochine des années 1910, où va se dérouler une guerre féroce entre universitaires et administrateurs, et en particulier entre deux hommes aux ambitions affirmées. Deprat avait raison trop tôt sur la théorie de la dérive des continents ; il remettait en cause les croyances établies et bousculait les méthodes pratiquées. C'est tout le problème de la relativité des jugements, même scientifiques, qui est posé ici. De la vérité et de la fraude comme invitations à observer les changements...

Par **Jean BEHUE GUETTEVILLE**, Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique

Cet article propose de porter un nouveau regard sur les fraudes. Inspirant les plus diverses dissections, celles-ci sont en effet rarement mises à profit pour observer la réalité en train de se transformer. L'affaire Deprat incite spécialement à une telle démarche. Savant du début du siècle, parti en Indochine récolter la gloire et revenu cloué au pilori par sa communauté scientifique, il est le seul exemple connu de réhabilitation officielle, fût-elle prononcée à

titre posthume. Épopée saisissante aux contradictions surprenantes, cette affaire de fraude scientifique ne prend tout son sens qu'une fois enrichie de la réalité historique et sociale dans laquelle elle s'est produite. Donnant à voir le soubresaut du modèle de l'Université, l'institutionnalisation d'une recherche publique et l'émergence d'une science de marché, l'affaire éclaire l'épopée d'un siècle de gouvernance scientifique. Au terme de cette description, l'affaire

suggère de faire des fraudes des invitations à penser les changements de gouvernance. Enfin, l'article ouvre sur un projet méthodologique oublié : considérer les déviances comme des médiateurs privilégiés pour observer la réalité en train de se transformer.

À l'écoute de Pandore !

La fraude, c'est mal ! Que les affaires de fraude s'étaient à la une des journaux, qu'elles soient disséquées par les hommes de loi ou mises en perspective par les chercheurs, le verdict est presque toujours le même : la fraude est un acte déviant à combattre. Difficile, en effet, de défendre des comportements qui conduisent non seulement à la ruine d'entreprises, à la déstabilisation d'économies entières, mais aussi à la remise en cause de résultats de recherche scientifique et au tremblement de pans entiers du savoir. Face à de tels périls, la réaction est presque toujours immédiate, et de plus en plus systématique. Pour reconstruire la confiance, les cas sont vite isolés, les auteurs identifiés, la peine prononcée et, rapidement, la boîte de Pandore refermée. Bien sûr, face au retour toujours possible de ce fléau, on se protège en essayant de bâtir des chartes de bonne conduite, des codes d'éthique, voire des lois. Si la mise en place de ces mesures a un effet absoluire relativement bénéfique, leur pouvoir préventif s'avère, néanmoins, assez illusoire. Car la fraude, en tant que déviance, est mal connue.

Pourtant, au-delà du jugement moral, les fraudes devraient nous amener à penser. La fraude est en effet loin de ne constituer qu'un état de fait qu'il faudrait simplement maîtriser, dissimuler ou annihiler. Elle s'offre, en fait, comme une porte d'entrée sur l'inconnu. Elle est un point de vue admirable pour observer la réalité en train de se reconfigurer, les catégories se reconstituer, et les rôles se réaffirmer. De fait, la fraude ne constitue plus tant un objet à considérer pour lui-même, au travers de ses causes, de ses conséquences, ou de sa nature, qu'un lieu de passage entre une réalité et une autre. Nous emportant vers un nouveau monde, la fraude nous oblige à laisser nos présupposés sur le quai et à renouveler notre façon de penser. En fin de compte, les fraudes nous invitent à un projet méthodologique. Un projet qui consiste à considérer les déviances non pas comme des objets de connaissance en tant que tels, mais comme des médiateurs vers d'autres objets en mal de connaissance.

Cet article se propose d'appliquer ce projet à un cas concret. Au travers du récit d'une affaire de fraude scientifique en tous points unique, je propose de faire des cas de fraude scientifique un point de vue sur les changements de gouvernance de la science. Car l'affaire, qui s'étale sur plus d'un siècle, met en scène un savant renommé et un administrateur puissant, et signale bien plus qu'un simple affrontement de personnes, ou un problème organisationnel d'un service en proie à deux ambitions. L'affaire Jacques Deprat

nous emporte dans l'épopée de la science contemporaine. Sur fond de changement de paradigme scientifique (KUHN) et d'émergence de la théorie de la dérive des continents, cette affaire nous fait revivre la transformation d'une gouvernance universitaire en une gouvernance administrative de la science. Et d'un détour par un récit quasi biographique, typique de la micro-histoire, elle offre la possibilité de situer des évolutions de longue période, évolutions qui mobilisent actuellement l'attention d'un courant de recherche (GIBBONS *et al.*, 1994).

Sur les traces d'un savant en Indochine

Jacques Deprat est un jeune homme qui choisit les sciences par passion. Héritier d'une tradition familiale de travail et d'ascension sociale, il est le fils d'un agrégé de grammaire. Prenant autant de plaisir à lire la poésie gréco-latine et le théâtre shakespearien que les chefs-d'œuvre de Schiller ou de Goethe, il évolue avec aisance dans les domaines de l'art et de la culture. C'est pourtant vers les sciences que le mènent ses longues promenades familiales dans le Jura et sa curiosité pour les pierres. Possédant son premier précis de géologie à l'âge de onze ans, il entre de plain-pied dans le vingtième siècle en publiant dans le *Bulletin de la Société géologique de France* à seulement vingt ans. Boursier de doctorat sous la direction du célèbre professeur Alfred Lacroix, il démontre déjà les qualités des plus grands géologues en réalisant de belles synthèses, appuyées sur sa grande intuition et ses qualités d'infatigable marcheur. Ainsi, la nouvelle carte qu'il ramène de l'île d'Eubée surclasse nettement celle de son prédécesseur. Ce n'est pourtant pas suffisant pour lui permettre d'obtenir un poste fixe, à sa sortie de la Sorbonne, en 1905. Déterminé à se construire par lui-même, il organise ses propres conférences sur l'éruption de la Montagne Pelée et se lance dans des missions remarquées en Sardaigne et en Corse. Il met alors un point d'honneur à contredire des géologues mieux établis et à refuser de cosigner ses articles avec de grands noms, tel Pierre Termier. Ce dernier ne lui en tiendra pas rigueur et passera outre l'amertume du jeune savant fougueux, pour l'intégrer au Service de la Carte géologique de France et lui proposer, en 1908, une opportunité de poste en Indochine.

Lorsque Deprat débarque en famille à Hanoï, en juin 1909, c'est avec la ferme intention de faire ses preuves. Découvrant l'ampleur du travail à réaliser en comparant les modestes esquisses réalisées par ses prédécesseurs à l'œuvre monumentale du *Geological Survey of India*, il ne perd pas de temps et part presque aussitôt en campagne. Ou plutôt dans les forêts chaudes et humides du Nord de l'Indochine, où se côtoient tigres, rebelles et contrebandiers. Le 12 novembre 1909, il part au Yunnan pour une mission de onze mois. À son retour, Deprat retrouve un Service qu'il va fortement modifier. Avec l'idée

d'œuvrer pour l'édification du savoir, et d'insérer son Service dans le réseau scientifique international, il abandonne le modèle de la science coloniale (BONNEUIL, 1991) mis en place par son prédécesseur. Plutôt que de favoriser les contributions de notables locaux, il s'empresse de reconnaître la maîtrise scientifique de quelques-uns d'entre eux (comme le commandant Dussault ou le paléontologue Mansuy), pour les associer à un travail rigoureux. Il s'attache également à collaborer avec les habitants locaux, en mettant en place un modèle de circulation des savoirs, qui se trouve en décalage par rapport à la visée colonialiste (RAJ, 2000). Enfin, il transforme les sorties mondaines en campagnes d'exploration et les observations passagères en analyse systématique. En un mot, le Service géologique reprend vie par électrochoc, comme renaît d'ailleurs le modèle des Universités, à la même époque.

Le triomphe de l'Université

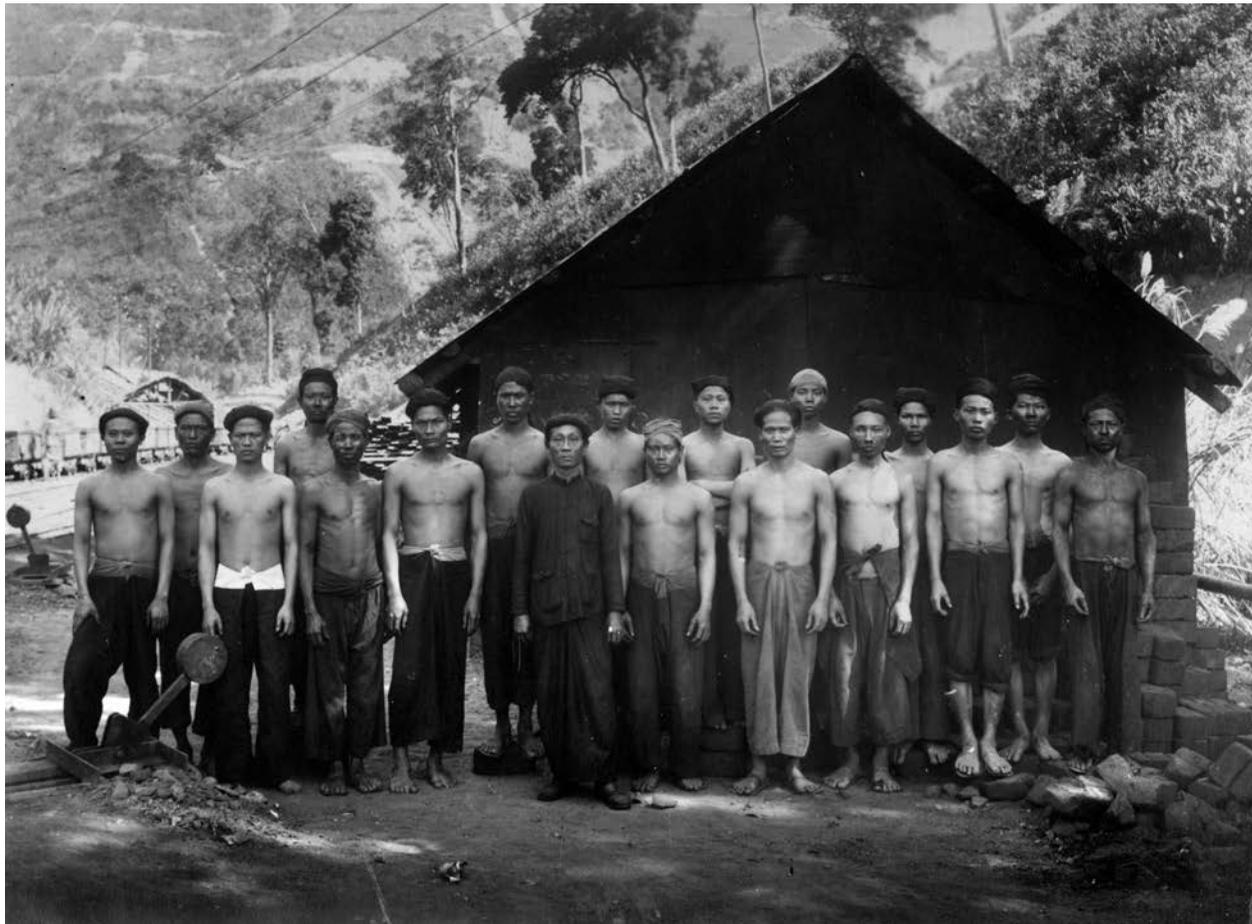
Comme nul autre de ses aînés, Deprat apparaît comme le digne héritier de la tradition universitaire française. Lorsqu'il naît, à la fin du XIX^e siècle, l'Université se trouve à l'épicentre du triomphe d'un nouveau modèle de construction et de diffusion des savoirs. Exhortant à l'exercice d'une pensée libérée par la diffusion d'essais engagés, entreprenant de concurrencer les Écritures par l'édification d'une Encyclopédie de toutes les connaissances, les Lumières amorcent une révolution qui n'aura de cesse de réinventer le modèle de construction et de diffusion du savoir. Sièges de la pensée rationaliste, voire utilitariste, les Grandes Écoles sont les premières à hériter du projet de libération de la pensée. Elles sont soutenues par l'Université, qui s'affirme au cours du siècle comme le garant d'un savoir autonome et universel. En 1808, Napoléon Bonaparte décrète la naissance de l'Université de France en précisant, dès le premier article de son texte de loi, que « *l'Enseignement public, dans tout l'Empire, est confié exclusivement à l'Université* ». L'instabilité politique du XIX^e siècle fragilise l'édification du modèle universitaire, mais n'en remet pas en cause les fondements. Si l'Empire cède la place à la Royauté, puis à la République, l'Université reste en effet au cœur du système piloté par le Ministère de l'Instruction Publique. Et s'il faut un siècle à l'État pour légitimer le modèle de l'Université, ce n'est qu'à l'aube du XX^e siècle que celui-ci commence à s'imposer. C'est notamment le cas pour l'enseignement supérieur, qui se reconstruit en digne concurrent des Grandes Écoles napoléoniennes, avec les lois de 1880. En engageant une réforme des grades, qui restreint l'accès aux postes de l'université aux seuls docteurs, le modèle universitaire s'offre une cure de professionnalisation et de légitimité. Une cure dont profite un certain Jacques Deprat, qui a également la particularité de rejoindre une disci-

pline scientifique particulièrement engagée dans l'édification du modèle de pensée universitaire. Support essentiel de la réforme rationaliste des Lumières, les sciences naturelles vont jouer un rôle fondamental dans l'édification du nouveau modèle de construction et de diffusion des savoirs, fondé sur l'Université. À partir du début du XIX^e siècle, l'affirmation de la géologie et de la paléontologie en tant que disciplines scientifiques, va permettre aux nations d'engager leurs révolutions industrielles. Non contents de fournir le charbon qui va alimenter la révolution industrielle, les chasseurs de fossiles vont aussi allumer la torche des Lumières. Admirés dans les cabinets de curiosité d'amateurs toujours plus nombreux, les œufs de dinosaures, squelettes de poissons et autres empreintes du passé arrivent à convaincre quelques esprits éclairés que l'âge de la Terre dépasse largement la durée des temps bibliques et que d'autres formes de vie ont existé, puis disparu. Il n'en faut pas plus pour que, du jour au lendemain, les Académies se mettent à concurrencer les Églises et que l'histoire religieuse soit tout à coup frappée du sceau du créationnisme, signe qui la distingue d'une autre théorie, qui va prendre au moins un siècle à s'imposer : l'évolutionnisme. Alors que les sciences naturelles se sont professionnalisées, que Linné a lancé la grande entreprise taxonomique, que Cuvier a promu l'anatomie comparée et que les preuves s'accumulent contre le fixisme, de jeunes savants issus de la révolution de l'Université ouvrent une nouvelle possibilité. En dignes héritiers du branle-bas de combat de la Révolution, les Français sont naturellement bien positionnés. Passionné de botanique et fondateur de la biologie, Lamarck se lance dans une exploration du monde vivant, à la recherche des lois qui le régissent. Constatant, comme ses contemporains naturalistes, que la Nature est mouvement, que la Terre ne cesse de se transformer et que les espèces vivantes se différencient également des formes fossilisées, il propose l'idée d'une adaptation des êtres vivants à leur environnement, et donc de leur transformation au cours du temps. Si l'idée est neuve pour le début du XIX^e siècle, et lui vaut un déni catégorique de grands noms tel Buffon, elle ressurgit après un détour par les îles Galapagos. Acceptant l'idée d'un monde vivant en lente et perpétuelle transformation, Darwin enfonce le clou en identifiant des lignées d'espèce et en faisant de la sélection naturelle le moteur de la transformation. La fin du XIX^e siècle s'ouvre ainsi sur le mouvement. Un mouvement qui laisse la religion sur le bas-côté, avec la promulgation de la loi de séparation de l'Église et de l'État, en 1905. Les professeurs de la Sorbonne et du Muséum, qui ouvrent leurs portes et leur enseignement à Deprat, sont en plein triomphe. Un nouveau mode de production et de diffusion des savoirs est à son apogée.

Rencontre électrique entre savants et administrateurs

Si le jeune savant arrive en Indochine avec l'idée d'apporter sa contribution au mouvement initié par l'Université, il est accueilli par une catégorie naissante et néanmoins déjà puissante : celle des administrateurs

l'Indochine (SGI), créé en 1897 par le Gouverneur Général Doumer. Obtenant le rattachement du Service à la Circonscription des Mines, plutôt qu'à la Direction de l'Agriculture (dont dépendent pourtant les autres services scientifiques de la colonie), il recrute



© ROGER-VOLLET

L'Union indochinoise [...] peut compter sur le riz et le coton de la Cochinchine dans le Sud, sur les ressources minérales et charbonnières principalement concentrées au Tonkin [...]. (*Tonkin, Charbonnages du Dong-Trieu, Mine Clotilde, 1931*)

de l'État. Conformément au modèle républicain de philosophie politique, la France du début du XX^e siècle s'affirme en remplaçant un souverain qui revendique ses pouvoirs de Dieu par une forme symbolique et désincarnée du pouvoir, qui tire sa légitimité des hommes. C'est la naissance de l'État. Dans ce système, ce ne sont pas les hommes qui gouvernent, ce sont les règles et les lois qu'ils ont choisies. En tant que gardiens du système, les hommes d'État et les administrateurs constituent une catégorie fondamentale et doivent, à ce titre, apparaître comme des intermédiaires intègres et dignes de confiance. Les Ingénieurs du Corps des Mines ne font pas exception, et jouent un rôle de premier plan, notamment en Indochine. Formé au Prytanée de La Flèche, diplômé de l'École Polytechnique et du Corps des Mines, Honoré Lantenois doit être considéré comme le premier administrateur du Service Géologique de

parmi ses amis notables et au sein du Service géographique des Armées les premiers contributeurs réguliers du Service. Il offre ainsi les premiers travaux scientifiques sur la géologie du Tonkin. Attiré par la géologie depuis son passage par l'École des Mines et sa rencontre avec les grands noms de l'époque, il est membre de la Société géologique de France depuis 1896 et espère secrètement pouvoir laisser son nom dans les annales de la discipline. Pour autant, ses travaux s'avèrent fort appliqués et principalement axés sur le développement minier de la colonie. L'époque est en effet à la valorisation des ressources de l'Indochine et à un renforcement du contrôle administratif.

L'Union indochinoise, qui date de 1887, est un ensemble de territoires possédant un grand potentiel économique. Elle peut compter sur le riz et le coton de la Cochinchine dans le Sud, sur les ressources

minérales et charbonnières principalement concentrées au Tonkin, et enfin sur le commerce lucratif de l'opium, qui fut à l'origine de conflits locaux avec la Chine. Tous ces éléments en font le plus bel espoir économique de l'empire colonial français, avec l'Algérie. Cette puissance se renforce, au début du XX^e siècle, sous les mandats de Paul Doumer et d'Albert Sarraut dont les projets de valorisation n'ont d'équivalent dans aucune autre colonie. Le succès que remporte la colonie d'Indochine dans ses projets est tel que des campagnes de désinformation y sont organisées pour minimiser l'ampleur de ses richesses. Ceci nous révèle que l'Indochine n'est pas seulement un formidable réservoir économique. C'est aussi un territoire récemment unifié, en proie à l'instabilité politique et aux conflits d'intérêt. Face à cette situation, la colonie s'est dotée d'un système administratif puissant. Il faut pouvoir organiser (minerais, agriculture) ou contrôler (opium) le commerce, de façon à le rendre le plus rentable possible. Il y a également la nécessité d'établir l'autorité du Gouvernement français face aux monarchies locales et aux ambitions des colons, en instaurant, par exemple, un système efficace de prélèvement de l'impôt. Enfin, il est impératif de préserver le territoire de toute intrusion. Les défis ne manquent pas et les colons ne sont pas très nombreux face à ceux que l'on nomme « indigènes ». Aussi la puissance du modèle français tient-elle d'abord à l'unité de ses représentants. Les colons, qu'ils soient militaires, politiques, commerçants, administrateurs ou savants, doivent se retrouver, pour affirmer leur pouvoir. Tous sont invités à rentrer dans un modèle dont ne fait pas partie « l'indigène ». Le résultat de cette politique de la main de fer paraît, dans un premier temps, concluant et assure aux gouverneurs de l'Indochine les meilleures perspectives de l'empire colonial.

Si les pirates de tout bord donnent du fil à retordre aux militaires, les savants s'offusquent, quant à eux, des pratiques des administrateurs locaux. Un premier choc a lieu avec l'arrivée en Indochine du Gouverneur Général Klobukowski, en 1909. Souhaitant augmenter la contribution de la colonie à l'effort national, il met moins de huit jours pour rencontrer les représentants de la mission scientifique et leur demander des comptes. La décision ne manque pas de choquer le petit monde savant de la colonie, qui en réfère au Muséum, à Paris, puis au Ministre. Mais le message est passé : les scientifiques ne sont les bienvenus que s'ils participent directement à la valorisation économique de l'empire colonial. Ardent défenseur de l'Université et savant produit du Muséum, comme ses collègues de la mission scientifique, Jacques Deprat est aussi un travailleur infatigable, qui produit des résultats très utiles pour la colonie. Arrivé avec la mission de contribuer à l'édification de la carte géologique du monde, ses résultats intéressent au moins autant l'Académie des Sciences que le Gouvernement

Général local. Tout le monde a intérêt à ce qu'un professionnel établisse une carte géologique fiable. D'abord les industriels, qui veulent savoir où chercher leurs minerais et comment faire pour construire le chemin de fer, dont le tracé a été défini par les ingénieurs. En même temps, les militaires sont à la recherche de toutes les informations cartographiques possibles pour étayer leur connaissance topographique du territoire indochinois, encore en proie à des luttes territoriales avec la Chine et le Japon. L'impérieuse nécessité d'une cartographie bien établie rend le travail de professionnels aventureux très recherché. Et il est fort probable que Deprat ait été considéré comme l'un des plus précieux topographes de la colonie. Loin de se cantonner à faire de la science pure, Deprat était donc un atout pour la colonie et pour ses administrateurs. L'échange avait tout pour être fructueux. Mais le conflit ne tarda pas à naître entre Deprat et Lantenois, entre le modèle universitaire et le modèle administratif.

C'est sur le terrain des publications scientifiques que prennent racine les premiers conflits entre Lantenois, l'administrateur, et Deprat, l'universitaire aventureux. Dès 1910, un conflit s'ouvre entre eux à propos du projet de publication du commandant Zeil. Alors que Lantenois se montre fier du travail de son ami d'exploration, Deprat refuse catégoriquement de publier le papier, qu'il juge indigne d'un travail scientifique. L'incident dure jusqu'en 1911, après que Deprat eut menacé de démissionner et que le professeur Termier fut intervenu pour rétablir le calme. Un autre incident éclate dans la foulée, lorsque Deprat présente son manuscrit sur la mission du Yunnan à son supérieur. Ce dernier le lui rend, complètement remanié. Pour le géologue, l'affront est trop grand, d'être ainsi corrigé par un amateur, dont tout le travail lui paraît appeler révision. Non content d'affirmer son statut de savant œuvrant pour la grande science de l'époque, Deprat se risque également à vouloir réformer les mentalités des colons. En véritable « entrepreneur de morale » (BECKER, 1985), il aurait ainsi saisi au vol une remarque du Résident Supérieur du Tonkin sur le coût de service pour déclarer, en public : « *Si votre Société d'études n'avait pas méprisé la science des terrains, vous n'auriez pas plusieurs mois de coupures par an* », évoquant les retards pris dans la construction du chemin de fer. Si l'on peut croire en la réalité de cet incident, on peut également deviner un dédain réciproque : celui d'un savant à la fois humaniste et intransigeant, se mettant au service de colons qui ne l'écoutent pas comme il le voudrait, et celui d'administrateurs s'estimant méprisés dans leur autorité. Lantenois reste bien entendu l'administrateur avec lequel les tensions sont les plus vives. Dès 1911, Deprat tient à clarifier les relations qui l'unissent à Lantenois. Son modèle étant celui de la recherche universitaire, il exige de son supérieur qu'il se cantonne à un rôle administratif, tel un recteur d'université, et qu'il le laisse seul s'occuper des questions scientifiques, à la manière d'un professeur. Si l'ultimatum est un coup dur

pour celui qui a dépoussiéré le Service et dont le seul rêve est de laisser un nom, fût-il modeste, en géologie, il est accepté en mars 1913 lorsque Deprat est nommé Chef du Service, avec trois ans de retard sur le calendrier. La nature de la relation est officialisée lorsque Deprat exige d'accompagner Lantenois au Congrès mondial de géologie de Toronto, et qu'il triomphe en étant nommé vice-président. En 1914, le rapport recteur-professeur est presque gravé dans le marbre lorsque Lantenois est mobilisé en Algérie et qu'il laisse, non sans amertume, ses instructions en confirmant « *l'autonomie totale du Service géologique au point de vue scientifique* » (1). Lantenois semble vaincu. Et Deprat a désormais le champ libre pour récolter les fruits de son travail, et gagner en renommée scientifique.

Guerre et changement de gouvernance scientifique

Tout en fournissant de louables services à la colonie, le savant s'affirme. De 1909 à 1917, il produit une œuvre théorique importante qui lui vaut rapidement une belle reconnaissance. Ainsi, le Congrès de Toronto de 1913 apparaît comme une consécration mondiale des travaux de ce jeune géologue de 33 ans : « *Je suis donc un des Vice-Présidents du Congrès ; or, ce n'est donné qu'à des gens faisant autorité dans le monde scientifique [...] Je suis bien lancé maintenant et ai pris rang, d'après le mot de Termier lui-même, parmi les leaders du monde géologique* ». Que vient donc récompenser cette position ? Tout simplement une contribution d'une qualité et d'une quantité impressionnantes en matière géologique et paléontologique, qui plus est, relayée par d'abondantes Notes lues à l'Académie des Sciences ou publiées dans les Mémoires du SGI. Il est ainsi le premier à parler de charriages en Indochine, notamment en Nord-Annam et au Yunnan. Il est aussi celui qui découvre le Cambrien du Haut-Tonkin et fournit des synthèses géomorphologiques des plus pertinentes. Il ne faut pas non plus oublier son œuvre paléontologique, qui porte sur les Fusulinidés d'Indochine, mais aussi du Japon. Ces travaux sont suffisamment importants pour qu'en juin 1914 Lantenois ravale sa rancœur et fasse un discours élogieux sur la géologie indochinoise, à l'Académie des Sciences. Dès lors, la reconnaissance des travaux de Deprat est unanime. Comme si sa consécration n'était pas suffisante, il partage en 1914 avec son collaborateur Mansuy le prix Tchihatchef de l'Académie des Sciences, pour lequel il reçoit tout le soutien du puissant Emmanuel de Margerie. En janvier 1917, c'est au tour de la Société géologique de France de faire son éloge, au travers des mots de son

Président : « *C'est ainsi qu'un de nos successeurs, jeune géologue d'un grand avenir [...] est parti de Besançon, son pays natal, pour aller découvrir l'histoire étonnante des formidables nappes préyunnanaïses venues, depuis le Tibet, s'écraser contre le môle du Tonkin oriental. Cette grandiose synthèse est le plus beau fleuron de la couronne laborieusement ciselée par cette pléiade de géologues jurassiens qui procède de Thurmann* » (2). Margerie ajoute que « *les travaux du Service géologique de l'Indochine ont pris rang, aussitôt publiés, parmi les documents fondamentaux* » (3). Ayant à son actif des publications majeures, et en main un Service qu'on n'hésite plus à comparer au redoutable *Geological Survey of India*, l'avenir de Deprat est apparemment tout tracé jusqu'à l'Académie des Sciences. C'est sans compter sur une poignée de fossiles, qui sont sur le point de lui permettre d'affirmer la présence de l'Ordovicien en Indochine, pour établir l'hypothèse d'une « *communication certaine de la mer ordovicienne de Chine méridionale avec celle d'Europe centrale* », conforme à l'idée d'une Terre en mouvement et à la représentation contemporaine de la Pangée (4). Le jeune savant semble avoir l'avenir devant lui. Mais c'est sans compter sur la Grande guerre, qui a profondément modifié les rapports de force et la gouvernance de la science.

