

# G É R E R & COMPRENDRE

DÉCEMBRE 2010 • NUMÉRO 102

PRIX : 23 €

**Management  
à distance et santé  
au travail**

**La FIAT 500 :  
gestation et bilan  
d'une renaissance**

**Le monde  
de la Défense :  
une nouvelle  
stratégie  
de développement  
s'inspirant des  
méthodes agiles**



UNE SÉRIE DES

## ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

*Publiées avec le soutien  
du ministère de l'Économie,  
de l'Industrie et de l'Emploi*

ISSN 0295.4397

ISBN 978-2-7472-1770-5



9 782747 217705

Les exigences grandissantes de la forme organisationnelle... Qui ne s'y trouve confronté, de plus en plus souvent, de plus en plus insidieusement, de plus en plus brutalement ?

Aubépine Dahan et Vincent Mangematin les débusquent dans le monde des enseignants-chercheurs, pris dans la double injonction contradictoire de consacrer du temps à des tâches administratives et d'intendance, au détriment de leurs activités pédagogiques et de recherche, ou de perdre leur autonomie et, ainsi, la maîtrise de leur métier au profit de « vrais » administratifs.

Mais cette question se pose bien au-delà du seul monde académique. Ainsi, au Cameroun, une entreprise américaine prend le contrôle de l'ancienne Société nationale d'électricité et tente d'imposer ses valeurs (qu'elle veut collectives) et sa conception des bonnes pratiques de gouvernance. Incrédulité, railleries et défiance : telles sont les réactions des salariés, déçus par l'iniquité dont font preuve les nouveaux dirigeants et par la vacuité de leur communication. Serge Alain Godong démontre avec finesse que la méconnaissance des imaginaires spécifiques des acteurs, quels qu'ils soient, conduit bien des expériences managériales à des déconvenues. Tel est le cas aussi dans certaines entreprises qui imposent le travail à distance (et les méthodes de contrôle qui vont avec) à une partie de leurs salariés. Cécile Clergeau et Laetitia Pihel nous montrent que les distorsions entre les représentations du management et celles des salariés génèrent chez ces derniers un désengagement, du stress, voire du désespoir, et qu'elles affectent leur santé.

Telle est également la problématique dégagée par Jennifer Urasadettan dans le monde des cliniques mutualistes, dont le personnel a du mal à assimiler des représentations et des pratiques managériales, que motivent des contraintes croissantes en matière de financement.

Des démonstrations inverses nous sont apportées par Martine Napoléone et Edouardo Chia, ainsi que par Éric Huber. Les deux premiers nous parlent d'une petite coopérative laitière pour laquelle agriculteurs et entreprises de transformation parviennent à s'entendre autour d'un objectif commun : l'obtention de l'appellation d'origine contrôlée (AOC) pour ses produits. Les amateurs de pélardon apprécieront, sans aucun doute... Quant aux managers avant tout soucieux de rationalisation et de performance économique, ils constateront que la construction préalable d'une confiance organisationnelle est aussi un chemin (sans doute plus long et plus subtil que la proclamation de valeurs réputées indiscutables) conduisant à une bonne gouvernance.

De son côté, Éric Huber revisite la fable du lièvre et de la tortue, mais, cette fois-ci, c'est le lièvre qui gagne ! Bousculant les usages, court-circuitant les procédures établies et ignorant les valeurs dogmatiques, une équipe de francs-tireurs innove avec succès et réussit un challenge audacieux. Son secret ? Une appropriation des *méthodes agiles* en vigueur dans les projets informatiques, rendant l'équipe à la fois plus réactive aux changements de priorités et davantage complice pour atteindre un objectif réputé inaccessible en raison du conformisme ambiant. Nous sommes, ici, bien loin des méthodes de contrôle évoquées plus haut à propos du travail à distance...

Peut-être, le jour venu (un jour sans doute encore lointain), retrouvera-t-on cette idée simple que l'entreprise ne sert pas ses objectifs lorsqu'elle ignore ceux qui, en son sein, contribuent à les atteindre ?

Le Père Noël arrive bientôt ; alors, rêvons un peu !

Et... à l'année prochaine !

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° 102 • décembre 2010

**RÉDACTION  
DES ANNALES DES MINES**  
Conseil Général de l'Industrie,  
de l'Énergie et des Technologies

www.annales.org

**Pierre COUVEINHES**,  
Rédacteur en chef  
**Gérard COMBY**,  
Secrétaire général  
**Martine HUET**,  
Assistante de la rédaction  
**Marcel CHARBONNIER**,  
Lecteur

## GÉRER & COMPRENDRE RÉALISATION

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

## ABONNEMENTS ET VENTES

Éditions ESKA  
12, rue du Quatre-Septembre  
75002 Paris  
Directeur de publication  
Serge KEBABTCHIEFF  
Tél. : 04 77 43 26 70  
Fax : 01 42 60 45 35

## TARIFS

Voir encart p. 103-104

## FABRICATION

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

## COUVERTURE

Murayama Hashime, *Trois grenouilles  
changeant de couleur selon l'humidité  
de l'atmosphère*, lithographie, 1932.  
© Murayama Nashime 2010.  
Ph. National Geographic Collection/  
THE BRIDGEMAN ART LIBRARY.

## PUBLICITÉ

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

## TABLE DES ANNONCEURS

Annales des Mines :  
3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> de couverture  
CONEXPO-CON/AGG 2011 :  
2<sup>e</sup> de couverture

## GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

**Gilles ARNAUD**  
ESC Toulouse  
**Rachel BEAUJOLIN BELLET**  
Reims Management School

**Michel BERRY**  
Président  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Hamid BOUCHIKHI**  
ESSEC

**Thierry BOUJÈS**  
ESCP Europe

**Françoise CHEVALIER**  
Groupe HEC  
Université de Paris-Dauphine

**Bernard COLASSE**  
Secrétaire de rédaction

**Caroline ELISSEFF**  
Rédacteur en chef  
des Annales des Mines

**Pierre COUVEINHES**,  
Rédacteur en chef  
des Annales des Mines

**Hervé DUMEZ**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Daniel FIXARI**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Dominique JACQUET**  
Université Paris X Nanterre

**Pascal LEFEBVRE**  
Université d'Évry-Val d'Essonne,  
Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*

**Christian MOREL**  
Renault

**Frédérique PALLEZ**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Francis PAVÉ**  
Centre de sociologie  
des organisations

**Jérôme TUBIANA**  
Danone

**Michel VILLETTE**  
Agro Paris Tech

**Jean-Marc WELLER**  
LATTS - École Nationale  
des Ponts et Chaussées

**GÉRER & COMPRENDRE  
RELECTEURS HORS COMITÉ**

**Aurélien ACQUIER**  
ESCP Europe

**Jean-Yves BARBIER**  
ESSCA

**Pierre-Jean BENGHOZI**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Claire CHAMPENOIS**  
Audencia Nantes

**Florence CHARLIE DUBOC**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**François ENGEL**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Gilles GAREL**  
Université Paris-Est Marne-la-Vallée

**François GINSBOURGER**  
Cabinet ATEFO

**Benoît HEILLBRUNN**  
ESCP Europe

**Alain JEUNEMAITRE**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Sihem JOUINI BEN MAHMOUD**  
Groupe HEC

**Benoît JOURNE**  
Université de Nantes

**Mireille LAPOIRE**  
Université de Bourgogne

**Pascal LE MASSON**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Sylvain LENFLE**  
Université de Cergy-Pontoise

**Philippe LORINO**  
Groupe ESSEC

**Jean-Louis LOUBET**  
Université d'Évry-Val d'Essonne

**Étienne MINVILLE**  
INSERM

**Jean-Claude MOISDON**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Philippe MONIN**  
EMLYON Business School

**Nicolas MOTTIS**  
Groupe ESSEC

**Séverin MULLER**  
Université de Lille 1

**Michel NAKHLA**  
AgroParisTech

**Jean-Louis PEAUCELLE**  
IAE - Université de la Réunion

**Estelle PELLEGRIN-BOUCHER**  
Université Montpellier 1 - ISEM

**François PICHAULT**  
Université de Liège

**Nathalie RAULET-CROZET**  
IAE de Paris & Centre de recherche  
en gestion de l'École polytechnique

**Claude RIVELINE**  
École des mines de Paris

**François ROUSSEAU**  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

**Jean-Claude SARDAS**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Blanche SÉGRESTIN**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**François SERAIDARIAN**  
Wight Consulting, chercheur associé  
au PREG-CRG Ecole Polytechnique

**Dominique TONNEAU**  
Centre de gestion scientifique  
de l'École des mines de Paris

**Thierry WEIL**  
Mines ParisTech

## LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

# G É R E R COMPRENDRE

### LE CHOIX DES RAPPORTEURS

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

### LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

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

### LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

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

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

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

### LES CRITÈRES DE REJET

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

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

l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;
- **UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES** : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent, soit des théories 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](mailto: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.

**4**

MANAGEMENT À DISTANCE  
 ET SANTÉ AU TRAVAIL :  
 QUELS SONT LES IMPACTS  
 DE L'ÉLOIGNEMENT ET DE LA  
 MÉCONNAISSANCE DU TRAVAIL  
 RÉEL ?

Par Cécile CLERGEAU et Laetitia PIHEL

**14**

RECHERCHE OU TEMPS PERDU ?  
 VERS UNE INTÉGRATION  
 DES TÂCHES ADMINISTRATIVES  
 AU MÉTIER D'ENSEIGNANT-  
 CHERCHEUR

Par Aubépine DAHAN  
 et Vincent MANGEMATIN

**25**

LA FIAT 500 : GESTATION ET BILAN  
 D'UNE RENAISSANCE

Par Jean-Marc POINTET

**36**

DE LA STRATÉGIE ORIENTÉE CLIENT  
 AUX « ENQUÊTES CLIENT MYSTÈRE »  
 Les « enquêtes client mystère »  
 à la SNCF : une fiction aux effets  
 pourtant bien réels !

Par Damien COLLARD

**47**

DE LA CULTURE COMME  
 CONSTRUIT SOCIAL –  
 LE CAS D'UN GROUPEMENT  
 HOSPITALIER MUTUALISTE

Par Jennifer URASADETTAN

**58**

REPENSER LA COORDINATION  
 ENTRE AGRICULTEURS ET  
 COOPÉRATIVES LAITIÈRES – VERS  
 UNE GESTION CONCERTÉE DE LA  
 SAISONNALITÉ DE LA COLLECTE

Par Martine NAPOLÉONE et Eduardo CHIA

L'ÉPREUVE  
DES FAITS**70**

L'APPARITION INOPINÉE  
 D'UNE NOUVELLE  
 STRATÉGIE DE  
 DÉVELOPPEMENT  
 OU LA REVANCHE DU  
 LIÈVRE SUR LA TORTUE

Par Éric HUBER

AUTRES TEMPS,  
AUTRES LIEUX**80**

UN ACCORD DIFFICILE  
 SUR LES « VALEURS »  
 DANS UNE ENTREPRISE  
 AFRICAINE

Par Serge Alain GODONG

**89**

Thierry WEIL  
 PEUT-ON APPRENDRE  
 DE L'EXPÉRIENCE ?  
 À propos du livre de James G.  
 March, *The ambiguities of expe-  
 rience*, Cornell University Press,  
 2010.

MOSAÏQUE

Julie BASTIANUTI  
 REVUE *ENTREPRISES ET HISTOIRE* :  
 « QUELLES NORMES POUR  
 L'ENTREPRISE ? »

À propos du numéro d'*Entreprises  
 et histoire* édité par Blanche  
 Segrestin, « Quelles normes pour  
 l'entreprise ? » (numéro 57,  
 4<sup>e</sup> trimestre 2009).

Philippe SILBERZAHN  
 RÉFORME DU SYSTÈME  
 DE SANTÉ : LA PRESCRIPTION  
 DE L'INNOVATEUR

À propos du livre de Clayton  
 Christensen, Jérôme Grossman et  
 Jason Hwang, *La prescription de  
 l'innovateur*, paru aux États-Unis.

RÉSUMÉS  
ÉTRANGERS**96**

ANGLAIS,  
 ALLEMAND,  
 ET ESPAGNOL

# MANAGEMENT À DISTANCE ET SANTÉ AU TRAVAIL : QUELS SONT LES IMPACTS DE L'ÉLOIGNEMENT ET DE LA MÉCONNAISSANCE DU TRAVAIL RÉEL ?

Cette recherche explore deux cas d'entreprises développant un management à distance. On montrera que ce management focalisé essentiellement sur un contrôle formel de l'activité crée des distorsions entre les représentations du management et celles des salariés. Or, les salariés étant confrontés à une forte incertitude lors de périodes de mutations exigeantes en termes de management des ressources humaines, ces distorsions génèrent chez eux perte de confiance, désengagement, stress et désespoir, qui peuvent avoir un impact important sur leur santé.

Par **Cécile CLERGEAU\*** et **Laetitia PIHEL\*\***

La division spatiale du travail n'est pas un phénomène nouveau, mais elle tend à se développer avec les nouvelles possibilités offertes par les systèmes d'information. Cependant, l'impact de ces modèles d'organisation sur la santé des salariés ne fait pas encore l'objet de recherches, même si cette dernière devient la préoccupation des chercheurs comme des praticiens du management.

La santé au travail, restée très souvent associée à des variables individuelles et personnelles ou à des questions de sécurité physique des personnes, est aujourd'hui de plus en plus abordée sous l'angle de ses déterminants organisationnels et managériaux

(DETCHESSAHAR *et al.*, 2009). C'est sous cet angle que nous proposons de nous saisir ici de la question des impacts du management à distance (1), c'est-à-

\* GRANEM, Université d'Angers, et LEMNA - UFR ITBS.

\*\* LEMNA, Université de Nantes, IEMN - IAE.

(1) Cette recherche a été conduite dans le cadre de l'étude SORG « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines » conduite pour l'Agence Nationale pour la Recherche (Programme SEST Santé-Environnement Santé-Travail) et coordonnée par Mathieu Detchessahar, de l'Université de Nantes. Nous remercions tous les participants à cette étude pour les débats fructueux qui ont enrichi nos travaux et nous remercions tout particulièrement Bénédicte Geffroy-Maronnat pour sa collaboration.



dire d'un management marqué par la distance physique et s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication pour déployer ses outils de contrôle, d'évaluation et/ou d'animation. Nous montrerons que ce management est susceptible de laisser des vides managériaux, qui empêchent la construction de la confiance et creusent l'écart entre les représentations et le sens de l'activité tant de la direction que des opérationnels. Nous nous interrogerons sur l'impact de cette distorsion et de ces vides managériaux sur la construction de la santé.

Nous présenterons deux cas d'entreprises : une agence de *télémarketing* et l'unité *hotline* d'un groupe de télécommunications. Ces deux entreprises partagent une même technologie de production et des outils de contrôle de l'activité similaires, bien connus dans les centres de relations clients. La GRH est éloignée des sites de production et les managers de proximité ont des leviers d'action très limités. Les cas diffèrent de par l'activité, mais aussi de par la taille des deux entreprises. Le premier cas présenté est celui d'une PME dont le centre d'appels, unité de recueil d'informations pour la veille *marketing*, est distant d'une centaine de kilomètres de son siège social, qui, lui, gère le commercial et traite les informations. Un système d'information donnant au jour le jour une description complète de l'activité (en particulier des indicateurs de productivité) relie entre elles ces deux entités.

Le second cas concerne une très grande entreprise dont la division spatiale du travail a conduit à éloigner ses centres de production non seulement de ses centres de décision, mais aussi de ses centres de gestion des ressources humaines.

Ces deux entreprises ont été analysées selon la méthodologie propre aux études de cas (YIN, 1994) (2).

Après avoir exposé la problématique de recherche, nous présenterons les cas et discuterons les principaux questionnements qu'ils soulèvent concernant les distorsions de représentation entre le management et les salariés, la déshumanisation de la relation d'emploi, la création de la confiance et les modes de régulation de l'activité. Nous montrerons que le système d'information prend le rôle de chef d'orchestre de la régulation de contrôle (REYNAUD, 1997) et que la distance minimise toute chance de voir se négocier une régulation conjointe de l'activité entre la direction et les salariés. Nous nous attacherons à montrer comment ces écueils d'un management à distance peuvent impacter la santé des salariés, cela, en particulier, lorsque l'entreprise connaît une mutation impliquant des coûts non seulement humains et sociaux, mais aussi économiques.

(2) Voir encadré méthodologique à la fin de cet article.

## LES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS ET MANAGÉRIAUX DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

### La santé au travail comme construit

La question posée dans cette recherche est celle du processus de santé, c'est-à-dire de la santé comme résultat d'une construction certes individuelle, mais aussi culturelle et sociale, que nous inscrivons, pour les besoins de notre propos, dans une conflictualité éventuelle entre l'organisation du travail et les besoins physiologiques, psychologiques et sociaux des individus. Il s'agit pour nous d'étudier la place des dispositifs organisationnels et managériaux dans le processus de construction de la santé. On considèrera ainsi, d'une part, les modalités d'organisation (contenu du travail, responsabilités, rôle dans l'organisation, relations de travail) et les modalités de valorisation (évaluation, rémunération, reconnaissance) et, d'autre part, la façon dont les individus s'approprient, interprètent et donnent du sens aux attentes et aux obligations liées à leur rôle. Nous faisons l'hypothèse que lorsqu'apparaissent des tensions entre ce sens donné par les individus et les dispositifs organisationnels et managériaux, la façon dont ces tensions vont être (ou non) résolues est susceptible d'impacter la santé des individus.

Le sens n'est pas une donnée du management, des clients ou de l'organisation ; il participe d'une construction, d'une appropriation et d'une subjectivation. Celles-ci peuvent être rendues difficiles par le travail lui-même, par ses contradictions et/ou par l'absence de cohérence entre les modalités d'évaluation et la contribution, et fragiliser la relation de confiance tissée entre l'individu et l'entreprise, ainsi que les conditions d'une implication durable du personnel (PIHEL, 2006). Lorsque les salariés peinent à donner du sens à leur travail, ils peuvent protester ou démissionner. Ils peuvent aussi, tout en restant dans l'entreprise, se mettre en retrait de leur activité (ALTER, 1993), faire montre d'apathie (BAJOIT, 1988), être l'objet de tiraillements identitaires (DUBAR, 2000) ou/et manifester des troubles de la santé et s'absenter fréquemment.

### Quelle est la réalité du travail dans les centres d'appel ?

L'organisation de l'entreprise procède d'une réduction, elle est inspirée par un modèle de la réalité, une « manière de voir » qui vaut par la « manière de faire » qu'elle rend possible, mais aussi par les problèmes qu'elle laisse échapper (HUBAULT, 2005). Or, ce qu'elle laisse échapper fait partie intégrante du quotidien des salariés, qui font face à la complexité, doivent prendre de façon autonome des décisions non répertoriées, concilier le



sens (finalité, valeur) et le fonctionnement (procédures, décisions) en dénouant des conflits entre des systèmes de valeurs, des systèmes de fonctionnement et des finalités pluriels. Ils doivent effectuer des arbitrages, qui les engagent et sont déterminants pour la performance de l'entreprise. Ces enjeux sont particulièrement présents dans les métiers de service, qui sont en contact avec le public, exigent une forte implication des salariés et une adaptation à la situation singulière de chaque client, et mettent en jeu les émotions des salariés (THÉVENET, 1999, 2000), ce qui est particulièrement le cas dans les centres d'appels. Les salariés font ainsi face à une réalité du travail qui n'est pas intégralement identifiée par l'entreprise : ils pratiquent des actes non prescrits, parce que non prévus, qui participent d'une création de sens et de valeur inhérents à leur travail (CLERGEAU, 2004).

Si cette réalité du travail des salariés n'est pas identifiée par l'entreprise, elle l'est encore moins par le système d'information. La différence (désormais bien connue en sociologie et en ergonomie) entre travail prescrit et travail réel (DANIELLOU *et al.*, 2000) est tout à fait singulière dans les centres d'appels : la technologie y encadre et contrôle l'activité du salarié sans pour autant prendre en considération tout le travail relationnel, essentiel à la relation de service (ZEITHAML, BITNER, 2003) et support de sa composante co-productive (GADREY, 1992), au service de laquelle se trouve l'employé en contact avec le client. Le système d'information rationalise, supporte et ne contrôle qu'une partie de l'activité du téléconseiller. Celui-ci a même tendance à la tayloriser (VENDRAMIN, VALENDUC, 2002 ; BUSCATTO, 2002) et peut aisément apparaître comme l'expression de la régulation de contrôle (REYNAUD, 1997) que la direction exerce sur les salariés. Mais cette régulation n'emporte pas toujours l'adhésion des salariés (PICAN, WOLF, 2007 ; BLANQUET, POUPA, 2007) et l'on voit même des pratiques de contournement de certaines fonctionnalités, voire des déviations comportementales (HONORÉ, 2002). Si les salariés ont tendance à mettre en place une régulation autonome de leur activité, c'est certes en réaction à cet excès de rationalisation (CLERGEAU, 2005), mais c'est aussi, et cela est très symptomatique des activités de service, parce que les règles sont mal adaptées à leur réalité et à leur situation de « dépendance » à l'égard du client (JEANTET, 2003) – un client qui, par ses demandes ou ses attitudes, formule lui aussi de véritables prescriptions (DENIS, 2007). La régulation autonome de l'activité des employés intègre ainsi la figure du client (CLERGEAU, PIHEL, 2009) : tout l'enjeu, pour le management, est alors d'en prendre acte afin de favoriser la négociation d'une régulation conjointe de l'activité.

Or, les entreprises mettent en place des systèmes de valorisation économique et sociale de l'activité qui peuvent entrer en dissonance avec la valorisation subjective du travail (HUBAULT, 2005) ; et nous faisons l'hypothèse que cette dissonance peut être mal vécue par les salariés. Si l'entreprise peine à contribuer à

lever les contradictions entre ce qui est demandé aux salariés, les moyens mis en place, le contrôle et l'évaluation des résultats, la gestion de ces contradictions reste à la charge du seul salarié, qui risque dès lors de voir sa santé perturbée (DETCHESSAHAR *et al.*, 2009). Mais pour que ces contradictions puissent être levées et les conflits dépassés, encore faut-il que ceux-ci soient identifiés et débattus. C'est ici un enjeu fort du management, en particulier du management de proximité (CLERGEAU, PIHEL, 2009).

#### Le contrôle à distance : une illusion de proximité ?

C'est là aussi tout l'enjeu du management à distance et toute sa difficulté. On perçoit bien que la proximité géographique peut être un élément facilitateur de proximité sociale et culturelle et de densité relationnelle (SIERRA, 1997) facilitant la création de sens commun et la communication et pouvant aider à lever les contradictions. Dans ce processus, les systèmes d'information peuvent-ils se substituer à la proximité géographique ? Ces systèmes d'information autorisent, en effet, un contrôle fin du travail et un pilotage de la relation d'emploi. Il s'agit essentiellement de mécanismes formels mis en œuvre par la direction pour contrôler l'activité – au moyen d'un suivi d'indicateurs – et administrer divers aspects pratiques et réglementaires de la relation d'emploi (congrés, salaires, primes, avantages sociaux et obligations contractuelles). Or, on le sait, le contrôle regroupe d'autres formes d'influence, que BOUQUIN (1997) appelle le contrôle invisible ou social, dont font partie, par exemple, la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle, ainsi, bien sûr, que la confiance (BORNAREL, 2005).

HOSMER (1995, p. 393) définit la confiance comme « *the reliance by one person, group, or firm upon a voluntary accepted duty on the part of another person, group, or firm to recognize and protect the rights and interests of all others engaged in a joint endeavor or economic exchange* » [la confiance d'une personne, d'un groupe ou d'une entreprise en l'engagement volontairement assumé par une autre personne, un autre groupe ou une autre entreprise de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous les autres partenaires engagés dans une entreprise ou un échange économique communs]. Cette définition présente l'avantage de bien intégrer la coordination dans la relation de confiance et de bien souligner la reconnaissance et la protection des droits et des intérêts des partenaires. On voit bien que la confiance, en tant que mode de contrôle invisible, devrait présenter une certaine cohérence avec le contrôle visible constitué, quant à lui, des divers mécanismes formels. En d'autres termes, la reconnaissance et la protection des droits et des intérêts doivent être cohérentes avec ce qui est défini par le contrôle formel. Or, dans des périodes de changement important, lorsque l'incertitude est forte et que l'environnement est complexe, cette cohérence ne va pas de soi ; elle est



fragilisée par le mouvement, qui peut entraîner des dissonances. Les chercheurs en management savent combien les changements d'activité ou d'organisation, ainsi que les changements dans l'organisation du travail ou les relations d'emploi sont exigeants, en termes de vigilance et d'attention quant à l'adéquation entre les organisations/mécanismes/processus nouveaux et l'ensemble du système organisationnel, sa culture, ses

d'un mal-être au travail, dont peuvent souffrir les salariés. Ce risque est particulièrement sensible dans les périodes de mutation au cours desquelles les salariés doivent s'appropriier et donner du sens aux changements. Même s'ils donnent une illusion de proximité, les systèmes d'information peuvent dissimuler un problème social susceptible de s'avérer coûteux, à terme, pour l'entreprise.



© Imago:ROGER-VOLLET

« Ainsi, nos analyses de cas nous suggèrent que le recours à des systèmes d'information dans le management à distance des salariés peut contribuer à creuser l'écart entre les représentations des salariés et celles de la direction ». Pêcheurs suivant à la longue-vue le déroulement d'une régate – Angleterre, vers 1935.

valeurs et les représentations que s'en font les salariés (PIHEL, 2010). Par ailleurs, l'utilisation des systèmes d'information conduit à recourir à certains outils de gestion, dont le discours (DETCHESAHAR, JOURNÉ, 2007) peut percuter de façon négative les représentations que les salariés se font de leur activité, créant, là encore, des dissonances qui leur en empêchent l'appropriation. Ainsi, nos analyses de cas nous suggèrent que le recours à des systèmes d'information dans le management à distance des salariés peut contribuer à creuser l'écart entre les représentations des salariés et celles de la direction. Les modalités de valorisation, de reconnaissance ou la définition même de leurs intérêts respectifs peuvent différer et rendre incohérents les systèmes de contrôles, visibles comme invisibles. Tensions et paradoxes peuvent alors être à l'origine

## ANALYSE DES CAS

La première entreprise a été étudiée à la demande de la direction. Quant à la deuxième, elle a été contactée par notre équipe de recherche et s'est volontiers prêtée à nos investigations. Dans la première, le *turn-over*, important (avec quatre départs par an), est un signal manifeste de mal-être. Dans la seconde, c'est le taux d'absentéisme élevé qui a motivé l'adhésion à notre projet de recherche.

Les deux organisations étudiées présentent des caractéristiques communes :

– ce sont des centres d'appels : leurs salariés sont en contact téléphonique avec le public et la technologie



autorise un contrôle minutieux de leur productivité ; les deux entreprises traversent une période de changement génératrice d'incertitudes pour les salariés. La PME connaît une forte croissance, qu'elle a du mal à maîtriser et qui s'est traduite par un quadruplement de ses effectifs en trois ans. La grande entreprise connaît de profondes restructurations : après avoir connu une privatisation, elle voit ses marchés totalement bouleversés, à la fois par les mutations technologiques et par l'ouverture à l'international.

### Une PME d'études *marketing*

Cette entreprise réalise des études de marchés pour de grandes entreprises exerçant sur un même secteur d'activité. Créée il y a dix ans, elle sous-traitait une grande partie du recueil des données, avant d'internaliser cette fonction en 2005 et de fonder son propre centre d'appels. La gestion commerciale, l'administration et le traitement des informations recueillies sont localisés dans une grande ville de province, quand le centre d'appels est situé à la campagne. Depuis son siège social, les dirigeants de l'entreprise peuvent en analyser l'activité au jour le jour. Par ailleurs, le téléphone est constamment utilisé pour résoudre les aléas de la gestion quotidienne. La direction se déplace une fois par semaine dans le centre d'appels.