Face aux nécessités de la guerre, l'État ne se contente pas d'avoir recours aux milieux économiques. Il fait de la mobilisation des savants et de l'institutionnalisation de la science un objectif majeur. Et en quelques années, de nouvelles instances vont prendre le pouvoir des mains des universitaires. En novembre 1915, Painlevé crée au sein du ministère de l'Instruction Publique une « *Direction des inventions intéressant la Défense nationale* », dont les missions s'élargissent jusqu'en 1917, date à laquelle elle devient la « *Direction des inventions, des études et expériences techniques* ». Les géologues et les géographes sont en première ligne de cette mobilisation et, dès 1914, le général Bourgeois, du Service Géographique des Armées, adresse un courrier au célèbre géographe Paul Vidal de la Blache « *pour examiner comment on pourrait, en assez peu de temps, préparer des notices statistiques et géographiques* ». Rapidement, des géographes et des géologues collaborent avec les militaires, à l'image d'Emmanuel de Margerie ou de Jules Sion. C'est que les compétences cartographiques et topographiques sont particulièrement recherchées, à une époque où les traités de tactique consacrent des chapitres entiers à la « *géologie militaire* ». Et, bien qu'on ait pu s'attendre à une certaine réticence des milieux universitaires à s'engager

(1) Lettre de Lantenois à Deprat, 15 avril 1914.

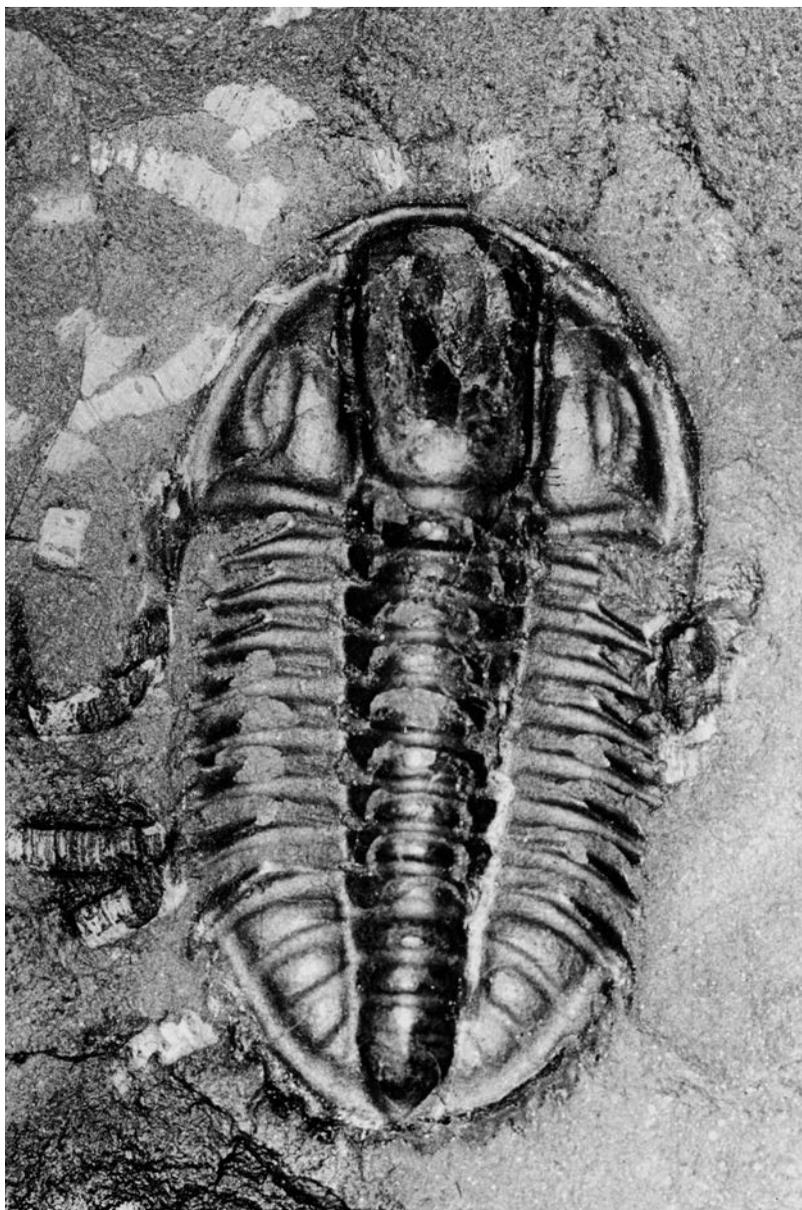
(2) Discours à la Société géologique de France, 8 janvier 1917.

(3) Le 22 janvier 1917, Pierre Termier présente le mémoire de Deprat sur le Haut-Tonkin dont il fait l'éloge, tout comme E. de Margerie.

(4) Pangée : « Il y a 300 millions d'années environ, tous les continents étaient rassemblés en un vaste ensemble unique, la Pangée. Cet énorme supercontinent a commencé à se fragmenter et à se dissocier il y a plus de 200 millions d'années. Sa partie méridionale, le Gondwana, se divisera en nombreux continents qui effectueront une lente migration, les amenant à leur position actuelle [...] ». *Encyclopédie Universalis* (ndlr).

dans un défi aussi utilitariste, plusieurs circonstances expliquent que la mobilisation scientifique apparaisse comme un des traits les plus représentatifs de la période. À un moment où la communauté scientifique, notamment celle des physiciens, s'affronte sur ce que doit être la « science civilisée », la guerre offre à toute une frange de scientifiques l'opportunité d'abandonner la « science pure », pour s'engager dans un défi utilitariste plus pragmatique. La guerre offre également à la

génération des savants contemporains de l'affaire Dreyfus, l'opportunité de réaffirmer une fois de plus leur engagement pour ce qu'ils croient vrai et nécessaire d'être défendu. Enfin, l'engagement de nombreux savants dans des programmes militaires cache des motifs plus pragmatiques, comme la possibilité d'échapper à la mobilisation au front, et la chance d'accéder à de nouvelles responsabilités, pour un certain nombre d'entre eux. Plusieurs scientifiques accèdent ainsi à des responsabilités administratives ou politiques de premier plan, annonçant la naissance d'une science d'État, et non plus d'Universités. Une ère où la recherche n'est plus tant aux mains des universitaires qu'entre celles des administrateurs. Si Deprat n'a pas forcément vu le mouvement s'opérer depuis l'Indochine, il va mesurer, mais à ses dépens, le pouvoir des administrateurs de la science, avec le retour de Lantenois dans la colonie.



Visiblement, ce soupçon s'était transformé en certitude lorsque Deprat lui avait présenté, en 1916, «deux trilobites cambriens appartenant à des espèces européennes, qu'il disait avoir trouvés au Dong-Quan». (*Trilobite*)

Une ambition de trop : l'élément révélateur

Avec le retour de Lantenois en Indochine, en février 1917, le Service géologique devient tout à coup trop petit pour deux personnages en pleine ascension. Tandis que Deprat a profité de l'absence de son supérieur hiérarchique pour accéder aux hautes sphères de la science, la guerre a fait de Lantenois un administrateur puissant, qui rentre en Indochine couvert d'honneurs. Après trois années passées en Algérie,

il arbore le grade de Chef de la Circonscription des Mines de Hanoï. On peut, sans dénaturer sa véritable fonction, dire qu'il est un personnage incontournable du développement minier et industriel d'Indochine. En effet, il a toute autorité pour délivrer des demandes de concessions minières et pour les administrer, et il encadre toutes les analyses minérales pour l'Administration et pour les particuliers. Enfin, il supervise les travaux de la carte géologique d'Indochine, dont est chargé le Service géologique, et par conséquent Deprat. Un problème organisationnel est sur le point de ressurgir. Tandis que Deprat a profité de l'indépendance scientifique que lui a parfaite-

ment accordée le précédent administrateur des Mines pour construire un Service à son image, Lantenois rentre avec l'idée de reprendre en main un Service qu'il a toujours estimé être le sien. Mais, tandis que sa position antérieure l'avait contraint à accep-

ter sans conditions le diktat imposé par l'universitaire, il rentre avec l'avantage d'incarner la catégorie montante de la recherche, celle des administrateurs. Toutes les conditions sont réunies pour que le problème organisationnel d'une entité en prise aux ambitions de deux hommes débouche sur un nouveau conflit. Sauf que, cette fois-ci, le conflit prend racine dans une rancune et un mépris qui ont eu tout le temps de se développer et de se renforcer. Deprat, qui va chercher son supérieur hiérarchique au port, ne cache pas son déplaisir à revoir ce « poids mort » dont il peut déjà prévoir les « discussions oiseuses, les raisonnements gonflés d'importance se déroulant à perte de vue, à propos de futilités » (WILD, 1926, p. 200). Cela n'augure rien de bon...

Et en effet, à peine un mois après son retour, Lantenois convoque officiellement Deprat dans son bureau. Lui montrant une poignée de fossiles qu'il lui demande de reconnaître, Lantenois fait part à son Chef de Service de soupçons concernant leur authenticité. Pour établir ce jugement, il s'appuie sur les dires du paléontologue Mansuy. Les doutes de ce dernier remonteraient à 1915. Certains fossiles lui seraient apparus d'origine européenne, et non indochinoise ou chinoise. Visiblement, ce soupçon s'était transformé en certitude lorsque Deprat lui avait présenté, en 1916, « deux trilobites cambriens appartenant à des espèces européennes qu'il disait avoir trouvés au Dong-Quan ». Bien entendu, ces fossiles, comme bien d'autres, ont servi à Deprat pour dater des strates géologiques et publier des Notes remarquées à l'Académie des Sciences. Pour Lantenois, c'est un mobile suffisant. Et ainsi, l'entretien ne se finit pas sans qu'il réitère en termes très clairs à son subordonné son obligation de se justifier. L'entretien ne manque pas de tourner à l'affrontement. Deprat est scandalisé par cette accusation, lui qui a ramassé des milliers de fossiles et à qui l'on reproche l'authenticité de six spécimens. Pour lever tout doute, Lantenois enjoint à Deprat de l'accompagner sur les sites de récolte, pour constater contradictoirement la présence de tels fossiles. L'affront est consommé, et annonce un combat sans pitié entre les deux hommes.

Si certaines études ont l'habitude de mettre l'accent sur les controverses, pour rendre compte de la dynamique de la science, le cas Deprat met en lumière une forme de conflit assez proche, qui joue probablement un rôle aussi important dans la construction des savoirs et des communautés scientifiques : celle du combat de personnes. Si l'on suit l'explication de Raynaud (2003) et les conclusions de Rapoport (1967), qui distinguent les deux formes de conflit, on trouve dans la controverse l'idée de convaincre et de surpasser son adversaire par la finesse des arguments. De la même façon, et en réfléchissant sur le contenu du conflit, on a, dans la controverse, l'objectif de produire une connaissance stable sur le monde, ce qu'on ne trouve pas dans le

combat de personnes, qui se suffit à lui-même. Cette première définition, qui s'attache à décrire les spécificités formelles d'une controverse, semble indiquer que l'affaire Deprat se place davantage sur le terrain du combat de personnes. La suite de l'affaire va, en effet, révéler une intention de nuire profondément ancrée chez chacun des adversaires, l'un essayant de décrédibiliser son adversaire sur le plan scientifique (stratégie de Deprat), l'autre tentant de prouver la culpabilité de son adversaire, en ayant recours à une construction sociale de la preuve (stratégie de Lantenois). Et, si la question de l'authenticité des fossiles sera effectivement discutée, aucune controverse ne sera ouverte sur la question de la découverte de tels fossiles en Indochine. Bien plus, les adversaires propulseront leur affrontement sur le champ de la moralité, rendant inopérante toute décision officielle pour les stopper. Et, en toile de fond de cet acharnement interpersonnel, ce seront deux conceptions de la science qui vont s'affronter : celle, en fin de vie, du modèle universitaire, et celle, en plein essor, de la science des administrateurs. L'affaire de fraude sera alors le spectaculaire théâtre d'un changement de gouvernance.

L'affrontement de deux modèles de science

En avril 1917, Deprat repart seul sur le site contesté de Nui-Nga-Ma et rapporte un nouveau Dalmanites, estimant ainsi le débat clos. Suffisamment, en tout cas, pour qu'on ne remette pas en cause ses publications, et notamment celle où il annonçait la présence de l'Ordovicien en Indochine grâce à ce trilobite. Lantenois lui enjoint pourtant de constater contradictoirement ces faits, et réitère plusieurs fois sa demande, sous peine de sanctions disciplinaires. Il ne peut pas faire grand-chose de plus au moment où Deprat le décrit à l'éminent professeur Lacroix comme incompetent en géologie, et où Mansuy est réduit à l'état de « vieillard déraillé ». Mais, petit à petit, Lantenois quitte le terrain scientifique, où il a peu d'appuis (comparativement à son adversaire), pour se retrancher sur le terrain administratif, où il est beaucoup plus puissant. Ainsi, le 7 octobre 1917, le Gouverneur général Albert Sarraut agit, sur sa demande, et prend acte du refus d'obéissance de Deprat. Ce dernier est alors suspendu du poste de Chef de Service. Les savants parisiens assistent, impuissants, au déchirement des deux hommes et jouent l'apaisement en lisant des Notes envoyées par l'un et l'autre à l'Académie des Sciences tout en faisant ressortir la convergence de leurs points de vue scientifiques. Comme l'espèrent les pairs de la profession, le dénouement sera heureux. Sauf que Termier offre, bien malgré lui, un argument scientifique qui redonne la main à Lantenois. En confirmant par télégramme que les gangues des fossiles suspects sont les mêmes que celles d'espèces européennes, il donne un avantage à Lantenois, qui soupçonne

Deprat d'avoir utilisé des fossiles apocryphes pour enrichir ses publications, et construire ses théories en même temps que sa réputation. Cela lui paraît prendre sens, avec le refus du géologue de se justifier. En décembre 1917, une commission d'enquête administrative se met donc officiellement en place.

L'année 1918 offre le tableau d'un bras de fer scientifique entre le savant et l'ingénieur, sur fond d'enquête administrative. En janvier, Deprat est rétrogradé, et passe à deux doigts de la révocation. En février, la commission se rend sur le site contesté. Deprat admet de possibles erreurs de sa part mais il pointe surtout l'incompétence des experts en matière de géologie et la procédure arbitraire de désignation des membres de la commission ; il dépose une requête au Conseil d'État, tribunal administratif suprême. La procédure ne s'éteint pas pour autant, et un nouveau courrier confirmant la provenance européenne des fossiles incriminés conduit à la mise en place d'une enquête judiciaire, menée par le magistrat Habert. Son rapport sur le présumé faux scientifique est l'occasion d'un vrai combat entre les parties : Lantenois tente de démontrer la fraude et l'utilisation énorme qu'en a fait son adversaire dans ses publications, Mansuy se déjuge des déterminations qu'il avait pu faire des fossiles désormais incriminés, et Deprat renvoie d'un revers de manche tous les arguments invoqués pompeusement par ses ennemis pour dévoiler le complot dont il se sent victime. Au final, le magistrat conclut à la probable culpabilité de Deprat, le renvoyant devant une commission d'enquête sous l'inculpation de « *faux scientifique constituant faute professionnelle grave* ». Il reconnaît, surtout, sa propre incompétence à trancher une affaire d'ordre scientifique. Il réclame ainsi le renvoi des trois hommes incriminés devant un comité de savants, qui jouera un rôle d'expertise auprès du Ministre des Colonies, « *dans l'intérêt supérieur de la Vérité* ». Le Gouverneur général se range à l'avis du magistrat et les adversaires sont, plus que jamais, prêts à se lancer dans une lutte à mort pour l'honneur et la reconnaissance de leurs thèses. Fin 1918, la famille Deprat se prépare à quitter définitivement l'Indochine pour faire triompher sa vérité. Elle ne sait peut-être pas encore que la Société géologique de France a voté la possibilité d'exclure un de ses membres au motif d'indignité, et que son Conseil a décidé de suspendre la publication des textes envoyés par Deprat.

Chacun use de ses propres armes pour préparer son attaque et renforcer sa défense. À son arrivée en métropole, en février 1919, Deprat fait un détour par le Ministère pour demander que le professeur Lucien Cayeux, qu'il estime hautement et qui est également de formation universitaire, participe au Comité. Puis il s'éloigne en province avec sa famille, et n'envoie que quelques courriers pour convaincre ses collègues géologues qu'il est victime d'un complot. La question scientifique portant sur l'authenticité des fossiles ne

lui paraît même pas pertinente à discuter. Dans le même temps, Lantenois ne quitte pas Paris. Profitant du pouvoir récent dont disposent les administrateurs en matière scientifique, il se livre alors à une véritable construction sociale de la preuve. Réussissant à s'introduire comme messenger entre le Gouverneur général et le Ministre, il obtient de celui-ci que la Société géologique de France constitue le Comité en lieu et place de l'Académie des Sciences, et que Mansuy ne soit pas appelé à comparaître, comme le prévoyait le rapport Habert. Bien plus, il profite des premiers mois de 1919 pour rendre visite aux géologues les plus influents et leur suggérer les cinq membres à retenir pour le Comité. Ceux-ci ne montrent pourtant pas le même entrain à y participer, les professeurs Dollfus et Ramond estimant que « *ni la Société, ni le Conseil n'ont qualité pour prendre parti dans une affaire d'ordre administratif et disciplinaire concernant l'un de ses membres* ». Le président de la Société géologique de France, E. de Margerie, met alors tout son poids dans la démarche et, fin avril, on sait que la « Commission spéciale désignée par le Conseil de la Société géologique de France sur la demande de M. le Ministre des Colonies » est composée d'E. de Margerie (président), Jules Bergeron, Léon Bertrand, Lucien Cayeux et R. Chudeau. Les auditions commencent le 6 mai. Lantenois se montre particulièrement confiant. En quelques semaines, il a réussi une véritable construction sociale de la preuve. Désormais, les membres du jury, consultés par Lantenois, sont si intimement liés qu'ils ne peuvent plus se contredire, au risque de faire éclater le consensus, et de faire perdre la face à chacun d'entre eux. La partie est presque jouée d'avance (5).

Science et justice

En un mois d'auditions, Deprat sera pris au piège. Arrivant avec l'idée qu'il lui faut convaincre de sa supériorité universitaire sur ses adversaires, il se retrouve, petit à petit, acculé à la question du faux scientifique. Et sur ce point, les membres de la commission ne peuvent que constater l'absence de certains carnets de terrain, la confirmation de l'origine bohémienne des trilobites par le professeur Cayeux, et l'utilisation des fossiles dans certaines publications remarquées. Les preuves et le mobile du crime se dessinent. Sauf que plusieurs écueils apparaissent dans la démonstration : Cayeux a pris soin de formuler des réserves d'ordre paléontologique sur ses résultats, puis le rapport Habert a été incapable de prouver que les fossiles apocryphes n'auraient pas été intentionnellement déposés dans les collections du géologue, et aucun membre de la Commission n'a été en état de

(5) Je reprends les résultats de Pinch (1986), qui montre que les relations entre scientifiques (qui peuvent relever de l'amitié ou de la camaraderie) forment une longue chaîne d'actions et d'interactions qui aboutissent finalement à un mode d'administration de la preuve et à un résultat expérimental précis.

juger de la pertinence des thèses construites sur la présence de ces fossiles en Indochine, car personne dans le jury ne connaît le terrain indochinois. Réalisant que tout l'accable, Deprat ne se saisit pourtant pas de ces éléments et poursuit dans sa théorie du complot. Apparemment dans le vide. Baignant dans la confiance que lui accordent ses compères, cette fois c'est Lantenois qui balaie d'un revers de manche ces accusations. Il se montre alors beaucoup plus silencieux et laisse les éléments s'accumuler et dessiner un verdict sans appel. Quand le jury se réunit, le 4 juin, Deprat est encore confiant, mais plus pour longtemps. Sortant du cadre de l'expertise qui lui avait été fixé par le rapport Habert, la Commission rend non seulement un avis sur l'authenticité des fossiles incriminés, mais elle s'autorise à émettre un jugement sur la culpabilité des acteurs. À l'unanimité, elle conclut à la culpabilité de Deprat.

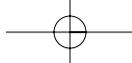
Les adversaires n'ont pourtant pas encore dit leur dernier mot : ils se dirigent déjà vers les plus hautes instances du gouvernement. Encore une fois, c'est le représentant du nouveau paradigme de la science institutionnelle qui va l'emporter, face à son opposant, empêtré dans l'idéal du savant dreyfusard mettant son universalisme critique au service de la justice et du vrai. Au moment où le pays est déchiré par la fin d'une terrible guerre et où le gouvernement cherche à fédérer les recherches scientifiques, l'administrateur Lantenois joue le rôle du rassembleur. Deprat est, quant à lui, probablement trop aveuglé par ses idéaux pour se rendre compte que des révélations publiques sur un éventuel complot au sommet de la science ne conduiraient qu'à faire s'entre-déchirer les survivants. Pendant plus de deux ans, l'administrateur et le savant vont s'affronter. Et, au terme de multiples rebondissements, les institutions vont faire le choix du consensus. L'administration pense clore le conflit le 26 octobre 1919, lorsque l'affaire entre dans le cadre des faits amnistiés par le gouvernement. Mais, devant l'ardeur des adversaires, la Société géologique de France décide d'exclure définitivement Deprat, au motif d'indignité, le 4 novembre. Cela ne suffit apparemment pas à régler la question, puisque le géologue est toujours affecté au Service géologique de l'Indochine. L'année 1920 sera marquée par un certain nombre de cafouillages d'une administration cachant mal son embarras. Une décision radicale est prise par le Gouverneur général Long, en novembre 1920, qui signe la réorganisation du Service, dans lequel n'apparaît plus Deprat. Pour mettre un point final, le Conseil d'État rejette les pourvois de ce dernier, un an après. L'affaire est close et, à la même époque, une nouvelle science s'érige avec la création de l'Office National des Recherches Scientifiques et Industrielles et des Inventions, ancêtre du Centre National de la Recherche Scientifique.

Le chemin de la vérité

Les années passent et le temps sépare l'ivraie du bon grain. Au Service géologique d'Indochine, l'ambiance est partagée entre le pillage et l'hommage solennel à Deprat. Mansuy exploite les fossiles et les données de son ancien Chef sans le mentionner, et la botaniste Colani fait l'erreur de rejeter en bloc toutes les conclusions de Deprat au sujet des Fusulinidés pour mieux s'en réapproprier la matière. Dans le même temps, Charles Jacob, qui a été nommé Chef de Service, se livre à un profond travail de révision en compagnie du commandant Dussault, du Service géographique des Armées. Tous deux ne peuvent que reconnaître la pertinence des synthèses tectoniques de leur prédécesseur, dont la communauté des géographes n'a apparemment jamais douté (6). Mais, hormis la réhabilitation du nom de Deprat dans les bibliographies, personne ne souhaite revenir sur cette affaire. Sauf l'intéressé qui, entre-temps, s'est tourné avec acharnement vers l'écriture. Privé du seul emploi qu'il ait jamais exercé, ce père de famille creuse au plus profond de son être pour en faire jaillir l'esprit de poète qui l'animait depuis son enfance. En 1924, il entame ainsi une seconde carrière d'écrivain, en publiant *Le Conquérant*, un roman dont l'intrigue se déroule au Tonkin. Puis, après un recueil de nouvelles, l'auteur prend sa plume à la Zola pour refaire le procès de son affaire dans un roman autobiographique à clefs, intitulé *Les Chiens aboient*. Sa publication en 1926 réveille l'ingénieur général Lantenois alors en pleine ascension. Celui-ci prépare un projet de publication officielle pour affirmer noir sur blanc que Deprat n'est qu'un faussaire, et trouve appui dans son cercle d'administrateurs : E. de Margerie et le Ministre des Colonies. Mais c'eût été sans compter avec les pairs de la géologie, qui s'y opposent catégoriquement. La vérité ne se décrète pas.

Les deux personnages se retirent, finalement, dans leurs cercles respectifs, auréolés d'une certaine gloire. Au tournant des années 1930, Deprat devient un écrivain en vue qui remporte le Grand Prix des Français d'Asie, face à André Malraux. Il est également nommé au Prix Goncourt. Enfin, ses travaux scientifiques trouvent un écho de plus en plus favorable lorsque l'un de ses successeurs, Justin Fromaget, trouve un nouveau *Dalmanites cf. socialis* en Indochine, et prend fait et cause pour le géologue proscrit. Il n'en faut pas plus pour que le Gouverneur général d'Indochine Pasquier, qui avait participé à la première commission d'enquête de 1917, fasse étudier le retour de Deprat,

(6) En 1923, le géographe Jean Brunhes écrit à Jacob : « Vous avez confirmé par de la précision loyale et développé avec une ampleur nouvelle des idées jusque-là contestées ». La même année, des géographes britanniques écrivent : « the continuation of the Himalaya in China follows approximately the course of the eastern end of the Yunnan Arc and "Sino-Annamitic faisceau" of Deprat ». J.W. et C.J. GREGORY (Mar., 1923), « The Alps of Chinese Tibet and Their Geographical Relations », *The Geographical Journal*, vol. 61, n° 3, p. 153-174.



qu'il estimait comme un ami. Mais pour ce dernier, la page est bien tournée. Ses amis pyrénéistes ne le connaîtront jamais que sous son nom d'écrivain Herbert Wild, et il emportera dans la tombe le secret de cette sombre affaire de fraude scientifique. Lantenois termine, quant à lui, sa carrière avec les honneurs de la Nation, et un siège au Conseil Général des Mines. Mais d'autres révolutions, beaucoup plus longues, sont en marche.

tence de « ponts géologiques », désormais affaissés et disparus. Wegener n'est pas de cet avis. Ses longues expéditions polaires, et le recueil de preuves paléoclimatiques, géologiques et biogéographiques ont tôt fait de le convaincre que les continents sont en perpétuel mouvement. Seulement, rien ne permet de l'expliquer. Comme pour le transformisme de Lamarck, la théorie de la dérive des continents a besoin d'un moteur expliquant le mouvement. Si la sélection



© Museumslandschaft Hessen Kassel/ THE BRIDGEMAN ART LIBRARY

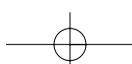
Durant la deuxième moitié du XX^e siècle, un changement de gouvernance, ou plutôt de paradigme intervient dans les sciences de la terre, avec le retour en force de la théorie de la dérive des continents [...]. (*Le temps révèle la Vérité*, Giovanni D. Cerrini (1609-1681) Gemäldegalerie Alte Meister, Palais Zwinger, Dresde, Allemagne)

Un pied de nez à l'histoire

Durant la deuxième moitié du XX^e siècle, un changement de gouvernance, ou plutôt de paradigme intervient dans les sciences de la terre, avec le retour en force de la théorie de la dérive des continents, proposée par Alfred Wegener dès 1912. La théorie s'affronte à un problème qui a eu beaucoup d'écho dans l'affaire Deprat : comment se fait-il que des espèces fossiles communes soient retrouvées sur des continents différents ? Ou encore, comment expliquer que des espèces communes aient pu migrer d'un continent à l'autre, ceux-ci étant séparés par les océans ? À cette question, la théorie géologique du début du XX^e siècle répond que ces migrations ont été permises par l'exis-

naturelle de Darwin avait permis au transformisme de Darwin de s'imposer, c'est la tectonique des plaques qui va permettre de valider la théorie proposée par Wegener. Les grandes synthèses tectoniques retrouvent de leur intérêt, et la complexe région himalayenne, explorée par Deprat, commence alors à faire l'objet de toutes les attentions. Entre les guerres qui déchirent le Vietnam, de nouvelles connaissances s'édifient sur la géologie de la région. Les cartes et les analyses de Deprat sont réutilisées (7).

(7) En 1944, le japonais Kobayashi affirme l'existence de l'horizon ordoVICIEN dans le Yunnan, confirmant ainsi la validité des synthèses géologiques de Deprat.



Des lecteurs de l'autobiographie de Deprat se penchent à nouveau sur l'affaire et procèdent à une nouvelle révision de ses travaux. En 1955, Raymond Furon dresse une histoire de la géologie d'Outre-Mer et prend, le premier, le risque d'affirmer l'innocence de Deprat, à l'encontre de l'avis rendu par ses pairs quelques décennies plus tôt. Colportant la version dissidente, Arthur Birembaut va plus loin encore et affirme la culpabilité de Mansuy et de Lantenois. Mais l'accusation souffre d'un manque de preuves. Le risque est alors de voir cette importante affaire se transformer en une légende qui s'éloignerait irrémédiablement des faits et qui interdirait tout enseignement pour le futur. Heureusement, un important travail de récolte de preuves est entrepris par le géologue Jean-Philippe Lefranc, qui n'hésite pas à débarquer dans les réunions géologiques avec une valise pleine de vieux documents concernant l'affaire. Cela ne manque pas d'interpeller l'un des anciens présidents de la Société géologique de France, Michel Durand-Delga, qui décide de consacrer quelques-unes de ses années de retraite à retracer toute l'histoire. En 1989, et au terme d'une riche analyse confrontant les pièces historiques et les articles scientifiques les plus récents, le géologue réfute l'hypothèse d'un complot contre Deprat. Surtout, il conclut à l'absence de faux scientifique. Jacques Deprat n'est donc pas un faussaire.

La conclusion a de quoi surprendre à une époque où les fraudes scientifiques défraient la chronique, sur fond de changement de gouvernance. Au début des années 1980, la science nord-américaine se réveille avec la gueule de bois. Après avoir réussi à imposer au monde entier le modèle de Big Science issu de la Seconde Guerre mondiale, elle est tout à coup saisie par la révélation en série de nombreux cas dits de « fraude ». Qu'il s'agisse de maquillage de données, de plagiat, ou simplement d'erreurs d'interprétation de résultats, ces affaires n'épargnent pas les grandes universités, comme Harvard. Surtout, elles affectent des programmes de recherche financés par de prestigieuses institutions publiques (*National Institutes of Health*) sur des sujets médicaux souvent sensibles (recherches sur le cancer, notamment). Il n'en faut pas plus pour que, du jour au lendemain, ce que la science considère comme de petits soubresauts dans la longue marche de la vérité constitue un véritable enjeu public et médiatique. En 1981, Al Gore, qui préside la commission « science et technologie » du Congrès, lance un virulent avertissement aux scientifiques : les chercheurs doivent se montrer dignes de la confiance et des financements qu'on leur accorde, au risque de voir remise en cause l'emblématique autorégulation scientifique soutenue par le courant de sociologie issu de Merton (1942). La réaction est immédiate. Des experts sont lancés à l'assaut des laboratoires pour expliciter et formaliser les règles de déontologie. Il faudra une deuxième vague d'affaires de fraude, à la fin des années 1980, l'immixtion de la justice pénale et la

mise en cause d'un Prix Nobel (David BALTIMORE), pour qu'enfin le calme revienne sur la science nord-américaine. L'heure est à une lecture plus sereine de la période, et on propose déjà d'envisager la fraude comme un symptôme révélant de nouveaux rapports entre science et société (HACKETT, 1993). Les scientifiques sont alors unanimes à faire le lien entre l'apparition des fraudes scientifiques et l'émergence d'une science de marché. En effet, aux grands projets commandités et financés par l'État, se substituent peu à peu les initiatives personnelles auprès d'investisseurs. Une offre et une demande de projets d'innovation se mettent en place. Et il devient, tout à coup, indispensable de gagner la confiance des investisseurs, et donc d'explicitier, d'isoler et de sanctionner les cas de fraude. De l'autre côté de l'Atlantique, les géologues français découvrent qu'au moment même où un paléontologue indien est accusé d'avoir fait usage de fossiles apocryphes dans de nombreuses publications, toutes les preuves concourent à innocenter un certain Jacques Deprat, accusé d'un crime assez proche, quelque soixante-dix ans auparavant. Le *timing* est parfait pour que l'affaire soit révélée au monde entier, et attire par la même occasion la lumière sur une discipline que la physique, la biologie et l'informatique avaient reléguée au second plan. Le 10 juin 1991, et en guise de pied de nez à l'agitation nord-américaine, « l'Assemblée décide à l'unanimité de réintégrer M. Deprat comme membre de la SGF à titre posthume ».

Conclusion

Une approche traditionnelle du cas Deprat, vu sous l'angle de la ténébreuse affaire de fraude, conduirait forcément à continuer de s'interroger sur la culpabilité des acteurs. C'est le chemin que certains passionnés sont tentés de prendre, pour réhabiliter l'honneur d'un savant oublié, ou simplement pour faire honneur au projet de recherche de la Vérité. Mais on peut également étudier cette affaire, au-delà de la fraude scientifique proprement dite, pour observer l'évolution de la science et de la société tout au long du vingtième siècle. L'affaire prend alors une autre dimension. Loin de susciter d'interminables divisions entre clans, elle s'ouvre comme une invitation à observer les changements qui se sont produits sur la période. On y découvre le remplacement de la gouvernance universitaire de la science par une gouvernance administrative, avant l'émergence d'une science de marché. On y lit l'affirmation d'un nouveau paradigme en sciences de la terre. Et on ne peut s'empêcher alors de remarquer que l'affaire n'a cessé de vivre au rythme de ces transformations. On remarque qu'elle a éclaté en un lieu et une période où le changement de gouvernance a été le plus saillant. On remarque également que les jugements sur l'affaire se sont quasiment inversés au moment où le paradigme scientifique s'est renversé. Enfin, on remarque que la

réhabilitation a eu lieu au moment où s'affirmait un nouveau changement de gouvernance de la science. On serait alors tenté de dire que l'impact de certaines affaires de fraude doit nous inviter à considérer les changements de gouvernance et de paradigme sous-jacents. Et qu'il devient du coup pratiquement impossible d'analyser ces cas de déviance sans s'intéresser aux changements de réalités qui ont lieu.

Ce qui est valable dans le cas de la fraude scientifique, l'est-il aussi en ce qui concerne la fraude économique ? Au moment où l'analyse de la gouvernance économique bute sur des problèmes d'ordre méthodologique (GILLAN, 2006), on peut se demander si les recherches sur le sujet ne gagneraient pas à étendre leur questionnement. Aux questions de savoir détecter les fraudes financières, de mesurer leur impact sur la performance des entreprises et des marchés, ou de s'en protéger, pourrait se substituer la question de savoir quel est le nouveau monde économique qui s'affirme, et en quoi il diffère de l'ancien. On pourrait ainsi essayer de rendre compte des interactions entre les fraudes économiques et l'évolution des réalités économiques. Loin de ne constituer qu'une prouesse de la pensée, cela permettrait de comprendre, pour mieux gérer. En définitive, à l'heure où l'on ne parle plus que de société du risque, et où les glorieuses planifications d'antan ont cédé la place aux fébriles scénarii stratégiques d'aujourd'hui, la fraude s'offre non seulement comme un profond objet de réflexion, mais aussi comme un précieux outil permettant de guider l'action. La question demeure : sommes-nous prêts à embrasser ce projet méthodologique, qui consiste à regarder les déviances comme des « médiateurs de réalités », et à mettre notre jugement en suspens pour aller explorer l'inconnu ? ■

Remerciements

Je tiens à remercier Michel Berry, qui a su accompagner le développement d'idées que j'avais dans un premier temps pu explorer grâce à Amy Dahan. L'histoire du cas Deprat est, quant à elle, redevable des éclairages apportés par Philippe Janvier et Michel Durand-Delga. Enfin, la mise en relief du propos n'aurait pu se passer des conseils apportés par deux relecteurs anonymes, et par la rédaction de *Gérer et Comprendre*.

BIBLIOGRAPHIE

- BECKER (Howard S.), *Outsiders, Études de sociologie de la déviance*, Paris, Éditions Métailié, 248 p, 1985.
- BONNEUIL (Christophe), *Des savants pour l'Empire. La structuration des recherches scientifiques coloniales au temps de 'la mise en valeur des colonies françaises'. 1917-1945*, Paris, Éditions de l'ORSTOM, 1991.
- DURAND-DELGA (Michel), « L'affaire Deprat ». Extrait des Travaux du Comité Français d'Histoire de la Géologie (COFRHIGEO), troisième série, t. IV, n° 10, 1990.
- FURON (Raymond), *Histoire de la géologie de la France d'Outre-mer. Mémoires du Muséum National d'Histoire Naturelle*, Nouvelle série, Série C, Sciences de la Terre, Tome V. Paris, Éditions du Muséum, 1955.
- GIBBONS (M.), LIMOGES (C.), NOWOTNY (H.), SCHWARTZMAN (S.), SCOTT (P.), TROW (M.), *The new production of knowledge, the dynamics of science and research in contemporary societies*, Londres, Sage, 1994.
- GILLAN (Stuart L.), « Recent developments in corporate governance : an overview », *Journal of corporate finance*, 12, 381-402, 2006.
- HACKETT (Edward J.), « A New Perspective on Scientific Misconduct », *Academic Medicine*, p. 72-76, 1993.
- MERTON (Robert K.), « The Normative Structure of Science », (1942), in Edward SAGARIN, ed., *Deviance and Social Control*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1977.
- PINCH (Trevor), *Confronting Nature. The Sociology of Neutrino Detection*, Dordrecht, Reidel, 1986.
- RAJ (Kapil), « Colonial Encounters and the Forging of New Knowledge and National Identities : Great Britain and India, 1760-1850 », *Osiris, 2nd Series, vol. 15, Nature and Empire : Science and the Colonial Enterprise*, p. 119-134, 2000.
- RAPOPORT (A.), *Combats, débats et jeux*, Paris, Dunod, 1967.
- WILD (Herbert), (pseudonyme littéraire de Jacques Deprat), *Les Chiens aboient*, Paris, Albin Michel, 1926.

LA PERTE D'EMPLOI : UNE OPPORTUNITÉ DE CARRIÈRE ?

Tactiques, objectifs, ajustements, et surtout coûts d'adaptation : il s'agit, ici, d'une approche différente du retour à l'emploi. Oublions la vision longtemps dominante du chômeur passif et stressé, et examinons de façon critique l'approche plus récente de la gestion du rebond : les figures de la transition professionnelle sont myriades. Encore faut-il avoir les bons instruments pour les appréhender. C'est ce que nous propose l'auteur, qui scrute tout du salarié cadre recherchant un emploi : son passé, son argent, sa vie familiale, et surtout son carnet d'adresses.

Tout est analysé et le constat est parfois amer, notamment sur son réseau social. La capacité d'un individu à retrouver un équilibre est évidente, mais il doit, pour cela, être capable de supporter certains coûts.

Par **François GRIMA**, IRG-Université de Paris 12 et Reims Management School (*)

Ce travail a pour objectif d'analyser les tactiques d'ajustement individuelles et les ressources mises en œuvre par un salarié, lors de la perte involontaire de son emploi. Il s'appuie sur une enquête qualitative effectuée auprès de quarante-quatre cadres dirigeants de plus de 40 ans, ayant perdu leur emploi récemment. Les résultats mettent en exergue cinq profils. Cette variété remet en question la vision dominante dans ce champ de recherche, qui assimile le chômeur à une personne passive face aux exigences d'un environnement dépassant ses propres ressources. Notre recherche montre, bien au contraire, que la perte involontaire d'un emploi peut être synonyme de développement personnel. Plusieurs facteurs, tels l'expérience passée d'une rupture professionnelle ou la maîtrise d'un réseau social entretenu, jouent un rôle clé pour une adaptation efficace à une situation de perte d'emploi. À l'inverse, une orientation professionnelle mal définie ou un rapport distancié au marché du travail ne peuvent

que limiter les opportunités de développement et de résilience du salarié qui vit, par ailleurs, sa perte d'emploi comme un véritable déclassement social modifiant ses rapports à autrui.

État de la recherche

La perte d'emploi ne constitue plus une exception dans la carrière des cadres, qu'ils soient dirigeants ou non. Ce moment de la vie professionnelle est décrit comme synonyme de baisse de l'estime de soi, de dépression, de problèmes financiers et de remises en cause au sein de la vie familiale du salarié. Dans cette perspective, la perte d'emploi est devenue un des terrains privilégiés des recherches sur le stress. On y décrit un salarié débordé par la situation à laquelle il est confronté, ne pouvant que sombrer psychologiquement et physiquement face au poids de l'adversité. Cette automaticité supposée a conduit à négliger les stratégies de gestion des transitions au-delà du cadre théorique des analyses sur le stress, valorisant ainsi des options de repli ou d'acceptation de la situation.

(*) Courriel : grimaf2000@yahoo.com

Pour autant, quelques recherches font exception à cette règle. C'est le cas de LATAACK et DOZIER (1986). Ces auteurs assimilent la période de transition à une possible occasion de développement professionnel. SUPER et KNASEL (1981) proposent, quant à eux, le concept « *d'adaptabilité à la carrière* », qu'ils définissent comme « *la capacité à faire face aux changements tant dans le monde du travail que dans l'évolution de ses conditions.* » (p. 195). Si des ressources facilitant la gestion de cette phase sont suggérées dans ces différents travaux (à l'instar du soutien social ou de l'expérience des ruptures non souhaitées), les travaux empiriques validant ces intuitions restent à entreprendre, sous peine de demeurer prisonnier d'une vision passive du salarié dans la transition.

Cette méconnaissance a des conséquences pour les entreprises, pour l'État et pour les salariés. Pour les entreprises, ce manque de données les empêche de rentrer dans une logique préventive au travers de dispositifs d'outplacement adaptés aux besoins des salariés. Cette situation les prive aussi d'outils d'analyse pertinents sur les stratégies mises en œuvre par le chômeur pour faire face à sa situation. Les entreprises prennent ainsi le risque de rester prisonnières de grilles de lecture pouvant les conduire à exclure de l'emploi des personnes ayant un vrai potentiel. Pour l'État, une meilleure connaissance du processus d'adaptation lui permettrait de définir des politiques d'accompagnement de la recherche d'emploi efficaces et de lutter contre les discriminations. Enfin, comme en témoigne le développement tant de la presse managériale que des associations d'anciens élèves de grandes écoles, les cadres dirigeants en poste, comme en transition, restent désemparés face à une nouvelle réalité économique qu'ils sont la première génération à éprouver avec une telle intensité.

Partant du cadre conceptuel des théories sur les stratégies de gestion du stress, notre recherche intègre les travaux plus récents valorisant une perspective plus dynamique du salarié confronté à la perte involontaire de son travail. Elle vise à apporter des éléments de réponse à trois questions :

- Comment un salarié gère-t-il une transition non souhaitée ?
- Quelles ressources mobilise-t-il dans cet ajustement ?
- Comment les tactiques d'ajustement et les ressources utilisées s'articulent-elles entre elles ?

Le cadre théorique ainsi posé, nous proposerons une typologie d'orientations stratégiques articulant gestion du rebond et ressources mises en œuvre. Ce travail repose sur une enquête par entretiens semi-directifs auprès de quarante-quatre cadres dirigeants (1) de plus de 40 ans ayant été en transition au cours des deux

dernières années. SCHLOSSBERG et LIEBOWITZ (1980) soulignent que c'est dans cette population que se manifestent les réactions les plus négatives à l'égard de la perte d'emploi, tant ces personnes se perçoivent comme trop âgées pour trouver un emploi facilement, et trop jeunes pour envisager de partir à la retraite. Nous concluons par les enseignements théoriques et pratiques qui peuvent être retirés de ce travail.

LA PERTE D'EMPLOI: MENACE OU OPPORTUNITÉ POUR LE SALARIÉ ?

Graves déséquilibres et stratégies de faible efficacité

En passant en revue la littérature sur le sujet, LEANA et FELDMAN (1994) soulignent que la perte d'emploi involontaire est destructurante. KINICKI et LATAACK (1990) montrent que le chômeur estime à la fois qu'il a perdu le contrôle de sa vie et qu'il est responsable de sa situation. LEANA et FELDMAN (1992) soulignent que l'individu, confronté à la perte involontaire de son emploi, pense que ses ressources tant personnelles que sociales ne lui permettront pas de s'adapter positivement à cette transition. Ce bilan négatif est synonyme ici d'une réaction émotionnelle difficile : baisse de satisfaction à l'égard de la vie (HEPWORTH, 1980), isolement social (NOBLE, 1987), baisse de l'estime de soi (SHAMIR, 1986), voire perte de la notion du temps et de la structure de la journée (JAHODA, 1981). La remise en cause affecte aussi la perception qu'a le salarié de son bien-être physique (COBB et KASL, 1977 ; THEORELL *et al.*, 1975).

La littérature sur le stress insiste sur des stratégies d'adaptation qui traduisent la fragilité de la personne. L'individu n'agit pas sur la source de ses difficultés (il la dénierait, plutôt), ou il réévalue positivement sa situation (GOWAN *et al.*, 1999). Il gère les symptômes de la tension en s'investissant dans des activités hors de la sphère du travail : bénévolat, implication dans le fonctionnement de l'association des élèves de son institution de formation, par exemple. Cette survalorisation permet à la personne de retrouver un espace et une structure dans lesquelles il pourra bénéficier d'une valorisation.

D'autres stratégies d'adaptation, telles les stratégies centrées sur l'action directe envers la source du problème, sont décrites comme délicates à utiliser. FELDMAN et BRETT (1983) soulignent le caractère exigeant de cette option pour l'individu. Elle lui demande d'être dans une position offensive à l'égard de son environnement, d'être capable de vendre ses capacités à un moment où son départ involontaire de l'organisation remet en question sa propre confiance en lui-même et son professionnalisme. Se positionner sur le marché du travail, dans ce contexte, c'est prendre le risque d'être perçu

(1) Nous retiendrons la définition donnée par ROUSSILLON (2003) d'un cadre dirigeant, qui met en avant cinq caractéristiques : l'appartenance au comité de direction, le fait d'être investi d'une responsabilité dans le développement stratégique de l'organisation, l'autonomie, la prise de décision dans l'organisation et un mode de rémunération spécifique.

comme nerveux et indécis, et remettre en cause son capital image auprès de ses principaux soutiens. WORTMAN et BREHM (1975) décrivent comme dangereuse l'adaptation active, tant la personne peut faire l'expérience de l'échec dans un contexte de fragilité. À long terme, la perte d'emploi peut devenir synonyme de traumatisme (LEANA et FELDMAN, 1994). L'individu est décrit comme ayant repris une activité moins bien rémunérée, ce qui modifie ses habitudes de consommation. La perception du futur se rétrécit et l'autonomie du foyer est remise en cause du fait de la possible dépendance à l'égard de subsides étatiques. Le, ou la, conjoint(e) peut se voir contraint(e) de retravailler, ce qui modifie l'équilibre des rôles dans le couple. Les enfants éprouvent des difficultés avec l'autorité et sont même davantage exposés aux risques d'abus physiques. À l'aune de ces théories, le salarié apparaît comme incapable de retrouver un poste plus intéressant, voire de même nature, que celui qu'il vient de perdre. Les stratégies d'adaptation centrées sur la résolution de problèmes sont synonymes de faible efficacité et génératrices, elles-mêmes, de stress supplémentaire. Le salarié se trouve plongé dans une spirale de « descension sociale » qui atteint sa santé mentale et sa santé psychique. Il éprouve un profond sentiment d'insécurité professionnelle, qui questionne son insertion dans la société et sa satisfaction à l'égard de la vie en général. Cette situation a un effet retour pour les entreprises. Selon FELDMAN (1985), cette insécurité perçue incite le salarié à adopter une logique transactionnelle avec son organisation, ce qui le conduit à diminuer son implication organisationnelle et son engagement dans le travail.

Une myriade de gestions de transition possibles

Si cette vision sceptique sur les capacités de rebond des salariés est dominante, elle n'est pas partagée par tous les analystes. S'inspirant de travaux issus du champ de la psychologie (O'LEARY et ICKOVICS, 1995), LATACK *et al.* (1996) suggèrent que cette compréhension de la gestion des périodes de transition est partielle. Sans nier la réalité décrite, les auteurs remettent en cause l'automatisme de la dégradation. CARVER (1998) synthétise ce nouveau regard sur la situation : il suggère l'existence de possibilités de retour à la norme professionnelle ayant précédé la transition, voire de nouveaux développements. La personne en transition n'est pas condamnée à la déchéance. Carver suggère quatre types d'évolution possibles.

O'LEARY (1998), quant à lui, décrit un premier cas en termes de résilience. Le salarié réussit, grâce à la maîtrise de ressources personnelles ou sociales, à ne pas être exposé au risque de stress. Il se rétablit à un niveau d'emploi équivalent. À côté de ce modèle de compensation, l'auteur propose une autre alternative, qu'il qualifie de modèle du défi. Alors que, dans les trois autres options qu'il identifie (la résilience, la survie avec blessures et la chute) le salarié cherche à retrouver une situa-

tion professionnelle équivalente, ici il est animé par une logique de rupture. Le stress associé à la perte d'emploi ne rime plus avec vulnérabilité, mais devient un vecteur de motivation, de développement professionnel.

Cette évaluation positive de la situation difficile est encore mal cernée. Pour autant, plusieurs éléments semblent jouer un rôle clé dans sa mise en œuvre.

Le plus important est le niveau de stress ressenti. Il ne doit être ni trop élevé, car il annihilerait toute action chez l'individu, ni trop faible, car il ne l'inciterait pas à agir. Cet optimum dépend de trois ensembles de facteurs (LATACK et DOZIER, 1986) : personnels, contextuels et liés aux caractéristiques de la transition.

Un chômeur a d'autant plus de chance d'opter pour une dynamique de résilience ou de développement qu'il sera peu satisfait de l'emploi dont il vient d'être évincé et qu'il aura développé avant (mais surtout pendant) sa recherche de poste un haut niveau d'activité, telle une implication dans une formation. L'âge est aussi une variable importante : les plus jeunes, ainsi que les plus anciens, sont décrits comme plus fragiles sur le marché du travail.

Pour le contexte, LATACK et DOZIER (1986) soulignent trois points : les ressources financières, le soutien social et la flexibilité de la cellule familiale. Une remise en cause de l'un de ces trois piliers déstabilise l'assurance du salarié, qui se perçoit alors comme pris dans une spirale de questionnements l'atteignant dans sa vie personnelle. CRAMER et KEITEL (1984) montrent qu'une période de transition rime souvent avec une réduction du train de vie de la famille. Un rééquilibrage des rôles sociaux dans le couple, sous la forme d'une intensification du rythme professionnel du conjoint (voire de son retour à l'emploi) peut se mettre en place. Le concept « d'adaptabilité à la carrière », défini par SUPER et KNASEL (1981), ne s'arrête pas aux frontières du rôle professionnel.

Les caractéristiques de la transition influencent la capacité du salarié à s'engager dans une reconstruction positive de son avenir professionnel. La capacité de faire le deuil de la situation précédente dépend de la manière dont le salarié a perçu la gestion de son départ. Un minimum d'humanité lors des derniers contacts, notamment dans la définition des conditions de départ (existence d'un délai, respect de l'image sociale de la personne par rapport aux autres membres de l'organisation) contribue à ne pas entamer l'estime de soi du salarié. En l'absence de ces précautions de forme, le salarié se trouve exposé au risque du ressentiment ou de l'aigreur qui diminue ses capacités d'adaptation.

Loin de fournir une grille d'interprétation cohérente, les travaux sur la gestion des transitions professionnelles débouchent sur une myriade de représentations opposées, qui ne permettent pas de comprendre les ajustements réalisés. Face à cette méconnaissance d'une thématique managériale centrale – la gestion par le salarié de ses transitions de carrière – qui concerne un nombre

croissant de personnes (2), nous avons choisi d'adopter une approche méthodologique qualitative (voir encadré). Nous avons dégagé cinq stratégies de gestion de la transition, qui s'articulent autour d'une compréhension et d'une mobilisation différenciées de ressources tant personnelles que sociales. Leur examen conduit à relativiser toute vision unidimensionnelle de la perte d'emploi et à mettre l'accent sur la capacité de l'individu à retrouver un équilibre, quitte à supporter des coûts divers lors de cette phase de reconstruction.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le caractère sensible de l'événement étudié nous a amenés à recourir aux services d'une association d'anciens élèves d'une institution scolaire renommée. Cette dernière nous a mis en contact avec plusieurs personnes en transition ou l'ayant été récemment. Par capillarité, nous avons constitué un échantillon en boule de neige. Cinquante personnes ont été interrogées. Dans chaque cas, la personne nous introduisant auprès de l'interviewé nous décrivait sa situation, ce qui nous a permis de relativiser le discours tenu lors de l'entretien. La démarche a été présentée comme une étude universitaire sur la carrière des cadres dirigeants. Après avoir décrit l'enchaînement des postes tenus, la personne présentait la manière dont elle avait fait face, ou faisait face, à ses transitions de carrière. L'analyse des données a été continue et fondée sur une mise en comparaison constante (STRAUSS et CORBIN, 1990) des différents cas étudiés.