Dix assistantes d'études (AE) travaillent dans le centre, quatre encadrantes sont en charge de leur formation et du soutien opérationnel et les équipes sont renforcées, deux fois par an, par une dizaine d'intérimaires pour faire face aux pics d'activité. Les salariés – exclusivement des femmes – sont jeunes : la moyenne d'âge est de 28 ans pour les encadrantes et de 24 ans pour les assistantes d'études. La gestion des ressources humaines (GRH) de l'entreprise est plutôt « subie » : la croissance de l'entreprise, rapide, est difficilement maîtrisée sur le plan humain. Les dirigeants ont en charge les activités de GRH ; ils connaissent des difficultés dans leurs recrutements (l'entreprise et son activité étant peu visibles sur le marché du travail local), ainsi que dans la fidélisation des salariés, qui se traduisent par un *turn-over* important. Le recrutement des assistantes d'études se fait sans discrimination de compétence ou de qualification (de la secrétaire à l'ouvrière d'usine, du BTS au BEP).

L'organisation du travail se veut flexible afin de répondre aux nécessités d'un travail souvent réalisé dans l'urgence, dans ce contexte de croissance : organisation par mission, absence d'organigramme formel, coordination par ajustements mutuels, peu de réunions formelles, pas de bureaux ni de postes de travail attribués : c'est un modèle d'équipe soudée autour de sa mission que veulent développer les dirigeants.

Cependant, la coordination par ajustement mutuel souhaitée par la direction se double d'une coordination par la standardisation des tâches et des comportements, et par la discipline. Les guides de procédures

et les règles de comportement sont particulièrement stricts et l'activité est encadrée par des objectifs de productivité, dont la réalisation est contrôlée en permanence.

L'organisation de cette entreprise est finalement assez confuse et la flexibilité tend à s'y transformer en une sorte de vide organisationnel. Lors de nos premiers contacts, par exemple, personne n'a pu nous fournir un organigramme, même sommaire, qui fût clair. Les AE, autre exemple, n'ont aucune perception précise de l'organisation hiérarchique et utilisent régulièrement le pronom « ils » pour désigner toute personne de la hiérarchie, y compris leurs encadrantes. L'éloignement entrave une juste représentation de la division des rôles dans l'équipe de direction : « Elle (la dirigeante) travaille beaucoup sur... ; en fait, je ne saurais même pas vous dire... Elle fait plein, plein de choses. Pour moi, elle travaille un peu sur tout... » (une AE). À ce vide organisationnel vient s'ajouter un travail dans l'urgence et l'obligation de s'organiser « au coup par coup » en manquant souvent d'informations : « C'est difficile, car on travaille toujours par urgence... On traite les urgences comme elles viennent et, après, on se fait reprocher de ne pas avoir su anticiper !... » (une encadrante).

Les AE soulignent d'ailleurs que l'encadrement de proximité peut souffrir de cette gestion dans l'urgence : « Elles devraient – normalement – nous former. Mais elles n'ont pas le temps ».

Les encadrantes ont du mal à hiérarchiser des priorités et à s'organiser, ce qui aboutit à une sorte d'usure et de détresse : « C'est tout dans l'urgence ; y'a rien de planifié à l'avance. Au bout d'un moment, ça fatigue les gens, nerveusement ».

Les AE et les encadrantes ont à plusieurs reprises pointé le fait que la direction ne mesurait pas les enjeux et les exigences réels du quotidien du travail. « ... Il y a plein de choses qu'on fait, qu'ils ne voient pas ... (ils ne sont pas au courant), mais qu'on est obligé de faire, pour la bonne marche de l'entreprise. Le problème, je pense, c'est qu'ils ne savent pas tout ce qu'il y a derrière... ; c'est tendu ... » (une encadrante).

Les représentations de l'activité de la direction seraient considérablement éloignées de celles des opérationnels, voire en décalage et en désaccord avec elles. Cet état de fait constituerait un enjeu supplémentaire qui ne ferait qu'entretenir les tensions exprimées par les salariés : « Je ne crois pas qu'ils comprennent la réalité de ce que l'on fait... » (une AE).

Le management à distance crée certainement une entrave à une juste représentation de l'activité des uns et des autres. Si la direction peut évaluer la productivité (nombres d'appels, de fiches d'enquêtes remplies, durées des appels, temps de travail effectif...), elle peine à évaluer tous les aspects qualitatifs de ce travail. Finalement, elle perçoit difficilement l'ampleur de ce que l'organisation laisse échapper (HUBAULT, 2005) ; elle développe une manière de voir qui semble très



décalée par rapport à la manière de faire des salariés. Et, dans une entreprise qui devrait, compte tenu de sa forte croissance, mieux se structurer et mieux s'organiser, cette distorsion entre la représentation de la réalité qu'a la direction et le fonctionnement réel de l'entreprise contribue à aggraver les paradoxes de l'organisation auxquels sont confrontés les salariés.

Ainsi, alors que la direction souhaite développer l'organisation du travail par mission, elle oublie souvent d'informer le personnel des résultats ou des décisions : « *On aurait aimé savoir qu'il y allait avoir de nouvelles embauches* », « *Cela fait longtemps qu'on a pas eu de réunion, cela remonte au début de mon embauche... ; cela manque, pour échanger...* » (des encadrantes), « *À la fin du panel, je ne sais pas si on aura les résultats de ce qu'on a fait ? On amène les chiffres : on aimerait voir les résultats !...* » (une AE).

Les contraintes réelles du travail ne semblent pas identifiées à leur juste valeur par le management. L'intensité de l'implication n'est pas rétribuée, ni même reconnue ; bien au contraire, elle est même sanctionnée : « *Il n'y a rien de pire, je trouve, que de travailler autant et puis, finalement, de n'avoir que des reproches, car, finalement, on a mal travaillé, car on a travaillé dans l'urgence* » (une encadrante).

Surtout, cette distorsion conduit à un style de management très décourageant pour les salariés. Car ce n'est qu'au gré de ses visites que la direction prend conscience de manques, qu'elle attribue alors à une faiblesse du management de proximité ou à une certaine incompetence des salariés. À l'enthousiasme des débuts, succède ainsi une forme de déception de la direction lorsque celle-ci constate les dysfonctionnements.

Cela donne un management dans lequel se mêlent la confiance, l'enthousiasme, puis la déception, les rancœurs : « *Bref, on n'en peut plus... Le dialogue n'est plus aussi ouvert qu'avant, mais, bon ; je pense qu'il y a eu des soucis de perte de confiance de personnes qui ont posé des problèmes et, du coup, ils commencent à... Je trouve qu'il y a une perte de confiance. C'est dommage ; moi, c'est la confiance, qui me donnait des ailes !...* » (AE).

Les valeurs managériales développées dans cette petite entreprise se nourrissent d'une représentation familiale et affective qui fait de la confiance un des moteurs du bon fonctionnement, de la coordination et du contrôle. Mais la confiance accordée peut aussi être reprise dès l'instant où les résultats sont jugés insatisfaisants (priorités mal gérées, activités mises en sommeil, etc.) et où le fonctionnement se grippe. Le désaveu place les acteurs dans une situation d'insécurité affective fragilisante, qui ne fait que creuser l'écart entre la valeur donnée au travail par la direction et l'évaluation qu'en font les salariés.

La PME est présentée souvent comme une organisation favorisant la proximité. TORRES (2000) rappelle que dans ce type d'entreprise, le chef d'entreprise a la

possibilité de connaître individuellement tous ses salariés et qu'il est connu personnellement de tous. Le cas présenté ici montre que la distanciation spatiale autorisée par les technologies de l'information altère considérablement ces atouts inhérents à la petite entreprise et ce, sans que la direction en prenne vraiment conscience.

Ainsi, la dirigeante considère qu'elle est présente, malgré la distance, car elle est restée très accessible par téléphone (ce que les encadrantes confirment). Par ailleurs, elle estime que le contrôle (formel) de l'activité lui permet de repérer les écueils et les dysfonctionnements. Néanmoins, et même si le téléphone reste un média riche, il ne permet certainement pas de régler tous les problèmes liés à l'incertitude, ni (encore moins) ceux qui sont liés à l'ambiguïté (ROWE, 2002). Et les ratios de productivité transmis ne constituent qu'une description très partielle de l'activité. Et finalement, l'écart entre les représentations des salariés et celles de la direction se creuse, alors même que l'entreprise croît. Avec, en conséquence, non seulement un *turn-over* excessif chez les assistantes d'études (avec quatre départs par an), mais aussi un stress important chez les encadrantes, qui sont des managers de proximité et sur lesquelles pèse la responsabilité de pallier les incohérences dans les modalités du contrôle.

### Une entreprise de télécommunications

C'est une des divisions de cette entreprise – un centre d'appels composé de cinquante personnes – que nous avons étudiée. Ce centre d'appels entrants traite les réclamations d'abonnés à la télévision par réseau et à Internet. Il a été mis en place il y a deux ans. Il est composé majoritairement de fonctionnaires issus de divisions très différentes de l'entreprise (réseaux fixes, téléphonie mobile, agences commerciales, administration), qui ont été redéployés de façon contrainte sur ces emplois afin de satisfaire aux nouvelles orientations stratégiques de l'organisation.

La relation qui lie ces salariés à l'entreprise est une relation complexe et durable, qui relève de la dynamique du don/contre-don (PIHEL, 2006). Ces salariés sont entrés très jeunes (autour de dix-huit ans) dans l'organisation, avec un niveau de qualification relativement faible. Leur carrière, soutenue par un engagement statutaire, se résume à l'organisation elle-même : « *Ici, j'ai tout appris.* » (un conseiller).

Ils ont aujourd'hui en moyenne quarante-huit ans, et une vie intégrée dans un espace géographique et social qu'ils ne souhaitent pas quitter. Leur volonté de conserver un emploi dans la ville où ils sont installés les a conduits, au gré des restructurations, à changer régulièrement d'activité et de métier et cela, au détriment d'une logique de continuité d'expériences. Ils se sont alors adaptés en permanence aux nouveaux produits, aux nouvelles technologies, aux nouvelles organisations, indépendamment de leur trajectoire : « *On*



*retrouve des marins devenus conseillers téléphoniques » (un manager du centre).*

Ces transitions professionnelles sont d'autant plus délicates qu'elles se font sur des métiers difficiles (« *Il y a des gens en souffrance, sur les plateaux, c'est un métier violent : ce que demande le client est à l'opposé de ce que demande l'entreprise ; il y a conflit d'intérêt. Un conflit d'intérêt qui est difficilement vécu par ceux qui ont le plus le sens du "service public" »* (un responsable d'équipe)) et qu'elles se répètent dans le temps (« *Il y en a certains qui sont fatigués, mais, là, vraiment, vraiment fatigués, parce qu'il n'y a pas beaucoup d'autres boîtes où les gens changent trois fois de métier en deux ans ; c'est impressionnant... »* (un responsable d'équipe)).

Cette entreprise doit poursuivre ses restructurations, fermer des sites, réallouer les ressources et continuer à réorienter son activité. Dans cet environnement à la fois très changeant et très incertain, les salariés peinent à se projeter dans l'avenir. Du modèle du service public, l'entreprise passe à celui du service client, de « *celui qui a l'argent pour payer »* (un conseiller). Ce changement dans les mobiles et les repères d'action est perçu comme déstabilisant, car les salariés ont le sentiment que la conscience professionnelle n'a plus aucune valeur aux yeux du management. En restructurant, l'entreprise a changé les règles du jeu en cours de partie : « *Quand on commençait, on prêtait serment. C'est plus du tout pareil, maintenant : on est payé pour faire un boulot, c'est tout »* (un conseiller). Cela a tendance à provoquer des déceptions et des risques de retrait : « *Je comprends pourquoi les gens s'en fichent ; ça fait dix ans qu'ils ne comprennent plus leur entreprise, ils ne comprennent pas leurs objectifs, ils ne comprennent plus rien... Ce sont des gens très attachés à leur entreprise ; ils sont déçus »* (un soutien de formation).

Il est facile à comprendre que les salariés puissent être perturbés par ces bouleversements et mal les vivre. L'entreprise met en place des services à la mobilité qui les aident à se reconvertir dans d'autres activités et d'autres entreprises, et qui favorisent en particulier les passerelles avec la fonction publique (d'État ou Territoriale). Mais ces espaces restent des accompagnements au changement insuffisants par rapport à l'ampleur de ce dernier.

Car, au-delà de ces mutations des marchés, les restructurations s'accompagnent aussi d'une politique de baisse des coûts. Les services sont réorganisés et rationalisés, en particulier la GRH. Ainsi, tout ce qui ressortit à la gestion des paies, des congés, des absences ou des progressions de carrière est géré à distance, dans une ville du centre de la France, et les salariés ont à leur disposition un numéro de téléphone qui les dirige vers un centre d'appels chargé de répondre à toute question y afférant. Cela est largement perçu comme une déshumanisation de la gestion de la relation d'emploi. Ainsi, une ancienne chargée des ressources humaines reclassée au téléphone nous confiera : « *De mon temps, quand on arrivait aux RH,*

*on faisait le tour des centres de la région, pour connaître les gens dont on avait la responsabilité. Maintenant, on a juste un numéro de téléphone et l'interlocuteur change toujours : on n'est qu'un numéro de dossier ».*

Cette dépersonnalisation peut même avoir des conséquences difficilement supportables : « *Mon fils est mort le jour de Noël (il avait vingt-neuf ans) d'une crise de... Alors, j'ai appelé, pour demander si je pouvais prendre des jours supplémentaires, par rapport aux jours "décès" (à prendre, bien sûr, sur mes congés). On m'a répondu que c'était pas possible, parce que c'était pas prévu (larmes). Comme si je pouvais prévoir ça... »* (une conseillère).

C'est le management de proximité qui a finalement aidé cette mère de famille effondrée. Celle-ci ajoute : « *En allant au funérarium, j'ai perdu mon sac. Il y avait mes chèques-déjeuners et mes chèques-vacances. Alors, bon, j'ai compris que je ne pourrais pas récupérer mes chèques-déjeuners ; mais je me disais que je pourrais, au moins, récupérer mes chèques-vacances... À chaque fois que j'appelle, on me demande les numéros des chèques (que j'ai) perdus ! Comme si je le savais !... Je sais bien que je ne les retrouverai jamais. On est des pions, pour eux !... ».*

La gestion des ressources humaines à distance entraîne des erreurs humaines qui sont autant de sources d'amertume pour les salariés. Ainsi de cette autre salariée, qui explique qu'à l'issue d'un long congé maladie et alors que, pensant être guérie, elle envisageait son retour au travail comme un renouveau, elle reçoit un courrier officiel lui proposant d'entrer dans un autre dispositif de longue maladie, qu'elle n'avait jamais demandé : « *Ils cherchent vraiment à écrémer : j'ai refusé. C'est dur ; c'est décevant... ».*

Ce sentiment d'être des « pions » ou des « numéros » en décourage certains « *Oh, maintenant, je me dis que je viens au travail pour la paie : il ne faut pas se poser plus de questions »* (une conseillère), quand elle ne provoque pas des dépressions : « *Ah, ça, il y a des collègues qui craquent. Quand tout va bien dans votre vie privée, on arrive à affronter tout cela, mais s'il y a aussi des difficultés dans la vie privée, alors, c'est pas supportable »* (un conseiller). « *Oui, je dois dire que j'étais pas bien... J'étais déprimé (heureusement que ma femme était là !)... »* (un conseiller). « *Il y a eu des suicides, dans cette entreprise »* (une conseillère).

Au cours des entretiens, on a pu constater que, comme dans la PME, les salariés ne parlent pas de l'entreprise, de leur direction, autrement qu'en termes de « Ils » et d'« Eux » désignant une hiérarchie inaccessible et dépersonnalisée. Et les orientations stratégiques prises par « eux » ne sont connues qu'au dernier moment, après que les salariés n'aient eu, pour toute information, que des bruits de couloir : « *Ici, il n'y a que des rumeurs »* (une conseillère).

Le rôle de l'encadrement de proximité prend ici tout son sens : « *Je pense qu'on a notre rôle à jouer, les managers aussi, bien sûr, mais je pense qu'on a aussi notre rôle*

à jouer, c'est-à-dire que nous, (notre rôle), c'est d'essayer de temporiser, de calmer le jeu, de montrer que, finalement... Parce qu'il y a des fois, quand on n'est pas bien, on a l'impression que tout va mal ; donc, il faut repositionner les choses, etc. Côté manager, c'est prendre en compte ce que dit la personne, l'écouter et essayer de reformuler de façon plus positive » (un soutien de proximité). Néanmoins, les encadrants sont finalement dans la même situation que les salariés et peuvent eux aussi se sentir démunis : « Finalement, on a vraiment l'impression que personne n'a de perspectives. Réellement, je veux dire : même au niveau de l'encadrement. J'ai l'impression que, de toute façon, ils sont dans la même situation que nous. On ne sait pas... » (un responsable d'équipe).

Aux dires de son responsable, ce centre d'appels présente d'excellents résultats. La culture d'entreprise et le contrôle social y jouent encore un rôle considérable. Mais l'émergence d'un contrôle formel par les objectifs ou par la standardisation des procédures reste très mal vécu : « Ma personnalité, c'était de recevoir le client, voir ce dont il avait besoin et lui proposer le service... Ça, ça ne me dérangeait pas du tout, mais, par contre ce qui me dérangeait, c'était l'autre partie, c'est-à-dire de moins prendre en compte le client, mais simplement les produits à placer » (une conseillère). « Les indicateurs ? Moi, je n'en tiens pas compte : je fais mon travail, c'est tout... » (une conseillère). « Avec ces moyens techniques, le manager serait à Tombouctou, ce serait pareil » (une conseillère). Le sens que les acteurs donnent à l'action est en décalage par rapport aux valeurs nouvelles que l'entreprise souhaite institutionnaliser ; le contrôle à distance entretient les écarts de représentation jusqu'à produire une organisation et un système parallèles.

Car c'est bien là un des problèmes : dans cette période de mutation, les salariés ne se sentent pas pris en considération par l'entreprise. « Ici, il n'y a pas de reconnaissance » (une conseillère) : c'est une entreprise qui ne voit pas ce qu'ils font et qui, finalement, les a « trahis » (une conseillère). Les problèmes de santé au travail n'apparaissent pas dans les statistiques d'activité (3). Néanmoins, ils planent au-dessus des têtes : « Il y en a, on les tue, quoi ! Moralement, on les tue : c'est clair et net ! ... » (un conseiller).

## CONCLUSION MANAGEMENT À DISTANCE ET SANTÉ : QUELS ENJEUX ?

En regard de notre problématique, qui est celle du management à distance, il est important de distinguer la première entreprise de la seconde. Dans le premier cas, c'est la fonction d'évaluation et la fonction RH qui sont tenues à distance. Dans le second cas, la fonc-

tion d'évaluation reste entre les mains des managers de proximité sans pour autant qu'ils disposent des moyens de la rétribution. Ces deux configurations ont des conséquences qu'il convient de différencier. L'éloignement de la fonction RH nous semble porteur d'une altération du lien à l'entreprise, voire d'une déshumanisation. L'éloignement de la fonction d'évaluation nous semble, quant à lui, porteur d'un risque de dévalorisation du travail.

La question du management à distance nous semble ici poser celle de la prédominance des modes de contrôle formels aux dépens des modes de contrôle invisibles et, en particulier, aux dépens de la confiance. Les systèmes d'information utilisés pour exercer ce management à distance raisonnent par objectif et procédure. Mais ils ne disent rien sur les vides de l'organisation ni sur ce que celle-ci laisse échapper, entravant par là-même la création d'une représentation et d'une interprétation qui soient communes à tous les partenaires de l'activité. Plus les environnements sont complexes et imprévisibles, plus la confiance, l'autonomie et les valeurs culturelles devraient prendre le pas sur les modalités formelles de contrôle (OUCHI, 1980). Or, la confiance ne se décrète pas, elle se tisse, elle s'entretient, ce qui suppose une véritable communication et des représentations partagées. Nos cas d'étude nous montrent que dans des périodes de mutations importantes, alors même que ces représentations peuvent être divergentes et que les salariés devraient être accompagnés, le seul contrôle formel à distance porté par l'outil crée une rupture de la confiance qui peut être à l'origine de tensions difficiles à vivre pour les salariés. Avec, en contrepartie, des risques importants pour leur santé.

Ce management à distance nous semble aussi interroger les modalités de la négociation d'une régulation conjointe de l'activité lorsque des systèmes d'information sont seuls à orchestrer la régulation du contrôle émanant de la direction de l'entreprise. Les outils de supervision ou les centres d'appels dédiés à la GRH semblent utiliser des médias de communication insuffisamment riches pour y contribuer valablement. Ils laissent aux seuls managers de proximité, bien souvent démunis, insuffisamment formés au management des hommes et peu sensibilisés aux problématiques de la santé au travail, le soin de cette négociation. Cette recherche interroge ainsi sur l'usage qui est fait des outils de supervision des centres d'appels, comme sur leur rôle dans l'exercice de la fonction de manager intermédiaire dans ces structures (CLERGEAU, PIHEL, 2009).

Au-delà, et contrairement à certains travaux critiques, cette recherche tend à interroger les chercheurs, non pas sur l'impact du management sur la santé des salariés, mais sur l'impact de l'absence de management des ressources humaines sur la santé des salariés. En effet, ce que ces cas montrent, c'est que dans des environnements perturbés, l'absence non seulement de

(3) Mais ils apparaissent dans les statistiques de l'absentéisme.

proximité et de communication, mais aussi de reconnaissance, peut présenter des risques pour la santé des salariés : des risques de stress, de désengagement ou de désespoir. Cette gestion des hommes à distance est porteuse d'une rupture du lien à l'entreprise et est génératrice d'un sentiment d'instrumentalisation et d'effritement de l'espace sociétal que constitue l'entreprise.

C'est une question importante, dont doivent aujourd'hui s'emparer les spécialistes des systèmes d'information lorsqu'ils réfléchissent à l'avenir du management à distance : le stress au travail, l'absentéisme ou le désespoir professionnel sont aujourd'hui au cœur de notre actualité. Au-delà des aspects humains, ils ont un coût économique, que l'on évalue à plusieurs millions d'euros. ■

## BIBLIOGRAPHIE

ALTER (N.), « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail*, vol. 4, pp. 447-468, 1993.

BAJOIT (G.), « Exit, voice, loyalty and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, XXXIX, pp. 325-345, 1988.

BLANQUET (J.) & POUPA (MM.) (2007), « Fiabiliser, enrichir la relation client en contexte SAV », *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, Saint Malo.

<http://www.ergonomieself.org/heading/heading27183.html>.

BOUQUIN (H.), *Le Contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France, 1997.

BORNAREL (F.), « Relations de confiance et renforcement du contrôle – Résultat d'une étude conduite dans un cabinet de conseil », *Actes de la XIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 2005.

BUSCATTO (M.), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n°1, pp. 99-117, 2002.

CHIAPELLO (E.), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 2, vol. 2, pp. 51-75, 1996.

CLERGEAU (C.) & PIHEL (L.), *Systèmes d'information, contrôle des tâches et management des activités de service, une analyse à partir des centres de relation client*, 14<sup>e</sup> congrès de l'AIM, Marrakech, Maroc, 9-11 juin, 2009.

CLERGEAU (C.), « La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels internalisés : le cas des *front offices* purs », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52, Avril-Mai-Juin, pp. 2-16, 2004.

CLERGEAU (C.), « ICTs and Knowledge Codification : Lessons from Front Office Call Centers », *Knowledge and Process Management*, 12 (4), pp. 247-258, 2005.

DANIELLOU (F.), GRALL (J.), MARTIN (C.) & SIX (F.), « Prescriptions, injonctions et pressions. In Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions », *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Université V. Segalen Bordeaux 2 – ISPED ed., pp. 141-149, 2000.

DENIS (J.), « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles de travail », *Sociologie du travail*, 49, 4, pp. 496-513, 2007.

DETCHESSAHAR (M.) *et al.* (coordonné par), « Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail », *Rapport pour l'Agence Nationale de la Recherche, programme SEST*, LEMNA / Université de Nantes, septembre, 2009.

DETCHESSAHAR (M.) & JOURNE (B.), « Une approche narrative des outils de gestion. Proposition à partir d'une étude de cas ». *Revue Française de Gestion*, n°174, pp. 77-92, 2007.

DUBAR (C.), *La Socialisation, construction des identités sociales et culturelles*, Paris, Armand Colin, 2000.

GADREY (J.) (1992), *L'Économie des services*, Paris, La Découverte, 1992.

HONORÉ (L.), « Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, pp. 102-113, 2002.

HOSMER (L.), « Trust : the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, 20 (2), pp. 379-403, 1995.

HUBAULT (F.), *Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ?*, Colloque DARES-ANACT, Paris, 2 décembre, 2005.

JEANTET (A.), « "À votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45, pp. 191-209, 2003.

OUCHI (W.G.), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, mars, pp. 129-141, 1980.

PICAN (N.) & WOLFF (A.) (2007), « Jusqu'où automatiser la relation client ? », *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, Saint-Malo, <http://www.ergonomieself.org/heading/heading27183.html>

PIHEL (L.), « La relation d'emploi moderne. La dynamique du don/contre-don à l'épreuve et dans l'impasse », *Revue Semestrielle du MAUSS*, à paraître, 2010.

PIHEL (L.), *La Relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, 2006.

REYNAUD (J.D.), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

ROWE (F.), *Communication et coopération à distance. Faire de la recherche en systèmes d'information*. Coordonné par F. Rowe, Paris, Vuibert, pp. 173-199, 2002.

SIERRA (C.), « Proximité(s) et interactions technologiques et territoriales, une revue », *Revue d'économie industrielle*, n° 82, pp. 7-37, 1997.

THEVENET (M.), « Le travail : que d'émotions ! », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, pp. 140-152, 1999.

THEVENET (M.), « Politiques de personnel et implication des personnes » in NEVEU J-P et THÉVENET M. (coord.), *L'Implication au travail*, Paris, Vuibert, pp. 5-20, 2002.

TORRES (O.), « Du rôle et de l'importance de la proxi-

mité dans la spécificité de gestion des PME », 3<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME, 2000.

VENDRAMIN (P.) & VALENDUC (G.), *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*, Ministère de l'Emploi et du Travail, Bruxelles, 2002.

YIN (R.K.), *Case Research Study. Desing and Methods*. 2nd ed. London, Sage, 1994.

ZEITHAML (V.) & (M.J.), *Marketing Services*, Boston, McGraw-Hill Irvin, 2003.

# RECHERCHE, OU TEMPS PERDU ? VERS UNE INTÉGRATION DES TÂCHES ADMINISTRATIVES AU MÉTIER D'ENSEIGNANT- CHERCHEUR

À partir du cas des universitaires qui s'estiment de plus en plus débordés par les tâches d'intendance et de gestion de l'université, cet article s'interroge sur la problématique de professions confrontées aux exigences grandissantes de la forme organisationnelle : la gestion et le pilotage de l'organisation prennent de plus en plus de temps sur la pratique de la profession, mais le fait de s'en occuper est un gage d'autonomie pour des professionnels qui, à défaut, seraient menacés de devenir des « travailleurs du savoir » au sein d'organisations gérées par des administratifs « purs ». Réalisée à partir de vingt entretiens avec des universitaires en charge de tâches administratives, cette étude montre que s'exprime, en filigrane, la conscience que ces tâches peu légitimes sont aussi source de pouvoir ; elle explore trois pistes permettant à la légitimité des trajectoires de carrière d'évoluer, ce qui rendrait possible un investissement assumé dans les tâches, stratégiques, de gestion de l'organisation.