UNE TYPOLOGIE DES TRANSITIONS FONDÉE SUR LES COÛTS D'ADAPTATION

La rupture comme rebond

Avec cette logique, le cadre dirigeant arrive à faire de l'échec une occasion de reconversion professionnelle souhaitée. Ce changement lui permet de trouver un niveau de bien-être qu'il décrit comme encore jamais égalé lors de sa vie professionnelle: «*Je ne me suis jamais senti aussi bien dans ma vie professionnelle. Je fais enfin ce que j'ai toujours souhaité faire.*» Cette rupture engendre des coûts monétaires importants, au démarrage, mais ils sont largement contrebalancés par le sentiment d'accomplissement personnel: «*Je gagne peut-être moins bien ma vie. Je ne loue plus une superbe villa avec piscine quand je pars en vacances, mais je m'éclate vraiment, ce qui n'a pas de prix.*»

(2) KINICKI *et al.* (2000) notaient que plus de neuf millions d'Américains avaient perdu leur emploi, entre 1991 et 1993.

Cette évolution positive repose sur plusieurs piliers. Le premier est une expérience tant des ruptures bien gérées que de celles qui n'ont pas été maîtrisées. Le salarié a un passé professionnel marqué par plusieurs mobilités à l'occasion desquelles il a pu faire l'expérience d'une gestion réussie de la transition. Il a développé ce que l'un d'entre eux qualifie de «*désaffectisation*» des ruptures pour traduire la prégnance de la dimension politique du fonctionnement des organisations, qui peut conduire à exclure une personne sans pour autant remettre en cause son professionnalisme. Cette capacité à prendre du recul par rapport aux événements lui donne une grande lucidité sur sa valeur sur le marché du travail. Loin de s'assimiler à un rentier, grâce à l'excellence de son cursus scolaire initial, il sait que sa valeur repose sur la somme de ses réalisations professionnelles. Comme le résume l'un d'entre eux: «*Je suis la somme de ce que j'ai fait, rien d'autre.*» Il a donc pris soin, dès le démarrage de sa carrière, de développer des axes de compétences, qu'il a cultivés dans ses différents postes. Il s'assimile à un produit sur un marché. Il est donc capable de se montrer proactif, convaincant dans sa recherche d'emploi, où il vend ses compétences: la mobilisation de ses nombreux appuis en est ainsi facilitée.

En effet, sa carrière professionnelle, marquée par une variété d'entreprises, lui donne accès à un réseau de contacts diversifiés, sur lequel il a mené un travail de «*maintenance*» actif. L'un d'entre eux parle de «*d'épreuves du feu*» régulières pour tester la capacité du lien à engendrer un flux d'informations ou de services. À cette fin, les personnes se placent en situation de faiblesse sur un point de moindre importance et attendent de voir comment le contact va réagir à un déséquilibre de la situation qui lui est extrêmement favorable. Ce tri permanent dans les contacts permet au salarié en transition de disposer d'un réseau étendu de liens faibles, qui vient compléter un cercle restreint d'amis. Ceux-ci constituent une véritable collectivité fondée sur des valeurs partagées de longue date, des rencontres fréquentes et une ouverture de la sphère personnelle, notamment familiale, à l'instar de vacances passées en commun. Cette intimité permet des échanges d'une grande richesse émotionnelle, qui permettent à l'individu de disposer d'un soutien sans faille de ses camarades, qui lui facilitent sa transition: «*Je sais que je peux compter sur de véritables amis qui, dans les périodes difficiles, m'apporteront des solutions à la hauteur de leurs moyens; je sais que j'ai une vraie base et c'est plus que rassurant.*»

La transition comme un succès à tout prix

Dans ce cadre, la personne juggle le stress occasionné par la perte d'emploi en retrouvant rapidement un poste au moins équivalent, en statut et en rémunération, à sa situation précédente. Cette efficacité a pourtant un coût personnel important.

À l'image du profil précédent, le salarié a fait l'expérience des différentes formes de rupture dont il maîtrise le

processus. Ces périodes de sa carrière, qu'il n'assimile pas à des échecs, lui ont permis de valider sur le marché du travail sa valeur et de prendre conscience de l'importance du soutien social. Cette dimension est essentielle dans l'ajustement à la transition. Le salarié procède régulièrement à des tests de fiabilité des liens de son réseau. Ce travail de « maintenance » est très développé: « *Avoir un réseau, c'est avant tout l'entretenir. Je consacre au moins un, voire deux, repas par semaine pour maintenir des liens.* ». Il peut aller jusqu'à restreindre l'implication de l'individu dans sa sphère privée. Il cherche aussi à développer ses appuis sans souci d'enrichissement humain personnel, comme c'était le cas dans le profil précédent. Seul compte le résultat, peu importe que la personne avec laquelle on tente de nouer des liens (ou que l'on cherche à maintenir dans son réseau) nous soit antipathique. Cette véritable logique marchande sollicite fortement l'individu. Il s'investit pleinement, dès lors que l'un de ses liens le mobilise. Il a un souci de résultats tant quand il demande un service que lorsqu'il est la cible d'un partenaire. En cas de faible performance, la personne se détourne rapidement de ce lien peu productif: « *Quand on me demande un service, je me montre très professionnel. Je réponds dans les délais les plus rapides. Je fais réellement tout mon possible.*

J'en attends de même quand je suis dans la situation inverse. Quand cela n'est pas le cas, alors je me désengage sans remords.

À la différence du profil précédent, ici, le salarié n'est pas membre d'une collectivité soudée, ce qui l'empêche de bénéficier d'un soutien émotionnel lors de sa recherche d'emploi. Cette absence a pour conséquence une suractivité pour faire face au stress de ne pas trouver de travail. L'emploi du temps est saturé de prises de contacts ou de périodes de réflexion sur la meilleure manière d'approcher un contact potentiellement intéressant. Cette efficacité a des conséquences sur la vie privée. Elle débouche, dans la plupart des cas, sur un questionnement de sa vie en couple et se solde par un

divorce et le début d'une remise en cause personnelle profonde pouvant déboucher sur l'entreprise d'une psychothérapie.

La transition comme une épreuve humaine

Là encore, l'individu arrive à faire face, en contrôlant efficacement son stress. Cependant, les coûts d'adaptation se révèlent plus élevés que dans les cas précédents.

En effet, les salariés regroupés ici se caractérisent par une trajectoire de carrière linéaire au sein d'une même entreprise, ce qui va se révéler un frein pour la transition. Ils ont atteint une position hiérarchique importante de cadre dirigeant opérationnel confirmé. Bien que sollicités régulièrement par le marché au travers des chasseurs de têtes, ils n'ont jamais été confrontés à la gestion d'une transition. Ils ont, en revanche, expérimenté avec succès les cursus plus ou moins formalisés de hauts potentiels, ce qui les conduit à adhérer à un contrat psychologique fort avec leur entreprise: « *J'ai fait toute ma carrière dans cette entreprise. Je me suis investi sans compter. J'ai gravi plusieurs échelons sans problème. Une relation de confiance existait.* ». La transition est une réalité nouvelle pour ces salariés, qui est marquée par

un sentiment profond d'injustice, voire de déloyauté de leur entreprise à leur égard: « *J'ai très mal vécu la rupture. Je ne m'y attendais pas. L'attitude des autres dirigeants n'a pas été à la hauteur. Le changement de registre, les lâchages font mal.* » Le deuil de la situation passée se révèle très difficile, ce qui allonge la période sans emploi. En effet, ils doivent prendre le temps de faire l'apprentissage qu'avaient réalisé les deux profils précédents lors de leurs expériences professionnelles passées. Une autre dimension accentue la difficulté à faire face à la transition: la mobilisation du capital social. Loin d'être restreint au champ de leur entreprise, le réseau social de ces personnes est à la fois varié et dense. Le premier point s'explique par un investissement tous



Avec cette logique [la rupture comme rebond], le cadre dirigeant arrive à faire de l'échec une occasion de reconversion professionnelle souhaitée. (Place de l'Europe, Gare Saint-Lazare, Paris, 1932)

© Henri Cartier-Bresson/MAGNUM PHOTOS

azimuts dans le monde associatif. Ces personnes sont de véritables piliers de leur association d'anciens élèves, à laquelle ils consacrent beaucoup de temps et d'énergie: «*Je suis très investi dans l'association des anciens. J'en dirige le groupe spécialisé dans ma sphère professionnelle. J'ai donné beaucoup de mon temps pour faire évoluer la structure en étant membre du bureau. J'ai initié un grand nombre d'actions de réflexion.*». Ils s'impliquent aussi dans le registre professionnel, où ils tiennent des positions d'animation dans leur branche d'activité. Cette visibilité sociale leur permet d'avoir un grand nombre de liens faibles. À ce premier ensemble vient s'ajouter un cercle d'intimes, d'amis: c'est la seconde dimension de leur réseau social, celle de la densité. Ici, les liens sont anciens, marqués par une confiance mutuelle forte, qui facilite l'intensité émotionnelle des échanges.

Malgré la conjonction de ces deux dimensions du capital social (variété et densité), qui devrait (selon la littérature concernée) grandement faciliter la recherche d'emploi, il s'avère que les individus éprouvent des difficultés à utiliser efficacement cette ressource. Ils ressentent une ingratitude qui les blesse d'autant plus durement qu'ils ont fortement contribué à aider «*des camarades*», selon les propos de l'un d'entre eux, à retrouver un travail grâce aux contacts qu'ils leur avaient fournis: «*Je suis confronté à l'ingratitude. Ah ça oui, on me reçoit à déjeuner pour me dire que je dois viser des postes à la hauteur de mes compétences, qu'une personne comme moi ne doit pas rester sur le carreau... Mais ensuite, plus aucun signe de vie. C'est dur, quand on a aidé la même personne à trouver un emploi, quelques années avant.*» Cette difficulté passagère peut s'expliquer par l'absence d'expérience personnelle de la transition. Jusqu'alors, l'individu a pu progresser professionnellement uniquement en se fondant sur sa performance au sein de son entreprise. Cette valorisation de la méritocratie est perçue comme peu compatible avec l'usage de relations à des fins professionnelles. Cette remarque s'applique pleinement aux liens forts qui, jusqu'ici, se limitaient à des échanges en dehors de la carrière. L'individu répugne à faire évoluer la relation vers cette orientation: «*J'ai du mal à utiliser pour le travail mes contacts avec des amis de longue date, alors que dans l'autre sens, eux n'ont pas hésité. Je trouve cela gênant, de demander.*». Pour les liens faibles, plusieurs d'entre eux soulignent que, par le passé, ils n'ont jamais procédé à un test de fiabilité de la relation. Ils font ainsi l'expérience de ce que les relations entretenues l'étaient plus par intérêt à l'égard de leur position professionnelle passée qu'en raison de leur personnalité.

Au-delà de cette difficulté à gérer la ressource sociale, certains soulignent (comme plusieurs de leurs relations que nous avons pu rencontrer) que l'absence de confrontation au marché conduit ces individus à éprouver des difficultés à se vendre, tant ils sont incapables de valoriser leur savoir-faire professionnel de manière attractive. Par ailleurs, le choc émotionnel ressenti lors de la rupture les conduit souvent à ne pas accepter de prendre le recul nécessaire, pendant

quelques semaines, pour encaisser le choc et pour analyser la meilleure manière d'y faire face. Au contraire, ils se lancent avec une ferveur décuplée dans une mobilisation de leurs liens faibles, vers lesquels ils se retournent plus pour leur faire part de leur douleur que parce qu'ils seraient porteurs d'un projet professionnel construit. De ce fait, les personnes contactées ne prennent pas le risque de mobiliser leur réseau pour un individu dont elles ne sont pas sûres de la crédibilité et qui pourrait remettre en cause la force du lien avec la personne mise en contact: «*J'ai grillé mes contacts juste après mon licenciement. Je m'en rends compte maintenant. J'étais trop stressé, soucieux de rebondir au plus vite. Mon projet n'était pas assez ficelé; j'ai fait peur.*»

La transition comme chute

Face à l'adversité qu'est la perte d'emploi involontaire, le salarié n'atteint pas les objectifs professionnels qu'il s'est fixés. Au contraire, il doit faire face à une situation économique délicate. Sa rémunération est très sensiblement réduite, au point que, dans plusieurs cas, il éprouve des difficultés à subvenir aux besoins des siens sans l'assistance de ses amis proches. La perte d'emploi marque un point de basculement entre un avant et un après. Le premier est décrit, avec nostalgie, comme une période d'aisance économique et de bonheur familial. Le second, au contraire, apparaît comme synonyme de rééquilibrage dans une position sociale inférieure et de recomposition dans le foyer. L'individu en sort meurtri, aigri. Il est sceptique sur les intentions d'autrui à son égard.

Cette incapacité à faire face avec succès à la transition peut s'expliquer d'abord par la carrière des individus. Celle-ci est marquée par une succession de postes au sein de grands groupes, qui ont valorisé l'individu. L'individu a donc eu un début et un milieu de carrière où sa rémunération et son statut hiérarchique ont fortement crû, sans pour autant atteindre une position de cadre dirigeant opérationnel. Ils n'ont pas réussi à franchir ce cap, ce qui les a conduits, à chaque fois, à quitter ces grands groupes de manière plus ou moins négociée. Ils ont donc connu plusieurs transitions. Cependant, ils n'ont pas les apprentissages décrits plus hauts. En effet, ce changement s'est opéré au travers de chasseurs de têtes, ce qui a donné une impression de toute-puissance au salarié. Ces différents éléments contribuent à faire croire au salarié que ses souhaits s'imposent au marché. À la différence des deux premiers ajustements, où le cadre se pense comme un produit ayant une valeur qu'il convient de démontrer, ici, la valeur est perçue comme évidente, non négociable et devant être acceptée telle quelle par le marché: «*Quand vous avez le diplôme qu'il faut, l'expérience dans l'entreprise de référence dans votre métier, que vous en partez dans de bonnes conditions, que vous rebondissez facilement, vous croyez que cela va être facile, même après 45 ans. Et là, ce n'est plus le cas, vous ne savez pas quoi faire, vous ne comprenez pas où vous avez fait l'erreur.*»

Un second élément contribue à maintenir le salarié dans l'illusion : sa capacité à mobiliser ses ressources relationnelles. Ces dernières sont réticentes à recommander une personne qui n'a pas pris conscience du caractère exorbitant de ses attentes en termes de rémunération et de statut. Par ailleurs, le parcours professionnel de ces personnes au sein de grands groupes les amène à considérer avec dédain les méthodes de travail d'entités plus

émotions, sur une réévaluation positive de sa situation, voire sur une fuite physique. Concrètement, il peut partir pour un territoire où sa « descension sociale » sera moins évidente, car la densité des personnes au courant de son statut social initial sera moins forte et les conditions de vie seront moins coûteuses : *« Avec mon épouse, nous sommes partis en Afrique. Avec le bagage scolaire que je possède, c'est beaucoup plus facile d'exister socialement. »*



« Quand vous avez le diplôme qu'il faut, l'expérience dans l'entreprise de référence dans votre métier, que vous en partez dans de bonnes conditions, que vous rebondissez facilement, vous croyez que cela va être facile, même après 45 ans. Et là, ce n'est plus le cas, vous ne savez pas quoi faire, vous ne comprenez pas où vous avez fait l'erreur ». (*Homme seul au milieu de l'avenue des Champs-Élysées, Paris*)

restreintes, voire à vouloir faire la leçon aux recruteurs. Cette absence de réalisme, synonyme de prise de risque élevée pour la personne qui ouvre un contact, engendre une réduction rapide des liens avec les contacts les plus fragiles. Seuls les liens forts demeurent, qui tentent de faire prendre conscience à l'individu de sa situation réelle, au travers de longues discussions, voire de l'introduction auprès d'un coach ou d'un psychologue. La découverte de la faiblesse de son soutien social plonge l'individu dans une profonde aigreur, ce qui augmente sa faible attractivité sur le marché de l'emploi et peut remettre en cause son équilibre de couple. La situation de crise devient alors globale.

La transition comme aboutissement d'une absence de gestion de carrière

Dans cette approche, le salarié choisit de faire face à la situation stressante en se focalisant sur la gestion de ses

Nous devons être moins d'une dizaine de cette école sur le territoire. On peut plus facilement cacher sa situation professionnelle délicate ». Il considère comme une erreur d'avoir suivi un cursus scolaire initial orienté vers le monde des affaires et privilégie, *a posteriori*, des parcours plus administratifs, littéraires, voire artistiques : *« Je me suis trompé dans mes orientations scolaires. Je ne suis pas fait pour les affaires. J'aurais dû faire l'Ena. »*. Il met en avant les avantages issus de sa position sociale nouvelle, tel celui d'avoir une vie professionnelle moins tendue, notamment en termes d'équilibre travail-famille. Parallèlement, il s'agite peu pour trouver un emploi, ce qui ne fait que contribuer à une dégradation de sa situation professionnelle.

Pour autant, il ne sombre pas dans la dépression, malgré une régression sociale évidente. Il s'appuie pour cela sur une cellule familiale, notamment un conjoint, qui le soutient affectivement pendant cette période, sans pouvoir lui apporter une aide plus décisive. En effet,

dans tous les cas que nous avons pu observer, les conjoints n'évoluaient pas dans le même secteur d'activité, ce qui limitait toute aide efficace de leur part sur le plan professionnel. Bien que son état de santé ne devienne pas pathologique, le salarié reste amer et porte un regard négatif sur le monde du travail, tant il pensait que son cursus initial lui assurerait un avenir professionnel garanti et prospère. Cette déception est encore accrue pour les quelques cas de personnes issues de milieux modestes ayant fait des sacrifices importants pour réussir ce cursus scolaire initial.

Cette croyance dans un avenir garanti conduit l'individu à ne pas se soucier de sa carrière, qu'il a menée (selon les termes de l'un d'entre eux) «selon ses orientations de cœur». Les transitions sont nombreuses, tant souhaitées qu'involontaires. Elles ne sont pas pour autant des occasions d'apprentissages, car elles s'opèrent rapidement et confortent chez la personne le sentiment qu'il demeure maître de son avenir professionnel. Les parcours deviennent, à terme, illisibles pour le marché, en termes de compétences maîtrisées. C'est le cas de ce salarié qui a opté, à la sortie de son école, pour un poste dans une entreprise fabriquant des voiles pour bateau, pour ensuite travailler dans une entreprise horlogère et, enfin, devenir responsable d'un supermarché spécialisé dans la chaussure!

Cette myriade de postes, sans cohérence, rend caduque toute utilisation des ressources sociales du salarié. Ce réseau de soutiens est pourtant varié, il mélange liens forts et faibles, mais il comporte peu de contacts avec des personnes ayant une position hiérarchique élevée. Ces soutiens restent en retrait, tant l'identité professionnelle de la personne est brouillée et la présentation des aptitudes peu crédible pour l'auditeur. Un contact nous relatait ainsi que, lors d'un entretien visant à aider ce type de profil, la personne s'était prétendue compétente dans plus de cinq secteurs d'activité distincts et autant de fonctions dans l'entreprise. Là encore, la crainte de voir sa propre image dégradée auprès de la personne recommandée restreint l'ouverture des carnets d'adresses. Cet écart entre une grande proximité relationnelle et la capacité à aider l'individu à faire face à sa situation difficile augmente l'amertume du chômeur et l'incite à l'isolement.

CONCLUSION

Le but de ce travail était d'analyser les tactiques et les ressources mobilisées par un salarié pour faire face à une transition non souhaitée. Loin de valider l'existence d'une approche unique, nos résultats témoignent d'une pluralité d'ajustements (CARVER, 1998). Comme le souligne la littérature sur ce sujet, la perte d'emploi peut être synonyme de graves déséquilibres autant que d'opportunités de développement (LEANA et FELDMAN, 1994; O'LEARY et ICKOVICS, 1995). Au-delà de cette

première lecture, un examen plus approfondi des données permet de mieux comprendre certaines dimensions des ajustements, restées ignorées par la littérature. Il en va ainsi pour les ajustements défensifs. Si l'on retrouve l'isolement social décrit par NOBLE (1987) ou la baisse de la satisfaction à l'égard de la vie (HEPWORTH, 1980), en revanche, la perception de problèmes physiques (COBB et KASL, 1977), la baisse de l'estime de soi (SHAMIR, 1986) ou la déstructuration temporelle (JAHODA, 1981) n'apparaissent pas. Au contraire, le salarié adoptant une logique défensive préserve une bonne image de lui-même. Il ne se reconnaît qu'une seule faute: celle d'avoir choisi une voie professionnelle qui ne lui convenait pas. Il se dédouane de sa situation actuelle, tant elle lui semble étrangère à ce qu'il souhaite réellement. Pour autant, il ne ressort pas indemne de cette épreuve. Sans remettre en cause sa santé mentale, le salarié porte un regard sceptique sur autrui. Alors qu'il pensait pouvoir compter sur l'appui d'un ensemble d'amis, de connaissances, il se retrouve seul dans l'adversité.

Cette interrogation, que l'on retrouve dans les trois derniers profils, sur l'apport du réseau social à la recherche d'emploi est en contradiction avec la littérature sur ce sujet. En effet, si des oppositions existent autour de l'importance à accorder à l'intensité de la relation, on constate un consensus pour faire du capital social un élément essentiel de l'efficacité d'une recherche d'emploi. Or, notre travail tend à montrer que ni la proximité, ni l'étendue du réseau ne constituent la clé de la performance de la mobilisation du capital social. Notre enquête montre que, s'il peut exister un fond altruiste dans des contacts professionnels, il ne faut pas se cacher que recommander à un de ses contacts un ami en recherche d'emploi, mais qui véhicule une mauvaise image, peut remettre en cause la force, voire l'existence du lien qui nous unit à ce contact. Or, le bon «entretien» de son carnet d'adresses s'avérera plus important que l'amitié initiale. À l'opposé, une personne porteuse d'un projet – comme c'est le cas dans les deux premiers profils – ne rencontre pas ce type de problème. Elle peut même être un élément favorisant la personne ayant ouvert son carnet d'adresses.

Au-delà, l'examen des différences de gestion du capital social entre les profils identifiés souligne l'importance de la «maintenance» de ce capital, alors que la littérature met en exergue le poids de l'intensité ou de la diversité des liens. Ignorer l'existence de passagers clandestins, du prestige lié à l'entreprise et au poste, c'est prendre le risque de surestimer son support social potentiel, lié à sa personne. Intégrer cette dimension suppose un travail de mise à l'épreuve du lien, qui s'avère rentable lors de la transition. Seul, le soutien du conjoint, particulièrement présent dans notre échantillon pour le dernier profil, semble être exempt de toute notion d'intérêt.

Cette relativisation de la vision du chômeur en tant que victime se retrouve dans l'importance accordée à son «adaptabilité à la carrière» dans son passé professionnel

(SUPER et KNASEL, 1981). L'existence d'un projet professionnel orientant le choix des postes et la constitution d'un bloc de compétences crédible sur le marché engendrent une approche proactive de la carrière. Le salarié connaît sa valeur et il sait se positionner sur le marché. Il peut mobiliser son environnement. Par ailleurs, sa capacité à être acteur de sa carrière a permis au salarié de faire l'expérience de transitions (qu'elles soient souhaitées ou non) et de faire plusieurs apprentissages. Il maîtrise la dimension affective de la rupture, ce qui lui permet de faire plus rapidement son deuil de la situation passée et de se relancer. Toujours dans cette direction, il sait prendre du recul et ne pas se lancer dans une recherche de soutiens, alors même qu'il n'a pas réglé sa situation passée. Pour autant, si cette assurance lui permet de faire face à la situation et d'envisager le futur avec optimisme (au point de s'engager dans des reconversions professionnelles innovantes), d'autres enquêtes devront être menées pour constater l'équilibre économique de ses choix sur le long terme. ■

BIBLIOGRAPHIE

- CARVER, (C. S.), «Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages.», *Journal of Social Issues*, vol. 54, n° 2, p. 245-266, 1998.
- COBB, (S.), KASL, (S.), *Termination: The consequences of job loss*, Washington, DC, National Institute for Occupational Safety and Health, 1977.
- CRAMER, (S. H.), KEITEL, (M. A.), «Family effects of dislocation, unemployment and discouragement» in J. C. HANSON & S. H. CRAMER (eds), *Perspectives on work and the family*, p. 81-93, Rockville, MD, Aspen, 1984.
- FELDMAN, (D. C.), BRETT, (J. B.), «Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers.», *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 258-272, 1983.
- FELDMAN, (D. C.), «The new careerism: Origins, tenets, and consequences.», *The Industrial Psychologist*, vol. 22, p. 39-44, 1985.
- GOWAN, (M. A.), RIORDAN, (C. M.), GATEWOOD, (R. D.), «Test of a Model of Coping With Involuntary Job Loss Following a Company Closing.» *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 1, p. 75-86, 2000.
- HEPWORTH, (S. J.), «Moderating factors of the psychological impact of unemployment.», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p. 139-145, 1980.
- JAHODA, (M.), «Work, employment and unemployment: Values, theories and approaches in social research.», *American Psychologist*, vol. 36, p. 184-191, 1981.
- KINICKI, (A. J.), LATAACK, (J. C.), «Explication of the construct of coping with involuntary job loss.», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, p. 339-360, 1990.
- KINICKI, (A. J.), PRUSSIA, (G. E.), MCKEE-RYAN, (F. M.), «A panel study of coping with involuntary job loss.», *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 1, p. 90-100, 2000.
- LATAACK, (J. C.), DOZIER, (J. B.), «After the Ax Falls: Job Loss as a Career Transition.», *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 375-392, 1986.
- LATAACK, (J. C.), KINICKI, (A. J.), et PRUSSIA, (G. E.), «An integrative process model of coping with job loss.», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 311-342, 1996.
- LEANA, (C. R.), FELDMAN, (D. C.), *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*; New York, Macmillan/Lexington Books, 1992.
- LEANA, (C. R.), FELDMAN, (D. C.), «The psychology of job loss.», *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 12, p. 271-302, 1994.
- NOBLE, (I.), «Unemployment after redundancy and political attitudes: Some empirical evidence», in R. LEE (Ed.), *Redundancy, layoffs and plant closures: Their character, causes and consequences*, Londres, Croom Helm, p. 288-302, 1987.
- O'LEARY, (V. E.), ICKOVICS, (J. R.), «Resilience and thriving in response to challenge: An opportunity for a paradigm shift in women's health.», *Women's health: Research on Gender, Behavior, and Policy*, vol. 1, p. 121-142, 1995.
- O'LEARY, (V. E.), «Strength in the Face of Adversity: Individual and Social Thriving», *Journal of Social Issues*, vol. 54, n° 2, p. 425-446, 1998.
- ROUSSILLON, (S.), «Les cadres à potentiel, un enjeu stratégique.», in (J.), ALLOUCHE, *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2003.
- SCHLOSSBERG, (N. K.), LEIBOWITZ, (Z.), «Organizational support systems as buffers to job loss.», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 17, p. 204-217, 1980.
- SHAMIR, (B.), «Protestant work ethic, work involvement, and the psychological impact of unemployment», *Journal of Occupational Behavior*, vol. 7, p. 25-38, 1986.
- STRAUSS, (A.), CORBIN, (J.), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, CA, Sage, 1990.
- SUPER, (D. E.), KNASEL, (E. G.) «Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution.», *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 9, p. 194-201, 1981.
- THEORELL, (T.), LIND, (E.), FLODERUS, (B.), «The relationship of disturbing life changes and emotions to the early development of myocardial infarction and other serious illness.», *International Journal of Epidemiology*, vol. 4, p. 281-293, 1975.
- WORTMAN, (C.), BREHM, (J.), «Responses to uncontrollable outcomes: An integration of reactance theory and the learned helplessness model» in L. BERKOWITZ (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, p. 278-336, 1975.