Par **Aubépine DAHAN** \* et **Vincent MANGEMATIN** \*\*

\* ATER, doctorante, Université Jean-Monnet, ISEAG/IAE, Saint-Étienne, – Université Paris-Est, UMR 8134 CNRS, Marne-la-Vallée.

\*\* Professeur, Conseiller Scientifique, Grenoble École de Management.



L'implication des universitaires dans les tâches administratives est souvent considérée comme un service rendu à la communauté, dans une organisation gérée par ces professionnels que sont les enseignants-chercheurs. Ces activités font l'objet de plaintes récurrentes sur le temps qui leur est dévolu et sont perçues comme du temps perdu : on regrette de « ne plus avoir le temps de faire de la recherche ».

Ne plus pouvoir faire son métier à force de passer son temps à l'organiser : cette tension entre gestion de l'organisation et exercice de la profession est au cœur des débats qui animent les universités, les hôpitaux et les organismes de recherche.

Qui, des professionnels ou des managers, doit prendre en charge les tâches souvent perçues comme ingrates (mais stratégiques) qui consistent à faire tourner l'organisation ? Les activités de gestion et d'administration font-elles partie du métier de chercheur ? À l'hôpital, des administrateurs formés à l'École Nationale des Hautes Études en Santé Publique de Rennes dirigent l'organisation. Chez les consultants, les responsabilités organisationnelles font partie de la carrière et sont prises en compte sur le plan de la progression hiérarchique. À mi-chemin entre ces deux modèles, les universitaires s'occupent eux-mêmes de l'organisation, mais intendance et activités de direction sont peu différenciées, ce qui les laisse souvent insatisfaits. Pourtant, le monde universitaire reste attaché à l'autonomie de sa gestion exercée par des pairs.

Nous considérons l'invocation d'une « perte de temps » comme un fil rouge révélateur de l'image que les universitaires se font de leur profession, de ce qu'il est légitime (1) ou non de faire. Les tâches considérées comme non légitimes sont perçues comme du temps perdu, alors que les enseignants-chercheurs ont le sentiment que le temps manque pour la recherche, activité qu'ils considèrent comme légitime et au cœur de leur identité professionnelle.

À partir de vingt entretiens approfondis avec des universitaires en sciences expérimentales et sciences sociales, nous décrivons l'activité d'enseignants-chercheurs ayant des responsabilités administratives. Leur discours sur le temps (temps que cela prend, temps perdu, manque de temps) permet de suivre les mutations de leur identité professionnelle. Ainsi, ce qu'il est légitime de faire en tant qu'universitaire est en train d'évoluer. Vers quel horizon ? Entre l'hypothèse optimiste d'une rationalisation professionnelle (GADREY, 1994) et celle, plus pessimiste, de l'émergence de « travailleurs du savoir » (ENDERS et MUSSELIN, 2008), nous proposons d'enrichir les

(1) Nous empruntons à SUCHMAN (1995:574) sa définition de la légitimité : « La légitimité est une perception généralisée ou l'hypothèse que les actions d'une entité sont désirables, correctes ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et de définitions ». C'est ce qu'il est admis et souhaitable de faire dans un cadre donné.

représentations du métier pour permettre à plusieurs « scripts de carrière » (DUBERLEY *et al.*, 2006) de coexister au sein des bureaucraties professionnelles et de combiner des engagements différents dans le temps et suivant les individus, dans des fonctions administratives, scientifiques ou pédagogiques.

## L'AUTONOMIE ET L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLES FACE À LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL

Le rapport PONTHEUX et BERTHELOT (1992) soulignait l'« invasion » du travail des enseignants-chercheurs par les tâches administratives. Plusieurs études confirmeront cette tendance (CHEVAILLIER, 2001 ; BECQUET et MUSSELIN, 2004 ; FAURE, SOULIÉ *et al.*, 2005 ; FAURE et SOULIÉ, 2006). Théoriquement constitué à parts égales de recherche, d'enseignement et d'administration, le métier s'est récemment enrichi (certains diront alourdi) de nouvelles activités : recherche de financements privés, notamment d'origine industrielle, suite à la réduction des budgets publics consacrés à l'enseignement et à la recherche universitaire (GINGRAS, 2003) ; valorisation de la recherche, encouragée par les pouvoirs publics (SHINN, 2006) ; démultiplication des positions administratives (responsables d'années, de diplômes, de parcours...), suite à la complexification de l'offre universitaire ; prise en charge de la « professionnalisation » des étudiants...

Tout autant que le métier d'universitaire, l'université est elle-même en phase de transition. Hier service public censé assurer l'égalité de l'offre sur le territoire, les universités d'aujourd'hui se regroupent pour atteindre une « taille critique » et sont encouragées à développer leurs différences. Des positions hier honorifiques, telles que président d'université, deviennent stratégiques et occupent à plein temps. « Invasion », « inflation » « constante augmentation » des charges administratives (FAURE et SOULIÉ, 2005) : les tâches organisationnelles prendraient de plus en plus de place et de temps au sein du métier académique. De plus, la loi LRU de juin 2007, qui prévoit que toutes les universités gèrent directement leur budget et leurs ressources humaines d'ici à 2013, pousse à anticiper l'émergence de nouvelles activités à assumer au sein des universités.

La montée en puissance de l'organisation formelle comme forme sociale privilégiée de coordination des activités (ETZIONI, 1964 ; OUCHI, 1980) met en question la forte autonomie qui caractérise les professionnels par rapport aux autres types de travailleurs (DUBAR et TRIPER, 2005). Médecins, universitaires, avocats, architectes sont intégrés dans des organisations formelles (hôpitaux, universités, cabinets, partenariats public-privé...) et voient leur logique profes-



sionnelle, dont l'objet premier est de remplir une mission, déstabilisée par la logique de l'organisation, dont l'objet premier est sa propre survie.

La mission que s'assigne une profession est intrinsèquement liée à son identité. Inspirée de la psychologie (SCHEIN, 1978) et transposée en sociologie des professions (DUBAR, 1998), l'identité professionnelle désigne les éléments symboliques (mythes fondateurs, croyances, rites initiatiques, références historiques, attitudes, vocabulaire) ou matériels (formations, diplômes, tenues vestimentaires, lieux, pratiques...) par lesquels les membres d'une profession se définissent. Le fait de croire à ces éléments, de les posséder ou d'en faire usage leur permet à la fois de se reconnaître entre eux et de se différencier des autres groupes professionnels. L'identité fonde ainsi l'appartenance à un groupe professionnel et donne un sens au travail accompli.

Mais que se passe-t-il, quand les professionnels sont amenés à effectuer des tâches qui ne correspondent pas à leur identité ? Ils peuvent alors annexer d'autres identités professionnelles (c'est le *patching*) pour redonner du sens à ces tâches et réconcilier ainsi « ce qu'ils font » avec « ce qu'ils sont » (PRATT *et al.*, 2006). Pratt prend l'exemple d'étudiants chirurgiens pendant leur internat. Face à l'étendue des tâches qu'ils doivent accomplir, plus variées et moins prestigieuses qu'anticipé, ils expriment tout d'abord leur déception (« je ne pensais pas faire cela en tant que chirurgien ») ; puis ils procèdent à une recomposition de leur identité en lui ajoutant celle de médecin généraliste ; « un chirurgien doit savoir faire tout ce qu'un généraliste sait faire » ; enfin, intervient une étape de valorisation de cette identité : « le chirurgien est le médecin le plus complet de l'hôpital » (PRATT *et al.*, 2006, p. 247). Cette trajectoire d'adaptation identitaire, rendue nécessaire par la confrontation entre le rêve et la réalité, montre qu'une identité professionnelle n'est ni monolithique ni inéluctable et qu'elle peut évoluer pour intégrer des activités peu légitimes. Pour cela, il faut que les professionnels aient accès à des identités alternatives, que celles-ci soient issues d'autres milieux ou qu'elles soient propres à leur organisation elle-même.

Si le modèle de Pratt montre comment une identité professionnelle est susceptible d'évoluer, la notion de script suggère qu'elle peut se traduire par des parcours et des engagements distincts pour une même profession. Les « scripts de carrière » sont des schémas d'interprétation auxquels un individu peut se référer pour rendre compte et faire sens de son engagement dans une carrière professionnelle. DUBERLEY *et al.* (2006) mettent à jour quatre scripts à leur disposition (en étudiant les universitaires britanniques) : l'apparatchik, le passionné, le stratège et l'équilibré (2). Cependant, les parcours ne présentent pas tous le même niveau de légitimité dans

la profession académique, où la formation porte principalement, voire exclusivement, sur la recherche.

## UNE CARTOGRAPHIE DES TENSIONS AU SEIN DU MÉTIER UNIVERSITAIRE

Notre analyse s'appuie sur vingt entretiens semi-directifs avec des universitaires, d'une durée allant d'une heure et demi à deux heures, réalisés en 2005-2006 et portant sur leurs activités et les raisons de leur engagement dans telle ou telle responsabilité. Les interviewés appartiennent en majorité aux disciplines expérimentales et exercent des responsabilités au sein de laboratoires ou d'écoles doctorales (voir le tableau 1). Les disciplines expérimentales sont celles qui connaissent les plus fortes sollicitations organisationnelles, leur organisation du travail étant plus collective et dépendant davantage de financements extérieurs (BECQUET et MUSSELIN, 2004, pp.13-14). Cette population constitue donc un cas « extrême » de confrontation du métier d'universitaire à l'augmentation des tâches administratives, avec donc un effet grossissant rendant plus aisée l'étude des phénomènes observés.

En enregistrant, retranscrivant et analysant chaque entretien, deux types de données ont été recherchés :

- les citations portant sur la perception du temps passé aux diverses activités décrites, systématiquement relevées et codées selon la typologie suivante : temps passé perçu comme insuffisant, satisfaisant ou excessif ;
- les associations d'idées, expressions et justifications, permettant de saisir les traits qui structurent les représentations que les universitaires se font de leur métier et des diverses activités au sein de l'organisation « université » et pour décrire leurs perceptions, le monde dans lequel ils vivent, la manière dont ils catégorisent le réel.

Si la plainte de la perte de temps découle de changements objectifs (CHEVAILLIER, 2001 ; BECQUET et MUSSELIN, 2004 ; FAURE et SOULIÉ, 2005), le terme de « tâches administratives » ne répond pas, quant à lui, à une définition partagée par l'ensemble de la communauté académique. Il est plutôt utilisé par défaut, pour désigner les activités nouvelles. Cela nous a amené à abandonner la catégorie « tâches administratives » comme clé d'analyse, et à nous intéresser à l'ensemble des activités mentionnées, ainsi qu'aux circonstances dans lesquelles s'exprime la frustration quant au temps passé, que celui-ci soit jugé excessif ou insuffisant.

(2) Traduction de « *organizational careerist, impassioned scientific, strategic opportunist, balanced model* ».



N°	statut	sexe	âge	fonction dans l'ED	fonction de recherche	discipline
1	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur équipe	biologie
2	chercheur	H	55	co/directeur ED	directeur labo	biologie
3	chercheur	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	biologie
4	chercheur	H	50	membre conseil scientifique	directeur institut fédératif de recherche	biologie
5	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	biologie
6	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	chimie
7	chercheur	H	55	membre conseil scientifique	directeur labo	chimie
8	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	biologie
9	enseignant	H	40	membre conseil scientifique	directeur équipe	chimie
10	enseignant	F	45	co/directeur ED	directeur labo	sociologie
11	enseignant	H	50	co/directeur ED	directeur labo	science de gestion
12	chercheur	H	40	non	directeur équipe	biologie
13	enseignant	H	45	non	directeur équipe	biologie
14	enseignant	H	50	non	directeur labo	chimie
15	enseignant	H	60	co/directeur ED	directeur labo	linguistique
16	enseignant	H	45	membre conseil scientifique	directeur labo	psychologie
17	enseignant	H	40	co/directeur ED	directeur labo	science pour l'ingénieur
18	chercheur	H	37	non	chercheur	biologie
19	chercheur	H	35	non	directeur équipe	science pour l'ingénieur
20	enseignant	F	35	co/directeur ED	directeur équipe	droit

Tableau 1 : Liste des entretiens

## DÉMASQUER LE TEMPS PERDU

Nous analysons la perception du temps passé comme une forme de *work identity assessment* (PRATT *et al.*, 2006), c'est-à-dire comme une opération par laquelle le professionnel juge si les tâches qu'il doit effectuer

correspondent (ou non) à son identité professionnelle. Lorsque le temps passé à une activité est jugé satisfaisant, cela reflète le fait que celle-ci est en congruence avec l'identité et engendre, de ce fait, la satisfaction de faire son métier. Si le temps est considéré comme insuffisant, l'activité manquante engendre regret ou nostalgie par rapport à un idéal du

N O N  R E C H E R C H E  R E C H E R C H E	Cat 1	Expérimentations (« paillasse ») Lecture, bibliographie	Temps passé insuffisant	Activité qui manque par rapport à l'identité → « je ne fais plus mon métier »	FIGURE DE RÉFÉRENCE
	Cat 2	Direction de doctorants Projets de recherche	Temps passé satisfaisant	Le travail correspond à l'identité → « je fais mon métier »	CŒUR DE MÉTIER
	Cat 3	Recherche de financement -----  Attribution de financement Autres activités transversales	Temps passé excessif	Le travail ne correspond pas à l'identité → « je ne fais pas mon métier »	ACTIVITÉS PÉRIPHÉRIQUES

Tableau 2 : Les figures du métier d'universitaire



métier. Si l'individu estime qu'il consacre trop de temps à une activité donnée, cela traduit le fait qu'il considère celle-ci comme illégitime et non conforme à son identité professionnelle (voir le tableau 2 au verso).

L'analyse des perceptions du temps passé donne une indication sur la figure de référence de l'universitaire et permet d'établir une cartographie des tensions à l'œuvre au sein du métier universitaire.

#### La figure de référence

Lorsque les interviewés disent ne plus avoir le temps de faire de la recherche, ils font allusion à la partie opérationnelle de celle-ci, comme, par exemple, la lecture extensive d'articles scientifiques ou la réalisation d'expériences, activités coûteuses en temps et parfois contraignantes en termes d'horaires.

Or, ces activités jouent un rôle central dans la définition du chercheur en tant que professionnel.

« Pour un chercheur expérimental, la réalité c'est l'expérience. » (18 – chercheur, 37 ans, biologie).

Deux expressions (« recherche personnelle » et « recherche pure ») permettent de saisir plus finement les représentations de la place prise par la recherche dans le métier.

« Être directeur d'unité, c'est sacrifier un peu la part de recherche personnelle, et c'est beaucoup d'administration et de gestion. » (5 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie).

« [La direction de l'école doctorale], c'est un investissement volontaire, bénévole, qui correspond aussi à un besoin de s'ouvrir par rapport à son travail de recherche pure. » (2 – directeur de laboratoire, 55 ans, biologie).

Expérimentations et poursuite d'un projet personnel sont ainsi centrales et valorisées par rapport aux autres activités, même si, dans les faits, elles sont quasiment absentes de l'emploi du temps. Elles semblent faire fonction de figures emblématiques faisant ressortir les autres activités comme hybrides et secondaires par rapport au cœur de la profession.

« Aujourd'hui, je fais trois métiers : enseignant, responsable de labo, et quand il me reste du temps, je fais de la recherche. » (6 – directeur de laboratoire, 45 ans, chimie).

Ce chercheur use d'ironie pour souligner qu'il n'a plus le temps de faire de la recherche, à force de faire son travail. La recherche apparaît à la fois comme centrale, source de l'identité professionnelle et résiduelle, activité que l'on fait « quand il reste du temps ». Il est sous-entendu que l'on aimerait y passer plus de temps. Le chercheur « à la paillasse » apparaît ainsi comme la figure de référence, même si celle-ci ne correspond pas aux activités effectives.

#### Le cœur du métier

La recherche, à laquelle les universitaires consacrent effectivement du temps, recouvre trois autres activités :

- l'encadrement des doctorants (qui, eux-mêmes, réalisent les expériences) ;
- la direction de projets de recherche, dans le cadre d'une équipe/d'un laboratoire ;
- la recherche de financements.

L'absence de plainte à propos du temps consacré aux deux premières activités indique qu'il s'agit là d'activités légitimes appartenant au cœur de métier : y consacrer du temps, ce n'est pas « perdre du temps », mais c'est faire son métier.

#### Les activités récentes

Par opposition, le temps consacré à la recherche et à la quête de financements est jugé excessif :

« 70 % du temps que je passe au labo, c'est [à] chercher du fric pour le faire tourner [...] Faire de la recherche, aujourd'hui, ce n'est pas faire de la paillasse, c'est aller chercher du fric ! » (12 – directeur d'équipe, 40 ans, biologie).

L'activité est considérée comme « faire de la recherche », mais son évocation en des termes péjoratifs (aller chercher « du fric ») laisse deviner un regret à ce qu'il en aille ainsi. Ce regret est explicite chez cet autre interviewé décrivant la lourdeur du montage des dossiers de demande de financement destinés à être adressés à la Communauté européenne : « On passe plus de temps à faire de l'administration de la recherche qu'à faire de la recherche : c'est un vrai problème. » (13 – directeur d'équipe, 45 ans, biologie).

Le regret est également perceptible dans la manière ironique de détourner l'usage de verbes décrivant le cœur de métier (« lire » et « faire » de la recherche) : on lit plutôt des projets de demande de financement que des articles de recherche, et on se livre davantage à de la « recherche de financement » qu'à de la recherche scientifique.

La recherche à la paillasse, Eden perdu de la recherche doctorale, nourrit la nostalgie, alors que d'autres activités, décrites comme « non recherche », mobilisent la majeure partie du temps.

Les activités, récentes, d'administration et de direction, vécues comme périphériques, sont remises en question selon trois modes.

### TROIS MODES DE REJET

#### 1/ Ça ne sert à rien / ça n'est pas pertinent

Certaines activités sont remises en question au regard de leur pertinence. Ainsi de cette directrice d'école doctorale, qui évoque, parlant de l'école doctorale, « une multitude de sollicitations dont on ne sait pas bien, d'ailleurs, l'utilité. » (10 – directrice de laboratoire et d'école doctorale, 45 ans, sociologie).

Un biologiste met en contraste le temps (« aberrant »)



© ROGER-VOLLET

AUBÉPINE DAHAN ET VINCENT MANGEMATIN

*« Être directeur d'unité, c'est sacrifier un peu la part de recherche personnelle, et c'est beaucoup d'administration et de gestion (5 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie). » Vue plongeante sur une salle d'archives – Paris, vers 1950.*

passé à siéger dans les diverses commissions et les enjeux (faibles) qui y sont associés :

*« Je siége dans un nombre considérable de conseils scientifiques ! C'est aberrant, on est en train de discu-*

*ter pour des trucs..., chacun se partage une espèce de tête d'épingle... Non : ça devient incroyable, le temps que ça prend ! » (1 – directeur d'équipe, 45 ans, biologie).*

## 2/ Cela n'est pas mon métier / je ne sais pas faire

Le deuxième type de remise en question introduit une distance avec l'activité, rendue étrangère au métier, soit de manière assertive : « *mon métier, ce n'est pas ça [l'administration]* » (10 – directrice de laboratoire et d'école doctorale, 45 ans, sociologie) ; « *je ne voyais pas du tout pourquoi je me lancerais dans la direction de labo, parce que c'était de l'administration* » (15 – directeur de laboratoire et d'école doctorale, 60 ans, linguistique) et, après avoir énuméré les tâches qu'implique la direction d'un laboratoire : « *des choses tout à fait classiques, qui n'ont pas grand chose à voir avec la recherche* » (5 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie), soit en soulignant une absence de qualification, par exemple, pour assumer une dimension managériale (à savoir, impulser de nouvelles pratiques d'encadrement), contraire à l'ethos collégial qui prévaut à l'université : « *C'est enrichissant d'avoir des comparaisons avec d'autres, de voir comment ils fonctionnent, de dire : "tiens, on pourrait s'inspirer d'eux", etc., et, en même temps, on n'a pas du tout la légitimité, au niveau de l'école doctorale, pour imposer ça à tous les labos...* » (10 – directrice de laboratoire et d'école doctorale, 45 ans, sociologie).

En effet, les responsabilités administratives impliquent d'arbitrer entre différents projets de recherche, ce qui est impossible à faire dans une culture de gouvernance collégiale comme celle des universitaires. Ceux-ci sont entre pairs, et autonomes ; l'un ne saurait imposer à l'autre des contraintes sur l'organisation de son travail, fusse en vertu de son statut de « chef ». Les activités de direction et d'administration demeurent difficiles à mettre en œuvre, les universitaires n'étant dotés ni des outils de la gestion traditionnelle, ni de la culture du management nécessaires à cette fin.

## 3/ Je n'en retire aucune reconnaissance – c'est du bénévolat

Enfin, certaines activités sont qualifiées de « bénévoles », ce qui ne manque pas d'étonner lorsque l'on voit la multitude des tâches qui font partie du métier académique. C'est la question de leur appartenance au métier qui est posée et qui appelle une demande de reconnaissance : si ces tâches font partie du métier, il faut s'y former et leur accorder une reconnaissance matérielle ou symbolique ; si, en revanche, elles n'en font pas partie, elles doivent être assurées par d'autres professions ou par d'autres types de personnels. Ainsi, la direction de l'école doctorale, « *c'est du travail bénévole, on est bien d'accord ? On le fait en plus de notre fonction* » (2 – directeur de laboratoire et d'école doctorale, 55 ans, biologie). L'expression « en plus de notre fonction » exclut cette activité du cœur de métier, distinguant ce pour quoi l'on est payé de ce que l'on fait « gratuitement ».

Que disent alors les interviewés à propos de ce qui les a poussés à se charger volontairement de ces tâches ? L'analyse des motivations permet d'établir la manière dont les universitaires redonnent un début de légitimité à des tâches périphériques.

## LES FIGURES DE L'ACCEPTATION

## Les motivations de l'investissement dans les activités périphériques

La prise de fonction dans un poste de direction est présentée, en premier lieu, comme une acceptation faisant suite à une demande du collectif :

« *Au sein d'une unité, on se dit : "tiens, ça serait bien, Untel va s'en occuper" et puis après, on organise des élections pour formaliser les choses* » (4 – directeur d'institut fédératif de recherche, 50 ans, biologie).

Toute initiative personnelle est exclue. De plus, si la demande est adressée à une personne en particulier, c'est en raison de ses qualités institutionnelles et non pas en raison de ses qualités personnelles (« *j'étais le seul enseignant-chercheur de la fac de sciences.* » – 8 ; *parce que je m'occupais du DEA qui représentait la moitié des étudiants et du nombre d'heures* – 4). La représentation véhiculée est que les postes à responsabilité prolifèrent et que « personne ne court après eux ». Ils reviennent au premier qui a eu l'obligeance de les accepter. Ils ne confèrent ni pouvoir, ni prestige (vis-à-vis desquels on affiche un parfait détachement), les accepter serait, au contraire, rendre service à la communauté.

« *Ma philosophie est qu'il y a des tâches administratives, donc, faut bien que quelqu'un les fasse.* » (8 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie).

Indépendamment des modes d'accession (élection par les pairs ou nomination par le ministère), ces fonctions sont considérées comme périphériques au métier et souffrent d'un manque de légitimité. Beaucoup mentionnent un tour de rôle, la hiérarchie entérinant la solution proposée localement. Cependant, des motivations positives peuvent nuancer ce tableau. Il y a la « volonté de s'ouvrir par rapport à son travail de recherche pure », le souhait d'améliorer l'organisation du métier et de mieux connaître les systèmes de financement de la recherche, que ce soit pour des projets propres ou pour orienter les doctorants vers les aides disponibles. *A posteriori*, certaines de ces positions transversales sont associées à une meilleure connaissance du milieu professionnel, par-delà des frontières disciplinaires encore très prégnantes :

« *C'est comme ça que j'ai connu les enseignants de la fac. Sinon, on ne connaît que les enseignants de son petit milieu. La recherche que je mène actuellement, je la mène avec le collègue pénaliste, avec qui on s'est retrouvé co-directeurs de l'école doctorale.* » (10 –

directrice d'école doctorale et de laboratoire, 45 ans, sociologie).

De même, la participation aux Assises régionales de la recherche permet à ce chercheur de prendre conscience de ce qu'est le « lobbying » et de son intérêt pour les politiques :

« Certaines personnes pensaient que le « lobbying » était quelque chose de négatif, et, en fait, non, pour un politique, le lobbying, c'est quelque chose de positif. Pour lui, c'est un moyen de savoir ce qu'il se passe. » (13 – directeur d'équipe, 45 ans, biologie).

Ce recadrage permet de donner un sens positif à l'activité de « lobbying » et de justifier ainsi l'éventualité d'y consacrer du temps.

Les interviewés peuvent également, en mentionnant ces tâches, faire état d'une prise de conscience que « c'est aussi de la recherche » :

« Participer au conseil scientifique de l'école doctorale, ça fait partie des tâches que je considère comme des tâches administratives (je n'y mets pas de caractère péjoratif). Il y a cependant une partie de science, derrière, je veux dire, attribuer des allocations de recherche, ça suppose qu'on a mené une politique de recherche, avant, et qu'on a fixé des priorités. On a dit : « on va plutôt soutenir cette activité-là, cette thématique-là qu'une autre », donc, c'est aussi de la recherche. » (6 – directeur de laboratoire, 45 ans, chimie).

Enfin, le pouvoir est un des « bénéfices collatéraux » liés à la participation aux instances de direction ou de consultation :

« [Siéger dans les conseils], ce n'est pas désagréable, parce que ça parle de recherche, donc, quand on fait soi-même de la recherche, ce n'est pas désagréable d'avoir son mot à dire. » (8 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie).

« Ça ouvre sur toute une série d'instances pour donner son avis. » (10 – directrice de laboratoire et d'école doctorale, 45 ans, sociologie).

Ainsi, l'affichage d'une attitude de détachement et de dévouement s'accompagne d'intérêt personnel et de la reconnaissance que ces positions présentent un intérêt certain pour connaître les arcanes de l'université et pour être à même de peser sur les décisions et sur la formation des règles.

### De la périphérie au cœur : des tâches en instance d'intégration

L'analyse des motivations nous conduit à repérer, pour chaque type de dé-légitimation, un opérateur d'intégration dans le cœur de métier.

– Le « ça ne sert à rien » peut être transformé par la prise de conscience d'un enjeu, d'une utilité. Une opération de création de sens (WEICK, 1993) permet de donner de la légitimité à une position qui n'en avait pas à l'origine, du fait de sa classification dans la catégorie « administrative ».

« Ce doctorant ne savait pas à qui s'adresser. Il parlait à tous ceux qui voulaient bien l'entendre, en disant que c'était scandaleux, ce qui montre que l'école doctorale

n'est pas repérée dans cette fonction [médiation des conflits]. Les gens ont repéré la fonction administrative, il faut des signatures pour ceci, pour cela, [...], mais cette fonction médiation, elle n'est pas entrée dans les têtes. Alors que, là, je crois que, vraiment, on sert à quelque chose. » (10 – directrice de laboratoire et d'école doctorale, 45 ans, sociologie).

La fonction administrative est décrite de manière péjorative (« il faut des signatures pour ceci, pour cela... »), alors, que par contraste, la fonction de médiation est explicitement reconnue comme donnant de l'utilité (et donc du sens) à l'instance « école doctorale ».

« Moi, j'ai regretté de ne pas avoir eu le moindre cours en dix ans d'études, pas une heure autour de ça [Science et Société]. J'avais un attrait personnel pour ce genre de choses, l'épistémologie, l'histoire des sciences, l'éthique, etc., mais personne ne m'en a parlé pendant mes études. Donc, je pense que, au moins au niveau de l'école doctorale, on peut essayer d'offrir ça. » (4 – directeur d'institut fédératif de recherche, 50 ans, biologie).

Dans ce dernier cas, le temps investi dans une « tâche administrative » vise à porter un projet personnel qui existait auparavant de manière autonome : simplement, ce n'est plus du « temps perdu ».

– Le « je ne sais pas comment ça marche » est transformé par l'acquisition de nouvelles compétences.

La crispation devant une tâche mal connue peut faire place à un intérêt pour acquérir des connaissances et des compétences nouvelles donnant accès à des ressources institutionnelles. Par exemple, cet interviewé revient sur les bénéfices de sa participation aux Assises régionales de la recherche :

« Tous les outils d'aide à l'obtention des bourses, l'aide au laboratoire, etc., etc., quand on participe à leur élaboration, c'est plus facile, après, de défendre leur demande que quand on est de l'extérieur. J'ai appris beaucoup de choses en faisant partie de ces assises, que je ne connaissais pas. » (13 – directeur d'équipe, 45 ans, biologie).

– Le « ça devrait être à quelqu'un d'autre de s'en occuper » est transformé par la réinterprétation de la tâche comme étant « aussi de la recherche ».

« Il faut faire attention à l'administratif, parce que l'administratif, ça peut être de la gestion de la science... » (6 – directeur de laboratoire, 45 ans, chimie).

L'interviewé ennoblit la définition du terme administratif (confirmant, du même coup, sa perception potentiellement négative...). D'ailleurs cette perception se confirme avec la phrase d'après, dans laquelle il explique que le terme « administratif » n'est pas forcément péjoratif.

L'interviewé admet l'intégration tant bien que mal de la fonction de gestion dans le métier de l'académique, tout en excluant « pour le moment » (mais cette expression est employée ironiquement, comme pour dire que cela n'est pas prêt de changer) que d'autres soient capables de s'en charger :

« C'est aussi pour ça que, pour le moment, les responsables de laboratoires sont des scientifiques et pas des admi-

nistrateurs purs qui ne comprendraient rien à la recherche et qui auraient peut-être un peu de mal à faire des choix scientifiques. » (6 – directeur de laboratoire, 45 ans, chimie).

L'orientation professionnelle des doctorants fait l'objet d'une réhabilitation ambivalente : on y reconnaît une responsabilité légitime liée à l'encadrement. Mais ceux qui devraient s'en occuper sont ceux qui ont du temps, c'est-à-dire ceux qui ne font plus de recherche. « Ça serait bien qu'il y ait des gens qui s'occupent uniquement de ça. On parle beaucoup des chercheurs qui, au bout d'un moment, sont un peu lassés par la recherche, qui ont du mal à suivre [...] et qui sont de très bons conseils, qui savent ce que c'est, qui pourraient prendre du temps pour s'occuper de l'orientation des doctorants... ça, c'est quelque chose qu'on voit jamais... » (3 – directeur de laboratoire, 45 ans, biologie).

On retrouve dans cette opération de légitimation incertaine la hiérarchie implicite : la seule activité vraiment légitime est la recherche, les autres sont prises en charge par devoir, par obligation, voire par défaut.

Vers une transformation de l'identité professionnelle de l'enseignant-chercheur ?

Deux interviewés assument ouvertement leur désir pour une position de direction, en l'occurrence la direction d'une école doctorale. Dans un cas, un chercheur en provenance de l'industrie vient prendre la direction d'une école doctorale de Sciences pour l'Ingénieur, avec le mandat clair de structurer l'école et de faire passer de nouvelles règles, et surtout de nouvelles pratiques d'encadrement des thèses. Il a conscience d'occuper une position ingrate, mais il énonce ses projets avec assurance, visiblement délesté de l'ethos collégial : « Il faut prendre ses responsabilités et ne pas vouloir systématiquement être béni de tout le monde. » (17 – directeur de laboratoire et d'école doctorale, 40 ans, sciences pour l'ingénieur).

Dans l'autre cas, une jeune professeure de droit montre un grand intérêt pour les missions de l'école doctorale ; elle œuvre depuis plusieurs années pour que, finalement, on lui en confie la direction, et elle s'inspire de sa propre expérience, récente, de doctorante pour imaginer les activités, les formations et les rencontres à organiser.

Ces deux interviewés ne mentionnent pas de « perte de temps », d'« inutilité » ni de « bénévolat » en parlant de ce qu'ils font dans le cadre de leur fonction. Pour le premier, c'est son passé dans l'industrie qui lui fournit l'identité du « manager », qu'il mobilise et qui donne du sens à son action dans cette position, périphérique, de directeur d'école doctorale. Pour la seconde, c'est son expérience récente de doctorante qui fait qu'elle connaît, mieux que des collègues plus expérimentés, la réalité vécue par les thésards et qui lui fournit la motivation pour améliorer les formations

doctorales. Deux étrangetés, l'une de milieu, l'autre de génération, qui permettent un renversement des représentations : de corvée rituelle, une « tâche administrative » devient source d'action et d'accomplissement professionnel.

### L'ÉLARGISSEMENT DU CŒUR DE MÉTIER : UN ENJEU POUR LE MONDE UNIVERSITAIRE ?

La plainte du temps perdu reflète les difficultés d'une profession aux prises avec un contexte organisationnel qui se bureaucratise, devient plus complexe et plus pesant (transversalité, mesure et évaluation de l'activité selon des standards parfois extérieurs à la profession...). Certains professionnels s'y investissent, car cela leur paraît indispensable pour conserver de l'autonomie, mais cela crée des tensions avec leur identité. Pourtant, certaines tâches semblent en bonne voie d'intégrer le cœur de métier. La mise en évidence des mécanismes de cette intégration permet de poser autrement la question des professions dans l'organisation, qui se pose avec d'autant plus d'acuité depuis l'entrée en vigueur de la loi LRU (en juin 2007).

Les tâches organisationnelles en contradiction avec l'ethos collégial et l'identité professionnelle

Les interviewés utilisent un même terme pour qualifier des activités très diverses. Ainsi, le terme de « tâches administratives » recouvre aussi bien la saisie des notes des étudiants dans le système informatique, en l'absence d'une secrétaire, que la direction d'un laboratoire. Cette confusion véhicule l'idée que toute tâche administrative est déqualifiée, non désirable, et elle permet d'entretenir ce rideau de flou derrière lequel se recompose la figure de l'universitaire.

Elle permet de donner une image de soi tournée non pas vers le pouvoir mais vers la science et de faire, de toute activité autre que la recherche « pure » (expérimentations, écriture d'articles, voire encadrement de doctorants), une activité subsidiaire, de laquelle on ne retire aucun intérêt ni aucun plaisir, conformément à l'une des valeurs de la science selon Merton : le désintéressement (MERTON, 1973). Ce désintéressement sera profondément remis en cause par BOURDIEU (1984). Néanmoins, l'affichage fait partie du travail de « présentation de soi » (GOFFMAN, 1973) sur la « scène » du « théâtre » académique.

L'affichage du désintéressement en dépit d'une conscience nette des enjeux de pouvoir suggère que les activités qui donnent du pouvoir n'apportent pas de légitimité, alors que les activités qui sont légitimes n'apportent aucun pouvoir. En témoigne cette boutade d'un directeur de laboratoire, selon laquelle « quand on sait vraiment rien faire, on dirige une équipe : c'est comme ça qu'on finit, normalement ! » (3

– *directeur de laboratoire, 50 ans, biologie*). Cette autodérision dit bien que lorsque l'on manage, on est soupçonné soit de ne plus s'intéresser à la recherche, soit, plus grave, de ne plus en être capable. La légitimité accordée est faible, alors même que la position donne accès à des ressources symboliques (comme celles que procure le fait de siéger au conseil de l'école doctorale) qui pourront mener à des ressources matérielles (allocations de recherche). Ainsi, par conformité à l'image de désintéressement, les universitaires prennent grand soin d'afficher un intérêt faible pour les positions administratives. Cependant, on ne peut faire l'économie d'un débat sur qui doit occuper ces fonctions au sein de l'organisation, l'enjeu, pour les professions, étant de ne pas perdre leur autonomie, tout en préservant leur cœur de métier.

Il y a, tout d'abord, l'aspect trivial de l'insuffisance de personnel administratif. Chez les consultants, la distinction est nette entre intendance et management, ce qui est permis par un personnel administratif en nombre suffisant. Plus proches des universitaires, les écoles de commerce connaissent néanmoins une division du travail entre scientifiques et administratifs. Au-delà des problèmes d'effectifs, reste posée la question de fond : comment organiser les bureaucraties professionnelles ?

### Un regard nouveau sur les tensions

L'intégration de professionnels au sein d'organisations transversales est généralement analysée comme une perte d'autonomie en ceci que leur expertise est mise au service de la production d'un produit final. DUBAR et TRIPIER (2005) se demandent, par exemple, si « l'expansion du capitalisme ne va [t-il] pas finir par détruire toute forme de profession ? [...] La logique d'entreprise est-elle compatible avec les logiques professionnelles précédentes ? La logique du capital et de sa mise en valeur ne tend-elle pas à réduire toute forme d'activité à des emplois, c'est-à-dire à des formes de travail dépourvues de toute autonomie et, à terme, de toute permanence ? » (p. 227). Dans le même ordre d'idée, les chercheurs qui étudient les évolutions de l'enseignement supérieur parlent d'une émergence de « travailleurs du savoir » (*knowledge workers*), mettant en lumière la perte par les professionnels de l'autonomie sur leur savoir, qui devient une matière fongible dans l'organisation.

Ce point de vue est contesté par GADREY (1994). Si celui-ci reconnaît que les professions intellectuelles connaissent un processus de rationalisation, il distingue la rationalisation industrielle de la rationalisation professionnelle. L'essentiel de ce qui se passe, selon lui, dans le mouvement de modernisation des services professionnels (dans lesquels il range l'enseignement supérieur et la recherche) relève de la rationalisation professionnelle : la profession conserve et, même, augmente son auto-

mie en routinisant les situations bien connues et elle libère du temps pour l'innovation et le traitement de situations particulières. Cependant, la définition des tâches susceptibles d'être routinisées ou rationalisées risque de varier, selon que l'on se situe du point de vue de la logique organisationnelle ou de celui de la logique professionnelle.

Il paraît donc essentiel de comprendre les représentations que la profession se fait d'elle-même pour renouveler le débat professions/organisations. L'addition de métiers au sein de l'université, depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (à la transmission de connaissances s'est ajoutée la création de savoir et, enfin, la valorisation économique de la recherche), montre bien que des tâches, considérées comme périphériques à un instant t, peuvent devenir centrales à l'instant t+1.

Cela dépend surtout de la manière dont les professionnels se définissent, c'est-à-dire de l'identité professionnelle. Les activités qui donnent le sentiment de faire perdre du temps s'avèrent des activités qui ne sont pas encore inscrites dans les scripts disponibles pour les académiques. On peut imaginer un nouveau script, dans lequel il serait légitime de s'impliquer dans des responsabilités organisationnelles au cours de sa carrière, avec, par ailleurs, des tâches d'intendance clairement distinctes, qui seraient confiées à des professionnels de l'administration.

En effet, certaines universités ayant accédé à une autonomie complète en tant qu'organisations, avec la responsabilité de gérer entièrement budget, ressources humaines et immobilières, la distinction entre administration et stratégie mérite d'être clarifiée. Chacune de ces fonctions est amenée à se professionnaliser et les formes de collégialité dans la définition de la stratégie seront probablement amenées à évoluer.

Cette évolution peut être aidée (comme Pratt le souligne) en fournissant aux professionnels des éléments pour compléter leur identité, pour accompagner la légitimation de tâches récemment prises en charge et donner la possibilité à un professionnel de se consacrer au développement de son organisation, sans, pour autant, y perdre en termes de légitimité.

### CONCLUSION

Les perceptions de la légitimité du temps consacré aux diverses activités du métier académique révèlent une évolution progressive des tâches, de l'exécution de la recherche pendant la thèse jusqu'à la gestion de la recherche ou des institutions universitaires. Ces activités coexistent tout au long de la vie professionnelle des universitaires. Au centre, les expérimentations et la lecture d'articles bénéficient de la légitimité maximale, mais de très peu de temps. L'encadrement des doctorants et la direction de projets de recherche sont perçus comme légitimes au vu du temps qui leur est

consacré. Au-delà, on trouve des activités périphériques, vécues comme chronophages, car moins légitimes : direction de laboratoire, recherche de financements, participation à des activités transversales à la discipline, plutôt de dimension organisationnelle (école doctorale, université).

Ces activités résultent à la fois de l'organisation du monde académique, dirigé et administré par les pairs, et du développement des organisations autour de la profession académique. Que faire, alors, de ces tâches à la fois peu légitimes, mais stratégiques, dites d'intendance, que toute organisation génère en quantité ? Car, si la classification « tâches administratives » sert de fourre-tout où remiser toute activité faiblement légitime dans le monde scientifique, il n'en reste pas moins qu'elle comporte aussi des fonctions de gestion et d'arbitrage qui doivent être remplies. La logique professionnelle a moins de chances de survivre dans le huis clos de la pratique, que si elle s'inscrit dans la hiérarchie et les décisions de l'organisation. Or, cela peut se faire grâce à une évolution de l'image que les professionnels ont d'eux-mêmes, qui leur permette de s'impliquer dans l'organisation à un moment de leur carrière, sans, pour autant, perdre la face sur la scène professionnelle. Professionnalisation et légitimation des responsabilités administratives vont de pair, cela d'autant plus que l'autonomie des universités renforce le rôle de la stratégie. Le découplage entre le rôle de stratège et celui d'intendant pourrait rendre leur noblesse à certaines fonctions administratives, en permettant un réel pouvoir d'orientation. ■

## BIBLIOGRAPHIE

BECQUET (V.) & MUSSELIN (C.), *Variations autour du travail des universitaires* – Synthèse, Convention MENRT 2002-2007 sur “Le travail des universitaires”, 2004.

BOURDIEU (P.), *Homo Academicus*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1984.

CHEVAILLIER (T.), *French academics: Between the professions and the civil service*, Higher Education 41(1/2), pp. 49-75, 2001.

DUBAR (C.) & TRIPIER (P.), *Sociologie des Professions*, Paris, Armand Colin, 2005.

DUBAR (C.), *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1998.

DUBERLEY (J.), COHEN (L.) & MALLON (M.), *Constructing scientific careers: change continuity and context*, Organization Studies 27(8), pp. 1131-1151, 2006

ENDERS (Jurgen) & MUSSELIN (Christine), *Back to the Future? The Academic Professions in the 21st Century*, vol. 1 – Demography, in Higher Education to 2030, by OECD, pp. 125-150, 2008.

ETZIONI (Amitai), *Moderns Organizations*, Englewoods Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1964.

FAURE (S.) & SOULIÉ (C.), *La recherche universitaire à l'épreuve de la massification scolaire*, Actes de la recherche en sciences sociales 164 (4), 2006.

FAURE (S.), SOULIÉ (C.) *et al.*, *Enquête exploratoire sur le travail des enseignants-chercheurs. Vers un bouleversement de la « table des valeurs académiques » ?* Rapport d'enquête, 2005. in <http://www.univparis8.fr/sociologie/fichiers/soulie2005a.pdf>.

GADREY (J.), « La modernisation des services professionnels », *Revue Française de Sociologie* XXXV, pp. 163-195, 1994.

GINGRAS (Y.), *Idées d'universités. Enseignement, recherche et innovation*, Actes de la recherche en sciences sociales 3 (148), pp. 3-7, 2003.

GOFFMANN (E.), *La Présentation de soi*, Paris, Éditions de Minuit, 1973.

MERTON (R. K.), *The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 1973.

MINTZBERG (H.) & ROMELAER (P.), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982.

OUCHI (William) « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly* 25, n° 1, pp. 129-141, 1980.

PONTHIEUX (S.) & BERTHELOT (J.-M.), *Les enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur : revenus professionnels et conditions d'activité*, Documents du CERC n° 105, 1992.

PRATT (M. G.), ROCKMANN (K. W.) *et al.*, “Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents”, in *Academy of Management Journal* 49(2), pp. 235-262, 2006.

SHINN (T.), *L'autonomie scientifique face à la mercantilisation*, Actes de la recherche en sciences sociales 4(164), pp. 23-50, 2006.

WEICK (K.), *Sensemaking in Organizations: small structures will large consequences*. MURNINGHAN (J. K.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, pp. 10-37, 1993.

# LA FIAT 500 : GESTATION ET BILAN D'UNE RENAISSANCE

RÉALITÉS MÉCONNUES

La Fiat 500 connaît un succès commercial phénoménal, auquel le groupe Fiat doit une grande partie de son redressement. Pourquoi ce succès ? Quels enseignements peut-on en tirer en termes de *marketing* ? Pourquoi, malgré l'énorme succès médiatique obtenu en mars 2004 par le *concept-car* Trepùno au *design* de 500, les responsables de Fiat n'envisageaient-ils pas de concevoir une nouvelle 500 ? L'auteur explique comment l'émergence du pari de ressusciter la 500 s'est accompagnée d'une restructuration du management. Il montre également qu'au-delà de l'évidente émotion générée par le *design*, la stratégie de Fiat a fait appel aux mécanismes du *marketing de l'authentique* et du *marketing tribal*. Sous la forme d'une étude de cas, sont ainsi décryptées les clés de la réussite de cette automobile élue « Voiture de l'année 2008 », symbole d'une révolution de l'entreprise Fiat.

Par **Jean-Marc POINTET\***

**P**ourquoi concevoir aujourd'hui un produit rétro ? Ce courant stylistique défini par de fortes références à l'histoire des marques où, au sens de BROWN (1999), le passé s'harmonise avec le présent, s'impose peu à peu comme un recours nécessaire à certaines stratégies. S'il peut (étonnamment) conduire au succès le plus fulgurant, il apparaît toutefois comme un mouvement marginal, que l'on ne sollicite que ponctuellement. En définissant l'authentique comme « le résultat d'une reconstruction idéalisée d'un passé local » (COVA et COVA, 2001), la première partie de l'article, dédiée à la stratégie *marketing* amont de Fiat, examinera pourquoi le constructeur a été amené à prendre le risque de réinvestir sa mythique 500. Elle souligne combien la renaissance d'un produit emblématique représente de réelles ressources pour une entreprise et elle soutient que l'engouement pour la 500 signifie non pas une régression nostalgique vers les goûts du passé, mais un mouve-

ment vers l'innovation qui rebondit sur le passé. La deuxième partie est consacrée aux moyens managériaux de réorganisation interne. Elle analyse comment la stratégie de différenciation de produit traduit une révolution du raisonnement de conception, qui part désormais du client, et comment l'organisation s'est transformée, notamment en termes de renouvellement des personnes. Enfin, la troisième partie, relative au *marketing* opérationnel, se focalise sur l'importance accordée en aval au *marketing tribal* et au *marketing des passions*. Elle montre comment l'interaction avec la tribu des « passionnés » a été construite sur Internet et comment cela a contribué à renforcer le lien du client avec ce véritable objet culte qu'est cette voiture.

\* Professeur Associé délégué à la recherche, Université Paris-Est, IRG, ESIEE Management.

## SOURCES D'INFORMATION MOBILISÉES

1. La réalisation d'entretiens auprès de B. Ciavaldini, qui, dans le cadre de ses anciennes fonctions de Directeur du Produit chez Matra Automobiles, a travaillé au cours de la période 2002-03 sur un avant-projet d'architecture aboutissant au *concept-car Trepùno*.

B. Ciavaldini, qui a participé à des réunions régulières à Turin sur plusieurs sujets d'échange avec des responsables de Fiat et de Lancia, précise dans cet article des éléments relatifs au processus décisionnel et au marché automobile.

2. La réalisation d'un entretien auprès de S. Norman, Directeur marketing Monde de la marque Fiat entre 2005 et 2007 (1), période correspondant au développement et au lancement de la 500.

3. La valorisation de travaux de stratégie de Fiat (GREGGIO, 1995, 2003 ; VOLPATO, 2008), ainsi que des articles de presse mentionnant des extraits d'entretiens auprès de responsables Fiat.

4. L'observation du comportement d'individus lors des présentations de la 500 selon des méthodes ethnographiques pour, d'après BADOT *et al.* (2009), repérer des détails et débusquer en profondeur des éléments ressortissant au domaine de l'intangible et de l'imaginaire. Des témoignages sur le vif avec des visiteurs et des responsables commerciaux ont contribué à l'analyse, de même que le décryptage de dizaines de verbatim extraits de forums de discussion sur Internet.

## GÉRER LA RECONQUÊTE PAR L'AUTHENTICITÉ

Le contexte global : la 500, au cœur d'un mouvement rétro dans l'automobile

De 1957 à 1975, la Fiat 500 a été produite à 3,6 millions d'unités (2). Dans les années 1960, elle devient la voiture la plus vendue en Italie. Au-delà du grand volume de production obtenu, son succès est surtout d'avoir créé un attachement indéfectible, puis une

(1) S. Norman est, depuis 2007, Directeur marketing Global de Renault.

(2) À titre de comparaison, la Mini originelle s'est vendue à 5,3 millions d'unités (1959-2000), la première Renault Twingo à 2,4 millions d'exemplaires (1993-2007) et la Coccinelle Volkswagen à 21,5 millions (1938-2003).

(3) En Italie, quelque 600 000 Fiat 500 seraient encore en circulation (d'après *Herald Tribune*, 20 novembre 2004).

(4) En 2008, 90917 unités ont été commercialisées en Italie (contre 18468 Mini et 11254 Renault Twingo) et 21250 unités en France (contre 18999 Mini et 65333 Renault Twingo). Pour l'Allemagne, les chiffres sont de 17 638 Fiat 500, 30843 Mini et 22157 Twingo.

nostalgie grandissante (3). La nouvelle 500 a été présentée au public le 4 juillet 2007. Dès son lancement, en septembre 2007, la production initialement prévue de 120 000 unités par an s'avère insuffisante face à la demande. Pour certaines versions, le délai de livraison est estimé à un an. Début 2008, l'usine poursuit sa montée en production pour atteindre l'objectif de 190 000 unités par an (4).

Plus grande (3,40 m de long, contre 2,97 m à l'origine), la nouvelle 500 conserve les proportions, le caractère et les codes esthétiques qui ont fait d'elle une icône. Plus pure et raffinée, cette reproduction de caractéristiques s'associe à un travail actif de réactualisation. En créant un lien indéfectible entre hier et aujourd'hui, Fiat assume l'héritage d'un dessin devenu culte, et réinvente avec finesse sa 500. Fiat gère ainsi la reconquête par l'authenticité, définie dans cet article comme « le produit d'une rupture motivée par l'expérience d'un manque. Elle est directement branchée sur le désir. Elle est de l'ordre du fantasme et de l'imaginaire » (WARNIER, 1999). Il s'agit de réinterpréter, avec distanciation et créativité, une automobile qui existait déjà. Ce *marketing* revitalise la somme des détails visuels qui font qu'une 500 est une 500 (5).

Légendaire et familière, la 500 apparaît régulièrement aux yeux du public (*merchandising*, publicités d'enseignes diverses, mode, cinéma, bandes dessinées, etc.). En 2006, Disney Pixar l'emploie dans le film *Cars*, puis Mac Donald's, associé à la promotion du film, participe à la diffusion des miniatures. Cela démontre le capital sympathie et l'attractivité dont cette voiture bénéficie. Véritable « monument national » en Italie, elle continue de circuler dans Rome malgré l'interdiction des véhicules polluants dans le centre-ville (6). La 500 des années 1960 à 1970 symbolise la jeunesse et l'insouciance, tout autant que la réussite de Fiat, du *design* italien et, *in fine*, de l'Italie. Ses conducteurs se souviennent du bruit de son moteur, de l'exiguïté de son habitacle et de l'image de bonne humeur qu'elle véhiculait. L'attrait de cette voiture n'a jamais été démenti (7). Mondialement célèbre, elle est presque un phénomène trans-générationnel.

La période 1950-60 était audacieuse. Les Minis ont symbolisé cette époque où des voitures étaient conçues avec passion. Sous l'impulsion des carrossiers

(5) Par exemple, la grille d'aération à l'arrière de la Fiat 500 *by Diesel* est inutile, cette voiture étant désormais une traction avant. Mais un tel ancrage esthétique est un gage d'authenticité...

(6) Une 500 de l'époque pollue autant que 200 petites cylindrées d'aujourd'hui. Pourtant, la Commission des Transports du Sénat a approuvé un décret de loi autorisant les 500 âgées de plus de 25 ans à circuler dans les zones réservées aux voitures équipées de pots catalytiques (Source : *La Stampa*, 2 février 2006).

(7) Ainsi, le magazine *Top Gear* de juillet 2006 l'a désignée, à la suite d'un sondage, « voiture la plus sexy du monde ».



(principalement italiens), les voitures étaient différenciées et les styles nationaux affirmés. De la Citroën DS de 1955 à la Renault 16 de 1965, ces véhicules conceptuellement novateurs utilisaient des matériaux innovants et avaient recours à des coloris inédits. C'est la « décennie durant laquelle on a probablement vu davantage de bonnes idées arriver à maturité » (MILONEVICH, 1993). D'uniques, ces voitures deviendront « mythiques » (BARTHES, 1957).

Miata, directement inspirée de la Lotus Elan, puis avec les Fiat Coupé et Barchetta, Mazda 121 et autres Chrysler PT Cruiser, mais surtout avec l'Alfa Romeo 156 commercialisée en 1997 et avec la nouvelle Mini, ressuscitée avec brio par BMW en 2001. Ces véhicules synthétisent les lignes marquantes des années 1950-60, voire, plus récemment, celles des années 1970 (Ford Mustang, Chevrolet Camaro, Dodge Challenger, Citroën C6). La conception de l'Alfa Romeo 156

JEAN-MARC POINTET



« De 1957 à 1975, la Fiat 500 a été produite à 3,6 millions d'unités. Dans les années 1960, elle devient la voiture la plus vendue en Italie. Au-delà du grand volume de production obtenu, son succès est surtout d'avoir créé un attachement indéfectible, puis une nostalgie grandissante. » Timbre poste italien commémorant la Fiat 500 (La Cinquecento).

C'est à partir des années 1990 que des *designers* ont puisé leur inspiration dans l'histoire automobile au premier degré, s'autorisant à citer des grands carrossiers du passé, à emprunter des idées de capots ou de calandres que leurs aînés auraient jugées dépassées et impossibles pour une nouveauté des années 1980 (8). C'est ainsi que l'on est revenu au style émotionnel avec la Mazda

résulte de cette différenciation du présent *via* un réinvestissement du passé. Son grand succès résulte d'une retraduction dans le monde actuel des signes du passé glorieux d'Alfa, et notamment de la calandre de la célèbre Giulietta (1954), dans un tout original et unique (COVA et COVA, 2001). La marque poursuit ce processus constructiviste sur l'ensemble de sa gamme et en

(8) Le phénomène d'un retour aux produits chargés d'histoire, de légende et de sens a été initié par Volkswagen, avec la Concept One (de 1994) préfigurant la New Beetle (commercialisée en 1998). Dans la foulée, d'autres *concept-cars*, comme la Fifties de Renault (1996), la Lancia Fulvia (2003), la Fiat *Trepiùno* (2004) et la Révolte, chez Citroën (2009),

sont de redoutables supports de communication, qui n'ont d'autre vocation que d'actualiser l'image de la marque en aimantant le spectateur, qui est ensuite aiguillé vers les modèles disponibles à la vente. C'est en raison du plus ou moins grand succès de ces démonstrateurs que leur développement peut être envisagé, parfois dans l'embarras, et bien souvent au milieu de controverses.



vient à concurrencer Mini, en 2009, avec la MiTo, un véhicule traduisant au présent de nombreux codes stylistiques issus du passé légendaire de la marque.