PROLÉTAIRES
OU MILLIONNAIRES?
LA LUTTE DES TRADERS
POUR LE BONUS

À propos du livre d'Olivier
GODECHOT, *Working rich.
Salaires, bonus et appropriation
du profit dans l'industrie
financière*, Paris,
La Découverte, 2007

Dans une des banques étudiées par Olivier Godechot, les 5 % de traders les mieux payés en 1998 gagnaient en moyenne 1 725 495 € par an (1 627 825 € de bonus et 119 088 € de salaire fixe), contre 376 291 € pour l'ensemble des traders et seulement 23 506 € pour les responsables de *back-office*.

Ce fait étant posé, le but du livre est de répondre à la question : comment expliquer de tels écarts de rémunération ?

Olivier Godechot ne se satisfait pas de l'explication usuellement fournie par les économistes et les professionnels de la finance : « *Le fait que, toutes choses égales par ailleurs, les métiers où l'on connaît l'espérance de bonus la plus élevée soient aussi ceux où l'on touche les salaires fixes les plus élevés jette un sérieux doute sur l'optimalité du système de fixation des rémunérations. Ce n'est pas tant que ces rémunérations ne soient pas incitatives, c'est plutôt que ces incitations semblent très coûteuses. La théorie des incitations prédit, dans ce genre de situation, des schémas tout aussi incitatifs, mais moins coûteux, par exemple avec plus de malus et moins de bonus. Les traders et les commerciaux ont la chance d'être fortement incités sans avoir à payer de contrepartie. Ils ne louent ni n'achètent leur ticket de tombola, c'est-à-dire le poste qu'on leur a offert* » (p. 42).

Si Olivier Godechot parle de « ticket de tombola », c'est pour souligner que la chance joue un rôle plus important que le mérite

dans l'obtention de bonus élevés : « [...] *tant la confrontation des courbes de rémunération financière et celles des indices financiers que les témoignages abondants des acteurs (qui rappellent l'injonction d'être à la bonne place au bon moment) suggèrent que la liaison entre les rémunérations et les indices financiers est avérée. Cela signifie que les schémas de rémunération ne sont pas conçus de telle sorte que la performance des salariés soit maximale pour un coût minimal. Les salariés sont, en grande partie, rémunérés pour la « chance »* » (p. 44).

Si la théorie des incitations apparaît plus comme une justification (ou une rationalisation) de l'existence de gros bonus qu'une explication, c'est qu'à y regarder de plus près, une tension apparaît entre un bonus qui servirait avant tout à rétribuer la performance individuelle et un bonus qui servirait à retenir le travailleur : « *On paie nos mecs pour qu'ils ne se barrent pas* » dit un chef de trading (p. 64).

Peu à peu, il apparaît que les niveaux des bonus sont le produit d'un subtil dosage effectué par la hiérarchie. « *Par exemple, lorsque le budget alloué pour les bonus est faible et ne permet que difficilement de s'aligner sur le marché, la "pression" s'accroît et il devient tentant de profiter des différentiels de risques de départ et, à valeur marchande égale, de rémunérer plus ceux dont le risque de départ est plus fort* » (p. 67).

Ainsi, peu à peu, l'évidence affleure : « *Certains de mes interlocuteurs n'hésitent pas à employer les termes de "chantage" ou de "hold-up"...* » (p. 177). Ce raccourci (habilement placé dans la bouche d'un informateur parce que, sans doute, un peu trop explicite) fait suite à un débat académique assez subtil à propos des théories du droit de propriété sur l'entreprise : la question est de savoir si les salariés sont en état, ou non, de capter une part des profits, et si l'on peut, ou non, attribuer aux

salariés un droit de propriété implicite, à savoir le droit d'accès à une classe d'actifs productifs, comme le proposent Raghuram Rajan et Luigi Zingales (1998) (1). De ces discussions, il ressort que les traders ont une forte tendance à se considérer comme « propriétaires » du portefeuille dont ils ont la charge et qu'ils se battent entre eux, soit pour élargir leur portefeuille, soit pour se placer sur les produits financiers les plus prometteurs, autrement dit, pour « [...] *acquérir des droits sur les portefeuilles d'autrui*. »

Plus généralement, « *L'accès à ces formes élémentaires d'appropriation du profit dépend de la place dans l'organisation du travail. La capacité d'appropriation du profit est très inégalement répartie, mais l'idée que les salariés doivent toucher la part qui leur revient de droit s'impose à la fois aux personnes les plus favorisées par le partage et aux personnes défavorisées* » (p. 136).

Je laisse au lecteur le soin de découvrir les chapitres VI et VII, le premier présentant et le second théorisant un cas de « hold up » : la captation d'un bonus de dix millions d'euros par un chef de salle et de sept millions par son adjoint. Dans ce cas limite, on est tout proche du roman policier, même si le ton reste toujours très académique et l'accent mis sur la théorisation.

En lisant ce livre où il est sans cesse question de la menace de certains salariés de faire défection et des sur-salaires que la hiérarchie leur laisse prendre (aux autres sala-

(1) RAJAN (Raghuram) & ZINGALES (Luigi), « Power in a theory of the firm », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 133, n° 2, p. 387-432, 1998.

olivier godechot

working rich

salaires, bonus
et appropriation du profit
dans l'industrie financière



éditions la découverte
textes à l'appui

riés) pour les garder, je n'ai pas manqué de songer au célèbre article de James March « *The Business firm as a political coalition* » (1962) (2). Dans cet article, déjà, il était essentiellement question du subtil travail incitatif effectué par les dirigeants d'entreprises pour garder les alliés indis-

(2) MARCH (J.G.), « The Business Firm as a Political Coalition », *Journal of Politics*, vol. 24, n° 4, p. 662-678, 1962.

pensables (quitte à leur distribuer des rétributions bien supérieures à leur contribution) et à sous-rétribuer ceux qui sont facilement remplaçables ou qui n'ont pas l'idée (ou les moyens) de faire du chantage.

Curieusement, James March ne fait pas partie de la bibliographie, et n'est jamais cité par Olivier Godechot, alors que tout son livre pourrait être lu comme une illustration et un approfondissement

empirique et conceptuel de la thèse de March.

Sachant que l'exemple vient d'en haut et que les PDG, administrateurs et actionnaires dominants ne sont pas les derniers à capter les profits, je me suis aussi étonné du fait que l'auteur ne cherche pas à établir un minimum de comparaisons entre les conduites des traders qu'il a étudiées et celles des grands patrons, le hold-up entre salariés n'étant, après tout, que la reproduction, à une échelle plus modeste, des opérations particulièrement lucratives qu'on observe dans le monde des grandes affaires, opérations où la menace et le chantage occupent aussi une place essentielle, me semble-t-il.

Il faut lire ce livre où sont discutés, avec de bons exemples et une solide érudition théorique, les formes de sociabilité et les modes de comportement typiques de cet homme libéral par excellence qu'est un trader ou un vendeur de produits financiers, salarié encore, par le statut, mais homme d'affaires, déjà, par l'activité et l'état d'esprit.

Menace, chantage et captation des profits sont les trois idées clés autour desquelles tourne finalement tout l'ouvrage. Est-ce aussi autour de ces trois mots que tournera de plus en plus toute notre vie professionnelle, ou bien n'y aurait-il pas, même chez les traders, des restes d'amitié, d'humour, de sens du jeu et de la solidarité qui échapperaient à une théorisation peut-être trop emprunte d'économisme? En d'autres termes, les « académiques » ne sont-ils pas un peu trop sérieux pour vraiment comprendre les jeux un peu fous du monde de la finance? N'y aurait-il pas, finalement, plus de pataphysique que de *economics* dans tous ces millions qui volent et qu'on se vole?

Par Michel VILLETTE,
ENSIA

LES ARTISTES, MANAGERS DANS L'ÂME ?

**À propos de l'ouvrage
de Catherine STRASSER,
*Du travail de l'art.
Observation des œuvres
et analyse du processus qui
les conduit*, Paris, Éditions
du Regard, 2006**

Les noms de Gustave Courbet, Federico Fellini, Gustave Moreau ou encore Tennessee Williams sont familiers au grand public. Ceux de Jannis Kounellis, Roman Opalka ou Léa Lublin le sont beaucoup moins. Du point de vue du management, tous ces artistes, contemporains ou non, sont en revanche d'illustres inconnus...

Il est vrai que l'histoire de l'art n'est habituellement pas la principale source d'inspiration des managers. À tort, pourra-t-on dire à la lecture du livre de Catherine Strasser qui nous montre qu'il existe une cause commune entre artistes et managers, ces deux figures que société, sociologues (et parfois, artistes et managers eux-mêmes) se plaisent tant à opposer. Alors qu'il y a tout lieu de chercher en quoi leurs formes d'action sont soumises à des rationalisations comparables. Pour cela, Catherine Strasser, historienne d'art de profession, mais aussi critique d'art, rompant délibérément avec les canons de l'histoire de l'art, place la notion de travail au centre de son approche. Elle n'en abandonne pas pour autant le projet d'éclairer le travail des artistes grâce à un mode de connaissance et des méthodes propres à l'histoire. Mais elle s'efforce, aussi, de saisir en quoi le travail est une notion centrale en art. Il ne s'agit cependant pas ici d'appréhender le travail dans l'art (sous l'angle, par exemple, de sa représentation), ni même le travail de l'art (ce qu'il produit), mais bien de s'attacher à ce qui travaille l'art autant qu'à ce que l'art travaille.

Ce projet renvoie bien évidemment à un contexte, notamment intellectuel, dans lequel se sont multipliées, ces dernières années, les questions portant sur la fin du travail, la disparition de la valeur travail, les métamorphoses du travail, etc. Le domaine culturel lui-même, avec la question des intermittents ou celle de la définition du travail intellectuel et de création (les droits d'auteur), a contribué, lui aussi, à mettre l'accent sur le travail. Enfin, la dimension politique d'un objet tel que le travail n'est pas à négliger... Mais, plus fondamentalement, c'est l'hypothèse suivante qui fonde le projet du livre et simultanément amorce un dialogue possible avec le management: «*les créateurs (en général) anticipent dans leurs pratiques les questions que posent à la société les mutations du travail*». Pour vérifier cette hypothèse, l'historienne va se livrer à l'étude, passionnante, de quelques artistes et œuvres d'époques et de genres variés, choisis dans le champ des arts visuels des XIX^e et XX^e siècles et en raison de leur caractère exemplaire du point de vue du travail de l'art. Nous nous attacherons ici à quelques exemples qui illustrent plus particulièrement les dimensions d'organisation du travail.

Parmi les artistes que l'on citait précédemment, Gustave Courbet occupe, dans l'ouvrage de Catherine Strasser, une place de choix, comme l'indique le titre du chapitre qu'elle lui consacre: «*L'artiste invente une économie*». Le parallèle avec le management est immédiat: le manager invente un dispositif (1).

Deux aspects du travail de Courbet sont particulièrement remarquables. Premièrement, ce peintre (que son ami Baudelaire compare à un «*puissant ouvrier*»)

appartient à un réseau d'intellectuels, d'artistes et de mécènes, habités, chacun, par la question du travail et de ses rapports à l'art. Parmi eux figurent Proudhon, pour qui l'homme se définirait avant tout par son travail, et Saint-Simon, selon qui les arts marchent à l'avant-garde de toutes les facultés intellectuelles. «*Aussi, l'attraction d'une pensée qui place l'artiste à un rang exemplaire tout en l'identifiant comme travailleur correspond, en les réconciliant, à la fois à l'idéal romantique dont Courbet ne se départit jamais totalement et à sa volonté, profonde et affirmée, d'exercer un réalisme moderne inscrit socialement*».

On trouvera dans *Les casseurs de pierre*, peint par Courbet en 1849, la concrétisation de cette posture. Le tableau représente des travailleurs, ce en quoi il n'est pas le premier du genre; mais Courbet innove par sa facture (il s'agit d'une peinture maçonnerie), par son format (les deux travailleurs y sont représentés grandeur nature), et par sa composition (les personnages sont vus de trois quarts, ce qui interdit tout *pathos*; le paysage emplit toute la toile; l'horizon est pratiquement bouché, etc.). Comme le souligne Catherine Strasser, «*S'ils ne sont ni des figures anonymes, ni des figurants pittoresques, s'ils n'incarnent ni la dureté du destin, ni la glorification de la peine, s'ils accomplissent leur tâche spécifique en représentant à la fois celle de l'artiste, ils montrent ce qui n'est le sujet d'aucun tableau avant celui-ci: le travail, seul, et le travail, seulement*».

D'autre part, Courbet est celui qui, là encore le premier, s'attache le plus fortement à penser et organiser les différentes dimensions de son travail. Du point de vue de sa conception d'abord, car, bien que considéré comme virtuose, il n'a guère d'intérêt pour l'exécution et va même jusqu'à la déléguer (ce qui pose aujourd'hui de délicats problèmes d'attribution de certaines de ses œuvres). Mais aussi, et c'est peut-être plus

(1) La parenté entre les termes «*économie*» et «*dispositif*» est d'ailleurs établie: Cf. G. AGAMBEN, *Qu'est-ce qu'un dispositif?*, Rivages poche, 2007.

nouveau, du point de vue de la diffusion de son œuvre, de son rapport au public. Ainsi Courbet fait-il construire, lors de l'exposition universelle de 1855, son propre pavillon, dans lequel ses œuvres seront présentées. On pourra y acquérir des photographies des œuvres présentées, ainsi qu'une brochure les cataloguant. L'entrée est payante. Courbet entend ainsi maîtriser non seulement les conditions de production de son œuvre mais aussi celles de sa monstration, afin notamment d'établir un rapport direct avec le public.

L'invention d'un dispositif original est aussi au cœur du riche chapitre consacré à l'œuvre de Gustave Moreau. Celle-ci est, en effet, soutenue par des principes de fabrication et d'organisation originaux, particulièrement intéressants pour appréhender les formes d'art les plus contemporaines, notamment les installations. Du côté de la fabrication, Moreau pratique une forme d'art qui repose sur une intense activité de recherche et qui mobilise l'assemblage. D'où une production énorme, composée certes d'œuvres, mais aussi de matériels intermédiaires divers (listes, photographies parfois retravaillées, palettes aux allures de toiles abstraites, etc.). Pour ce qui est de l'organisation (terme employé par le peintre lui-même), elle concerne son projet de devenir son propre collectionneur-conservateur et de maîtriser la constitution et la muséographie d'un musée (qui porte aujourd'hui son nom) qui allait devenir la première galerie monographique permanente et la première maison d'artiste-musée. Pour cela, analyse Catherine Strasser, « *Moreau invente une économie originale: quelques collectionneurs rares et choisis lui permettent d'investir le produit de ses ventes dans la construction de sa propre collection [...] et dans son organisation. Il se trouvera ainsi en mesure de prévoir, à sa disparition, la donation à l'Etat*

de sa maison atelier, les moyens de financer le début de son fonctionnement comme musée et une collection de plus de vingt mille numéros ».

S'agissant d'un exemple pris dans l'art contemporain, le cas de Kounellis montre à quel point l'art travaille en référence à une tradition, qu'il réactive et redynamise. C'est particulièrement évident dans l'œuvre présentée par l'artiste, en 1969, à Rome, à la galerie l'Attico, sans titre à l'époque, mais que l'on a depuis pris l'habitude d'appeler *Douze chevaux vivants*. Cette œuvre consistait à faire vivre dans l'espace d'exposition, le temps de sa durée, douze chevaux vivants. Selon la volonté de l'artiste, les animaux devaient être parfaitement nourris et soignés, l'espace d'exposition devant toujours être tenu impeccablement propre. La responsabilité de ces différentes opérations incombait au directeur de la galerie... On trouvera dans cette œuvre, qui place le cheval au centre, de multiples références culturelles à la ruralité, mais aussi à la mythologie (la ruse du cheval de Troie ou encore l'épisode des écuries d'Augias, assainies toutes seules sous le regard d'Hercule parvenu à détourner le cours de deux fleuves). Mais on peut aussi y voir – dans une perspective critique et, pour tout dire, anticapitaliste – un déplacement du centre d'intérêt, du résultat vers le processus. « *Non que l'objet, nous dit Catherine Strasser, encore une fois, soit déconsidéré mais, insuffisant et insatisfaisant en soi, il doit répondre d'abord de la justesse d'un mode de production* ».

La portée de l'ouvrage de Catherine Strasser dépasse, sans doute, le champ du management. Ce livre intéresse, au premier plan, l'histoire de l'art, notamment lorsque celle-ci montre à quel moment et selon quelles logiques des formes d'art, appartenant aux siècles passés, inventent en réalité le plus contem-

porain des arts. L'ouvrage concerne aussi les institutions culturelles, qui peuvent, selon les cas, trouver dans son travail une source de légitimité supplémentaire à leurs pratiques (on pensera, par exemple, aux initiatives prises, ici ou là, pour rapprocher art contemporain et art classique) ou en inaugurer de nouvelles, qui, dans le mode d'exposition même, donneraient par exemple à voir autant le travail de l'artiste que son œuvre.

De notre point de vue, une des conséquences de cet ouvrage est de montrer clairement que l'activité managériale, au sens large, n'est pas étrangère aux activités artistiques, qu'elle peut même y participer, sans les dénaturer. Réalisée par les artistes eux-mêmes, elle se trouve en réalité au cœur de leur pratique, à la fois sous l'angle de l'organisation du travail, de la place de la recherche dans le développement de nouvelles activités, dans la relation avec prescripteurs et publics du monde de l'art, et au cœur de la conception et du sens même des œuvres

Par Olivier LENAY, ENSMP

EXPLORER ET PRODUIRE :
LA « CONCEPTION
INNOVANTE », CONDITION
DE SURVIE DE L'ENTREPRISE
DU XXI^e SIÈCLE

À propos du livre de Pascal
LE MASSON, Benoît WEIL
et Armand HATCHUEL,
*Les Processus d'innovation :
conception innovante et crois-
sance des entreprises*, Paris,
Éditions Lavoisier, Coll.
Hermès, 2006

Le livre, ambitieux et réussi, de Pascal Le Masson, Benoît Weil et Armand Hatchuel propose une plongée dans l'univers de l'innovation industrielle, et suggère des pistes nouvelles pour l'organisation et le management de cette fonction essentielle dans l'entreprise. Il s'agit d'un livre qui fera date, et qui éclairera différents

lectorats : hommes et femmes d'entreprises, mais aussi politiques, universitaires et étudiants. L'objectif de l'ouvrage est clair, et son ambition bienvenue : il s'agit de proposer un éclairage rigoureux sur les logiques et pratiques susceptibles de renforcer les capacités et les activités d'innovation de l'entreprise.

La thèse fondamentale de ce livre, à la fois foisonnant d'idées et très structuré, est la suivante : pour relever les défis de l'innovation intensive auxquels l'entreprise doit faire face aujourd'hui, il est nécessaire de renouveler conjointement les produits et les compétences. Des recommandations concrètes pour la définition de nouvelles fonctions dans l'entreprise sont présentées. De plus, de nombreux exemples rendent la lecture de ce livre intéressante, vivante, et enrichissante.

L'ouvrage est le fruit de plus de dix ans de recherches et d'expériences innovantes dans l'enseignement. Les auteurs, enseignants-chercheurs à l'École des Mines de Paris, ont pu développer et tester leurs idées dans le cadre de nombreuses collaborations avec des entreprises, véritables terrains de recherche, telles que Saint-Gobain, Tefal, Saab, Renault, la RATP, Schlumberger, Rhodia, L'Air Liquide, etc.

En ce début de XXI^e siècle, où l'innovation industrielle s'impose comme logique de survie, on ne peut qu'être d'accord avec les auteurs lorsqu'ils écrivent que nous savons encore bien peu de choses sur les apprentissages collectifs et les outils de gestion (ou de représentation) susceptibles d'être mobilisés afin d'accroître la capacité d'innova-

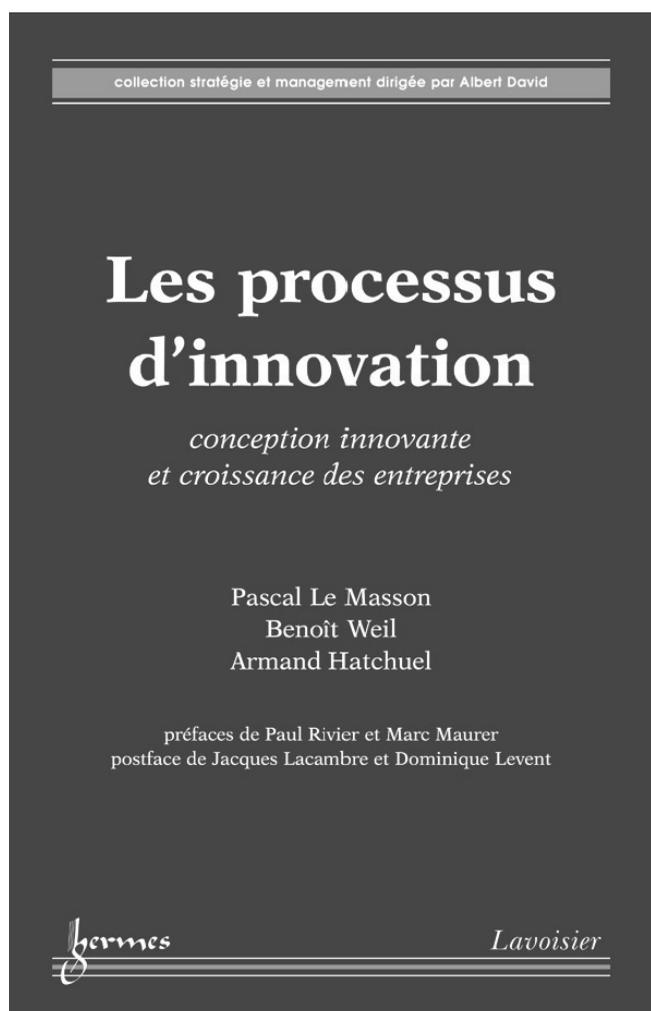
tion des collectifs. L'ouvrage s'attache donc à identifier les instruments cognitifs collectifs grâce auxquels l'innovation devient un objet de gestion, de pilotage et d'organisation. L'analyse proposée ne remet pas en cause le rôle des départements de R & D, mais suggère l'idée du manque d'un maillon essentiel entre recherche et développement : la fonction de «conception innovante».

des ressources connues). Or, au début d'un processus de conception innovante, il n'y a pas de cahier des charges, ni même une simple notion des types de connaissances qui pourraient être utiles. Le responsable de conception innovante (un rôle nouveau dans l'entreprise) aura la charge de construire des concepts et des apprentissages, et d'explorer en même temps des trajectoires possibles de connaissances

et des possibles lignées de produits. Ces deux explorations doivent se nourrir mutuellement pour guider la conception innovante.

La première partie de l'ouvrage traite de l'innovation et brosse un tableau historique de l'analyse de l'innovation au prisme des disciplines universitaires. Pour le lecteur chercheur, ou pour l'étudiant dans cette discipline, un chapitre d'analyse détaillée des différents courants de recherche sur l'innovation est présenté en annexe. Les auteurs ne se contentent pas d'être des experts dans leur domaine ; ils ont l'avantage, aussi, d'expliquer très clairement leurs idées, faisant des rapprochements nouveaux entre concepts, comme, par exemple, la formulation judicieuse de

l'«identité changeante des objets». La deuxième partie traite de la firme innovante et pose les bases de la «conception innovante», à partir de l'étude du cas de Tefal. Cette partie est particulièrement intéressante et explore en détail la relation entre connaissances, compétences et produits. Les produits sont caractérisés comme des «rentes d'apprentissage», et les thèmes de «lignées de production», de «familles de produits»



Pour expliquer les difficultés bien connues qu'ont de nombreux départements de R & D pour créer des innovations rentables, les auteurs posent le diagnostic qu'on ne peut demander l'impossible ni aux chercheurs (qui ont besoin d'organiser un processus contrôlé de production de connaissances), ni aux chefs de projets (qui doivent poursuivre des objectifs clairs en optimisant

et d'«hybridation entre lignées» sont introduits. Les auteurs proposent, comme une approche volontaire et structurée de création des marchés, la lignée, qui constitue un ensemble cohérent de moyens offrant un potentiel d'expansion. Selon les auteurs, la lignée est construite sur une logique d'expansion et d'évolution du «territoire» que constitue la «*business unit*». La seconde partie s'achève sur l'étude d'une *start-up*, jeune «pousse transplantée» émanant de Tefal.

La troisième partie traite de la manière de (re)construire les capacités d'innovation, et s'attache à apporter des réponses aux problèmes spécifiques auxquels sont confrontées les grandes entreprises. Après avoir brossé un tableau intéressant de la domestication de l'innovation et de la rationalisation de l'activité de conception, cette section propose une analyse critique de la R & D. Le chapitre intitulé «De la R & D à la RID» (I comme [conception] Innovante) explique en profondeur cette fonction «I» comme destinée au renouvellement de la valeur. C'est le travail de thèse de Pascal Le Masson qui sert de base à cette discussion. Cette section pose ensuite la question de savoir comment organiser la RID dans les entreprises et elle présente, à cette fin, le cas de Saint Gobain.

La quatrième partie, la plus théorique – et la plus ardue – du livre, expose rigoureusement les outils et les organisations possibles de la conception innovante. Les méthodologies de la conception innovante sont alors introduites (avec, en particulier, la théorie C-K d'Armand Hatchuel), ainsi que les concepts de «champs d'innovation». La théorie formelle C-K (exposée au chapitre 10) peut être difficile d'accès pour le non-spécialiste ou pour le non-universitaire, mais les auteurs démontrent à la fois leur rigueur et la confiance qu'ils accordent à leurs lecteurs en leur exposant cette théorie. La lecture attentive de ce cha-

pitre récompense cependant largement l'effort consenti (à la troisième relecture de ce chapitre, l'auteur de ces lignes peut en témoigner!). Plus «*user-friendly*», les trois chapitres suivants (les chapitres 11, 12 et 13) exposent trois types de champs d'innovation: conception en quête de nouvelles valeurs (chap. 11), conception par mutation technologique et régénération des métiers (chap. 12), et, enfin, combinaison de la recherche scientifique avec l'innovation conceptuelle (chap. 13). Ces chapitres seront d'une grande utilité pour les managers et pour tous ceux qui sont intéressés par l'application de ces idées à des problématiques concrètes.