Il apparaît que la logique du recyclage du passé ne concerne que des véhicules aboutis et cohérents dans leurs caractéristiques. Cela explique que les Citroën 2 CV, VW Coccinelle, Mini et 500 ont « une harmonie, une unité, une homogénéité, une cohérence d'espace, de forme, de substance, de fonction » (BAUDRILLARD, 1968) ; ce sont des véhicules emblématiques d'une époque et d'une sociologie.

### FIXER DES REPÈRES DANS UNE SOCIÉTÉ MUTANTE

L'automobiliste, qui voulait des voitures ressemblant à de vraies voitures, a pris goût à ce mouvement rétro, à la fois pour lui-même et pour le regard des autres. Les voitures anciennes suscitent de la sympathie. Elles sont différentes, tout en créant une visibilité rassurante. Inversement, les véhicules en rupture conceptuelle peuvent insécuriser le client en recherche de points d'ancrage. En prenant l'exemple de Renault, on constate que des produits en rupture ont connu aussi bien le succès (Espace, Twingo, Scénic) que l'échec (Vel Satis, Avantime).

L'analyse des grandes évolutions socioculturelles de la fin du XX<sup>e</sup> siècle sur les marchés européens montre un passage à un recentrage de l'individu, sur lui-même et sur ses réseaux. Cela s'est traduit, dans l'automobile, par l'émergence du besoin de différenciation. Cette évolution, rapporte DECONINCK (1998), « s'est accompagnée pour une partie de la clientèle d'un changement profond de la signification de l'objet automobile. Il est devenu l'expression du style de vie de l'individu ». CIAVALDINI (1996) avait entrevu combien l'accroissement du besoin de différenciation et de satisfaction d'attentes personnelles conduirait au développement de véhicules « niches » fabriqués en petites séries (Citroën C3 Pluriel, Peugeot 206 CC, etc.) ou fabriqués en grandes séries et porteurs d'image (Mercedes Classe A, Mini, etc.). Les désirs des clients se manifestent souvent pour des produits innovants et pourtant, « le marché automobile reste conservateur, très peu ouvert à la rupture, comme en témoignent les échecs de produits innovants des années 2000. L'innovation de rupture est rarement payante. La demande de différenciation reste raisonnable, ou elle ne s'envisage que si elle plaît à tout le monde » (9). L'anticipation nécessaire du comportement du consommateur à moyen et long terme, dans son mode de vie, ses valeurs et son rapport à l'automobile est donc difficile.

(9) B. CIAVALDINI, entretien. La production des Smart Forfour, Renault Vel Satis et Peugeot 1007, insuffisamment abouties aux yeux des clients, a été arrêtée prématurément. Rappelons également le démarrage très lent de la microvoiture Smart, lancée en 1998.

Compte tenu des enjeux financiers élevés des activités de développement (de 200 à 800 millions d'euros), ressusciter un produit mythique représente un moyen de bousculer des conventions, sur un marché contemporain qui semble davantage limiter les risques d'échec que l'adoption d'une stratégie de rupture conceptuelle classique. Dans le cas d'une renaissance, on suppose que la vision de la clientèle potentielle est plus familière. Il existe aussi des repères concernant l'offre des produits concurrents et la perception qu'en ont les clients. Les structures de marché portent des connaissances *marketing*, alors que, dans le cas d'une révision de l'identité du produit, d'après LE MASSON *et al.* (2006), elles ne sont pas définies et peuvent donc s'avérer inattendues. L'identité d'une 500 renaissante propre à l'« ADN de la marque » étant stabilisée et reconnue, les études de marché génèrent des connaissances sur la valeur.

Inversement, lorsque le concept est nouveau, les clients et les besoins sont inconnus, il est difficile d'anticiper une définition de sa valeur (GAREL et ROSIER, 2008). « Fiat s'est pourtant trompée sur l'accueil de sa 500. Lors des premiers clinics d'avant lancement, l'intérêt hors d'Italie – où la réussite était assurée – était modique, alors que le succès après lancement a été pléthorique. Inversement, le succès lors des tests New Beetle avait été pléthorique et celui lors du lancement, modique » (10). Le degré de conformité par rapport au produit original est difficile à définir. Les arbitrages sont délicats et le risque est de paraître caricatural et de décevoir. La définition du prix est tout aussi subtile, car, selon son positionnement, les clients seront différents.

Le mouvement rétro renvoie à la notion de nostalgie, définie en *marketing* par HOLBROOK et SCHINDLER (1991), comme « une préférence (aimer, avoir une attitude positive, des affects favorables) envers des objets (personnes, lieux ou choses) qui étaient plus familiers (populaires, à la mode, ou largement diffusés) quand on était plus jeune ». KESSOUS et ROUX (2007) considèrent que cette définition s'impose comme le référent conceptuel. La mélancolie et le regret se rattachent cependant à leur analyse sémiotique. Ainsi, MAILLET (2005) parle de « régression généralisée pour se déconnecter d'une réalité morose et échapper aux inquiétudes du présent ; chacun part à la recherche de sa "madeleine" ».

Cette thèse, que nous proposons de qualifier de « régression nostalgique », ne semble pourtant pas s'appliquer à la Fiat. Un détour par la sociologie à tendance philosophique nous permet d'étayer notre propos. En particulier, le courant postmoderne rend compte des changements sociétaux marqués par une pluralité de valeurs et

(10) S. NORMAN, entretien, 2010.



de styles. Dans ses leçons de *marketing* postmoderne, COVA (1996) souligne la juxtaposition de contradictions : modernité et tradition, communautarisme et individualisme, etc. Ce courant met en lumière le fait que notre époque liquéfie les références et conduit le consommateur à rechercher celles empruntées de sérénité et d'apaisement, qui sont issues de périodes structurantes du passé. LIPOVETSKY (2006) relève ainsi que le consommateur « n'acquiert pas seulement des produits *high-tech* pour communiquer en temps réel, il achète aussi des produits affectifs faisant voyager dans le temps des émotions de l'enfance, jouant sans inhibition avec le passé ». Selon nous, l'engouement constaté pour la 500 est porté par une nostalgie non pas régressive, mais progressive. La commercialisation de produits reprenant des codes et symboles historiques n'est pas une preuve de regret. Au contraire, ils renforcent l'identité personnelle d'un consommateur ancré dans ses racines. MAFFESOLI (2004) a appelé cela « l'enracinement dynamique », celui de la « croissance à partir des racines ». La confirmation de sensations éprouvées et de piliers affectifs constitue une base identitaire solide pour le développement de soi. C'est une régression fondatrice, voire reconfortante, en ce qu'elle permet une reconnaissance et un nouveau départ. Tel un point fixe, elle est source d'énergie et d'assurance. Une temporalité tendue vers l'avenir laisse place à une temporalité offrant la conjonction de l'archaïsme et du contemporain (MAFFESOLI, 2003). Dans notre environnement aux repères sociologiques bouleversés, une 500 sert de lien viscéral à l'identité même du consommateur, à ses racines profondes, qui lui semblent en péril, bien au-delà d'une apparente régression.

La 500 représente donc un double repérage, pour le client. Elle est, d'une part, un repère différenciant attractif (une rupture esthétique rattachée au *design*) et constitue, d'autre part, et simultanément, un référentiel connu, qui réassure et ré-enchanté le client au-delà de ses attentes. « Le charme et l'attractivité de la voiture représentent des facteurs d'achat », souligne B. CIAVALDINI (11). Par ses gènes, la modernisation fidèle du concept original définit l'attractivité de la voiture, par ailleurs fort sympathique à conduire. La nostalgie joue même auprès des jeunes, car elle est relative aux récits de leurs parents, qui rejaillissent sur eux. Cette analyse *a posteriori* nous semble utile aux prises de décisions des entreprises qui seraient amenées à évaluer le risque inhérent à la réédition d'un produit mythique.

(11) Entretien, 2009.

(12) Depuis sa sortie, elle est la voiture la plus vendue en Italie. Elle a également été, durant certains mois, la voiture la plus vendue en Europe, réalisant 50 % des ventes de la marque (en volume).

(13) L'indice de satisfaction de la clientèle allemande est de 763 en 2005 (ce qui rejette Fiat à la 26<sup>e</sup> position parmi l'ensemble des constructeurs),

## LA RÉINTERPRÉTATION D'UN ENSEMBLE D'INDICES D'AUTHENTICITÉ, DANS UN CONTEXTE NOUVEAU

Fiat a commercialisé sa nouvelle 500 dans une phase d'ascension tant en termes d'image que de résultats. Avec la Grande Punto (2005), l'objectif de reconquête du marché italien a été atteint (12). Son *design* apparenté à celui d'une « petite Maserati » a été déterminant dans ce succès, qui marque la réaffirmation d'un style italien audacieux porteur d'un renouvellement d'image, un des points les plus sensibles de la stratégie de redressement du constructeur. L'indice de satisfaction de la clientèle progresse (13). En 2006, Fiat affiche un bénéfice net de 1,2 milliard d'euros et un chiffre d'affaires en hausse de 11%. Pour la première fois depuis 2001, Fiat rétribue ses actionnaires (14). L'événement de la résurrection de la 500 cristallise ce redressement d'une entreprise qui se recentre sur l'automobile.

La culture de Fiat, son histoire et son image, qui forment l'identité de la marque, s'inscrivent dans le projet de la 500. Pourtant, si la 500 avait été lancée dans le contexte de crise grave traversée par Fiat dans les années 2003-2005, on aurait probablement retenu que ses dirigeants avaient exploité les valeurs de nostalgie, en réinterprétant les lignes d'une automobile inscrite dans la mémoire collective, à défaut d'idées neuves. Allait-on vers un échec ? En France, le grand succès commercial de la 500 dans un contexte de crise automobile (15) et de mauvaise image de la marque atteste cependant de la valeur intrinsèque du produit. La transformation du concept *Trepiùmo*, présenté en mars 2004 au Salon de Genève, en réel projet industriel fait partie des pistes exploitées pour dépasser cette crise et redresser Fiat. Le lancement juste avant de la Bravo (2007), en opposition avec le style rétro de la 500, en est une autre. L'allusion stylistique au passé n'est envisagée qu'en l'associant à la modernité. La volonté de déployer des valeurs de sensualité et d'émotion revitalise le passé, glorieux, de la marque. Elle permet la transmission de codes identitaires qui viennent rappeler au client l'existence de la marque. Cela engendre des effets dynamiques, en termes de présence et d'image. Le produit bénéficie d'un patrimoine et, réciproquement, il insuffle une notoriété soudaine et une sympathie, à un moment où il est primordial de s'assurer la confiance du client.

contre 856 pour Toyota, et il était de 790 en 2007 (18<sup>e</sup> position), contre 848 pour Honda (1<sup>er</sup>). Source : J.D. Power and Associates, d'après VOLPATO (2008).

(14) *Le Monde*, 7 avril 2007.

(15) *Courrier International* fait de l'ancienne 500 la couverture de son numéro spécial « L'anticrise » (n° 961 du 1<sup>er</sup> au 8 avril 2009).



## RÉVEILLER FIAT

Penser client, avant toute chose

Esthétiquement mimétique de l'originale, la nouvelle 500 arrive pourtant sur le marché en apportant une différenciation majeure. Alors que Renault a normalisé sa Twingo pour mieux la vendre en dehors du marché français, en émulant l'originalité d'une « auto qui n'existait pas » (MIDLER, 1993), Fiat est partie sur une stratégie calquée sur celle de BMW, pour sa Mini (16). L'héritage esthétique et symbolique lié à leur origine nationale et aux années 1960 est un facteur partagé de différenciation. Au niveau émotionnel, la notion d'image prédomine. L'esthétique est personnalisable (SIMMS et TROTT, 2006). Cette quête de l'authentique est à la base du projet. « Le produit peut ainsi agir par lui-même, car il possède cette profondeur de sens qui s'exprime dans ses relations avec les individus et dans les relations des individus entre eux » (COVA et COVA, 2001). D'après RAVASI et RINDOVA (2005), cette stratégie réactualise un produit hautement reconnu et « aimé » pour sa valeur symbolique. BAUDRILLARD (1968) permet de mieux comprendre comment l'individu entre en relation avec cet objet mythique, qui ne saurait se résumer à sa seule fonctionnalité, pas plus qu'il n'est investi d'une subjectivité dont est dépourvu tout objet de consommation moderne destiné à s'insérer au sein d'un système qui le dépasse et l'englobe.

À la présentation de la *Trepiùno*, « l'objectif était de concevoir une voiture d'à peine quatre places (c'est-à-dire de trois places + une). La question importante était de savoir ce qu'il était possible d'apporter d'innovant à une petite voiture. L'idée était de concevoir une grande Smart. Le cahier des charges s'approchait de celui de la Toyota IQ (2009). Ce concept s'est retrouvé presque par hasard habillé en 500, ce qui a occulté l'originalité conceptuelle » (17).

L'effervescence collective, suscitée alors essentiellement par les journalistes dans leur rôle de prescripteur, a amené Fiat à privilégier le capital-notoriété de la 500 plutôt que la rupture conceptuelle. Cet intérêt médiatique a dépassé largement tout ce que Fiat pouvait imaginer. La stratégie de *retro-marketing* a émergé de l'action au fil du temps : si, en mars 2004, il n'était pas question d'envisager la commercialisation d'une 500, Fiat s'est ravisée, fin 2004/début 2005. « Avant l'arrivée de Sergio Marchionne en tant qu'Administrateur Délégué de Fiat, en juin 2004, il n'y avait pas de possibilité d'engager des moyens pour

développer un tel produit. Le financement du développement a été déterminant », précise S. NORMAN (18). Ce revirement stratégique rentre dans le cadre théorique de MINTZBERG et WATERS (1985), selon lequel la stratégie d'entreprise a combiné un processus prévisible (le délibéré) et un processus fruit du hasard (l'émergeant). Le hasard a révélé qu'une nouvelle 500 allait divertir le client, aux yeux duquel le fait de retrouver en elle la 500 ne pouvait que constituer un moment magique et festif.

L'alchimie entre l'identité du client et l'identité du produit réveille Fiat. La campagne de lancement officiel l'assimile aux objets emblématiques de notre mode de vie : Converse All Star, Stylo Bic ou encore, l'Ipod d'Apple. Sergio Marchionne entend faire de la 500 l'Ipod de l'automobile et s'inspirer de la communication décalée d'Apple. Cela représenterait un indicateur significatif de réussite du *marketing* Fiat en tant qu'intégrateur des caractéristiques et des styles les plus modernes.

Aux yeux du client, c'est bien d'une renaissance de la marque dont il s'agit. Le manque de conviction et d'adhésion aux Fiats a été souvent constaté, que ce soit pour des véhicules en rupture, audacieux ou provocants (Ritmo, 1978 ; Tipo, 1988 ; puis Multipla, 1998) ou en négation, comme la Cinquecento (1993). Pour cette dernière voiture au nom évocateur, la marque n'a pas tenu compte de ses racines et de son identité. Son lancement commercial, retardé de cinq à six ans, a été celui d'une voiturette catastrophiquement fade et démodée. Le *marketing* s'était opposé à l'éventuel remplacement de la 126, qui elle-même remplaçait la 500 « sans véritable conviction et avec un minimum d'investissements, sous la pression de la Pologne » (GREGGIO, 2003). La filiale polonaise a été déterminante pour que soit commercialisée la Cinquecento, mais cette dernière étant indigne de succéder à la mythique 500, Fiat a subi un échec commercial : on voulait l'original !

Fiat aurait-elle historiquement déterminé ses produits seulement en fonction du pôle technique ? Dans les années 1980, le produit était d'abord défini par les techniciens (surtout mécaniciens), avant de l'être par les clients et lorsque les tests de produit étaient effectués, ils apparaissaient souvent trop tardivement dans le développement (GREGGIO, 1995). La conséquence du privilège accordé à la logique technique sur la logique *marketing* a été la mise sur le marché de « voitures d'ingénieurs ». « La valeur des études de marché était systématiquement remise en cause par le pôle technique » (GREGGIO, 2003). En marginalisant un *marketing* discrédité, Fiat s'était montrée myope face à la transformation du marché et de la concurrence.

(16) Le positionnement de la 500 est cependant plus tourné vers le rêve abordable et une certaine innocence que celui de la Mini. Alors que l'italienne était une voiture populaire, la britannique était élitiste. Les positionnements des nouvelles 500 et Mini conservent cette différence : le prix d'entrée de gamme de la 500 est inférieur d'environ 5 000 €.

(17) B. CIAVALDINI, entretien.

(18) Entretien, 2010.

## TRANSFORMER L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Fallait-il attendre que Fiat soit au bord de la faillite pour que les ingénieurs se décident à concevoir un produit en partant des desiderata du client ? D'après VOLPATO (2008), une rupture managériale s'est opérée, en 2004, avec une réorganisation de l'entreprise tournée vers le client. La quasi-intégralité des cadres (90 % !), qui étaient formatés par la culture Fiat, a été renouvelée. Le recrutement de jeunes managers (de 30 à 45 ans) de culture internationale a insufflé un métissage de talents favorable à la liberté créatrice et au dynamisme des règles de fonctionnement de l'entreprise. Au milieu de l'année 2006, 40 % des 27 premiers responsables sont étrangers. Cela aurait été impensable seulement quelques années plus tôt. Il a fallu un changement humain du *top management* pour que l'entreprise, qui fonctionnait selon une rationalité purement technique, fonctionne désormais selon une rationalité *marketing*. La fonction *marketing* a été renouvelée avec le départ de certains de ses responsables. C'était indispensable, car « pour mesurer la notoriété des marques ou sonder les attentes des consommateurs, on utilisait des techniques abandonnées depuis vingt ans dans les autres industries » (19).

Comme ce fut le cas pour la première Renault Twingo (MIDLER, 1993), la 500 symbolise une révolution d'entreprise. Ces deux véhicules au *design* ludique et abouti ont déclenché des passions et incité les responsables à se surpasser pour trouver des idées. Ainsi, la Twingo était si sympathique et attachante et le projet si motivant, que la mise en place d'une structure projet s'en est trouvée facilitée. De même, la perspective de conception d'une nouvelle 500 était euphorisante. Le lien produit-organisation, un des facteurs clés du succès des structures projets, trouve ici son illustration : c'est en particulier le caractère marginal et original du produit qui a structuré l'organisation de sa conception et qui a permis d'explorer, en même temps qu'un nouveau concept *marketing*, le fonctionnement d'une nouvelle organisation.

La conception de la 500 a été rendue possible par la signature d'un accord passé avec Ford en vue du

remplacement de la Ka (un accord reposant notamment sur le partage d'une plateforme afin de réaliser des économies d'échelle). S'inscrivant dans le cadre d'une stratégie d'accroissement de standardisation et de différenciation aux yeux du client, ce projet, qui a pris pour point de départ la plateforme de la Panda, avec laquelle la 500 a 75 % de composants en commun, a permis de réduire cette part du coût de développement (20). Fiat a également été précurseur en termes de maquettes numériques, avec la Bravo, puis avec la 500. Ces projets repartant d'une base technique existante (soubassement, suspensions, points de soudure des châssis, moteur, etc.) limitant ainsi les validations à effectuer (LATORRE et POINTET, 2008), il a été possible de supprimer les prototypes physiques ; le processus de développement a donc été particulièrement bref (pas plus de dix-huit mois) (21).

## IMPLIQUER LES PASSIONNÉS

### L'objet culte et sa tribu

Fiat a apporté une nouvelle vision de l'interactivité en plaçant le client en amont de la conception. Dans l'histoire de l'automobile, c'est la première fois qu'une entreprise demandait aussi explicitement aux internautes ce qu'ils désireraient voir ajouté à un futur produit, *via* le site [www.fiat500.com](http://www.fiat500.com) (22). En plaçant l'internaute au cœur de ce dispositif de communication cinq cents jours avant le lancement et en sollicitant la créativité d'une tribu (terme utilisé par GODIN (2008) pour qualifier « un groupe de personnes partageant une même passion et que le Web a permis de multiplier à l'infini », Fiat revendiquait la dimension stratégique qu'avait, à ses yeux, ce nouveau produit. La construction de ce site a été rendue possible par le caractère unique d'un produit sans concurrent interne dans la gamme des petites voitures Fiat.

Ce site a ré-enchanté son visiteur, qui a pu plonger dans l'univers traditionnellement inaccessible des bureaux d'études. Flatté de participer à la conception, il a rejoint sa tribu (« *join the team* ») et il a cru deve-

(19) Source : J. BOTELLA, « Comment Fiat est sorti de l'enfer », *Capital*, août 2006.

(20) D'après Fiat, la différenciation de la 500 représente 25 à 30% du coût total (il s'agit de l'extérieur et de l'intérieur de la carrosserie, pour lesquels 18% des composants sont partagés avec Panda). L'entreprise ne communique que sur des coûts globaux de R&D incluant les dépenses d'assemblage. Or, l'usine regroupe trois modèles distincts (la Ka, la Panda et la 500). Si Fiat a déclaré 600 millions d'euros d'investissement pour la Panda en 2003, *InterautoNews* d'avril 2007 estime à 700 millions d'euros celui de la 500 (merci à G. VOLPATO pour l'éclairage qu'il m'a apporté sur ce point).

(21) C'est la durée de développement que mentionne le dossier de presse de la Fiat 500 (de juillet 2007).

(22) Fiat a ouvert le 6 mai 2006 ce site participatif dénommé « 500 wants you », avec profil avant ou arrière, une maquette en 3D de *Trepiùno*. Le site est conçu dans le style rétro des années 1960 (un compteur typique des voitures de l'époque indique le nombre de jours avant la sortie de la nouvelle 500).

nir, au sein du « *concept lab* », un acteur du développement de sa Fiat 500 (23). Le site a évolué régulièrement, en s'enrichissant de contenus et d'activités, l'intérêt de cet enrichissement étant d'inciter l'internaute à se reconnecter régulièrement au site. Des échanges fréquents entre internautes permettent, en effet, à une communauté de perdurer.

Au Mondial de l'Automobile de Paris, édition 2006, le visiteur pouvait entrer dans un « igloo » où il était invité à s'asseoir sur le siège d'une découpe d'ancienne 500 décapotable afin de découvrir le site « Fiat500.com » et faire apparaître la déclinaison de ses nouvelles versions sur un grand écran. L'igloo était un espace de découverte interactif ; pour les visiteurs, il en émanait un sentiment de constituer une collectivité. Le même type de dispositif a été renouvelé lors du Mondial 2008, où l'emplacement du stand était signalé par une 500 géante, à l'intérieur de laquelle le visiteur pouvait s'imprégner de l'« univers 500 ». D'après GODIN (2008), ces espaces sont surtout des vecteurs de liens entre l'individu et le produit, d'une part, et entre les individus eux-mêmes, autour de leur produit favori, d'autre part. Pour MAFFESOLI (2004), ce mécanisme relève moins de ce à quoi chaque individu va volontairement adhérer que de ce qui est émotionnellement commun à tous.

#### Valorisation interactive

En mai et juin 2007, nous avons réalisé une enquête auprès des internautes afin d'obtenir leur évaluation de la démarche participative adoptée par Fiat dans sa préparation du lancement de la 500.

Les réactions spontanées, recueillies sur différents sites Internet italiens et français, concernent tout internaute réceptif à la démarche de Fiat et conscient de son ascension en termes d'image et de résultats (24). Il en ressort un véritable engouement. L'aspect ludique de la personnalisation en ligne est apprécié, ainsi que l'aspect fortement innovant de la démarche en elle-même. Le client ressent qu'il agit en faveur de sa marque favorite ; il se sent reconnu. Tel est le discours dominant. Certaines réactions font cependant apparaître une prise de conscience de l'impossibilité de modifier le produit arrivé au stade du pré-lancement. Ne sommes-nous pas, dès lors, davantage en présence d'une opération de promotion (voire de manipulation) de la Fiat que d'une réelle volonté, de sa part, de prendre le client en compte ?

La conception et le style ayant été figés dix-huit mois

(23) Sur un mode ludique, huit jours après la création du site, 3 500 internautes avaient élaboré leur propre modèle de voiture à partir d'éléments qui leur étaient proposés. En 500 jours, parmi les 3,6 millions de visiteurs, 268 000 propositions ont été élaborées. Si des caractéristiques n'étaient pas proposées dans la liste, il était possible de faire part de ses désirs à Fiat. Dans les 100 000 premières réponses, les résultats des désirs en matière de coloris et d'accessoires ont été transmis aux ingénieurs.

(24) Analyse de *verbatim* menée sur 10 sites Internet. Les résultats de

avant le lancement, à la suite des clinics de style menés auprès du public-cible, les résultats tirés du site ont permis une « priorisation » des accessoires de la 500, qui ont été homologués avec la même fiabilité que le véhicule lui-même (25). En associant le public aux couleurs et aux spécificités de la voiture, Fiat se sert du réseau de clients potentiels afin de tester ses idées. Certes, des visiteurs du site cliquent au hasard, s'amusent, mais le subconscient les guide, et si certains jouent à élaborer la voiture la plus désopilante, d'autres formulent des suggestions des plus sérieuses. La créativité de l'internaute, qui accède au site en tant que visiteur et en ressort en tant que prescripteur, nourrit le *marketing*. Le repérage de signaux émis par les internautes développe des capacités à anticiper le comportement futur des clients. En attirant des passionnés particulièrement créatifs, le site représente un outil de définition des contours futurs du marché. Mais il est tout autant un outil de communication : la richesse des idées et des émotions échangées dynamise la valeur de la marque. L'imaginaire des usagers du site contribue activement à construire l'univers quasi onirique de la 500.

Luca di Meo, nommé Directeur *marketing* de Fiat en 2007, parle du changement des consommateurs, qui ne sont plus des sujets passifs auxquels on peut imposer un produit : « leur attitude a évolué : ils veulent participer au succès, être impliqués, contribuer par des idées et des conseils à la naissance du produit » (26). Des entreprises annoncent ainsi accorder une place plus grande à la proximité et à l'apprentissage avec les clients, lesquels sont favorables à l'émergence de nouveaux « effets utiles » (GADREY et ZARIFIAN, 2002). Certaines d'entre elles impliquent activement des utilisateurs experts et créatifs dans leur processus de construction de valeur (BERTHON *et al.*, 2007 ; COVA, 2008).

En complément d'ajustements, au début du développement, l'implication des internautes dans le site Fiat500.com s'est en réalité centrée sur les aspects de communication, ce site induisant chez eux l'illusion qu'ils œuvraient effectivement aux étapes de conception. En mettant en récit leur relation à la marque, les passionnés de la 500 en augmentent la valeur communautaire. Tout en étant reconnaissants envers Fiat pour sa démarche participative, ils vont donc être prêts à payer plus cher l'offre des produits. La 500 coûte en fabrication quelques centaines d'euros de plus que la Panda, alors que son prix de vente moyen est lui supérieur d'environ 2 000 € (27), voire davan-

cette enquête sont en ligne sur le site <http://www.marketingdelafiat500.over-blog.com>.

(25) Pour reprendre ici la terminologie de S. NORMAN (entretien, 2010).

(26) *La Repubblica*, 26 mars 2007.

(27) *La Tribune*, 13 septembre 2009, d'après les propos d'un dirigeant de Fiat.

tage, si le client adopte le même comportement d'achat d'options que celui constaté pour la Mini, dont les versions les plus chères ont d'emblée représenté les deux tiers des ventes (28). Cela représente une source de marges très importante.

Ce phénomène pose l'hypothèse d'une double exploitation du consommateur par l'entreprise : celui-ci travaille pour une entreprise sans être payé, et il paye plus cher le produit qu'il achète (29) !

### Conclusion et implications pour le domaine du management

En 2004-2005, la décision de réinterpréter commercialement la mythique 500 de 1957 relevait du pari sur l'avenir. Les contextes interne et externe étaient particulièrement complexes. Le risque était élevé. C'était un « quitte ou double » (30). Ce n'était pas parce que le concept *Trepiùno* avait obtenu un succès médiatique qu'une nouvelle 500 allait obtenir un succès commercial trois ans plus tard et pour plusieurs années. FRIDENSON (2000) souligne « l'écart qui peut séparer la prévision de l'accueil d'un modèle de sa conception effective par la clientèle, dont l'appropriation ou le rejet sont aussi complexes et évolutifs que ceux d'un film, d'un livre ou d'une pièce de théâtre ». Ainsi, le redressement de Fiat allait-il avoir lieu, légitimant une telle réinterprétation de sa 500 aux yeux du client ? Quel positionnement retenir, pour assurer la rentabilité ? Le positionnement de petite voiture de haut de gamme d'une marque généraliste pouvait-il être légitime, pour le client ? Le Directeur général de l'époque n'y croyait pas : « Ne rêvez pas, Fiat n'est pas BMW » (31). La commercialisation d'une petite Fiat au luxe émotionnel marginal et au positionnement prix élevé avait-elle un sens, pour un constructeur compétitif par les prix ? Que fallait-il transformer, pour que cette stratégie puisse avoir un sens ?

Et quels pièges étaient à éviter pour ne pas apparaître comme un produit niche (à l'instar, par exemple, de la New Beetle reprenant la Coccinelle de Volkswagen, à l'échelle de l'Europe) ? Fiat, à l'image de producteur de petites voitures pas chères, pouvait-il prétendre reproduire le succès de la Mini ? Ce mimétisme était-il créateur de valeur ? Quelles spécificités de positionnement retenir ? Quel prix était susceptible de capter une partie de la clientèle de la Mini ? Comment, simultanément, se situer, face à la Twingo II ? Sous quelles conditions conjuguer subtilement les valeurs émotionnelles et d'usage ? Quel était le bon dosage ?

(28) 51750 Cooper et 10740 Cooper S ont été écoulées au cours des huit premiers mois de leur commercialisation, à comparer à un volume total de 88000 unités. (Source : CCFEA, revue de presse (19 septembre 2002)). Par le jeu des options, le prix moyen de la Mini était supérieur à celui de la version haut de gamme (Cooper).

(29) COVA B. (2009), « La valeur produite par le consommateur-travailleur : entre reconnaissance et rétribution », séminaire de recherche Le

Extraire un objet emblématique d'une époque de grande croissance et le réinsérer dans le contexte actuel, bouleversé par des crises successives, soulève la question de l'immense risque pour Fiat d'investir dans un tel projet. Rien ne garantissait, en effet, qu'une telle « greffe » connaîtrait un tel succès populaire.

Par nature, la réinterprétation idéalisée d'un passé local est subjective. Si le terme d'authenticité désigne au sens commun l'expression de l'intégrité originelle et de ce qui est vrai, la nouvelle voiture lancée par la Fiat n'aurait dans ce sens rien d'authentique, mais l'inscrivant dans une généalogie, elle rassure sur la réalité de nos racines et marque notre identité commune. Nous avons montré qu'un tel mouvement semble salutaire pour une société qui s'extrait d'une impasse de la modernité pour se réorienter et assurer sa pérennité.

La réussite commerciale de produits qui jouent leur accès au marché sur la vibration émotionnelle et la passion distractive interroge le marketteur. Plus le contexte économique, sociétal et personnel de l'individu se déstructure, plus il se responsabilise et plus s'affirme en lui un besoin d'évasion et de dépaysement. Ainsi, le pouvoir attractif du produit réside dans sa capacité à lever les contraintes du réel en stimulant l'émerveillement et l'imaginaire de l'individu. Ce besoin d'une référence au passé interpelle les constructeurs (par exemple, Renault pour la Gordini, Citroën et sa décision de créer un label « DS » à travers une lignée de véhicules haut de gamme). Cela contrecarre leurs stratégies d'obsolescence accélérée de leurs produits et modèles. Une alternative à l'innovation intensive et répétée génératrice d'une déstabilisation et d'un renouvellement de l'identité des produits et des valeurs est ainsi ouverte (LE MASSON *et al.*, 2006). Elle déstabilise un constructeur dont la trajectoire est historiquement portée par l'innovation technologique.

Ainsi, Citroën, appelé à réinventer sa 2 CV, a d'abord avancé son projet C-Cactus totalement opposé au dogme néo-rétro. Au contraire de Fiat, les racines reposent ici sur le cahier des charges et sur le concept, et non pas sur le style. L'« ADN » du modèle culte originel est bien transmis, mais il n'est pas fixé. Il l'est, aujourd'hui, dans le *design* de la Révolte, un concept électrique positionné sur le segment du luxe. Paradoxalement, c'est en célébrant son label « DS » que Citroën remobilise sa tradition légendaire consistant à concevoir des véhicules conceptuellement et esthétiquement à l'avant-garde : à chaque profil d'en-

client au travail, marché, activité, valeur, CNAM, Paris, 17 juin.

Voir également

[http://www.afm-marketing.org/documents/entreprises/ara2009\\_Cova.pdf](http://www.afm-marketing.org/documents/entreprises/ara2009_Cova.pdf)

(30) Selon un responsable commercial de Fiat – Témoignage lors d'une présentation en avant-première de la 500 C, sur l'Esplanade du Champ de Mars, à Paris, le 5 juin 2009.

(31) Échange avec B. Ciavaldini lors d'une réunion de décisions.

treprise correspond donc une stratégie spécifique de référence à l'histoire.

Finalement, trois axes de stratégie *marketing* se font jour :

– Mini s'impose en créant un sous-marché de petites voitures de luxe au sein d'un marché automobile pourtant globalement saturé ;

– Fiat tergiverse et transpose dans ses propres contextes externe et interne les principes du *marketing* de Mini ;

– En réaction au même contexte de marché, Citroën, contradictoire, se situe en opposition et adopte une stratégie inverse, poursuivant son histoire faite d'innovations technologiques et de lancements de véhicules anticonformistes.

Lorsque les entreprises font référence à leur histoire, c'est à partir de l'articulation fine entre l'exploitation de leur patrimoine et l'exploration de leurs marchés, ainsi qu'à partir de la valeur que s'élabore leur stratégie produit. Chaque entreprise est contrainte de considérer la réussite commerciale du *first mover* et de prendre en compte dans sa propre stratégie les actions stratégiques *marketing* devenues une norme de référence.

Il est intéressant de constater à quel point les entreprises automobiles se professionnalisent en *marketing*, dépassant leur logique initiale, toute technique. Un succès automobile est lié à la finesse de l'analyse des marchés, ainsi qu'à une grande cohérence dans la stratégie et dans l'action. Mais comment Fiat pourra-t-elle entretenir le succès de sa 500 à travers une succession de dérivés ? Comment remplacera-t-elle sa 500 ? Une stratégie de continuité absolue, inspirée de celle adoptée par Mini, est-elle concevable ? ■

#### • Remerciements

L'auteur remercie chaleureusement Bertrand Ciavaldini, Directeur de Programme Inde chez Renault, qui, dans le cadre de ses anciennes fonctions de Directeur du Produit Matra Automobiles, a participé à la prise de décision de la Fiat 500, ainsi que Bernard Cova, Professeur à l'Euromed Management de Marseille et à l'Université Luigi Bocconi de Milan, pour leur participation à l'élaboration de cet article. Il remercie également Stephen Norman, ancien Directeur marketing Monde de la marque Fiat, ainsi que le responsable éditorial et les évaluateurs de *Gérer & Comprendre*, pour les commentaires qu'ils ont apportés à une précédente version de cet article.

#### IBLIOGRAPHIE

BADOT (O.), CARRIER (C.), COVA (B.), DESJEUX (D.) & FILSER (M.), « L'ethnomarketing : un élargissement

de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 1, pp. 93-111, 2009.

BARTHES (R.), *Mythologies*, Paris, Éditions du Seuil, 1957.

BAUDRILLARD (J.), *Le Système des objets*, Paris, Gallimard, 1968.

BERTHON (P.R.), PITT (L.F.), MCCARTHY (I.) & KATES (S.M.), « When Customers Get Clever: Managerial Approaches to Dealing with Creative Consumers », *Business Horizons*, vol. 50, pp. 39-47, 2007.

BROWN (S.), « Retro-marketing: yesterday's tomorrows, today! », *Marketing Intelligence & Planning*, 17, 7, pp. 363-376, 1999.

CIAVALDINI (B.), *Des projets à l'avant-projet : l'incessante quête de réactivité, analyse du processus de rationalisation de la conception automobile liée à l'évolution du produit en termes de complexité et d'innovation au sein du groupe PSA Peugeot Citroën*, thèse de doctorat en ingénierie et gestion, CGS, École des mines de Paris, 1996.

COVA (B.), « Consumer Made : Quand le consommateur devient producteur », *Décisions Marketing*, Avril-Juin, n° 50, pp. 19-27, 2008.

COVA (V.) & COVA (B.), *Alternatives Marketing*, Paris, Éditions Dunod, 2001.

DECONINCK (R.), « Innovation, différenciation et performance économique dans le développement des nouveaux projets », Actes du colloque « La politique du produit », GIP MIS, Cahier de recherche, octobre, n° 76, pp. 61-71, 1998.

FRIDENSON (P.), préface de BROUSTAIL (J.) & GREGGIO (R.), *Citroën, Essai sur 80 ans d'antistratégie*, Paris, Éditions Vuibert, Institut Vital Roux, 2000.

GADREY (J.) & ZARIFIAN (P.), *L'Émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Liaisons sociales, 2002.

GAREL (G.) & ROSIER (R.), « De la valeur client à la valeur amont : management de l'exploration et analyse de la valeur », *Revue Sciences de Gestion*, n° 64, avril, pp. 43-60, 2008.

GODIN (S.), *Tribes : We need you to teach us*, Portfolio Hardcover, 2008.

GREGGIO (R.), « Croissance externe horizontale et cohérence stratégique : le cas du groupe Fiat dans l'automobile », thèse de doctorat ès sciences de gestion, HEC, 1995.

GREGGIO (R.), *Fiat, une crise automobile, croissance externe et management de marque*, Paris, Les Éditions de l'Officine, avril 2003.

HOLBROOK (M.B.) & SCHINDLER (R.M.), « Echoes of the Dear Departed Past: some work in progress on nostalgia », *Advances in Consumer Research*, 18, pp. 330-333, 1991.

KESSOUS (A.) & ROUX (E.), « La nostalgie : une grille de lecture sémiotique », *6<sup>e</sup> congrès sur les tendances du marketing en Europe*, Paris, 26-27 janvier, 2007.

- LATORRE (S.) & POINTET (J.-M.), « Contributions and consequences of simulation tools and digital mock-ups on design and production as applied to the automobile and aeronautics industries », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 8, n° 3, pp. 350-368, 2008.
- LE MASSON (P.), WEIL (B.) & HATCHUEL (A.), *Les Processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès Lavoisier, 2006.
- LIPOVETSKY (G.), *Le Bonheur paradoxal, essai sur la société d'hyperconsommation*, Folio-Essais, Paris, Éditions Gallimard, 2006.
- MAFFESOLI (M.), *L'Instant éternel, le retour du tragique dans les sociétés postmodernes*, Paris, Éditions de La Table Ronde, 2003.
- MAFFESOLI (M.), *Le Rythme de la vie. Variations sur les sensibilités postmodernes*, Paris, Éditions de La Table ronde, 2004.
- MAILLET (C.), *Le Marketing adulescent, comment les marques s'adressent à l'enfant qui sommeille en nous*, Village Mondial, 2005.
- MIDLER (C.), *L'Auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterÉditions, 1993.
- MILENOVITCH (M.), *Cinquante ans de design, Direction du Design industriel Renault*, document présenté chez Renault, à Boulogne Billancourt, Gavrill, 1993.
- MINTZBERG (H.) & WATERS (J.A.), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-272, 1985.
- RAVASI (D.) & RINDOVA (V.), « Exploring the dynamics of symbolic value creation in and around organization », *Academy of management Conference*, août, Honolulu, 2005.
- SIMMS (C.D.) & TROTT (P.), « The perceptions of the BMW Mini Brand : the importance of historical associations and the development of a model », *Journal of Product & Brand Management*, vol. 15, n° 4, pp. 228-238, 2006.
- VOLPATO (G.), *Fiat Auto – Un'araba fenice nell'industria automobilistica internazionale*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- WARNIER (J.P.), *Construire la culture matérielle : l'homme qui pensait avec ses doigts*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999.

# DE LA STRATÉGIE ORIENTÉE CLIENT AUX « ENQUÊTES CLIENT MYSTÈRE »

## Les « enquêtes client mystère » à la SNCF : une « fiction » aux effets pourtant bien réels !

Cet article questionnera la stratégie orientée client déployée par la Direction générale de la SNCF depuis le début des années 2000, ainsi que l'instrumentation gestionnaire qui en est le support. Plus précisément, il examinera les effets induits par les « enquêtes client mystère » (un dispositif de gestion qui vise à mettre le client au centre de l'organisation) sur le personnel travaillant en *front office* et sur l'encadrement intermédiaire. Une des finalités de ce dispositif était de transformer et d'homogénéiser les pratiques et les compétences professionnelles des agents afin d'améliorer la prise en charge des voyageurs. Une recherche récente, menée au sein d'un service d'Escale d'une gare SNCF d'une ville de province, a montré que ces enquêtes tendent à occulter la complexité du travail des agents au contact du client et à standardiser leurs relations avec les voyageurs. Par ailleurs, les fonctions latentes et le rôle joué par ces enquêtes dans la réorganisation de l'entreprise SNCF seront mis en évidence.

Par **Damien COLLARD** \*

---

\* Maître de conférences – Université de Franche-Comté.  
Chercheur au LEG-UMR5118, Université de Bourgogne et CNRS.

« **P**lacer le client au centre de l'organisation » constitue l'un des principes clés du management moderne, ce mot d'ordre organisationnel étant au cœur de la rhétorique managériale. Cette formule à l'emporte-pièce est devenue un poncif, un lieu commun, une réponse stéréotypée aux exigences du « client roi ». La SNCF, grande entreprise de service public désormais ouverte à la concurrence, n'a pas échappé à la mise en oeuvre de cette injonction managériale. C'est au début des années 2000, avec la mise en place du projet « Cap Clients », sous l'impulsion du Président de l'époque (Louis Gallois), que ce principe a véritablement pris corps. Ce projet phare, qui correspondait à la volonté du « *top management* » de mieux répondre aux besoins et attentes spécifiques des clients, s'est traduit par une réorganisation de l'entreprise autour de ses principales clientèles (1). Pour mobiliser le personnel cheminot et « faire passer le changement dans les esprits », Louis Gallois s'est appuyé, durant les années 2000 et 2001, sur l'image de la « pyramide inversée » pour signifier aux cheminots que l'enjeu était de passer, d'une entreprise bureaucratique et pyramidale, à une entreprise au service de ses clients organisée selon ce principe de la « pyramide inversée ». Le « centre de gravité » de l'entreprise devait ainsi passer, du Président, au Client final ! (2). Il s'agissait, notamment, de prendre en compte et de faire entendre le point de vue du client dans l'entreprise afin de développer de véritables « attitudes de service », notamment chez le personnel au contact du client. On a dès lors assisté au déploiement à grande échelle d'outils de gestion censés incarner la logique du client, au nombre desquels figurent les « enquêtes client mystère ». Ces dernières correspondent à un processus d'instrumentalisation du client par l'entreprise (DUJARIER, 2006), dans le but de faire évoluer les comportements et les compétences des agents en *front office* en vue de mieux satisfaire le client final. Une recherche collective récente, menée pour le compte de la SNCF, sur les compétences implicites de service (BORZEIX, COLLARD, RAULET-CROSET, TEULIER, 2008) m'a amené à identifier les effets induits par le déploiement de ces enquêtes au sein de la SNCF et à m'interroger sur leur rôle. Loin d'être un outil neutre au service d'une stratégie orientée client, elles forment une véritable « technologie invisible » (BERRY, 1983) qu'il convient de déconstruire. Après avoir présenté le cadre empi-

rique et méthodologique dans lequel s'inscrit cette recherche, les principes qui sous-tendent les enquêtes client mystère et leurs caractéristiques seront examinés. Les effets engendrés par cette instrumentation sur l'encadrement intermédiaire et sur les agents travaillant en *front office* seront ensuite analysés (à partir de l'exemple des agents d'Escale). Enfin, les fonctions latentes et le rôle joué par ces enquêtes dans la réorganisation de l'entreprise SNCF seront mis en évidence.

## LES ENQUÊTES CLIENT MYSTÈRE : UN OBJET À DÉCONSTRUIRE

### Terrain et méthodologie

Notre terrain est un service d'Escale (comptant une cinquantaine d'agents) d'une gare SNCF certifiée NF Service par l'AFNOR et rattachée à une unité opérationnelle « Production Voyageurs » d'un établissement d'exploitation. À l'époque de l'enquête (en 2007), cette unité opérationnelle recouvrait quatre gares placées sous la responsabilité de la Direction des Gares et de l'Escale. Cette dernière gérait les gares rattachées à la Branche Voyageurs France Europe et était un prestataire de services pour le compte des Branches Transport Public et Voyageurs France Europe (3), ces deux dernières entités étant des transporteurs positionnés sur des segments de clientèle différents (les usagers du transport régional, pour l'une, et les voyageurs longue distance, pour l'autre). Vis-à-vis des établissements d'exploitation, la Direction des Gares et de l'Escale était « pilote de production » ; à ce titre, elle allouait aux établissements les ressources nécessaires à la réalisation des prestations demandées.

La mise en place de services d'Escale dans les gares (qui remonte à une dizaine d'années) correspondait à la volonté de la Direction de la SNCF d'articuler entre elles deux activités complémentaires, autrefois séparées – l'accueil des voyageurs en gare et la « production des trains » –, dans le but de mieux répondre aux attentes des clients. L'accueil des voyageurs en gare recouvre un ensemble de tâches relatives à leur information, à leur orientation et, si besoin, à leur assistance. Quant à la « production des trains », elle renvoie à un processus d'articulation de ressources

(1) En 2007, l'entreprise SNCF était organisée en quatre Branches couvrant chacune un segment de clientèle : 1) la Branche « Fret » (pour le transport de marchandises et la logistique) ; 2) la Branche « Voyageurs France Europe » (pour les voyageurs longue distance) ; 3) La Branche « Transport Public » (pour le transport régional de voyageurs) et, enfin, 4) la Branche « Infrastructure » (pour l'exploitation, la maintenance et les prestations d'investissement du réseau, ainsi que pour l'ingénierie).

(2) Au début des années 2000, j'ai pu assister à plusieurs opérations de communication (à destination du personnel d'encadrement) orchestrées par la Direction générale de la SNCF. Je préparais à cette époque une thèse de doctorat à la SNCF (par le biais d'une convention CIFRE) sur la mise en oeuvre du programme gouvernemental « Nouveaux Services – Emplois Jeunes » (COLLARD, 2003).

(3) En 2007, la Direction des Gares et de l'Escale était une direction d'activité rattachée à la Branche « Voyageurs France Europe ».

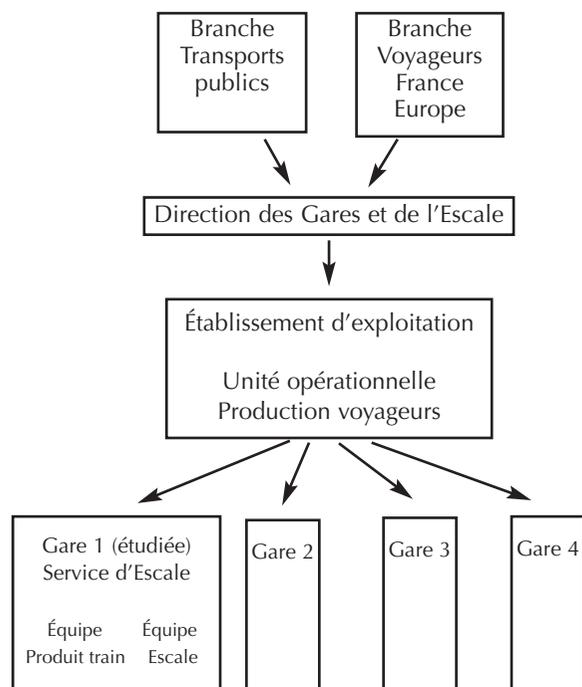


Figure 1 : Les différentes parties prenantes dans l'activité Escalé en 2007

humaines, matérielles et symboliques en vue de préparer et d'assurer les départs des trains (4). Le service d'Escalé étudié regroupait deux équipes : une équipe « Produit train » (composée principalement d'agents de manœuvre chargés de missions techniques et de manutention), managée par un dirigeant de proximité Produit train, et une équipe « Escalé » (composée d'agents d'accueil et d'adjoints départ de trains) gérée par un dirigeant de proximité Escalé, ce dernier étant assisté par un chef d'Escalé.

#### Les enquêtes client mystère : principes et caractéristiques

Ces enquêtes avaient été mises en place par la Direction des Gares et de l'Escalé à la demande des transporteurs Voyageurs France Europe et Transport Public, dans le cadre d'une démarche de modernisation et de certification des gares intitulée « Gares en mouvement ». Cette démarche visait à améliorer la qualité des services rendus au client et les performances des équipes. À cette fin, des « attitudes de service » avaient été définies d'une manière extrêmement précise.

Un document conçu par la Direction des Gares et de l'Escalé à destination des agents d'Escalé au contact des voyageurs précise que « les Attitudes de service décrivent notre manière d'être face à nos clients. Nous

(4) Il s'agit de s'assurer de la présence de tous les éléments entrant dans la « fabrication » du train : des éléments humains (présence d'un conducteur et d'au moins un contrôleur), matériels (par exemple : le train doit avoir été assemblé, les éléments de confort doivent être conformes aux standards en vigueur...) et symboliques (les règles de sécurité doivent avoir été scrupuleusement respectées...).

## MÉTHODOLOGIE

- Des entretiens semi-directifs avec le personnel d'Escalé ont été réalisés : quatre entretiens avec l'encadrement (un avec le dirigeant de l'unité opérationnelle Production Voyageurs, et trois avec le dirigeant de proximité Escalé) et trois entretiens avec des agents d'accueil. À ces entretiens semi-directifs s'ajoutent des entretiens réalisés en situation de travail avec le chef d'Escalé, avec plusieurs adjoints départ de train (sur les quais) et avec tous les agents d'accueil (sur les quais et dans la bulle d'accueil). Tous ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. En outre, dans le cadre de la recherche collective sur les compétences implicites de service (BORZEIX, COLLARD, RAULET-CROSET, TEULIER, 2008), des entretiens avec des représentants de la Direction des Gares et de l'Escalé et de l'Université du Service ont été menés et plusieurs réunions de restitution des résultats de la recherche ont été organisées.

- Une observation fine de l'activité des agents d'accueil, des adjoints départ de train et du dirigeant de proximité Escalé a également été réalisée. Cette observation s'étale sur sept journées et représente vingt-huit heures de présence sur le terrain aux côtés des agents, à différents moments de la journée, en période creuse et en période de pointe. À cette occasion, des dizaines d'interactions entre agents et clients ont été enregistrées (via un dictaphone) et retranscrites dans un journal de bord, de même que les nombreux commentaires faits après coup par les agents.

- Une analyse documentaire a été effectuée sur la base des traces existantes : fiches de postes, référentiels de compétences, notes de service, guides des « bonnes pratiques », documents présentant la stratégie de la SNCF, comptes rendus de visites de clients mystère, synthèses des résultats d'enquêtes client mystères. À cela s'ajoute une analyse des récentes réorganisations (opérées au sein de la SNCF en 2008 et 2009) établie sur la base de coupures de presse et d'informations puisées sur Internet (notamment sur le site [www.sncf.com](http://www.sncf.com) et sur les sites des organisations syndicales de cheminots).

devons les adopter, si nous souhaitons être reconnus comme de véritables professionnels du service. Ces Attitudes sont écrites pour répondre au mieux aux attentes de nos clients. [...]. Chaque client doit être accueilli avec la bonne Attitude, par tous les agents, quel que soit leur métier ».

La prise en compte et l'intériorisation de ces attitudes de service par les agents d'Escalé étaient vérifiées lors des enquêtes client mystère effectuées par des enquêteurs d'une société travaillant pour le compte de la SNCF (que nous appellerons ECM, dans la suite de cet article).

## LES ATTITUDES DE SERVICE (EN 2007)

Les attitudes de service, en vigueur au sein de l'Escale, renvoient à des normes et à des scripts comportementaux. Elles se répartissent en trois catégories – (1) « visibilité pour les clients », (2) « attitude générale », (3) « information donnée », qui apparaissent comme autant de « promesses » faites au client.

- À la catégorie « visibilité pour les clients » correspondent les attitudes de service suivantes : le port de la tenue complète ; le port de chaussures de ville (en harmonie avec le reste de la tenue) ; le port d'une tenue propre et soignée ; le port du badge, comportant son prénom, suivi de la mention « À votre service ».

- À la catégorie « attitude générale » correspondent les attitudes suivantes : l'agent salue en premier lieu le client ou répond immédiatement à son salut par un « Bonjour, Monsieur ! » ou un « Bonjour, Madame ! » ; l'agent est aimable et souriant tout au long du dialogue ; l'agent est disponible et il prend le client en considération ; l'agent ose aller au-devant du client (il est proactif) ; l'agent prend poliment congé du client et accompagne la poursuite de son voyage.

- À la catégorie « information donnée » correspondent les attitudes suivantes : l'écoute active ; le fait de renseigner de manière exacte et précise le client ; le fait d'expliquer tous les services avec pédagogie ; le fait de disposer d'un espace de travail bien rangé et tenu propre.

Dans les supports d'évaluation de la qualité de service utilisés par les enquêteurs client mystère, on retrouve sous une forme détaillée toutes les attitudes de service (les « promesses ») précédemment décrites. Cette instrumentation gestionnaire était utilisée par la Direction des Gares et de l'Escale pour évaluer la performance collective des services d'Escale.

Les enquêtes client mystère étaient censées refléter le point de vue du client et la qualité du service rendu au client par Escale. Mais c'est un « vrai faux client » qui apparaît ici, sous les traits d'un enquêteur rémunéré par la société ECM, un client fictif dont la satisfaction passerait par le respect des standards de qualité. C'est le client type, tel que se le représentaient certains acteurs clés au sein de la SNCF (spécialistes du *marketing*, dirigeants, etc.), qui était mis en scène et instrumenté (5). La qualité du service rendu par Escale était ainsi évaluée par les clients mystères sur la base de normes de qualité définies par l'entreprise elle-

(5) Comme le souligne la sociologue Marie-Anne Dujarier, les exigences ou les attentes des consommateurs, qui sont fabriquées par les entreprises, constituent des constructions sociales (DUJARIER, 2006).