L'ouvrage conclut sur les partenariats d'exploration, et sur les opportunités et les challenges qu'ils présentent pour la conception innovante. Les partenariats d'exploration constituent une piste intéressante pour développer encore les idées des auteurs et en tester les limites. Par exemple, il serait judicieux d'explorer plus avant les conséquences stratégiques et organisationnelles des rôles de «pilotes de champs d'innovation» dans le cas de relations inter-entreprises – en particulier au sein de ces «plateformes» ou de ces «briques de base» d'écosystèmes industriels (GAWER et CUSUMANO, 2002), qui constituent une structure de plus en plus présente dans la haute technologie.

La méthodologie de ce travail de recherche mérite d'être soulignée en raison tant de son originalité que de la richesse des résultats qu'elle fait émerger. Les «recherches-interventions», qui passent notamment par des immersions de longue durée au sein des entreprises, permettent une intimité avec le phénomène complexe étudié; de là, découlent des analyses puissantes, subtiles et argumentées.

On finit la lecture de ce livre convaincu que la valeur d'une innovation est déterminée non seulement par son potentiel marchand, mais aussi par son potentiel de création de nouveaux

savoirs. Les entreprises ont compris depuis longtemps qu'il fallait, au minimum, tenter d'appréhender ce potentiel marchand, même s'il est bien sûr difficile à estimer *ex ante*. En revanche, elles ont été beaucoup moins systématiques dans l'approche de la création structurée de savoirs en tant que partie intégrante du processus de conception. C'est en cela, me semble-t-il, que réside la contribution fondamentale de cet ouvrage: il introduit la création de savoirs de manière concomitante et parallèle à la création de produits, et il insiste sur la navigation entre produits et savoirs comme fil conducteur de la conception innovante.

L'entreprise d'aujourd'hui se doit de maîtriser cette logique puissante qui allie création de produits, création de savoirs, et un processus permettant de naviguer entre ces deux domaines.

Un des grands plaisirs de la lecture de cet ouvrage vient de la combinaison réussie des idées et des approches de chacun des trois auteurs. Sans vouloir simplifier trop la contribution de chacun, on devine et on apprécie l'ambition intellectuelle, l'érudition et la rigueur inventive d'Armand Hatchuel, les idées de conception innovante développées initialement par Pascal Le Masson dans sa thèse de doctorat, et les contributions importantes de Benoît Weil en matière de conception collective, de rationalisation et de coordination des savoirs. Cet ouvrage est lui-même le produit d'une conception innovante (et il me paraît, en l'occurrence, correspondre au modèle du chapitre 14: «combinaison de la recherche scientifique avec l'innovation conceptuelle»). De sa lecture passionnante, nous ressortons riches de savoirs nouveaux, mais aussi de catégories conceptuelles significatives et éclairantes.

**Par Annabelle GAWER,
Imperial College London**

LE DON EST-IL UNE NOTION DE GESTION ?

EN QUÊTE DE THÉORIES

Organisation du travail et don semblent être des notions bien éloignées l'une de l'autre. La gestion vise l'efficacité, le don « dégage un parfum de religiosité ». Pourtant, ils ont en commun d'être au fondement du social. Mais comment reconnaître le don parmi les multiples formes d'échange, et dans quelle mesure peut-il être un outil d'analyse pour la gestion des organisations ? Après avoir privilégié ce qu'il appelle « une approche existentielle du don », l'auteur s'appuie sur une enquête menée au sein d'un réseau ville-hôpital pour montrer que le don peut initier une véritable dynamique des organisations. Mais peut-on gérer le don ? Du don comme limite de l'ingérence de la gestion dans l'orientation des activités humaines ?

Par **Jean-Paul DUMOND**, enseignant-chercheur, ENSP (École Nationale de la Santé Publique), Lapss (Laboratoire d'analyse des politiques sociales et de santé), chercheur-associé à l'IRG (Institut de Recherche en Gestion, Paris XII)

Quasiment absent des théories relatives au fonctionnement des organisations de travail, le don apparaît aux antipodes des critères de la gestion (l'efficacité et l'efficience), de son mode d'agir (l'action instrumentale) et de sa visée (la valorisation d'un capital privé ou d'une activité publique). Cependant, selon une position anti-utilitariste maintenant bien établie (CAILLÉ, 1989, 2001 ; GODBOUT, 1992, 2000), le don, qui se situe au fondement du lien social, devrait être omniprésent dans les organisations de travail. Car organiser consiste à agencer des coordinations, et diriger, c'est construire de la cohésion. Certes, il est possible d'envisager que plusieurs formes de lien puissent exister. Il reste difficile, toutefois, d'imaginer que l'acte, créateur de liens, ne soit pas présent dans des organisations en quête permanente de synergies. D'ailleurs, en appui à ce syllogisme, ne convient-il pas d'évoquer l'image de ces institutions qui se sont développées sur le don, comme les monastères brillant au cœur de la nuit carolingienne, les armées glorieuses dont la victoire repose souvent sur une abnégation sans pareille, ou encore le travail contemporain, qui pourrait être appréhendé comme un immense sacrifice dédié au dieu du Progrès, sur l'autel de la Modernité ?

S'il est, en toute logique, acceptable, le don se heurte à un autre obstacle. Il dégage, en effet, un parfum de religiosité difficilement situable (les auteurs ayant traité du don sont de cultures religieuses diverses) et non compatible avec la gestion, activité strictement profane (bien que son histoire puisse être raccrochée d'une certaine manière à celle du capitalisme ascétique ou à la scholastique [LEGENRE, 2005]). Le don, toutefois, n'est pas un objet dont les seuls dépositaires autorisés seraient les religieux. Depuis Marcel MAUSS (1924) au moins, il est devenu un objet récurrent d'étude de nature anthropologique et c'est en tant que phénomène social appartenant à la plupart des sociétés (voire à toutes) qu'il sera pris ici en considération. Apparemment incongrue, mais bénéficiant d'un premier jugement de pertinence au nom de la cohésion nécessaire des organisations de travail, la question du don en gestion a été travaillée dans un réseau ville-hôpital dont la dynamique a pu être explorée sur plusieurs années. Après une présentation de l'approche théorique retenue parmi celles envisageables (partie I), nous ferons état de la méthode d'investigation (partie II). Nous décrirons les actes étrangers au don dans un premier temps, puis ceux qui relèvent du don (parties III). Enfin,

nous préciserons les diverses formes de don pouvant exister dans les organisations de travail.

UNE APPROCHE EXISTENTIELLE DU DON

Sans passer en revue de manière exhaustive les diverses conceptions du don, on peut distinguer quatre approches profanes aboutissant, de proche en proche, à une conception radicalement différente

La première acception peut être qualifiée de sceptique. Elle définit le don comme un acte gratuit restant hors de la portée des humains. *Le Prométhée mal enchaîné* d'André Gide (1899) en fournit une illustration éclairante, évitant les écueils de la dénonciation facile au nom de l'hypocrisie. La dette existe, suppose André Gide rappelant : « *Qu'as-tu donc que tu n'aies reçu ?* » dit *l'Écriture... reçu de qui ?* » (p. 122). Essayer de l'honorer donne sens à la vie (« *le secret de leur vie est dans le dévouement à la dette* » [p. 101]) et vouloir s'en tenir à l'écart, à la manière d'un spectateur, ne peut conduire qu'à l'affadissement de l'existence comme dans le cas de ce garçon de café devenant... directeur d'hôpital. Malgré le don reçu et la dette, le don en retour est impossible, car « *celui-là seul dont la fortune est infinie peut agir avec un désintéressement absolu* » (p. 112). Les hommes ne peuvent donc que rester avec leur dette et mourir avec elle. Seul, un nouveau Prométhée pourrait en libérer l'humanité.

La deuxième acception, qualifiée de désenchantée, considère que le don existe (il n'est ni impossible, ni hypocrite lorsqu'il s'affirme comme tel), mais qu'il est un leurre : gratuit pour l'individu mais, de fait, intéressé. À l'insu des protagonistes, le don sert un intérêt, celui d'un groupe particulier, qui euphémise ainsi sa domination (BOURDIEU, 1994) ou conforte sa survie au moyen d'une norme sociale obligeant à des sacrifices individuels au profit de la communauté. La majeure partie de la littérature économique (en particulier, les articles de *l'American Economic Review*, 1993) et psychosociologique sur l'altruisme s'inscrit dans cette conception du don, motivée *in fine* par l'intérêt, à un point tel que l'altruisme a pu être qualifié de mutualisme (DUMOND, 2002).

La troisième acception est celle du don au service du lien. Dénommée relationnelle, elle consiste à supposer que la gratuité existe et qu'elle n'est pas un leurre. Selon cette approche, la gratuité ne signifie pas un désintéressement, mais un acte qui se justifie en lui-même, c'est-à-dire dont la fin se limite à son accomplissement. Guérir pour guérir, apaiser pour apaiser, tuer pour tuer : voilà des actes gratuits. La gratuité s'oppose alors à une instrumentalité spécifiant des actes qui, conçus comme des moyens, visent à obtenir un but particulier (soigner pour guérir, par exemple). Cette définition de la gratuité comme acte autotélique et comme fondement de la rationalité axiologique

rejoint l'acception courante selon laquelle le don et l'acte gratuit se doivent d'être sans contrepartie et de se suffire à eux-mêmes.

Selon cette approche relationnelle, soutenue notamment au début de l'ouvrage *L'Esprit du don* (GODBOUT, 1992, p. 32 par exemple), le don transmet également une part de soi au donataire. Cette offrande personnalisée une fois ingérée (un repas), intériorisée (une parole), utilisée, portée sur soi ou installée chez soi, le donataire devient habité par l'autre. Et si le donataire donne à son tour, le lien se construit, chacun possédant une part de l'autre.

Sur cette base, il était tentant d'appliquer aux organisations de travail avides de cohésion l'acception relationnelle du don. Elle a été utilisée pour rendre compte de la construction de la confiance (ESTADES, 1996, TRÉPO, DUMOND, 1998), de la coopération (DUMOND, 1997), de relations de travail entre certains professionnels. Dans ce registre, une étude doit être soulignée, qui porte sur des surveillants et des détenus (BENIGUI, 1997) et qui montre les actes de don des uns (passer un peu de temps avec un détenu, l'aider à rédiger un courrier, regarder la télévision avec lui, par exemple) et des autres (prévenir les surveillants de l'arrivée d'un gradé) ainsi que leurs effets globaux : la pacification de la détention grâce à l'établissement de relations moins conflictuelles. Malgré le caractère remarquablement démonstratif de cette monographie mettant en évidence des actes de don dans un espace marqué par la violence, il en ressort que le caractère gratuit du don reste ambigu : ne sert-il pas l'apaisement des relations sociales et, donc, les surveillants ? Les détenus ne se prêtent-ils pas au jeu dans l'espoir de glaner un peu de confort ? Comment peuvent se concilier la fin utilitaire de ces dons et leur caractère gratuit ? Cette ambiguïté apparaît indépassable si la référence principale reste le don au service du lien social (1). C'est pourquoi une quatrième approche est proposée.

Le don d'être

Selon cette dernière acception, dite existentielle, le don transmet un bien ayant une valeur positive et personnelle pour les protagonistes et il se veut gratuit, c'est-à-dire accompli pour lui-même. Il est un acte symbolique avant d'être un opérateur du lien social. Mais que symbolise-t-il ? La réponse se trouve autant chez Marcel Mauss que chez les anti-utilitaristes : une personne, une part de soi (MAUSS, 1924, p. 156), de l'identité de ce fait (GODBOUT, 2000) et, plus précisément, de l'être. Le don, selon cette acception, est un don d'être : il accorde de l'importance, de la considération, de l'existence à autrui. Il permet à l'autre de se

(1) Une illustration de cette équivoque peut être fournie par l'analyse de M. Ferrary (2003), qui tend à réduire le don à un échange informel de services.

développer et de renforcer son autonomie. Il affirme l'être du donataire. Si l'identité est certainement conquise face aux autres (SAINSAULIEU, 1977), elle est aussi accordée par un nom donné, par une langue et une culture léguées, par une matrice biologique et des biens transmis, qui permettent d'entrer dans l'humanité et de sortir de l'anonymat. Une telle transmission vaut bien reconnaissance d'une dette, de quelque chose qui est dû – mais d'une dette qui peut être tellement importante qu'elle en devient inextinguible. Le lien vient ensuite : il s'établit avec le sentiment de la dette. Il n'est nul besoin d'un don en retour vers le donateur. Il est possible qu'il survienne ou n'apparaisse jamais (parce que le donateur est mort, par exemple). Le sentiment de la dette qui fait suite à la reconnaissance du don suffit à fonder une relation. Grâce au lien ainsi construit avec un autre, réel ou imaginaire (Dieu, l'humanité, une cause, une communauté, une famille...), et qui survivra au donataire, assurant de fait sa pérennité, le don dépasse l'aporie de l'individu mortel. Il donne sens à l'existence.

La formation d'un lien

Cette approche ne présente qu'une nuance avec la formulation précédente. Elle est, toutefois, importante. Cette dernière acception ne se limite pas au lien formé par le don et le contre-don, mais elle intègre l'ensemble des actes et des affects formés par le don, la reconnaissance de la valeur existentielle du don, le sentiment de dette, la formation d'un lien. Celui-ci devient second au regard des préoccupations existentielles qui ont trait à la capacité d'être (d'abord donnée, ensuite conquise), à la place de chacun et à sa valeur, comme à l'inscription du sujet dans un environnement et une histoire. Le don existentiel participe de la satisfaction des mouvements psychologiques de revendication ontologique (ou de nature narcissique), tout en faisant – grâce au lien construit – sortir le sujet de l'omnipotence et de la clôture sur lui-même. Le don, ainsi, ouvre sur l'histoire, notamment sur l'histoire inter-générationnelle. Surtout, l'apport central de l'approche existentielle, au regard de la conception relationnelle, est d'extraire pleinement le don d'une quelconque finalité sociale. La gratuité y est pleinement préservée. Être pour être peut aisément s'admettre. Le questionnement existentiel est un point d'aboutissement, alors que la conception relationnelle glisse sans cesse vers une approche finalement utilitariste du don.

Le sentiment de la dette

Dans le cadre de cette approche existentielle, il est possible de définir le don comme l'acte par lequel est transmis un objet de facture très diverse (bien, service, information, attention, présence...) exprimant symboliquement l'existence d'une personne. Ce don

d'être suscite fréquemment des sentiments de dette. En extrayant les protagonistes de l'anonymat et grâce aux échanges d'objets, qu'il organise, le don contribue à tisser des liens interpersonnels.

Le don se distingue tant de la prescription que de l'acte d'obéissance, dans lesquels les affirmations singulières tendent à s'effacer sous la force de l'injonction. Dans le don, les individus, n'étant pas totalement contraints de donner, ajoutent une part personnelle à l'obligation sociale. Ils vont ainsi au-delà de la norme et dépassent les obligations, réglementaires ou morales. Le don se différencie également de la transaction, où l'autre apparaît non plus en tant qu'autre, mais en tant que moyen.

Si, avec cette approche, une acception plus solide du don s'affirme, en revanche, se pose de manière toujours aussi aiguë la question de sa compatibilité avec le fonctionnement des organisations de travail : dans le travail, une telle forme de don existe-t-elle ? Sous quelles modalités concrètes ? C'est à ces questions que notre analyse monographique s'est efforcée de répondre.

LA MONOGRAPHIE D'UN RÉSEAU VILLE-HÔPITAL

L'objet de recherche a posé d'emblée ses contraintes. Inattendu, le don dans les organisations ne se laisse pas identifier, tel un furet qui circule. Il doit être saisi dans le regard que les individus portent sur ce qu'ils ont reçu. Rechercher les traces du don revient à quêter l'expression d'un sentiment de reconnaissance ontologique, d'une dette morale, d'un vécu de gratuité et de la perception du fait que ce qui est accompli va au-delà des normes en vigueur.

Ces contraintes méthodologiques nous ont orientés vers l'analyse d'une organisation qui soit bien connue du chercheur, mais suffisamment éloignée, cependant, pour permettre d'interroger certaines personnes et d'assurer une triangulation des données à partir des constats observés et des entretiens effectués. L'organisation étudiée est celle d'un réseau ville-hôpital (le réseau Prévention) reliant des professionnels s'adressant à des personnes en souffrance psychique. Ce réseau a été créé en 1988 par une psychologue, employée d'un service de psychiatrie rattaché à un hôpital public. Engagé dans le cadre des activités de prévention du service, ce réseau s'inscrit dans le droit fil de la psychiatrie de secteur, portée au lendemain de la Seconde Guerre mondiale par quelques psychiatres militants. En 1992, il donne lieu à la constitution d'une association destinée à financer le déplacement d'intervenants et quelques menues dépenses.

La mission du réseau consiste à aider tout professionnel n'appartenant pas à l'hôpital (mais intervenant sur le secteur du service) à travailler avec des personnes en

souffrance psychique. Ces professionnels peuvent être des policiers devant faire face à des personnes « ne jouissant pas de toutes leurs facultés mentales », des éducateurs de rue, des responsables de foyers hébergeant des adolescents plus ou moins en difficulté, des infirmières de lycée, des bénévoles d'associations accueillant des chômeurs, des soignants d'autres hôpitaux, des pompiers, ou encore, des magistrats. Avec ces professionnels, salariés ou bénévoles, le réseau organise des groupes de parole autour des cas qui ont soulevé des questions, propose des conférences ayant valeur de formation et facilite les prises en charge assurées par plusieurs institutions. En 2007, le réseau regroupe une trentaine d'organismes et implique, directement, une centaine de professionnels.

Le rôle du temps dans la démarche

Construit de manière artisanale, le réseau a nécessité dès son lancement une aide extérieure pour élaborer le programme des conférences, réaliser les affiches des journées d'étude, constituer le fichier des adhérents, puis établir, une fois par an, les budgets de l'association. Cette aide a été apportée bénévolement par l'auteur de cet article. Elle lui a permis de connaître l'histoire factuelle du réseau depuis sa genèse, mais surtout son état d'esprit

— étonnant, à ses yeux —, apparemment à l'opposé de sa formation reçue en gestion et pourtant efficace. S'intéressant au don en tant que révélateur de ce qu'est, par contraste, la gestion, le chercheur ne pouvait que s'enquérir du don au sein de cette organisation.

Initiée en 1995, la démarche de recherche a consisté d'abord en une mue transformant l'assistant bienveillant et ponctuel en enquêteur animé non pas par l'atteinte d'un objectif opérationnel, mais par la recherche de la « vérité ». L'arrière-cour épistémologique appartient aux démarches compréhensives, en visant précisément à saisir le sens au travers du contre-

transfert du chercheur et de son analyse selon les préconisations mêmes de G. DEVEREUX (1967). Le mode d'inscription du chercheur dans l'organisation, durable et distancié, ses allers-retours incessants entre le monde à découvrir et son propre monde l'incitaient, en effet, à recourir à des références ethnographiques. L'investigation, initiée en 1996, a été conduite en cohérence avec ces principes. Elle s'est appuyée sur le recueil de toutes les données possibles

concernant le fonctionnement du réseau (ses adhérents, la composition du conseil d'administration, les réunions tenues et les notes produites), sur une formalisation continue de la perception du chercheur au travers de ses notes et sur la confrontation de sa perception avec des participants au réseau et avec les membres du conseil d'administration, au cours d'entretiens individuels (le chercheur connaissant déjà deux des personnes interviewées).

Des entretiens en trois étapes

Conduits avec dix personnes, en 1998, ces entretiens ont pris une forme particulière. Menés avec l'intention de limiter les inductions de l'enquêteur sur le contenu des entretiens, tout en facilitant l'élaboration des interlocuteurs, les entretiens ont été structurés, de manière générale, en trois

temps. Le premier fut un temps de questionnement, à partir d'une interrogation unique portant sur les événements marquants de la construction du réseau. Les relances se limitaient, dans un style non-directif, à soutenir la formalisation de la pensée sans introduire de vocabulaire nouveau. Dans un deuxième temps, les entretiens ont consisté à préciser la pensée de la personne enquêtée, à permettre de prolonger une réflexion par une interrogation ou une remarque, à qualifier un terme précédemment évoqué, à établir une comparaison ou, encore, à rappeler un propos antérieur. Ces relances ont été effec-



La mission du réseau consiste à aider tout professionnel n'appartenant pas à l'hôpital (mais intervenant sur le secteur du service) à travailler avec des personnes en souffrance psychique. (Unité de soins palliatifs, Hôpital Paul Brousse, Villejuif)

© Olivier Coulange/Agence VU

tuées, en général, lorsque le cours de la pensée commençait à se tarir. Enfin, dans un dernier temps, les entretiens sont devenus progressivement un « dialogue » durant lequel l'enquêteur s'est permis de présenter sa propre analyse afin de la discuter d'égal à égal et en intimité avec la personne interviewée. De telles formes d'entretien sont assurément longues ; elles supposent une certaine confiance préalable et nécessitent de conforter celle-ci tout au long de l'entretien ; enfin, elles requièrent d'aménager en douceur le passage du monologue au dialogue. Ce changement de position n'a rien d'aisé : il peut ne pas être compris, ou apparaître comme un manque d'écoute à l'égard des propos antérieurement tenus par l'interlocuteur. Il est donc préférable de signifier clairement ce passage à une position de dialogue.

Par ailleurs, la confrontation des interprétations produites au cours de l'analyse ne s'est pas limitée aux entretiens accordés. Elle s'est poursuivie ultérieurement auprès de certaines des personnes interrogées et, notamment, avec l'initiatrice du réseau. Ainsi, cette monographie n'a donné lieu à une rédaction finale qu'en 2001 et à une publication que plusieurs années après les entretiens. Laissant au temps accomplir son travail (GADAMER, 1960), les interprétations se sont affinées, permettant de remanier progressivement la perspective, d'en nuancer et d'en renforcer certains des traits, et de montrer encore davantage l'imbrication des différents éléments du puzzle entre eux. Au total, la distance temporelle a fait ressortir la masse considérable d'implicite structurant le fonctionnement du réseau. Celui-ci, une fois révélé, montre non pas quelques travers sordides de nos organisations humaines, mais l'effet puissant, d'une part, de la dette morale, et, d'autre part, du plaisir qu'il y a à donner.

Les matériaux bruts ont été analysés de manière à mettre en évidence ce que les membres du réseau perçoivent des actes structurant la vie du réseau. Ces actes ont été classés, en lien avec la théorie anti-utilitariste, en trois catégories :

- les actes normés, c'est-à-dire effectués au nom d'une norme et en soumission à celle-ci, une norme étant définie comme une conception, une valeur ou une tradition orientant les attitudes ou les comportements. Par exemple, la langue est une norme particulière comme, dans le champ du comportement, la valorisation de la coopération en est une autre ;
- les actes transactionnels accomplis en fonction d'une compensation attendue, explicite ou implicite, et soutenue par une attitude visant à obtenir le plus pour le moins ou une chose contre une autre ;
- les actes de dons, correspondant à la définition donnée antérieurement.

Ces actes sont présentés en commençant par les actes normés et transactionnels.

LA DYNAMIQUE DU RÉSEAU

Le réseau est une organisation de travail qui se conforme à la réglementation et aux modes de fonctionnement propres aux organisations de santé. L'action y est donc enchâssée dans des normes, pour une large part, implicites. Quelques-unes d'entre elles, qui lui sont spécifiques, ont pu être identifiées. Évoquées à demi-mots, signifiées également durant certaines réunions, elles ont été validées au cours des entretiens sous la formulation suivante :

- Dans les discussions entre les membres du réseau, on cherche en premier lieu à comprendre autrui, sa logique ou les raisons qui l'animent, avant de le mettre en cause. On évite de susciter des attaques personnelles ou d'aviver les conflits interpersonnels ;
- De même, on reste plutôt pudique, en cherchant à contenir la charge émotionnelle. Ceci signifie, non pas de ne rien évoquer de ses états d'âme, mais de garder une certaine discrétion ;
- La disposition valorisée à l'égard d'autrui est celle qui consiste à l'accueillir, à le « recevoir », tout en restant convaincu que la compréhension d'autrui dans sa dynamique psychique est une tâche sans fin, toujours incertaine quant à son résultat.

Concevoir l'individu comme une personne

À ces normes, dont la visée est la réalisation du travail assuré par le réseau et dont la responsable se veut la garante, s'ajoute une conception générale de l'individu en tant que personne. « *Moi, je ne crois pas à la coopération entre institutions... je crois à la coopération entre les personnes* », affirme une éducatrice de rue, membre du réseau, position qu'elle justifie ainsi : « *On ne peut pas considérer les gens dont on s'occupe comme des personnes, si on ne se considère pas nous-mêmes et nos partenaires comme des personnes. On ne peut pas se traiter comme des paillasons mutuellement et penser qu'on va bien traiter les personnes dont on s'occupe : impossible !* ». Les avis sur le fonctionnement de l'association peuvent diverger, mais tous les membres du réseau se retrouvent autour de la notion de personne, qui s'avère les fédérer.

Ces normes sont effectivement prises en compte dans le sens où, si elles ne sont pas suivies scrupuleusement, elles orientent néanmoins l'action (par exemple, la conduite de projet). Ainsi, au lieu de définir des objectifs (et en fonction de ceux-ci, les moyens les plus rationnels pour les atteindre), la démarche a consisté à tisser progressivement des liens de confiance et d'intercompréhension entre toutes les personnes intéressées, puis à s'appuyer sur leurs initiatives et leurs interactions. Le regard sur les personnes, leur originalité et leur capacité de création a été privilégié par rapport à une mise en œuvre détaillée des objectifs de l'association, mise en œuvre qui aurait consisté

à définir des tâches, à répartir des rôles entre les différents membres et à prévoir un plan d'avancement du projet, à la manière dont on conçoit usuellement un plan d'action. Ici, la posture face à l'action est inversée : le regard est porté en premier lieu sur les personnes et leurs potentialités et non sur l'adéquation objectifs/moyens/résultats. Dans ce modèle, l'action se profile à partir de compétences individuelles restant à découvrir. Les difficultés de coordination que suscite, en général, une telle forme organisationnelle sont, ici, réduites par le fait que les membres du réseau, reconnus en tant que personnes, partagent la finalité du réseau, ce qui traduit le fait qu'un espace normatif structurant s'est construit entre eux.

Parallèlement, l'activité est également organisée par des échanges de services. Chacun s'y « retrouve », évoquant l'intérêt des réunions, l'aide ressentie lors des confrontations autour des personnes en difficulté et le soutien apporté par le réseau. Celui-ci exige un investissement en temps qui trouve des contreparties opératoires et concrètes sous la forme d'une facilitation de l'activité de travail. En outre, le bénévolat, qui contribue au fonctionnement du réseau, n'est pas toujours à considérer exclusivement, voire principalement, comme un don. Par exemple, l'administratrice d'une association, en revisitant son histoire personnelle, se laisse à considérer que, si elle avait eu le choix, elle aurait opté pour une activité rémunérée : « *parce que, quand même, je pense qu'on est plus reconnu quand on travaille que quand on fait du bénévolat* », précise-t-elle.