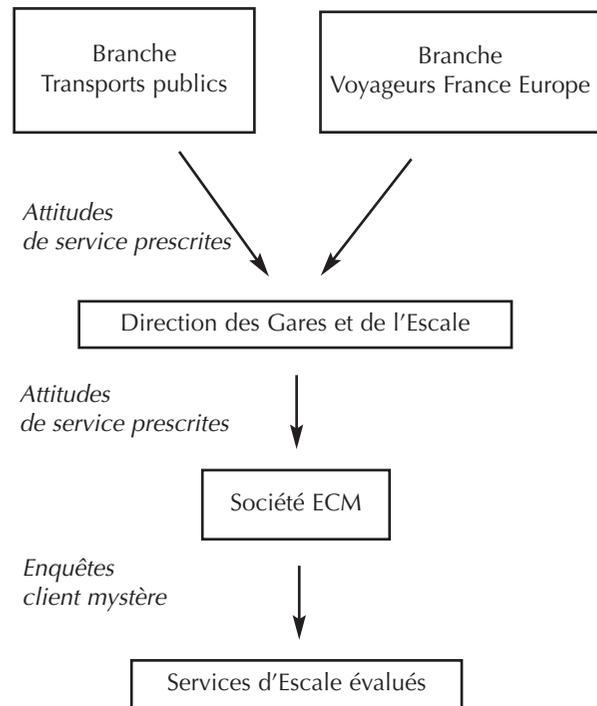


Figure 2 : Les attitudes de service : origine et diffusion dans l'entreprise

## LES ENQUÊTES CLIENT-MYSTÈRE

Un document émanant de la société ECM précise : « • La définition des conformités des items mesurés se place délibérément dans une logique « client », et non dans une logique interne « production ». Tous les résultats sont exprimés sous la forme de taux de conformité ;

- Un enquêteur en situation de voyageur normal se rend à la gare par le moyen de transport de son choix et effectue le trajet normal d'un voyageur qui va prendre son train et cherche les informations nécessaires au bon déroulement de son voyage ;
- Chaque escale bénéficie de 10, 12, 16, 18 ou 20 visites-mystères (selon sa taille) au cours de la période d'enquête ;
- La conformité de chaque item est mesurée, à chaque visite-mystère, sous la forme d'une unique réponse conforme/non conforme, par item ;
- Pour les attitudes de service, le voyageur tient compte de l'ensemble des agents d'Escale croisés au cours de sa visite. »

même. Si cette démarche peut avoir une certaine pertinence pour des critères objectivables (comme le fonctionnement des installations en gare ou les retards de trains, autant de critères qui sont évalués par les clients mystère), elle est plus contestable, comme nous allons le voir, pour tout ce qui touche à la relation de service, surtout lorsque les comportements des agents



© Sophie Chivrel/Agence VU

« La prise en compte et l'intériorisation de ces attitudes de service par les agents d'Escale étaient vérifiées lors des enquêtes client mystère effectuées par des enquêteurs d'une société travaillant pour le compte de la SNCF. » Hall d'accès aux TGV Est, à la Gare de l'Est (Paris, mars 2008).

en *front office* sont évalués sur la base d'un strict contrôle de conformité par rapport aux normes existantes. En effet, les attitudes des agents sont jugées « conformes » ou « non conformes » aux standards en vigueur. Par exemple, à l'item « Les agents d'Escale accueillent tous spontanément tout client qui

s'adresse à eux par un "Bonjour, Monsieur" ou "Bonjour, Madame" », si le client mystère a croisé trois agents d'Escale, la réponse est « conforme » si les trois ont respecté le script en vigueur et « non conforme » même si un seul d'entre eux n'a pas respecté le script (*cf.* l'extrait reproduit dans le tableau 3).

Attitudes de service	Visite 1	Visite 2	Visite 3	Visite 4
Les agents d'Escale accueillent tous, spontanément, tout client qui s'adresse à eux par un "Bonjour, Monsieur" ou "Bonjour, Madame".	non conforme	non conforme	non conforme	conforme
En bulle/kiosque	Seulement "Bonjour"		Pas de salutation	"Bonjour M..."
Itinérants	"Bonjour M..."	Seulement "Bonjour"	Seulement "Bonjour"	"Bonjour M..."
Gilets rouges/agents de manœuvre	"Bonjour M..."			"Bonjour M..."

Tableau 1 : Exemple d'un extrait de compte rendu d'un enquêteur client mystère

## LES EFFETS INDUITS PAR LES ENQUÊTES CLIENT MYSTÈRE : UNE APPROCHE PAR L'ACTIVITÉ

La position schizophrénique de l'encadrement intermédiaire

Les missions principales confiées aux services d'Escale au moment de l'enquête étaient l'accueil des clients en gare, la sécurité ferroviaire (dans le cadre des départs de train), la régularité des trains, la propreté des lieux et l'adéquation entre les services proposés en gare et les attentes de la clientèle (6). Aux yeux de l'encadrement intermédiaire, il existait une tension quasi irréductible entre les impératifs liés à la sécurité ferroviaire et ceux liés à la relation de service. Cette tension était due au fait que l'on avait confié aux agents d'Escale, notamment au chef d'Escale et aux adjoints départ de train, des tâches relatives à ces deux domaines.

Le dirigeant de proximité Escale : « Normalement quand le train part, une fois que le départ est donné, l'agent est censé observer tout le défilé du train de manière à détecter une anomalie. Et c'est typiquement là où ça peut être difficile, car le client, il voit que l'agent a donné le départ du train, et donc, il pose sa question. Alors, si c'est une question pour laquelle il faut trente secondes pour répondre, s'il se fait "extraire", l'agent n'aura pas fait sa mission de sécurité... »

Les tensions et contradictions propres à l'activité Escale étaient fortement ressenties par l'encadrement intermédiaire, non seulement du fait que celui-ci était souvent sollicité par les agents pour arbitrer entre des exigences contradictoires, mais aussi parce qu'il devait rendre des comptes à une pluralité d'acteurs situés au-dessus de lui.

Le dirigeant de proximité Escale : « Alors, je ne prioriserai pas entre les deux, car, suivant l'interlocuteur, je tombe souvent sur des intégristes de la sécurité, qui vont me dire qu'il n'y a que la sécurité ! Je tombe aussi sur d'autres intégristes qui me disent l'inverse, à savoir que le client est prioritaire et que tout le reste est accessoire ! ».

Le dirigeant de l'unité opérationnelle Production Voyageurs : « Les transporteurs ont des exigences en matière de sécurité, d'accueil, de services dans les gares, etc. Et, donc, on a plein de missions qui sont confiées à l'Escale et sur lesquelles chacun exerce une pression forte, parce que c'est son cœur de cible. [...]. Là, je viens d'avoir un audit sécurité et c'est un domaine important, sur lequel il faut que je travaille.

(6) Pour ce faire, des enquêtes de satisfaction sont effectuées régulièrement dans l'enceinte de la gare auprès des clients (les vrais !). Le résultat agrégé de ces enquêtes à l'échelle de la gare permet de calculer un indice de satisfaction client.

## LES CONTRÔLES EFFECTUÉS PAR L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

- Concernant la sécurité ferroviaire, le dirigeant de proximité Escale était tenu d'effectuer mensuellement deux contrôles *in situ* et un contrôle *a posteriori* (sur la base des traces existantes) auprès du chef d'Escale et des adjoints départ de train.
- Concernant la relation de service, il devait faire appliquer auprès des agents d'accueil et des adjoints départ de train les normes de service mises en place par la Direction des Gares et de l'Escale.
- Pour chacune de ces missions, il disposait d'outils d'évaluation distincts.
- La Direction des Gares et de l'Escale l'avait équipé d'un outil d'évaluation qui lui permettait de réaliser des enquêtes auprès de ses agents pour vérifier le respect des normes de service. Cet outil était quasi identique au support utilisé par les enquêteurs client mystère. Le dirigeant de l'unité opérationnelle Production Voyageurs avait fixé au dirigeant de proximité Escale l'objectif de réaliser au minimum deux enquêtes par mois.
- À cela s'ajoutaient les évaluations que ce dernier devait réaliser dans le cadre de « tandems », un dispositif qui permettait à chaque dirigeant de proximité de suivre et d'évaluer ses agents dans leur travail sur une durée allant de 45 minutes à une heure (ce qui donnait lieu ensuite à un échange entre le responsable et l'agent). Sachant qu'il devait réaliser deux tandems dans l'année par agent et qu'il encadrait une équipe de 25 agents, il devait, en moyenne, conduire un tandem par semaine.
- À cela s'ajoutaient deux entretiens professionnels par an, à réaliser avec chaque agent : un, en début d'année, pour fixer les objectifs à atteindre (ceux-ci découlaient mécaniquement des normes existantes), et un, en fin d'année, pour évaluer le degré d'atteinte des objectifs. Le dirigeant de proximité Escale devait donc réaliser 50 entretiens professionnels par an et il était tenu de respecter un planning type élaboré par la Direction des Gares et de l'Escale. Ces différentes évaluations étaient incorporées dans le livret professionnel de l'agent d'Escale.
- En complément, chaque agent d'Escale était amené à s'auto-évaluer sur la base des normes en vigueur.

[...]. Mais, nécessairement, quand je vais me concentrer sur la sécurité, je vais délaissier un certain nombre de contraintes qui me sont imposées... »

Aux audits axés sur la sécurité ferroviaire, s'ajoutaient des audits effectués par la Direction des Gares et de l'Escale sur les services en gare et la relation de service. Ces audits avaient d'autant plus d'importance que la

gare étudiée avait été certifiée NF (il fallait donc respecter scrupuleusement tous les engagements pris vis-à-vis des clients). L'encadrement intermédiaire devait ainsi réaliser toute une série de contrôles auprès des agents d'Escale, afin de faire respecter les normes en vigueur.

Quant aux agents d'Escale concernés, ils étaient littéralement pris dans un filet aux mailles extrêmement serrées. À toutes ces procédures s'ajoutaient des « temps forts » impulsés par la Direction des Gares et de l'Escale (plusieurs fois dans l'année), durant lesquels les évaluations et les contrôles étaient renforcés. À ces occasions, les enquêtes client mystère étaient plus nombreuses et les gares étaient mises en concurrence les unes avec les autres dans le cadre de challenges, ce qui donnait lieu à l'établissement de classements et de palmarès qui étaient autant d'occasions de récompenser les uns que de sanctionner les autres...

Les contraintes qui pesaient sur le dirigeant de proximité Escale étaient donc extrêmement fortes : il était littéralement pris en tenaille entre des contraintes et des objectifs émanant de différents donneurs d'ordres. Son rôle, en tant que manager de proximité, était de relayer ces contraintes et ces objectifs auprès de ses agents. La difficulté de l'exercice résidait dans le fait de devoir convaincre en permanence les agents du bien fondé des démarches engagées par l'entreprise. L'exercice était d'autant plus délicat qu'il ne lui restait, finalement, que peu de temps pour exercer un management de type collectif. Cette difficulté était accentuée par le fait qu'il n'existait pas réellement de collectif de travail stable au moment de l'enquête, car, au-delà d'un petit noyau d'agents affectés à un poste clairement défini (agent d'accueil ou adjoint départ de train), l'équipe Escale était constituée pour partie d'agents de réserve, qui tournaient sur différents postes...

Effets produits sur les agents d'Escale :  
un dispositif qui est source de frustrations,  
tout en gommant les tensions inhérentes  
à l'activité

La diffusion des attitudes de service et des enquêtes client mystère au sein de la SNCF était un sujet récurrent de discussion entre les agents d'Escale. La plupart d'entre eux étaient perplexes quant au bien-fondé de ces démarches. Pour certains, le déploiement à grande échelle de ces démarches avait pour effet d'introduire un rapport de servilité dans les relations agents-usagers (en faisant émerger la figure d'un « client roi ») et de « déshumaniser » ces relations. L'agent d'Escale était ainsi réduit, à leurs yeux, à un rôle d'automate, ou de serviteur.

Un agent d'accueil : « Moi, le mec qui arrive et qui me dit : "Ici c'est Paris ?" en me montrant le TGV, sans

rien dire d'autre, là, je me contente de dire : "oui". [...] Moi, j'aime pas que les clients me prennent pour un poteau indicateur ! Il est hors de question que je dise « bon voyage » à un mec qui me prend pour une pancarte ! »

Un agent d'accueil : « Une personne qui est en difficulté et qui nous le demande gentiment, on l'aide. Mais, c'est vrai qu'il y a des clients qui nous prennent pour des porteurs ! Si c'est des gens polis, courtois : oui. Mais, sinon, il y a des limites... »

Est-ce à dire, pour autant, que ces agents n'avaient pas le sens du service ? Bien au contraire. Mais ils avaient une idée toute personnelle de ce que devait être le service rendu au client. La nature de ce service dépendait, avant tout, de la manière dont ils catégorisaient le client qu'ils avaient en face d'eux. En effet, ils établissaient spontanément une dichotomie entre des clients « méritants » (dont les personnes à mobilité réduite), qui devaient être aidés, pris en charge, accompagnés, et des clients « ingrats », qui ne méritaient que le « service minimum ». Ainsi, les relations avec les personnes à mobilité réduite étaient très valorisées par les agents d'accueil, qui avaient le sentiment d'être utiles et reconnus par cette catégorie de clients.

Un agent d'accueil : « Avec Caroline, par exemple, (une PMR [personne à mobilité réduite]), si je la vois en difficulté dans la grimpe, je vais la pousser... Personne ne nous le demande ! Mais je vais le faire volontiers, parce qu'on ne me demande pas de le faire et parce qu'il y a une intimité avec cette personne... Je sens que je fais ce que j'ai à faire. Ça m'est arrivé d'accompagner un non-voyant jusqu'à la Place Leclerc. J'avais fini mon boulot : personne ne me le demandait ! Personne ne le sait, mais je ne vais pas le dire, parce que je n'ai rien à faire avec un non-voyant en dehors des enceintes SNCF, car, si on se fait renverser tous les deux par une voiture... ».

Pour d'autres agents, les attitudes de service, bien qu'ayant une certaine utilité, s'avéraient inappropriées, voire contre-productives, dans certaines situations. Elles étaient donc vues davantage comme des contraintes que comme des opportunités.

Un agent d'accueil : « Il y a des situations où on ne peut pas dire "Bonjour, Monsieur", parce que ça n'a aucun sens. Je vais vous donner un exemple : quelqu'un qui arrive complètement paniqué et qui nous interpelle, c'est difficile de [lui] dire "Bonjour, Monsieur", car ça n'a pas de sens ! [...]. Donc, si on [ne] nous juge que là-dessus, c'est un peu réducteur ».

J'ai, pour ma part, constaté que, dans des situations perturbées (retards de train, grèves...), au cours desquelles les agents devaient répondre simultanément, ou dans des temps très courts, à plusieurs demandes, ils devaient être capables de « se défaire » des clients les plus vindicatifs et contestataires afin

### LE « BRAS DE FER » (SITUATION EXTRAITE DU JOURNAL DE TERRAIN DE DAMIEN COLLARD)

Pour assurer la sécurité des clients, il convient parfois d'être très ferme, selon E. (adjoine départ de train), par exemple, quand un client « se jette » sur le train, alors que les portes viennent de se refermer. Un exemple type, que j'ai pu constater sur un TER : les portes venaient de se refermer et deux jeunes clients sont arrivés en courant et se sont précipités sur le train.

E. s'est interposée de suite, en faisant littéralement barrage de son corps et en fixant les jeunes droit dans les yeux : « C'est terminé ! On ne monte pas ! » [L'agent joue ici la carte de la fermeté]. Les jeunes ont obtempéré.

E. (d'un ton calme et posé) : « Alors, le prochain pour Belfort, c'est 18h34. » [E. se positionne sur le registre de la relation de service en adoptant une attitude attentionnée].

E. (me commentant la situation après coup) : « C'est vrai que, quand je dis qu'on ne monte pas, on ne monte pas ! Quand j'ai dit non, c'est non ! [...] Ça, c'est un apprentissage qui se fait sur le terrain. Le « bras de fer », c'est sur le terrain. De toute façon, on est obligé de s'imposer : c'est une question de sécurité... »

de ne pas s'engager dans un « dialogue de sourds ». Pour ce faire, les agents adoptaient spontanément une attitude de fermeture (marquée par une certaine distance) contraire aux attitudes de service prescrites !

Enfin, les évaluations réalisées dans le cadre des enquêtes client mystère occultaient totalement la complexité du travail des agents d'Escale, les tensions et contradictions inhérentes à leur activité et l'étendue de leurs compétences. En effet, les agents étaient régulièrement amenés à gérer des situations inextricables dans lesquelles des contraintes de différentes natures étaient enchevêtrées. Soumis à des injonctions contradictoires, ils devaient alors établir des priorités et procéder à des arbitrages. Ainsi, les adjoints départ de train devaient très fréquemment arbitrer entre les exigences liées à la sécurité et celles liées à la relation de service. Si les plus virtuoses d'entre eux (souvent les plus expérimentés) étaient parfaitement capables d'articuler différents registres d'action et de mobiliser des compétences à la fois techniques, relationnelles et émotionnelles (comme dans l'exemple du « bras de fer », ci-dessus), il n'en allait pas de même pour les moins expérimentés...

### RÔLE ET FONCTIONS LATENTES DES ENQUÊTES CLIENT MYSTÈRE

Dans nombre de situations, les attitudes de service et l'instrumentation qui les porte apparaissent donc inadaptées à la nature de l'activité du personnel d'Escale. Dès lors, on peut s'interroger sur le bien-fondé des enquêtes client mystère, dès lors que celles-ci avaient pour ambition de transformer et d'homogénéiser les pratiques et les compétences professionnelles des agents d'Escale afin d'améliorer la prise en charge des voyageurs. Cette conjecture s'avère des plus fragiles : on peut en effet questionner les liens établis par la Direction des Gares et de l'Escale entre l'intériorisation des dites attitudes de service par les agents, le développement de leurs compétences et la qualité du service perçue par les clients (7)... En outre, la plupart des acteurs en charge de la formation rencontrés durant la recherche collective sur les compétences implicites de service (BORZEIX, COLLARD, RAULET-CROSET, TEULIER, 2008) se sont montrés relativement critiques quant au bien-fondé des attitudes de service et des enquêtes client mystère. De leur point de vue, ces démarches venaient « court-circuiter » des dispositifs de formation innovants, qu'ils essayaient de diffuser dans l'entreprise. Ces démarches étaient donc loin de faire l'unanimité... Dès lors, comment expliquer la prégnance de ces enquêtes dans l'entreprise ? Quels en sont la fonction et le rôle véritables ? Pour répondre à ces questions, il convient de « remonter dans l'épaisseur de l'organisation » (COCHOY, 2002), notamment dans les étages supérieurs, pour analyser l'impact de la stratégie orientée client (adoptée par l'entreprise à partir du début des années 2000) sur la structure des rapports de pouvoir entre les différentes directions de la SNCF. En outre, il faut replacer cette stratégie orientée client et les réorganisations successives de l'entreprise dans le contexte de la libéralisation du rail et de l'ouverture progressive du réseau SNCF à la concurrence.

#### Une reconfiguration des rapports de pouvoir entre directions

Le déploiement d'une stratégie orientée client au sein de la SNCF s'est traduit par des réorganisations dans le but d'adapter les structures de l'entreprise à la stratégie et par une modification des rapports de pouvoir entre les différentes directions de la Société.

D'un point de vue structurel, l'entreprise SNCF est passée d'une position monopolistique, avec une organisation historiquement orientée vers la production,

(7) Dans sa thèse de doctorat, Jean-Baptiste Suquet souligne ainsi qu'« il y a un véritable danger à réduire la relation de service à la satisfaction du client obtenue par l'application de procédures standards » (SUQUET, 2008, p. 27).

ancrée dans une logique et une culture techniques, à une position d'offreur de services opérant dans un univers de plus en plus concurrentiel et doté d'une organisation orientée client ancrée dans une logique et une culture de service. On est ainsi passé d'une structure par grande filière professionnelle (ou par métier), avec des directions nationales chargées de chacune d'elles (Direction du Matériel, de la Traction, de l'Équipement, etc.) et des établissements principalement spécialisés par métier (établissements de maintenance du matériel, établissements traction...) à une structure par type de client, avec, d'une part, des Branches positionnées sur des segments de clientèle différenciés et, d'autre part, des entités (au service des Branches) couvrant les différents domaines ferroviaires (Matériel, Traction, Gares et Escapes, Vente et Distribution, etc.) correspondant peu ou prou aux grands métiers de la SNCF.

Ce passage à une « structure divisionnalisée » (MINTZBERG, 1989) s'est traduit par l'instauration de relations clients-fournisseurs au sein même de l'entreprise. C'est au nom du client final – comme « figure de rhétorique » (NEUVILLE, 1999 ; LÉVY, 2002) – qu'ont été mises en place des relations marchandes au sein même de l'entreprise (COCHOY, 2002).

Ainsi, la Direction des Gares et de l'Escale est devenue un prestataire de service pour le compte des deux transporteurs Voyageurs France Europe et Transport Public. Ce faisant, cette direction devait construire et réaliser des services pour chacun des transporteurs, en contrepartie d'une rémunération lui permettant de fonctionner en tant que véritable direction d'activité

responsable de son résultat. Encore aurait-il fallu, pour que la contractualisation prenne corps, que les deux donneurs d'ordre et le prestataire parvinssent à se mettre d'accord sur le type de service à rendre et sur les résultats attendus. Il convenait donc de définir, en amont, des standards pour pouvoir, en aval, évaluer et rémunérer les services rendus par la Direction des Gares et de l'Escale. Le déploiement à grande échelle d'une politique de qualité *via* le processus de certification des gares et le déploiement de toute une panoplie d'outils – au premier rang desquels figurent les attitudes de service relayées par les enquêtes client mystère et les enquêtes de satisfaction... – permettaient ainsi aux dirigeants de disposer de références communes (BOIGNE, MOISDON et TONNEAU, 1986) et d'indicateurs de performance simples (comme le nombre de gares certifiées, le degré de conformité des comportements des agents d'Escale aux attitudes de service prescrites, l'indice de satisfaction client, le nombre de minutes perdues pour cause de retard de train, etc.). Ces indicateurs de performance – bien que frustrés, car ne rendant pas compte de la complexité de l'activité des agents d'Escale – permettaient aux différents acteurs de contractualiser leurs relations, de dresser périodiquement des bilans et des évaluations, de comparer les gares entre elles, d'imputer des responsabilités, de distribuer des récompenses et des sanctions, de déterminer des objectifs à atteindre, d'orienter les conduites..., bref, de structurer la réalité (en la simplifiant) et de stabiliser les positions des uns et des autres (BERRY, 1983). Ainsi, un des grands « mérites » des enquêtes client mystère est de permet-

Transporteurs Voyageurs France Europe (VFE) et Transport Public (TP)	Direction des Gares et de l'Escale (DDGE)	Encadrement intermédiaire Escale
Contractualiser les relations avec la DDGE	Contractualiser les relations avec VFE et TP, avec l'encadrement intermédiaire Escale	Contractualiser les relations avec la DDGE
Disposer d'un référentiel commun	Disposer d'un référentiel commun	Disposer d'un référentiel commun
Évaluer la qualité des services rendus par la DDGE	Rendre des comptes à VFE et TP pour être rémunéré	Rendre des comptes à la DDGE
Comparer les gares entre elles	Évaluer et comparer les gares entre elles	Situer sa gare par rapport aux autres
Impulser une politique transporteur	Déployer une politique Escale à grande échelle et harmoniser les pratiques	Contrôler et évaluer l'activité des agents d'Escale
Asseoir son pouvoir en tant que transporteur et en tant que donneur d'ordres	Asseoir son pouvoir en tant que « pilote de production » vis-à-vis des établissements	Asseoir son pouvoir hiérarchique vis-à-vis des agents d'Escale

Tableau 2 : Les principales fonctions des outils et indicateurs découlant du processus de certification des gares, pour les différentes parties prenantes

tre aux dirigeants de pouvoir évaluer rapidement une situation à partir de quelques graphiques et de données chiffrées tirées d'un tableau de bord. Ces « indicateurs prégnants » (BOUSSARD, 2001) régentaient non seulement les relations entre les deux transporteurs et la Direction des Gares et de l'Escale, mais aussi les relations entre cette dernière et les responsables des services d'Escale (au sein des établissements), ainsi qu'au niveau local, les relations entre l'encadrement intermédiaire et les agents d'Escale. Derrière des outils et des indicateurs à première vue neutres, apparaissent donc des enjeux de pouvoir entre des acteurs situés à différents niveaux de l'organisation et liés entre eux par des relations de type contractuel. Au nom du client final, la diffusion de ces outils et indicateurs dans l'organisation a pour effet d'enraciner le pouvoir des producteurs de normes (ici, les transporteurs et la Direction des Gares et de l'Escale), de stabiliser les relations de pouvoir entre les différents acteurs et de conforter chacun dans son rôle.

#### La libéralisation du rail et l'ouverture à la concurrence

Les différentes évolutions présentées dans cet article – la mise en œuvre d'une stratégie orientée client, le déploiement d'une instrumentation gestionnaire visant à améliorer la qualité des services rendus au client, les réorganisations successives de l'entreprise... – constituent autant de réponses à un environnement de plus en plus concurrentiel. Ainsi, les changements structurels opérés ces deux dernières années avaient pour ambition de préparer la venue de nouveaux opérateurs ferroviaires sur le sol français dans le domaine du transport de voyageurs (le monopole de la SNCF en matière de transport de voyageurs par rail sur le territoire français a, en effet, pris fin le 13 décembre 2009) et de tirer parti de la nouvelle situation concurrentielle pour faire de la SNCF un acteur incontournable pour les nouveaux entrants. Pour ce faire, le Président actuel de la SNCF (Guillaume Pepy) a fait le choix de renforcer l'autonomie et le pouvoir des Branches (en élargissant le périmètre de certaines d'entre elles) et de créer, en avril 2009, une nouvelle Branche, « Gares & Connexions », chargée de proposer des services aux nouveaux entrants. Ainsi, les quatre Branches traditionnelles de l'entreprise – Fret, Voyageurs France Europe, Transport Public et Infrastructure – ont été respectivement rebaptisées « SNCF Géodis », « SNCF Voyages », « SNCF Proximités » et « SNCF Infra » (8).

(8) Les changements les plus notables concernent la Branche « SNCF Géodis », qui intègre, outre l'activité Fret SNCF, des filiales de la SNCF (comme Géodis), ce qui permet à cette Branche de s'appuyer sur un réseau mondial et multimodal pour répondre aux besoins des grands clients internationaux.

Quant à la nouvelle Branche « Gares & Connexions », qui jouit d'une totale autonomie de gestion, elle regroupe au niveau national la Direction des Gares et de l'Escale, la Direction de l'Architecture, de l'Aménagement et des Bâtiments, ainsi que certaines filiales spécialisées, ce qui permet à la SNCF de rester propriétaire des 3 000 gares du réseau français, même dans le cadre de l'ouverture à la concurrence. Avant cette date, les gares étaient rattachées aux Branches « SNCF Voyages » (ex-Voyageurs France Europe) *via* la Direction des Gares et de l'Escale et « SNCF Proximités » (ex-Transport Public). Une des missions principales de cette nouvelle entité est de garantir à tous les opérateurs ferroviaires un traitement non discriminatoire (9), un prix reflétant les charges de la gare et un engagement de service standard selon les types de gares et de clientèles. Désormais, les services d'Escale, pilotés par la Direction des Gares et de l'Escale (de la Branche « Gares & Connexions »), sont donc susceptibles d'offrir localement leurs services aux nouveaux opérateurs ferroviaires.

Dans le prolongement de la démarche « Gares en Mouvement », la Branche « Gares & Connexions » déploie aujourd'hui à grande échelle (sur ses 3000 gares) une politique de qualité de service, sous la bannière « Nos Dix promesses de service » : 1) « Vous trouvez facilement votre train ; 2) Vous êtes informé sur les services en gare ; 3) Vous changez facilement de mode de transport ; 4) Vous êtes informé sur les perturbations ; 5) Vous vous déplacez facilement dans la gare ; 6) Votre gare est propre ; 7) Vous disposez de toilettes propres ; 8) Vous disposez de commerces facilitant votre vie ; 9) Vous attendez dans des espaces confortables ; 10) Vous vous sentez en sécurité dans les gares.