Concernant la troisième part, celle du don, elle n'a été que rarement évoquée en tant que telle. La gratuité l'a été, en revanche, à l'issue notamment d'un entretien où la directrice d'un foyer d'accueil exprima l'idée que les réunions d'analyse de cas constituaient des espaces de gratuité. Elle visait, par là, une manière de faire, consistant à recevoir, plus qu'à façonner, la réalité, à porter l'accent sur ce que représente l'autre et à lui donner toute sa mesure. Ainsi, « *le peu que chacun a à dire prend une valeur* » ; « *rien n'est neutre* ». Selon cette personne, cette manière de faire s'opposerait à celle consistant à « *asséner une connaissance médicale ou psychologique* » ou à « *faire le forcing* » pour adopter une solution au regard de chacune des situations étudiées.

La thématique de la dette

La thématique qui est ressortie avec le plus de force des entretiens s'est avérée être celle de la dette. Nombre d'entretiens ont débuté par cette phrase au sujet de l'initiatrice du réseau : « *On ne peut rien lui refuser* ». Purement symbolique, absurde si elle est entendue au pied de la lettre, cette phrase semblait exprimer l'ossature du réseau – et le motif de l'acceptation de l'entretien accordé –, ainsi que la dette incommensurable ressentie envers elle par beaucoup de ses membres. D'autres formulations en furent

données, comme celle de cette élue municipale : « *Elle se donne complètement et on a envie de répondre favorablement. On n'a pas envie de la décevoir.* »

Annoncée d'emblée ou suggérée au cours des entretiens, la dette repose, en premier lieu, sur le sentiment d'un engagement excessif de l'initiatrice du réseau, ressenti en l'occurrence comme un don de soi. L'engagement constitue une norme collective. Elle est, toutefois, dans ce cas, concrétisée avec tant de présence et d'intériorité que chacun a le sentiment que l'attention portée au travail provient, non de la soumission à une injonction morale, mais d'un mouvement personnel. Cet engagement est perçu comme gratuit. « *C'est une conviction en acte* », indique une salariée, éducatrice de rue, tandis qu'une responsable d'association précise que son engagement a pu la desservir. De plus, la norme est sans cesse dépassée : une responsable d'association le signifie à propos de l'engagement de la fondatrice dans le fonctionnement du réseau : « *C'est vrai que c'est un problème ; je le lui ai dit aussi : elle devrait... il faut qu'elle se garde quelque chose pour elle. Mais là, elle se donne vraiment complètement. C'est trop. À mon avis, c'est trop* ». Le don réside dans le surplus, dans ce trop. De la sorte, la norme commune se transforme en don.

À cet excès dans l'engagement personnel s'ajoute la reconnaissance des personnes participant au réseau, reconnaissance qui constitue également une forme de don d'être. Dans le contexte culturel du réseau, la reconnaissance va de soi. Ressentie par certains membres du réseau, elle prend une force telle que certains la remarquent et en ressentent de la gratitude. Ainsi, de ce policier s'exprimant au sujet de la psychologue : « *On a l'impression d'être quelqu'un, d'être important, que l'on sert à quelque chose. Tous les gens sont importants avec elle. Elle consacre du temps à tout le monde, à égalité* » ou encore, de cette bénévole : « *Elle compte sur nous, elle... On se sent reconnu.* » Les participants remarquent cette reconnaissance, car elle va au-delà des usages. Le résultat en est cette déclaration conclusive d'un entretien : « *On est tous dans de la vraie humanité, au-delà des a priori sociaux ou autres* », formulée par une responsable de foyer de jeunes travailleurs.

L'initiatrice du réseau est perçue comme agissant dans ce que nous avons nommé le don existentiel : par l'attention apportée à la personne de chacun, par la gratuité perçue du geste, par l'excès d'engagement dans le travail (au regard des normes usuelles) et par le sentiment de la dette suscité. Du côté des récipiendaires, au-delà de l'expression de la dette, se trouve le désir de donner, à leur tour. Ils s'engagent davantage que la norme réglementaire ou morale. Certains salariés se préoccupent pleinement et chaleureusement de l'association, alors qu'ils pourraient le faire *a minima*. D'autres s'y consacrent un peu au-delà de leur temps de travail : des bénévoles occupent quelques-unes de leurs soirées à rédiger un

opuscule sur le réseau, alors que leurs intérêts personnels sont totalement ailleurs.

Se faire plaisir en donnant

C'est que, selon eux, la dette ouvre également sur le plaisir qu'il y a à donner. Là encore, la parole, mûrie au cours des entretiens et des multiples confrontations, donne accès à une certaine vérité subjective. Une élue municipale souligne ainsi l'originalité du fonctionnement du réseau et son efficacité : « *Et ça marche* » dit-elle, ajoutant : « *Parce que le résultat, c'est que, quand on a besoin de quelque chose, d'une aide, il y a toujours quelqu'un pour vous répondre. Moi, quand on vient me demander quelque chose, c'est très facile, on me connaît, il n'y a pas de problèmes. Pour X. [la psychologue], c'est pareil. Ça marche. On fait l'effort... on fait l'effort de donner une réponse, on se donne du mal parce que ça fait plaisir. Voilà, parce que ça me fait plaisir. Moi, je le fais comme ça et je suis sûre que d'autres... Et ça, ce sont des liens d'amitié qui se créent probablement...* ». Vérification faite, les liens d'amitié en question sont strictement professionnels et les membres du conseil d'administration ne rencontrent jamais la fondatrice à titre privé ou en dehors du travail. L'amitié signifie, ici, que des liens personnels se sont créés où la confiance, le plaisir à se retrouver et la reconnaissance sont au rendez-vous. Cette amitié semble exprimer le fait que le don ouvre sur la possibilité de donner à son tour. Un autre témoignage le signifie : « *C'est elle qui, vraiment, est à l'origine de ça... qui a mobilisé tout le monde, et tout, qui a... qui a énormément donné de sa personne. Bon, voilà, je vous dis : ça me ferait plaisir...* » de lui faire plaisir, peut-on supposer.

La vitalité du réseau

Ce bref récit montre qu'un réseau fonctionnant dans la durée (quasiment vingt ans, alors que la fondatrice a quitté son mandat de présidente de l'association au terme des six années prévues par les statuts) s'est construit et développé en s'appuyant sur des normes assez rigoureuses, nécessairement contraignantes, mais indispensables. La fonction de ces normes est de fournir aux individus un socle de conceptions, de valeurs et de coutumes sur lequel ils peuvent construire des argumentations, des anticipations, de l'intercompréhension, de la confiance et des échanges. Le réseau s'appuie aussi sur les contreparties que reçoivent les individus, c'est-à-dire sur les services qu'ils en obtiennent et qui montrent que leur dépense de temps pour le réseau est en rapport avec la mission pour laquelle ils ont été engagés (en tant que salariés ou en tant que bénévoles). Sans de telles contreparties, il serait toujours possible de les accuser de dilettantisme. Et ce réseau repose égale-

ment sur une troisième forme d'actes, qui ne sont ni des transactions, ni des actes seulement obligés. Ces actes ne sont pas évoqués comme des dons, mais sous la forme de la reconnaissance, de la convivialité, de l'engagement, de l'entraide, de l'écoute et de la confiance. Plus précisément, ces actes sont posés, dans ce réseau, à la manière dont sont offerts des dons existentiels. Ils forment des dons d'être. Ils offrent à autrui une place, de la considération, de l'importance, voire de l'autonomie.

Ces actes de don pourraient être interprétés comme des transactions. Mais dès lors que le rapport à autrui devient (de manière centrale) une transaction, l'autre se transforme en moyen au service d'une fin. L'autre n'est plus une fin en soi, ni une personne (ce que les membres de ce réseau se sentent devenir dans cette organisation). On pourrait arguer qu'un intérêt caché vient abolir la gratuité des actes supposés de don. Cet argument est tellement envisageable qu'il est toujours possible de supposer un intérêt masqué derrière les intentions affichées et qu'indécidable, une telle hypothèse n'a guère de sens. De plus, un acte totalement désintéressé deviendrait absurde. Ce qui fait la gratuité des actes de don, ce n'est pas leur absence d'intérêt, mais le fait que leur finalité se limite à leur réalisation. L'engagement militant de la psychologue, comme celui des autres professionnels, la reconnaissance dont ils peuvent s'auto-gratifier, certains actes d'entraide (pas tous), la bienveillance réciproque, l'écoute et la confiance qu'ils s'accordent, constituent autant d'actes accomplis sans autre finalité que leur accomplissement. Du moins, sont-ils réalisés et compris de cette manière. Et si tel n'était pas le cas, chacun retournerait aux calculs usuels sur les intentions de l'autre, limiterait son action au donnant-donnant prévisible et la dynamique du réseau s'en trouverait profondément affaiblie.

Le réseau se nourrit de cette vitalité que permet l'engagement sans compter. Son histoire pourrait être réécrite de cette manière : l'initiatrice du réseau est une militante animée par une cause (celle de la psychiatrie désaliéniste et de certains patients laissés pour compte) et par la dette qu'elle ressent à l'égard de ceux qui l'ont formée. Elle s'engage de manière excessive, sans évaluation du retour sur investissement, gratuitement, en considérant chacun comme une personne. Intéressés par ce que pourrait apporter le réseau pour leur travail, les participants prêtent attention à cette initiative puis, en travaillant avec son initiatrice, ils ressentent peu à peu une dette à son égard (« *On ne peut rien lui refuser* »). Ils s'engagent pour répondre à ce sentiment de dette et pour le plaisir de donner. Progressivement, ils forment un collectif, identifiable par des normes professionnelles. Au final, le don apparaît comme un élément tant de la structure du réseau (avec les normes et les intérêts partagés) que de sa dynamique.

Il joue un rôle pivot à plusieurs moments clés de l'histoire du réseau : dès l'engagement de son initiatrice, quand les participants, comprenant que cet engagement est gratuit, s'engagent à leur tour, enfin, lors de la transformation d'un espace de services réciproques en une communauté de travail supposant des normes partagées.

LE DON DANS LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL

Dans une organisation, au moins, le don intervient de manière sensible dans sa dynamique. Ce cas très particulier conduit également au résultat selon lequel la reconnaissance, la convivialité ordinaire, l'engagement, l'entraide, l'écoute et la confiance représentent des dons. Dans le réseau étudié, les individus les vivent et les interprètent de la sorte. Il semble bien que ce résultat puisse faire l'objet d'une certaine généralisation. La langue, en effet, les consacre comme des dons en soulignant leur dénaturation dès lors qu'ils sont interprétés comme des transactions ou comme la stricte application d'une obligation. Compte tenu de

l'importance de ces actes dans le fonctionnement des organisations – la reconnaissance et la confiance, l'engagement et l'écoute formant des thèmes récurrents dans les manuels de management –, ce résultat peut devenir significatif, pour peu qu'il soit avéré.

Que ces actes soient accomplis et pensés comme des dons signifie, en reprenant notre définition antérieure, qu'ils transmettent un objet qui symbolise l'existence des individus en tant que personnes et qui conduit de ce fait à former des liens interpersonnels. Le tableau, ci-dessous, précise pour les actes évoqués, ce qu'ils impliquent de dépense et de transmission, ce qui est symbolisé et qui relève de l'ordre de l'être et, enfin, la nature du lien formé :

Ces actes peuvent, néanmoins, être également interprétés comme des transactions ou comme l'application obligée d'une norme usuelle. Ce faisant, ils risquent de se trouver dénaturés. La reconnaissance apparaît illustrative, à cet égard. S'appuyant sur un constat, elle semble venir en contrepartie d'un effort ou d'une dépense particulière. Elle compense, d'une certaine façon, un comportement méritoire. Mais, si elle apparaît comme un moyen pour obtenir une fin, elle devient de la flatterie, voire de la flagornerie. De

Les actes de don	<i>Ce qui est donné (transmis ou dépensé)</i>	<i>Ce qui est symbolisé</i>	<i>Le lien formé</i>
La reconnaissance	Un titre, un insigne, des présents, qui signifient la gratitude et l'adresse personnelle de la reconnaissance.	L'acceptation de l'autre dans une communauté et une place dans celle-ci.	Elle crée une communauté d'individus autour des faits reconnus et des valeurs qui ont suscité la reconnaissance.
La convivialité ordinaire	Des biens (un café...) et des gestes (poignées de main, signes...) qui circulent.	Une attitude d'acceptation de l'autre, d'ouverture.	Ces gestes de convivialité, s'ils ne sont pas perçus comme hypocrites ou dus, contribuent à la formation des collectifs.
L'engagement ou le don de soi	Une part de soi, sous forme de paroles, d'énergie, d'efforts, de convictions affirmées, de créativité.	L'importance du travailleur dans le processus de travail, sa nécessité, sa singularité.	Il forme un lien personnalisé avec l'objet de l'activité de travail et, parfois, avec une cause.
L'entraide	Des informations, du temps, de l'énergie, nécessaires à la réalisation du travail.	L'amitié.	Elle marque la solidarité à l'intérieur d'une équipe.
L'écoute	Du temps, de l'attention, de l'empathie.	L'affirmation de l'autre en tant qu'être singulier.	Elle peut initier une relation construite sur l'empathie.
La confiance	Un droit d'agir avec un contrôle relâché, voire supprimé.	La capacité à agir de manière autonome et responsable.	Les liens de confiance.

Tableau 1 : Les actes de don existentiel dans le travail.

même, il existe fréquemment des échelles de correspondance implicites entre la valeur des actes et la hauteur de la reconnaissance qu'ils suscitent : celle-ci est normée. Toutefois, si elle est exprimée de manière inffective et impersonnelle, indiquant une attitude de stricte soumission à un rituel obligé, la reconnaissance exprime exactement le contraire d'une reconnaissance effective : elle exprime une obligation, une absence de valorisation particulière de l'acte ou de la personne et, *in fine*, du mépris. Le retournement de sens est complet.

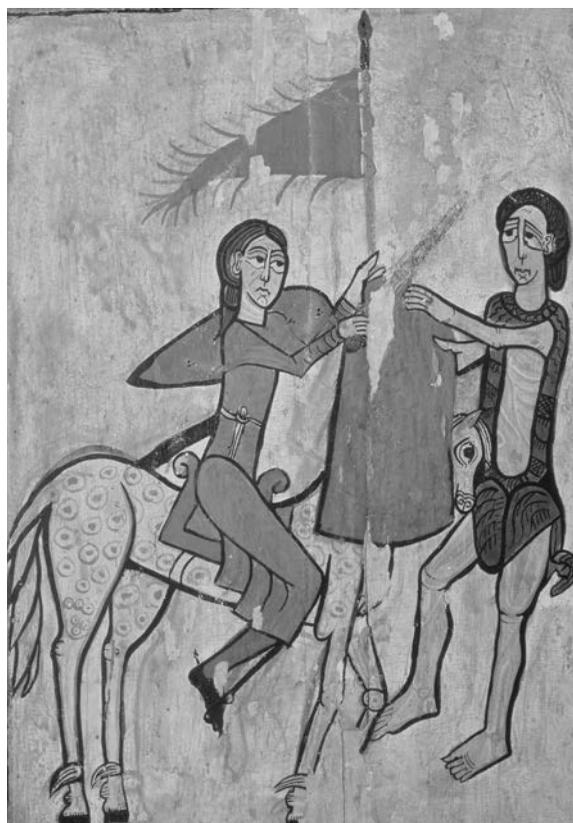
Le même raisonnement peut être conduit pour tous les actes évoqués précédemment. Ils peuvent être envisagés comme un échange ou comme l'expression d'une contrainte. Mais, lorsqu'ils ne sont que cela, ils changent de sens. Le tableau, ci-après, relate ces possibles inversions de signification, que la langue caractérise par des signifiants particuliers.

Les actes apparus comme des dons, dans le réseau Prévention, peuvent donc être interprétés de plusieurs manières. Ces interprétations, cependant, ne sont pas équivalentes, du point de vue de l'action.

Lorsque l'interprétation transactionnelle (ou au nom de la norme) domine, le changement de sens est si radical que la dynamique dont l'acte est porteur s'inverse également.

Supposons un temps d'écoute, pleinement au profit de la personne écoutée : il conduit normalement (dans une certaine mesure) à des sentiments de dette et à une relation privilégiée. Envisageons maintenant que ce temps d'écoute soit compris comme un acte strictement intéressé (pour prendre de l'ascendant, glaner des informations, construire une alliance, ou autre) ou obligé, sans aucune considération pour la personne : ce temps passé suscite alors de la méfiance, voire de l'animosité. C'est non seulement le sens, mais l'action induite qui s'inverse.

Dans le prolongement de ce constat, il est possible de proposer deux hypothèses complémentaires reliant le don et l'action dans les organisations. En premier lieu, il semblerait que plus les actes évoqués précédemment apparaissent comme des dons, plus ils sont porteurs de dynamique dans les organisations de travail. Autrement dit, plus ils apparaissent accomplis pour eux-mêmes, gratuits, personnalisés et dégagés des obligations



[...] l'espace des dons, dans lequel la gestion ne saurait pénétrer qu'au risque de le dénaturer. (*Saint Martin et le mendiant. Détail d'une peinture provenant de l'église de Sant Marti de Puigbo, Gombren. Musée épiscopal de Vic, Espagne*)

Les formes du don	Leur interprétation comme transaction	Leur interprétation comme stricte soumission à une norme
La reconnaissance	<i>De la flatterie ou de la flagornerie</i>	<i>Une formalité</i>
La convivialité ordinaire	<i>De la manipulation</i>	<i>Une politesse</i>
L'engagement ou le don de soi	<i>De l'arrivisme, du carriérisme.</i>	<i>Le service minimal attendu</i>
L'entraide	<i>Un prêt pour un rendu</i>	<i>Une forme de correction</i>
L'écoute	<i>Une écoute intéressée</i>	<i>Une écoute convenue</i>
La confiance	<i>Un contrat garanti par des gages implicites</i>	<i>Une confiance aveugle</i>

Tableau 2 : La dénaturation des actes de don.

usuelles, plus ils sont porteurs de transformations. En second lieu, il semblerait que les actes perçus comme s'inscrivant dans un certain registre conduisent à des actes également effectués dans le même registre. À la stratégie, il convient de répondre de manière stratégique, sauf à se faire léser. Pour obtenir de la soumission, il vaut mieux se soumettre soi-même à un ordre légitime. Et le don conduit au don. Le réseau Prévention reste, à cet égard, exemplaire. L'action de la psychologue, son engagement, sa reconnaissance, son écoute ont été perçus comme des dons. Ressentis comme détachés de tout esprit transactionnel, libres et gratuits, ils ont conduit à des engagements importants, parfois surprenants et situés dans le même registre.

CONCLUSION

À travers la reconnaissance, l'engagement, la confiance, l'écoute, l'entraide et la convivialité, le don peut s'inviter dans la dynamique des organisations de travail. Il semble, en outre, que plus ces attitudes sont comprises comme des actes relevant du don, plus la dynamique qu'elles initient s'avère importante. Le don peut susciter de nouvelles relations (de compréhension, de travail, d'appartenance à un collectif, notamment), ouvrir sur des changements attendus ou inespérés (BERNOUX, 1995, p. 182 ; GODBOUT, 2007), promouvoir des actions imprévues et innovantes, placer certains en position de débiteur et d'autres de bénéficiaire potentiel (« qui doit à qui ? » constitue toujours une question cruciale dans les rapports sociaux), transformer des anonymes en personnes, consolider la construction et le respect des normes collectives par l'appartenance à une communauté de travail et contribuer à l'évolution de ces normes (un don, répété, devient, en effet, une norme). Le don, toutefois, apparaît ingérable. Il peut servir la ruse (« *Timeo Danaos et dona ferentes...* » (2)), mais il ne peut être ni planifié puis contrôlé, ni objectivé puis rationalisé. Il est utile, sans pouvoir être travaillé selon les principes de la gestion. Le don décrit ainsi une limite à l'activité gestionnaire, dont la théorie anti-utilitariste aide à préciser certains des contours. La gestion pourrait être définie comme l'ensemble des systèmes de transactions qui permettent d'orienter les activités humaines. Ces transactions présenteraient deux limites (au moins) : l'espace des normes sociales, qui orientent les échanges en déterminant (entre autres) la valeur des objets échangés (que les gestionnaires ne peuvent influencer que partiellement) et l'espace des dons, dans lequel la gestion ne saurait pénétrer qu'au risque de le dénaturer. ■

(2) « Je redoute les Grecs et le fruit de leurs dons... » (VIRGILE, *L'Énéide*, II, 49).

BIBLIOGRAPHIE

- American Economic Review*, 93 (2), 1993.
- BENIGUI (G.), « Contrainte, négociation et don en prison », *Sociologie du travail*, n° 1/1997, p. 1-17, 1997.
- BERNOUX (P.), *La Sociologie des entreprises*, Paris, Seuil, 1995.
- BOURDIEU (P.), *Raisons pratiques*, Paris, Seuil, 1994.
- CAILLÉ (A.), *Critique de la raison utilitaire*, Paris, La Découverte, 1989.
- CAILLÉ (A.), *Anthropologie du don, le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.
- DEVEREUX (G.), *From Anxiety to Method in the Behavioral Sciences* (trad. fr., *De l'anxiété à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, 1980), 1967.
- DUMOND (J.-P.), « Oblativité et rationalité instrumentale dans le travail de coopération », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Paris, ESKA, n° 7, p. 1997.
- DUMOND (J.-P.), *Approche anti-utilitariste de la coopération en situation de travail*, Thèse de doctorat, 2002.
- ESTADES (J.), *Confiance et contrôle dans le partenariat recherche-industrie*, Colloque de l'ADSE, 22-23 mars, Aix-en-Provence, 1996.
- FERRARY (M.), « The Gift Exchange in the Social Networks of Silicon Valley », *California Management Review*, 45 (4) : 120-138, 2003.
- GADAMER (H.-G.), *Wahrheit und Methode*, Tübingen, (J.C.B.), MOHR (trad. fr., *Vérité et méthode*, Paris, Seuil, 1996), 1960.
- GIDE (A.), *Le Prométhée mal enchaîné*, Paris, Gallimard, NRF, 1899.
- GODBOUT (J. T.), *L'Esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992.
- GODBOUT (J. T.), *Is there an intention to give ?*, Trent University, International Conference on The Gift : theory and practice, 1996.
- GODBOUT (J. T.), *Le Don, la dette et l'identité*, Paris, La Découverte, 2000.
- GODBOUT (J. T.), *Ce qui circule entre nous*, Paris, Seuil, 2007.
- LEGENDRE (P.), *Le Désir politique de Dieu. Étude sur les montages de l'État et du Droit*, Paris, Fayard, 2005.
- MAUSS (M.), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Année sociologique*, 1924/25.
- SAINSAULIEU (R.), *L'Identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des Sciences Politiques, 1977.
- TRÉPO (G.), DUMOND (J.-P.), « La confiance est-elle gérable ? », *Économies et sociétés*, Cahiers de l'ISMEA, Série de Sciences de gestion, n° 25, 1998.

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

TESTIFYING

THE FRENCH PIONEERS OF PSYCHOSOCIOLOGICAL INTERVENTIONS IN FIRMS

Jean-Claude ROUCHY interviewed by Bernard COLASSE and Francis PAVÉ

An innovative approach to managerial practices in companies can precede a deep cultural revolution in society. Such was the case for “psychological interventions in firms”, an approach pioneered by Jean-Claude Rouchy in France during the 1950s. He tells us how a very small group of friends with rudimentary means upset preconceived ideas about the individual’s place in organizations. This new discipline and practice had to be created, the idea being to use group dynamics as a method of change. Anglo-Saxon influences, the role of psychosociology, involvement in CEGOS, the foundation of an association for psychosociological research and interventions (ARIP), the creation of his own practice, the launching of *Connexions...* J.C. Rouchy (chief editor of this journal and of *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*) wants to devote energy to both thought and action (His brother died in a concentration camp during WW II...). Having found his own way, he has a predilection for intellectual debates even at the risk of controversy and ruptures. His experience in the field included Italy during the era of the Agnelli Foundation. In France, he has witnessed the obstructions to changing the national system of education, and observed the success of the Ministry of Health’s Toxic-Sida Plan for fighting against AIDS. Is Jean-Claude Rouchy the last in the spirit of ARIP?

TRIAL BY FACT

DOES MARKETING MAKE ACTIVISTS IN THE FAIR-TRADE MOVEMENT SELL THEIR SOULS?

Ronan LE VELLY

The success of the fair trade movement should be measured by its rising sales figures, since they would be evidence that more and more Third World producers are being better paid. Why do traditional marketing tools bother — even disgust — the volunteers involved in fair trade who are supposed to use them? As the findings of field work conducted in two major French non-profit organization show, everything hinges on how these marketing tools are adopted by users. The meanings associated with these methods affect these persons’ identities. Once globalization and business ethics are at stake, matters become complicated when activists do not want “all this to be reduced to interesting ideas for interesting symposiums”.

TRIAL BY FACT

THE AMBIGUITIES OF WHISTLE-BLOWING

Marie-Hélène LARUE

Obsessed by the memory of denunciations under German occupation during WW II, the French are reluctant to adopt whistle-blowing, a set of practices imported from America. To set off an “ethics alarm”, wage-earners are asked to denounce, more or less anonymously, actions that do not seem “ethical” to them in the firm where they work. In phase with a “mass media society”, this system also enables big firms to preserve an untarnished image by covering affairs up before they explode. Does this system, mid-way between good intentions and managerial manipulations, reveal a new “corporate culture”? Research involving nine ethicists lets us pensive... Might a lack of legitimacy ultimately account for the slight success of whistle-blowing in France or for its misuse? A truly ethical approach cannot be satisfied with the postulate of a model wage-earner who advocates entrepreneurial ethics.

OTHER TIMES, OTHER PLACES

FOR THE COUNTRY, SCIENCE... AND FRAUD! THE DEPRAT AFFAIR CAUGHT UP IN CHANGES OF GOVERNANCE

Jean BEHUE GUETTEVILLE

Fraud, its form and treatment, is evidence of a certain type of governance. This deviant behavior reveals a new lineup of forces. From this perspective, a thrilling tale is told about 20th-century science, politics and society. The Deprat affair takes us back to Indochina in the years after 1910, where academics and colonial administrators, specifically two careerists, were waging a ferocious battle. Deprat — right but ahead of his times about the theory of continental drift — cast doubt on prevailing beliefs and on the methods used. At issue was the relativity of judgements, even scientific ones. Truth and fraud invite us to observe changes.

OVERLOOKED...

A LOST JOB, A CAREER OPPORTUNITY?

François GRIMA

Tactics, objectives, adjustments and, above all, the costs of adaptation... all this provides a different approach to the problem of “returning to employment”. Let go of the prevailing image of a passive, jobless person under stress! Let’s take a critical look at recent developments in studies of how persons “rebound”. There are countless patterns of job changes, and we need the right instruments for detecting them. The white-collar who is looking for work is tailed: his past, tracked down; his family life, revealed; and his list of contacts, examined. Everything comes under analysis. The results (in particular about the person’s social network) might be disappointing. Individuals obviously have the ability to find a new balance but only if they can bear certain costs.

MOSAICS...

Michel VILLETTE: WORKING CLASS OR MILLIONAIRES? TRADERS FIGHT TO OBTAIN A BONUS!

On Olivier Godechot’s *Working rich: Salaires, bonus et appropriation du profit dans l’industrie financière* (Paris: La Découverte, 2007).

Olivier LENAY: ARTISTS, MANAGERS AT HEART?!

On Catherine Strasser’s *Du travail de l’art. Observation des œuvres et analyse du processus qui les conduit* (Paris: Éditions du Regard, 2006).

Annabelle GAWER: INNOVATIVE DESIGN, A CONDITION FOR THE FIRM’S SURVIVAL IN THE 21ST CENTURY:

On Pascal Le Masson, Benoît Weil and Armand Hatchuel’s *Les processus d’innovation : conception innovante et croissance des entreprises* (Paris: Éditions Lavoisier, 2006).

IN QUEST OF THEORIES

IS THE GIFT A MANAGERIAL CONCEPT?

Jean-Paul DUMOND

The organization of the world of work seems remote from a gift economy. Management seeks to improve efficiency whereas the idea of a gift evokes religiosity. However both of these are underpinnings of society. How to recognize gifts out of the many forms of transactions that take place? To what extent can they be an analytical tool for managing organizations? Following an existential approach to the making of gifts, fieldwork in a hospital-city network is used to show that gifts easily enter into the dynamics of an organization. But can gifts actually be managed? The gift as a limit to management’s interference in human activities...

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

ZEITZEUGEN

DIE FRANZÖSISCHEN PIONIERE DER PSYCHO-SOZIOLOGISCHEN INTERVENTION IM UNTERNEHMEN*Jean-Claude ROUCHY (Chefredakteur der Revue Connexions und der Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe) im Gespräch mit Bernard COLASSE und Francis PAVÉ*

Eine neue Konzeption der Betriebsführung kann einem tiefgreifenden kulturellen Umbruch in der Gesellschaft vorausgehen. Dies trifft auch für die Disziplin der „intervention psychologique en entreprise“, der psychologischen Intervention im Unternehmen, zu, an deren Entwicklung in Frankreich Jean-Claude Rouchy in den 1950er Jahren maßgeblichen Anteil hatte. Er berichtet, wie ein sehr kleiner Freundeskreis, der nur über geringe Mittel verfügte, in einem Wissensgebiet und in einer Praxis, die sich im Anfangsstadium befanden, die althergebrachten Vorstellungen über das Verhältnis von Individuum und Organisation in Frage stellte. Es ging darum, die Gruppendynamik zur Methode der Veränderung zu machen. Angelsächsische Einflüsse, die Rolle der Psychosozialogie, die Bedeutung der Gruppe CEGOS, die Gründung der Organisation ARIP, der Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques (Assoziation für psycho-soziologische Forschung und Intervention), die Eröffnung seiner eigenen Praxis, die Einführung der Revue Connexions : Jean-Claude Rouchy, dessen Bruder in einem Konzentrationslager ums Leben kam, wollte sowohl theoretisch als auch praktisch tätig sein. Er verfolgte seine eigenen Ziele und liebte nichts so sehr wie die geistige Auseinandersetzung, auch auf die Gefahr hin, Richtungskämpfe oder Gegnerschaften hervorzurufen. Außerdem engagierte er sich auf vielen Gebieten, wirkte in Italien während der großartigen Epoche der „Fondazione Agnelli“, kritisierte in Frankreich die Dysfunktionen des Schulsystems (das sich der gruppendynamischen Dimension der Klasse gänzlich verschließt) und setzte sich erfolgreich für die Pläne des Gesundheitsministeriums zur Bekämpfung von Drogen und Aids ein. Ist nun Jean-Claude Rouchy der letzte Mohikaner der Denkschule ARIP ?

AN TATSACHEN GEMESSEN

VERLIEREN DIE AKTIVISTEN FÜR DEN GERECHTEN HANDEL DURCH DAS MARKETING IHRE SEELE ?*Ronan LE VELLY*

Der Erfolg des „gerechten Handels“ sollte sich an steigenden Umsätzen ablesen lassen, denn das hieße, dass es in der Dritten Welt mehr Erzeuger gäbe, die besser bezahlt würden. Wie erklärt es sich also, dass die Methoden des traditionellen Marketings bei den freiwillig tätigen Akteuren des gerechten Handels eine solche Verlegenheit (eine solche Abneigung ?) hervorrufen, wenn man von ihnen erwartet, dass sie von diesen Methoden Gebrauch machen ? Für den Autor, der eine Umfrage bei den zwei wichtigsten Organisationen durchgeführt hat, hängt viel davon ab, wie sich die Benutzer die Marketingmethoden aneignen. Die damit verbundenen Vorstellungen wirken auch auf die Identität der Akteure zurück. Im Zusammenhang mit der Globalisierung und der Moral im Wirtschaftsleben wird vieles kompliziert, wenn gerechter Handel mehr als „eine schöne Idee für edle Kolloquien“ sein soll.

AN TATSACHEN GEMESSEN

DIE AMBIGUITÄTEN DER ETHISCHEN WARNSYSTEME*Marie-Hélène LARUE*

Aufgrund der quälenden Erinnerungen an das Denunziantentum während der deutschen Besatzung stehen die Franzosen dem ethischen Warnsystem „Whistleblowing“, das aus Amerika kommt, sehr reserviert gegenüber. Es besteht darin, dass die Beschäftigten dazu aufgefordert werden, mehr oder weniger anonym all das zu denunzieren, was ihnen im Unternehmen nicht „ethisch“ erscheint. Aber dieses System, das sich den Bedingungen der Mediengesellschaft verdankt, ist ein opportunes Mittel der Imagepflege großer Unternehmen, die auf diesem Wege Möglichkeiten finden, „Affären“ zu vertuschen, die einen öffentlichen Skandal hervorrufen könnten. Ist dieses System, das sich auf halbem Wege zwischen wohlmeinender Absicht und angeordneter Manipulation einordnen lässt, symptomatisch für eine neue Unternehmenskultur ? Die Umfrage bei neun ethischen Verantwortungsträgern stimmt den Autor besorgt ... Spiegelt die Tatsache, dass in Frankreich dieses Warnsystem, beziehungsweise sein Missbrauch, nur von geringem Erfolg gekrönt war, im Grunde nicht die fehlende Legitimation ? Eine ethische Handlungsvorgabe, die diesen Titel wirklich verdient, kann sich nicht damit begnügen, einen vorbildlichen Angestellten zum Ziel zu erklären, der die Unternehmensmoral zu vertreten hätte.

ANDERE ZEITEN; ANDERE ORTE

FÜR DAS VATERLAND, DIE WISSENSCHAFTEN ... UND DEN BETRUG ! DIE AFFÄRE UM DEPRAT IM WANDEL DER REGIERUNGSFORMEN*Jean BEHUE GUETTEVILLE*

Die Form und die Verarbeitung von Betrugsfällen spiegelt einen gewissen Typ der Regierungsform wieder ; der Betrug ist eine Devianz, die auf ein neues Kräfteverhältnis verweist : auf der Grundlage dieses Denkansatzes macht der Autor das wissenschaftliche, politische und soziale 20. Jahrhundert wieder lebendig, indem er auf eine sehr spannende Geschichte zurückgreift. Die Affäre, in die Deprat verwickelt war, führt uns in das Indochina der 1910er Jahre, das zum Schauplatz eines unerbittlichen Streits zwischen Hochschulprofessoren und Verwaltern wurde, insbesondere zwischen zwei besonders ehrgeizigen Persönlichkeiten. Deprat hatte zu früh Recht mit seiner Theorie der Kontinentalverschiebung ; er stellte etablierte Überzeugungen in Frage und setzte sich über hergebrachte Methoden hinweg. Die ganze Problematik der Relativität des Urteilens, auch in den Wissenschaften, wird deutlich. Es geht um Wahrheit und Betrug als Anlass zur Beobachtung von Veränderungen ...

VERKANNTE REALITÄTEN

DER VERLUST DES ARBEITSPLATZES, EINE KARRIERECHANCE ?*François GRIMA*

Taktiken, Zielsetzungen, Vergleiche und vor allem Anpassungskosten : hier handelt es sich um eine neue Strategie zur Wiederaufnahme einer Tätigkeit.

VERKANNTE REALITÄTEN

Vergessen wir das lange Zeit vorherrschende Bild vom passiven und gestressten Arbeitslosen, und prüfen wir die neuesten Methoden zur Wiedereingliederung : es gibt eine Unzahl beruflicher Übergangsmöglichkeiten. Es bedarf jedoch der richtigen Instrumente, um sie wahrzunehmen. Der Autor möchte dies prüfen und analysiert den beruflichen Werdegang eines leitenden Angestellten, der eine neue Stellung sucht : seine Lebensgeschichte, seine finanziellen Verhältnisse, sein Familienleben und sogar sein Adressenbüchlein, alles wird bewertet. Das das Resultat stimmt bisweilen bitter, insbesondere die Auswertung des Beziehungsnetzes. Sicher hat ein Individuum die Möglichkeit, sein Gleichgewicht zurückzugewinnen, doch dazu muss es in der Lage sein, gewisse Kosten auf sich zu nehmen.

MOSAÏK

Michel VILLETTE : DIE KÜNSTLER, MANAGER MIT LEIB UND SEELE ?

Zum Buch von Olivier Godechot, *Working rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Paris, La Découverte, 2007

Olivier LENAY : FOUCAULT UND DAS MANAGEMENT : WELCHE BEZIEHUNG ?

Zum Buch von Catherine Strasser, *Du travail de l'art. Observation des œuvres et analyse du processus qui les conduit*, Paris, Editions du Regard, 2006.

MOSAÏK

Annabelle GAWER : MYTHOLOGIE DER „MODERNEN“

Zum Buch von Pascal Le Masson, Benoît Weil und Armand Hatchuel, *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Editions Lavoisier, Coll. Hermès, 2006.

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

GEHÖRT DIE SPENDE ZU DEN BEGRIFFEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG ?

Jean-Paul DUMOND

Arbeitsorganisation und Spende scheinen Begriffe zu sein, die inhaltlich weit voneinander entfernt sind. Der Unternehmensführung geht es um Effizienz, während der Spende „der Geruch des Religiösen“ anhaftet. Gemeinsam ist ihnen jedoch die Tatsache, dass sie gesellschaftliche Bindungen schaffen. Aber wie kann die Spende unter den vielfältigen Austauschverhältnissen anerkannt werden, und in welchem Maße kann sie eine analytische Größe für die Führung von Organisationen darstellen ? Der Autor privilegiert zuerst die von ihm so genannte „existenzielle Auffassung der Spende“ und stützt sich dann auf eine Umfrage in Pflegeeinrichtungen der Organisation „Ville-hôpital“, um zu zeigen, dass die Spende sehr gut zur Dynamik der Organisationen passt. Lässt sich die Spende jedoch wirklich verwalten ? Von der Spende als Grenzfall der Einmischung der Unternehmensführung in die Orientierung menschlicher Tätigkeiten.

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

OPINION

LOS PIONEROS FRANCESES DE LA INTERVENCIÓN PSICO-SOCIOLÓGICA EN LAS EMPRESAS

Entrevista con Jean-Claude ROUCHY (redactor en jefe de la revista *Connexions* y de la *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*), realizada por Bernard COLASSE y Francis PAVÉ

Un enfoque innovador en las prácticas de gestión de las empresas puede anteceder una profunda revolución cultural de la sociedad. Este fue el caso para la corriente de “intervención psicológica” en el medio laboral, de la cual Jean-Claude Rouchy fue uno de los pioneros en Francia en los años 50. En esta entrevista nos cuenta cómo un grupo de amigos, con escasos medios, en una disciplina y una práctica en la que todo estaba por crearse, ha revolucionado los prejuicios sobre el lugar del individuo en las organizaciones. La idea era hacer de la dinámica de grupo un método de cambio. Influencias anglosajonas, papel de la psicología, paso por la CEGOS, fundación de la Asociación para la investigación y la intervención psico-sociológicas (ARIP), creación de su propio despacho, lanzamiento de la revista *Connexions*: Jean-Claude Rouchy, cuyo hermano murió en los campos de deportación, desea a la vez reflexionar e intervenir. Trazando su propia ruta, siendo un gran amante de los debates de ideas, sin importar si se suscitan corrientes o provocan rupturas. Un hombre de terreno, que conoció en Italia la gran época de la Fundación Agnelli, y en Francia los bloqueos de la Educación nacional (totalmente hermética a la dimensión de “grupo” de la clase), pero también el éxito del plan Tóxico-Sida para el ministerio de la sanidad. Jean-Claude Rouchy ¿será el último de los Mohicanos del espíritu de la ARIP?

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

EL MARKETING, ¿HACE QUE LOS MILITANTES DEL COMERCIO JUSTO VENDAN SU ALMA AL DIABLO?

Roman LE VELLY

El éxito del “comercio justo” debería ser el aumento de su volumen de negocios, ya que, de esta forma, los productores del tercer mundo serían muchos más y estarían mejor remunerados. ¿Por qué razón el uso de las herramientas del marketing tradicional provoca un tal malestar, incluso asco, en los agentes benévolos del comercio justo que deberían emplearlos? Para el autor, quien realizó una investigación en las dos principales asociaciones francesas, la respuesta está en la apropiación de las herramientas de marketing por parte de los usuarios. El significado que se les atribuye a dichos métodos repercute en la identidad de los agentes. Por ello, cuando esto atañe la globalización, la moral comercial y que no se quiere ver todo esto como “una bella idea para los bellos congresos”, las cosas se complican...

LOS HECHOS LO DEMUESTRAN

LAS AMBIGÜIDADES DE LOS SISTEMAS DE ALERTA ÉTICA

Marie-Hélène LARUE

Los franceses, marcados por el recuerdo de las delaciones durante la ocupación alemana, rechazan el uso del Whistleblowing, un sistema de alerta ética que viene de Norteamérica y que consiste en pedir a los empleados que denuncien, de forma más o menos anónima, lo que no les parece “ético” en su empresa. Ahora bien, este sistema, adaptado a una sociedad en la que los medios predominan, también permite conservar la imagen de las grandes empresas cubriendo “asuntos” antes de que salgan a la luz

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

LOS HECHOS LO
DEMUESTRAN

pública. El sistema, a medio camino entre la buena fe y la manipulación administrativa, ¿revela una nueva cultura empresarial? La investigación, realizada por el autor con nueve responsables éticos, llega a conclusiones poco alentadoras... La escasa utilización de este sistema de alerta en Francia, ¿no refleja en el fondo una falta de legitimidad? Un enfoque ético digno de este nombre no puede contentarse de tener por objetivo un empleado modelo para lograr una moral empresarial.

OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

¿POR LA PATRIA, LA CIENCIA Y... EL FRAUDE! EL CASO DEPRAT EN EL ESPIRAL DE LOS CAMBIOS DE GOBERNANZA

Jean BEHUE GUETTEVILLE

El fraude, por su forma y tratamiento, refleja un cierto tipo de gobernanza; el fraude es una desviación reveladora de nuevas relaciones de fuerza. En función de este tipo de enfoque, el autor nos hace revivir todo el siglo XX científico, político y social, y ello a partir de un relato apasionante. El caso Deprat nos lleva a la Indochina de los años 1910, donde va a desarrollarse una guerra feroz entre profesores universitarios y administradores, y en especial entre dos hombres muy ambiciosos. Deprat tenía razón, pero demasiado pronto, sobre la teoría de la desviación de los continentes. Ponía en tela de juicio las creencias establecidas y rompía con los métodos empleados. El problema de la relatividad de los juicios, incluso científicos, se cuestiona ampliamente. La verdad y el fraude presentados como invitaciones a observar los cambios...

REALIDADES
DESCONOCIDAS**LA PÉRDIDA DEL EMPLEO, ¿UNA OPORTUNIDAD DE CARRERA?**

François GRIMA

Tácticas, objetivos, ajustes y sobre todo costes de adaptación. En este artículo se presenta un enfoque diferente del retorno al empleo. Olvidemos visión que predominó durante mucho tiempo, del parado pasivo y con estrés, y examinemos de forma crítica el enfoque más reciente de la gestión del "volverse a poner en pie". Las figuras de la transición profesional son muchas. Sin embargo, se debe poseer los elementos adecuados para aprovecharlas. El autor ana-

liza todos los elementos del parado medio que busca un empleo: su pasado, su dinero, su vida familiar y en particular su agenda. Todo se analiza y el resultado es a veces duro, en especial en lo concerniente a la red social. La capacidad de un individuo para volver a encontrar un equilibrio es innegable; pero, para ello, debe pagar un cierto precio.

Michel VILLETTE : ¿PROLETARIOS O MILLONARIOS? LA LUCHA DE LOS TRADERS POR LA BONIFICACIÓN

Comentarios sobre el libro de Olivier Godechot, *Working rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, París, Ed. La Découverte, 2007.

Olivier LENAY : FOUCAULT Y LA GESTIÓN: ¿QUÉ TIENEN QUE VER?

Comentarios sobre el libro de Catherine Strasser, *Du travail de l'art. Observation des œuvres et analyse du processus qui les conduit*, París, Editions du Regard, 2006.

Annabelle GAWER : EXPLORAR Y PRODUCIR: LA "CONCEPCIÓN INNOVADORA", CONDICIÓN DE SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA EN EL SIGLO XXI

Comentarios sobre el libro de Pascal Le Masson, Benoit Weil y Armand Hatchuel *Les processus d'innovation: conception innovante et croissance des entreprises*, París, Editions Lavoisier, Coll. Hermès, 2006.

MOSAICOS

¿EL DON ES UNA NOCIÓN ADMINISTRATIVA?

Jean-Paul DUMOND

Organización del trabajo y don parecen ser nociones muy distantes. La gestión busca la eficacia, el don "despide un perfume de religiosidad". No obstante, ambos se encuentran en la base del fundamento social. Ahora bien, ¿cómo reconocer el don entre las diferentes formas de intercambio?, y ¿en qué medida puede ser una herramienta de análisis para la gestión de las organizaciones? Tras privilegiar lo que se conoce como un "enfoque existencial del don", el autor se basa en una investigación realizada en una red ciudad-hospital para demostrar que el don puede encontrar un lugar en la dinámica de las organizaciones. Pero, ¿el don se puede realmente administrar? El don visto como límite de la ingerencia de la gestión en la orientación de las actividades humanas...

EN BUSCA DE TEORÍAS

НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

СВИДЕТЕЛЬСТВО

От редакции
Франсуа Валериан

Французские первооткрыватели психосоциологических мероприятий на предприятии

Беседу с Жан-Клодом Руши (главным редактором журналов *Connexions* и *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*) провели Бернал Колас и Франсис Паве

Новаторский подход к практике управления предприятиями может предшествовать глубокому культурному преобразованию общества. Это – случай движения «психологических мероприятий на предприятии», пионером которых во Франции 1950 годов стал Жан-Клод Руши. Он рассказал, как небольшая группа друзей, вооруженная весьма ограниченными средствами, дисциплиной и практикой, где предстояло создать практически все, перевернула общепринятый взгляд на место индивидуума в организациях. Их идей было превратить динамику группы в метод перемен. Англосаксонское влияние, роль психосоциологии, CEGOS, основание ARIP (Ассоциации психосоциологических исследований и мероприятий), создание собственного кабинета, запуск журнала *Connexions*: Жан-Клод Руши, брат которого погиб в депортации, хочет размышлять и действовать. Он хочет проложить свой собственный путь, отдавая преимущество обмену идеями, вызывать к жизни новые течения, провоцировать разрывы. Он также практик, лично наблюдавший в Италии великую эпоху Фонда Аньелли, а во Франции – застой Национального образования (полностью отторгающего параметр «группа» учебного класса), а также успех плана Токсидо-Спид Министерства здравоохранения. Можно ли сказать, что Жан-Клод Руши – последний из могикан духа ARIP?

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Губит ли маркетинг душу активистов справедливой торговли?

Ронан Ле Велли

Успех «справедливой торговли» должен привести к увеличению ее оборота, поскольку таким образом все большее число производителей третьего мира будут лучше оплачиваться. Как же получается, что использование традиционных инструментов маркетинга вызывает такую неловкость (такое отвращение!) со стороны добровольцев, участвующих в справедливой торговле и которые вроде бы должны их применять? Для автора, который провел опрос в двух самых крупных французских ассоциациях, проблема заключается в том, как пользователи овладевают инструментами маркетинга. Значение, ассоциируемое с этими методами, отражается на идентичности участников. И как только речь заходит о глобализации и деловой морали, и если нет желания, чтобы все это «осталось красивой идеей для красивых коллоквиумов», дело усложняется...

ИСПЫТАНИЕ ФАКТАМИ

Двусмысленность систем этического предупреждения Мари-Элен Ларю

Неотступно преследуемые воспоминаниями о доносах во время оккупации, французы сдержанно относятся к использованию Whistleblowing – системы этического предупреждения, разработанной в Америке и которая заключается в следующем: служащих просят более или менее анонимно сообщать о том, что представляется им «неэтичным» на предприятии. Но эта система, вполне соответствующая духу общества, где царят средства массовой информации, позволяет также охранять имидж крупных предприятий, заминая «дела» до того, как они становятся всем известными. На полпути между лучшими побуждениями и менеджерским манипулированием, эта система, похоже, выявляет новую культуру предприятия. Опрос, проведенный автором среди девяти «ответственных за этику», заставляет задуматься... Не отражает ли весьма незначительный успех этой системы предупреждения во Франции, либо злоупотребление ею, ее недостаточную легитимность? Достойный своего названия этический подход не может довольствоваться тем, что стремится к появлению образцового служащего, склоняющегося перед предпринимательской моралью.

ИНЫЕ ВРЕМЕНА, ИНЫЕ СТРАНЫ

За родину, науку... и фальсификацию! Дело Депра в вихре перемен в управлении

Жан Бю Гетвиль

По своей форме и трактовке, фальсификация отражает определенный тип управления; фальсификация представляет собой отклонение, показательное для нового соотношения сил: в соответствии с этим подходом автор позволяет нам снова прожить весь научный, политический и социальный двадцатый век на примере захватывающего рассказа. Дело Депра уводит нас в Индокитай 1910-х годов, где шла ожесточенная война между университетскими работниками и администраторами, и в частности между двумя крайне честолюбивыми людьми. Депра слишком рано оказался прав в теории дрейфа континентов; он ставил под сомнение установившиеся верования и нарушал установившиеся практикуемые методы. Здесь ставится вопрос о проблеме относительности суждений, даже если они научные. Об истине и фальсификации как о приглашении наблюдать за переменами...

МАЛОИЗВЕСТНЫЕ РЕАЛИИ

Потеря работы – возможность для карьерного роста? Франсуа Грима

Тактика, задачи и цели, приведение в соответствие и в особенности цена адаптации: речь идет об ином подходе к возвращению к работе. Забудем долго доминировавшее видение пассивного и находящегося под стрессом безработного, и рассмотрим под критическим углом более современный подход к управлению возобновлением трудовой деятельности: существуют мириады способов профессионального перехода. При условии, что человек обладает надлежащими инструментами для их восприятия. Автор внимательно рассматривает ситуацию работника руководящего звена, ищущего работу: его прошлое, финансы, семейную жизнь и в особенности адресную книжку. Все это анализируется, и иногда констатируется горький итог, в частности в отношении социальных связей. Способность индивидуума вновь обрести равновесие очевидна, но для этого он должен заплатить определенную цену.

МОЗАИКА

Пролетарии или миллионеры? Борьба трейдеров за бонус Мишель Виллет

О книге Оливье Годешо *Working rich. Зарплаты, бонусы и присвоение прибыли в финансовой промышленности*, Париж, La Découverte, 2007 г.

Художники – менеджеры в душе?

Оливье Ленз

О работе Катрин Страссе *О работе искусства. Наблюдение за произведениями и анализ процесса, который их ведет*, Париж, Изд-во du Regard, 2006 г.

Исследовать и производить: «новаторская концепция», условие выживания предприятия в XXI веке

Аннабель Гауэр

О книге Паскаля Ле Массон, Бенуа Вейль и Армана Ачуэль Новаторские процессы: новаторская концепция и рост предприятий, Париж, Изд-во Lavoisier, серия Hermès, 2006 г.

В ПОИСКАХ ТЕОРИЙ

Является ли дар понятием управления?

Жан-Поль Дюмон

Организация труда и дар представляются весьма отдаленными друг от друга понятиями. Управление нацелено на эффективность, дар «издает аромат религиозности». Однако, они имеют нечто общее – оба лежат в основе социального подхода. Но как распознать дар среди множества форм обмена, и в какой мере он может быть инструментом анализа для управления организациями? Отдавая предпочтение тому, что он называет «экзистенциальным подходом дара», автор опирается на исследование, проведенное в сети город-больница, чтобы показать, что дар может легко вписываться в динамику организаций. Но можно ли управлять даром? Дар, как предел вмешательства управления в ориентацию человеческой деятельности...

revue
semestrielle



Négociations

N°7 - Printemps 2007

Varia

Jean-Marc Siroën

L'OMC et les négociations commerciales multilatérales

Benoît Bernard

L'impact d'un indicateur de gestion dans la négociation sylvicole

Patrick Germain-Thomas

La coopération culturelle intercommunale

Jeanne Duvallet, Alexis Garapin et Daniel Llerena

Coordination par la négociation

Elisabeth Volckrick

Intervenir en tiers aujourd'hui

Forum

Laurence de Carlo

Les différentes phases du vocabulaire de la négociation

Noelle Aarts et Cees van Woerkum

Rhétorique et réalités des délibérations publiques

Grand Entretien

Rencontre avec Robert McKersie

« Qu'est-ce qui est le plus difficile, la négociation à la table principale... ? »

Bonnes feuilles

Richard Walton et Robert McKersie

Négociations sociales en relations internationales et pour les droits civiques

Pédagogie / Formation

Jean-Guy Bergeron, Reynald Bourque et Franck White

Évaluation d'un programme de formation

Notes de lecture/ (Re)lectures

Au sommaire du n° 5 :

Philip Milburn, Hubert Touzard, Sanda Kaufman,

Lavinia Hall, Jacques Faget, Marwa Daoudy,

Isabelle Leroux, Louis Simard, Alice Le Flanchec, Arnaud Stimec,

Rencontre avec Tony Vandeputte

Négociations est disponible en texte intégral

sur WWW.CAIRN.INFO

Négociations. Une nouvelle revue en langue française, dont l'ambition est d'instruire la question de la négociation dans la diversité de ses dimensions, en favorisant la confrontation interdisciplinaire et en faisant se rejoindre plusieurs traditions d'étude.

Éditorial et conditions d'abonnement sur le site de la revue :

<http://universite.deboeck.com/revues/negociations/>

Négociations. CRIS, Département de sciences sociales.

Faculté d'Économie, de gestion et de sciences sociales, bd du Rectorat, 7, B-4000 Liège

Directeurs de la publication : Olgierd KUTY (Université de Liège), Christian THUDEROZ (INSA de Lyon)