Un label sera progressivement décerné aux gares respectant ces dix promesses. Des standards de qualité très précis ont ainsi été définis en fonction des types de gares, dans le but d'opérationnaliser ces dix promesses et d'évaluer la qualité des services rendus par les professionnels d'Escale. Par exemple, concernant la première promesse (« Vous trouvez facilement votre train »), dans une petite gare, l'information passera par voie d'affichage, tandis que dans une grande gare, le client pourra s'appuyer sur différentes ressources : un affichage, une signalétique en plusieurs langues dans la gare, des agents d'accueil polyglottes et qui respectent scrupuleusement les attitudes de service prescrites, etc. On le voit, les enquêtes client mystère ont encore de beaux jours devant elles !

(9) La loi oblige, en effet, cette nouvelle entité à travailler de manière transparente, non discriminatoire et équitable avec l'ensemble des opérateurs ferroviaires qui utilisent les gares. C'est pour cette raison que c'est la seule Branche à laquelle le sigle SNCF n'est pas associé.

## CONCLUSION

Au-delà de la satisfaction du client final, les enquêtes client mystère permettent à la Direction de la SNCF de contrôler (à distance) les comportements des agents travaillant en *front office*. Avec ces enquêtes, nous avons affaire à un véritable système panoptique qui permet de voir sans être vu (FOUCAULT, 1975). Dans le cas étudié, tous les acteurs de la chaîne de service Escale (dirigeants d'unité opérationnelle, dirigeants de proximité, chefs d'escale, agents d'accueil, adjoints départ de train) étaient évalués, via les enquêtes client mystère, sur les « engagements » pris vis-à-vis de la clientèle (dont les « promesses » faites aux clients en matière d'attitudes de service). Nul ne pouvait donc échapper à ces « indicateurs prégnants » (BOUSSARD, 2001), à ces « abrégés du bon » (RIVELINE, 1981 ; BERRY, 1983). Ceux-ci structurent les pratiques professionnelles, stabilisent les rapports sociaux et, en définitive, consolident l'ordre social et organisationnel existant. Ils ont aussi pour effet de rigidifier le mode de fonctionnement de l'organisation, de masquer la complexité du travail des agents au contact direct du client, de gommer les tensions et les contradictions propres à l'activité Escale et de standardiser les relations avec les voyageurs. On est donc loin des ambitions affichées il y a, de cela, une dizaine d'années par le Président de l'époque, qui les avait cristallisées dans le principe de la « pyramide inversée » ! ■

## BIBLIOGRAPHIE

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

BOIGNE (J.-M.), MOISDON (J.-C.) & TONNEAU (D.), « Gérer ou comprendre ? Perplexités à propos d'une intervention en milieu hospitalier », *Gérer & Comprendre*, n° 5, pp. 78-86, décembre 1986.

BORZEIX (A.), COLLARD (D.), RAULET-CROSET (N.) & TEULIER (R.), 2008, *Les compétences implicites dans la relation de service à la SNCF*, PREG-CRG École Polytechnique, rapport de recherche réalisé pour le compte de la SNCF.

BOUSSARD (V.), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, n° 4, vol. 43, pp. 533-551, 2001.

COCHOY (F.), « Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du travail*, n° 3, vol. 44, pp. 357-380, 2002.

COLLARD (D.), « La médiation : une compétence ingérable ? », *Gérer & Comprendre*, n° 72, pp. 15-25, juin 2003.

DUJARIER (M.-A.), « Standardisation *vs* personnalisation : le consommateur mis au travail d'organisation », in *Au nom du client*, S. MAUGERI (dir), Paris, l'Harmattan, collection Logiques sociales, série Sociologie de la Gestion, 2006.

FOUCAULT (M.), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.

LEVY (E.), « L'utilisateur est-il soluble dans l'organisation ? », *Sciences de la société*, vol. 56, pp. 187-202, 2002.

MINTZBERG (H.), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.

NEUVILLE (J.-P.), « Le marché et la convention à l'épreuve de l'organisation », *Sciences de la société*, vol. 46, pp. 103-117, 1999.

RIVELINE (C.), *Évaluation des coûts. Éléments d'une théorie de la gestion*, Paris, École des Mines de Paris, 1984.

SUQUET (J.-B.), *Les dynamiques professionnelles de la relation de service. Le cas de la fraude sur le réseau de surface de la RATP*, Paris, Thèse de doctorat de l'École Polytechnique, 2008.

# DE LA CULTURE COMME CONSTRUIT SOCIAL-LE CAS D'UN GROUPEMENT HOSPITALIER MUTUALISTE

RÉALITÉS MÉCONNUES

La plupart des études portant sur le thème de l'intégration culturelle sont orientées vers la mise en évidence de l'existence de valeurs communes, dont le partage rendrait l'organisation cohérente et faciliterait l'action organisée. À ce courant dominant se juxtaposent d'autres travaux davantage axés sur les dimensions conflictuelles ou ambiguës de la culture, qui mettent en évidence sa portée uniquement locale (sous-cultures).

En dépassant la dichotomie d'une intégration culturelle basée sur le partage de valeurs (l'organisation comme source de cohérence) ou sur un rapport de pouvoir (l'organisation comme lieu de non-cohérence et de conflits), nous proposons une approche de la culture résultant d'accords partiels négociés incluant ces deux logiques. Étudier la culture à travers cette dimension de construit social nécessite de comprendre les stratégies d'action du personnel qui permettent d'aboutir à un fonctionnement collectif. Ces stratégies étant par ailleurs indissociables de la perception du contexte local, il est nécessaire de prendre en compte la complexité de l'organisation et de son contexte, tels que le personnel se les représente.

Nous illustrerons cette vision construite de la culture d'entreprise au travers d'une étude de cas multi-sites. L'organisation présentée ici est un groupe mutualiste constitué par croissance externe (comportant six cliniques, dont cinq ont été rachetées ; ces dernières, bien qu'étant sou-

mises depuis lors au code de la mutualité, ont du mal à en percevoir les spécificités).

Par **Jennifer URASADETTAN** \*

**D**epuis 1970, le secteur de la santé a subi maintes reconfigurations motivées par une contrainte de financement croissante. D'importantes transformations institutionnelles visant à responsabiliser les « offreurs » de santé ont été réalisées, qui ont conduit à une concentration du secteur (par fermetures ou regroupements de cliniques). Dans ce contexte instable, le groupe étudié poursuit une stratégie de croissance par acquisitions (avec le rachat de cinq cliniques privées en dix ans), afin d'atteindre une taille viable. Sa constitution suppose le partage d'une culture commune, les cliniques acquises étant désormais soumises au code de la mutualité. La direction (au niveau général et local) met un point d'honneur à véhiculer les représentations et les pratiques mutualistes, telles qu'elle les entend. Cependant, ce point de vue est difficilement assimilé par le personnel des cliniques rachetées, sans que cela occasionne, pour autant, des dysfonctionnements particuliers pour les patients.

La plupart des modèles visant l'intégration culturelle sont fondés sur le partage d'un même « système idéal », moteur de l'action organisée. Il semble donc que ces modèles préjugant d'une cohérence excessive entre représentations prônées et pratiques en vigueur ne soient pas représentatifs de la situation telle que le personnel hospitalier la vit. Notre objectif est, à travers la mise en évidence au sein du groupe de différents modes d'intégration distincts de celui prôné par la direction, de relativiser la vision dominante de l'intégration culturelle, à savoir une intégration culturelle basée sur des valeurs partagées.

À cet effet, nous traiterons, dans une première partie, de la littérature relative aux notions de culture et d'intégration culturelle. Nous exposerons, ensuite, notre méthodologie de recherche. Enfin, dans une dernière section, nous présenterons notre analyse de terrain.

## REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROPOSITION D'UNE APPROCHE

Le niveau de cohérence de la culture d'entreprise et le degré de consensus au sein de l'organisation

Les situations de fusion-acquisition, et plus généralement la transposition du concept anthropologique de culture dans le champ de la gestion, posent implicite-

ment la question de l'universalité des pratiques de gestion et de la cohérence organisationnelle. Concept fortement controversé (MARTIN *et al.*, 2003), la culture d'entreprise reste cependant une notion pertinente dans l'étude du processus d'intégration du salarié à son organisation. Définie par SCHEIN (1985) comme « l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert et constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne », elle « impose certaines solutions » (HAMPDEN-TURNER, 1992) et crée une cohérence entre l'organisation et son environnement. Cette notion de cohérence est centrale, car elle oriente la perception et l'utilisation de la culture. MARTIN (2003) démontre ainsi que les théories « culturelles » sont axées autour de trois perspectives.

La perspective « d'intégration », qualifiée de « courant dominant » (SWIDLER, 1986) en raison de son hégémonie en sciences de gestion, regroupe l'ensemble des théories décrivant la culture en termes d'éléments concordants apportant sa cohérence à l'organisation. La culture est perçue comme un ciment organisationnel (HAFSI et DEMERS, 1997). Les tenants de ce courant démontrent l'existence d'une logique interne à l'entreprise, matérialisée par un rapport de causalité réciproque entre dimension idéale de la culture (valeurs, croyances, représentations) et comportements. La culture constitue un outil au service de la performance, la pérennité de l'entreprise dépendant de son niveau de cohérence entre sous-systèmes (KAVANAGH et ASHKANASY, 2006). De ce fait, elle doit être partagée par tous ses membres et l'intégration culturelle doit s'appuyer sur un socle de valeurs communes. Ce type de processus a néanmoins été remis en cause, notamment en raison de son postulat d'un déterminisme entre valeurs et action (GODELIER, 2006). Sa deuxième limite, d'ordre théorique, celle-là, réside dans la confusion faite entre cohésion et consensus, la cohésion faisant seulement référence à une capacité à travailler collectivement de manière efficace, là où le consensus exige un accord (THÉVENET, 1999). Dès lors, le fait d'envisager la culture comme source de consensus et d'action au sein de l'entreprise a des incidences directes sur le processus d'intégration culturelle. Partant d'une optique exclusivement managériale, elle tend à assimiler toute interprétation locale des événements, au mieux, à une

\* Docteur en sciences de gestion, Université Montpellier II, CREGOR.

sous-culture et, au pire, à de la résistance au changement.

Mais, à cette vision holiste de la culture, les auteurs opposent deux autres courants.

*Ainsi, le point de vue de la différenciation* reconnaît la culture comme source de cohérence, mais uniquement au niveau des sous-cultures constituant l'organisation (SAINSEULIEU, 1977 ; CAMERON et QUINN, 1998).

*Enfin, l'optique de fragmentation*, en remplaçant l'ambiguïté (c'est-à-dire les différentes interprétations ou les différentes façons de réagir face à un même phénomène) au cœur de son analyse (THÉVENET, 1999), rompt tout lien entre culture et cohérence. Cet appariement ne constituerait, en définitive, qu'un dogme de signification et d'ordre, que propageraient le management et les chercheurs (LEVITT et NASS, 1989). Toute culture est, par essence, entièrement ambiguë et ne permet pas toujours « d'interpréter clairement un phénomène ou une série d'événements » (FELDMAN, 1991). Elle doit donc être étudiée dans la seule intention d'en préciser les sens « locaux ». En relativisant la portée déterministe, globale et structurante des valeurs telles qu'elles sont envisagées par la perspective d'intégration, ces deux derniers courants replacent les interprétations des individus au cœur du processus d'action organisée. Comme le soulignent ALDRICH et FIOL (1994), l'action collective n'est pas le fruit d'une vision partagée de l'environnement, mais bien plutôt celui d'une vision d'une concomitance purement factuelle de plusieurs actions au sein d'un groupe. Ces différentes acceptions de la culture ont un impact sur les modalités d'intégration culturelle, dans le cadre d'une fusion-acquisition.

#### Le degré de consensus au sein de l'organisation et le mode d'intégration culturelle sous-jacent

En démontrant que la perception de sa propre culture d'entreprise par un de ses membres dépendait en grande partie de sa position au sein de l'organisation, MEYERSON (1991) met en avant le point de vue intégrant de l'entreprise d'accueil et, plus précisément, celui de la direction. En valorisant l'idée d'identité et de reconnaissance d'une autorité, cette dernière incite fortement les nouveaux membres à adopter les codes, ces évidences partagées guidant le comportement déjà en exergue (DEGOT, 1985). Ce processus d'intégration culturelle visant à une assimilation (BERRY, 1983) est donc unilatéral, le groupe épousant l'identité et la culture de l'autre groupe. Cependant, BUONO et BOWDITCH (1989) démontrent que ce mode d'intégration débouche souvent sur une logique « eux » VS « nous » conduisant à un rejet organisationnel de l'autre.

Contrairement à la perspective d'intégration, les courants de la différenciation et de la fragmentation prennent en compte les différences de culture existant

entre groupes et ils relativisent la notion de valeur en tant que garante de l'unité des comportements. MEYERSON (1991) démontre, à cet égard, que les employés ou le groupe acquis (dans le cadre d'une fusion-acquisition) partagent une vision différenciée ou fragmentée de la culture, contrairement à la direction ou au groupe acheteur. Cette reconnaissance de la diversité culturelle peut conduire à deux modes d'intégration culturelle distincts : le mode conflictuel ou le mode négocié. BERRY (1983) démontre que, si l'entreprise acheteuse refuse que l'entité acquise préserve sa culture et ses pratiques, l'intégration culturelle aboutira, soit à une séparation (peu d'échanges culturels, en raison d'un fonctionnement indépendant des deux entités), soit à une déculturation (fonctionnement conjoint des deux entités, mais difficultés au sein de l'organisation achetée). Si, au contraire, l'organisation acheteuse accepte que l'entité acquise préserve sa culture, le processus conduira à une intégration, caractérisée par la construction progressive de pratiques culturelles communes permettant aux deux structures de fonctionner conjointement. Ce dernier mode, basé sur la négociation, est à rapprocher de la vision cognitive de l'organisation, qui envisage cette dernière comme le produit d'un ordre provisoire négocié entre les acteurs (ici, l'entreprise d'accueil et l'entreprise acquise) au cours de leurs interactions (GRAY *et al.*, 1985). Ce consensus est moins le résultat de l'adhésion totale et entière des individus à des éléments communs que la matérialisation d'un compromis autour d'une solution moyenne.

De ce fait, les différences de perspective de la culture existant entre entreprise d'accueil et entreprise acquise peuvent conduire à un décalage en matière de modalités d'intégration culturelle. Le tableau 1 de la page suivante illustre cet écart.

Plusieurs recherches se sont attachées à définir le processus de gestion et d'intégration le mieux adapté au contexte (SARGIS ROUSSEL, 2004). Cependant, la plupart s'accordent sur l'importance d'une gestion de la diversité culturelle par l'entreprise d'accueil (PRAHALAD et BETTIS, 1986). L'équipe dirigeante doit être capable d'aménager son processus d'intégration afin de prendre en compte les particularités de l'entité acquise, sous peine de dysfonctionnements (BARABEL *et al.*, 2003). Par conséquent, la direction doit apprendre à passer d'une optique d'assimilation à une optique d'intégration.

Au travers de l'étude du processus d'intégration du groupe hospitalier mutualiste, notre objectif est de démontrer que non seulement le processus d'intégration ne suit pas le modèle dominant de l'assimilation, mais qu'il peut aussi emprunter les autres composantes. Ainsi, l'assimilation attendue par l'entreprise d'accueil peut déboucher sur un mode d'intégration ou sur un mode séparation/déculturation, lorsque le personnel des entreprises acquises cherche à s'approprier les codes émanant de la direction. L'intégration cultu-

Entité	Entreprise d'accueil	Entreprise acquise		
Perspective culturelle (MARTIN, 2003)	<b>Intégration</b> <i>Une seule culture au sein du groupe</i>	<b>Différenciation et Fragmentation</b> <i>Plusieurs cultures au sein du groupe</i>		
Mode de consensus correspondant	Consensus résultant d'une imposition ou d'une acceptation des pratiques ou des représentations de l'entreprise d'accueil	Pas de consensus entre l'entreprise d'accueil et l'entreprise acquise		Consensus résultant d'une négociation
Mode d'intégration culturelle (BERRY, 1983)	<b>Assimilation</b> <i>adoption des codes de l'entité d'accueil</i>	<b>Séparation</b> <i>Fonctionnement séparé des deux entités</i>	<b>Déculturation</b> <i>Fonctionnement conjoint, mais difficultés pour l'entité acquise</i>	<b>Intégration</b> <i>Fonctionnement conjoint et mise en place de codes communs</i>

Tableau 1 : Acceptions de la culture et modalités d'intégration culturelle

relle repose donc sur les modalités de partage des pratiques/représentations souhaitées par la direction et acceptées par les nouveaux membres, que ces consensus résultent d'une négociation ou qu'ils résultent d'une simple acceptation.

Le mutualisme et les spécificités des cliniques mutualistes

Détenant 59 % des parts de marché de l'assurance complémentaire de santé, la mutualité possède cent trois établissements hospitaliers. Définies par le code de la mutualité comme « des personnes morales de droit privé à but non lucratif », les mutuelles mènent, grâce aux cotisations versées par leurs adhérents, « des actions de prévoyance, de solidarité et d'entraide visant à améliorer leurs conditions de vie » (A. L111-1). Créé afin que ses adhérents puissent se prémunir contre le risque, ce mouvement s'est construit autour de principes spécifiques opposés à la sphère marchande, tels que la solidarité ou le but non lucratif. Selon VINCENT et DELAFOSSE (2007), il se distingue également par son identification corporatiste (les groupements professionnels constituant la structure fondamentale de leur organisation économique et sociale) et territoriale (avec un ancrage communal, départemental, puis régional).

La clinique privée constitue un objet de recherche peu et mal connu des sciences de gestion, les travaux s'étant concentrés sur l'hôpital public (TSCHÉULING *et al.*, 2000) ou sur certains acteurs des cliniques (notamment les médecins) sans, pour autant, adopter de perspective organisationnelle (PIOVESAN, 2003). Toutefois, certains traits caractéristiques émergent. Tout comme les hôpitaux, les cliniques constituent des bureaucraties professionnelles (PELLET, 2000). Caractérisées par l'importance donnée à leur centre opérationnel, elles comportent un nombre important de professionnels relativement indépendants vis-à-vis

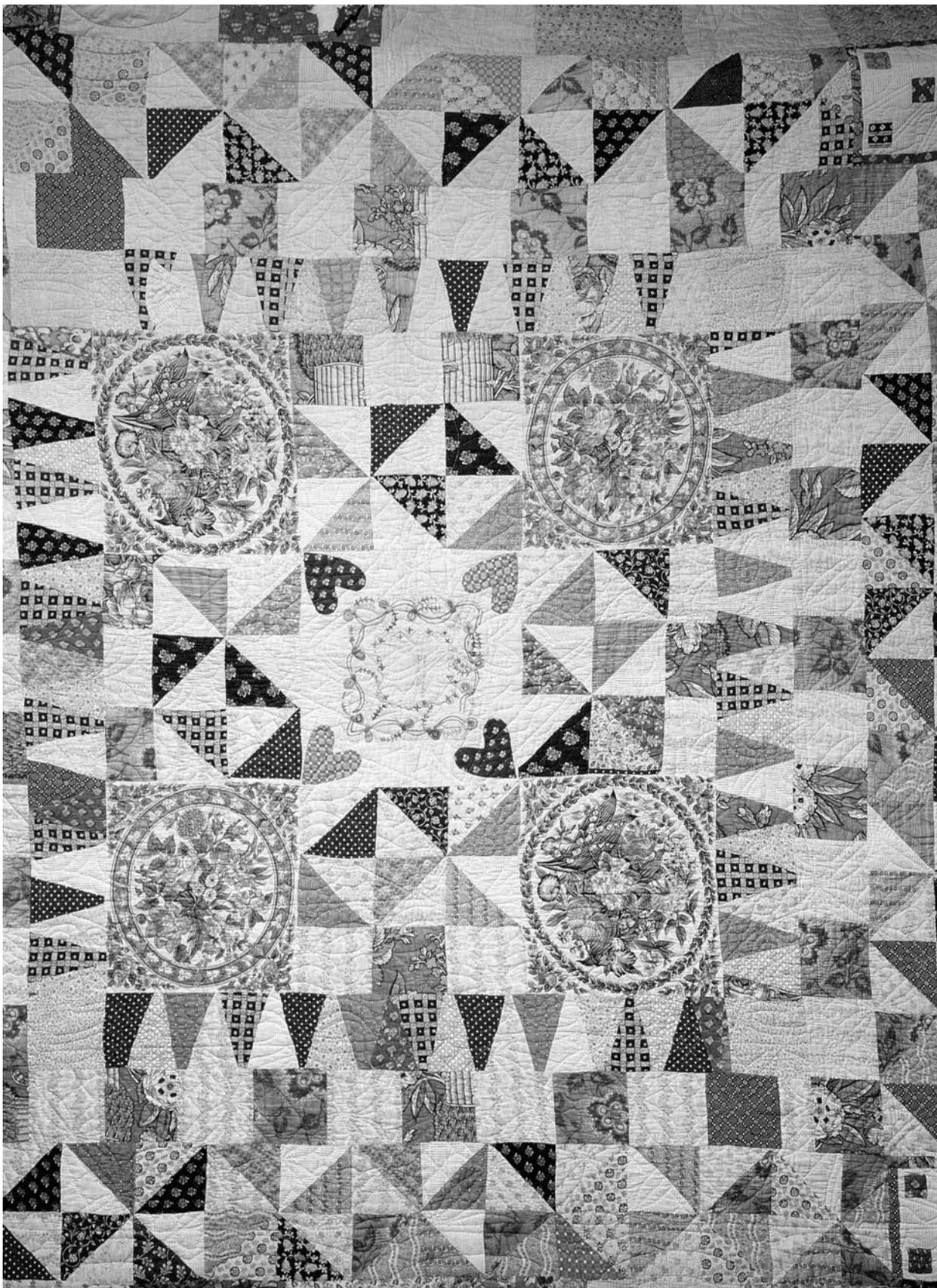
de leur hiérarchie (directeurs d'établissements) et n'ayant de comptes à rendre qu'à leurs patients. Les cliniques n'offrent que très peu d'occasions d'interactions entre les différents corps de métiers (exception faite des équipes, en bloc opératoire).

Contrairement aux autres pays européens, où le secteur privé non lucratif constitue près de la moitié des établissements, le secteur privé non lucratif, constitué en majorité d'établissements mutualistes, ne représente, en France, que 28 % du secteur de la santé. Les travaux en gestion portant sur les spécificités mutualistes des cliniques sont inexistantes. Seules des études d'historiens laissent à penser que les principes mutualistes ont une incidence sur l'orientation stratégique de l'établissement (DREYFUS *et al.*, 2006). Le principe de solidarité se traduit ainsi par la non sélection des patients à l'entrée, tant en terme pécuniaire (pas de dépassement d'honoraires) qu'en terme de pathologie (prise en charge des cas « rentables » comme des cas « non rentables »). De même, l'orientation non lucrative amène au report des bénéfices réalisés dans la structure, plutôt qu'à leur redistribution à d'éventuels « actionnaires ». Enfin, le principe de démocratie (un homme = une voix) aboutit à une gouvernance collective de la clinique par les adhérents de la mutuelle.

## ÉTUDE DE CAS

### Collecte et traitement des données

Afin de comprendre le processus d'intégration culturelle des groupes, nous avons procédé à une analyse intersites. Cette démarche, caractérisée par sa durée et le fort degré d'imprégnation du terrain, a été facilitée par notre introduction au sein du groupe, dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation



Dewarnt Neatle Fine Art Auctioneers, Newbury, Berks, UK/Ph © The BRIDGEMAN ART LIBRARY

JENNIFER URASADETTAN

Les cliniques n'offrent que très peu d'occasions d'interactions entre les différents corps de métiers (exception faite des équipes, en bloc opératoire). - Patchwork, création de Mary Ann Radley, 1804.



par la Recherche (CIFRE). Concomitamment à une étude de données secondaires internes (comptes rendus des réunions mensuelles de pilotage, journaux internes), une revue de presse sur le secteur a été réalisée en vue de préciser le contexte de la constitution du groupe. Par la suite, le recueil des données s'est principalement appuyé sur la conduite d'entretiens semi-directifs réalisés *a posteriori* (à l'issue du rachat de l'établissement) auprès des trois corps de métier des six établissements (administratif, médical et soignant). La grille d'entretien a servi de trame aux 73 interviews réalisées. Les discours rapportés ont permis d'identifier les différents modes d'intégration culturelle en exergue au sein du groupe. Les données ont été traitées grâce au logiciel NVivo, dont le mode de regroupement thématique donne une grande souplesse de manipulation du codage et de construction progressive des catégories. Dans un souci de fiabilité, nous avons procédé à un double codage systématisé (MILES et HUBERMAN, 2003).

Les thèmes et sous-thèmes recensés à l'issue de l'analyse sous-tendent trois axes :

- l'axe « Éléments (pratiques professionnelles comme organisationnelles) spécifiques et non spécifiques à l'établissement » s'attache à formaliser les représentations qu'a le personnel de son établissement, au travers de ses spécificités. La perception de l'environnement (y compris le groupe mutualiste) montre dans quelle mesure celui-ci contribue à modifier des pratiques bien établies ;
- l'axe « Liens entre changements perçus et Mutualisme » vise à comprendre comment le mutualisme influence les pratiques du personnel et présente la construction des liens existant entre pratiques du mutualisme et représentations du mutualisme ;
- enfin, en explicitant le degré de contribution du mutualisme à la performance de la structure, l'axe « Liens entre performance et Mutualisme » met en relief la relation entre le mutualisme et la pérennité de l'établissement.

Ces axes mettent en évidence l'ensemble des consensus émanant du personnel sur le rachat de leur établissement par le groupe. Afin de lier l'analyse de contenu avec les modes d'intégration en exergue au sein du groupe, nous avons catégorisé les consensus portant sur les nouvelles représentations et sur les nouvelles pratiques consécutives au rachat, selon que ces consensus résultaient d'une négociation ou d'une acceptation spontanée par le personnel.

#### Le contexte de la création du groupe et les objectifs attendus par la direction

Le secteur de la santé se caractérise par une contrainte de financement croissante conduisant à une restructuration des établissements de santé. Selon une étude datant de 2005 et menée par la DREES (Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des

Statistiques du ministère de la Santé et des Sports), « les établissements privés ont vu leur nombre se réduire d'environ 2400 à un peu moins de 1900 depuis le milieu des années 1990 ». Cette concentration est amplifiée par la politique de normalisation de l'offre menée par les pouvoirs publics, qui oblige chaque établissement à demander l'accréditation de la Haute Autorité de Santé (HAS) pour pouvoir continuer à fonctionner.

N'échappant pas à cet impératif de survie, le groupe mutualiste s'est orienté vers une politique de croissance externe, afin d'avoir plus de poids face aux autorités locales. Disposant de réserves financières, le groupe rachète, entre 1996 et 2003, cinq cliniques privées connaissant une situation financière précaire en raison de leur petite taille et de leur incapacité à investir dans leur structure. Effectués avec l'agrément de l'Agence Régionale de la Santé (ARS) et du Schéma Régional d'Organisation Sanitaire et Sociale (SROSS) désireux de maintenir une offre de santé en milieu rural, ces rachats ont permis une remise aux normes des plateaux techniques. Chaque clinique (à l'exception de A et B) est située dans un département différent d'une même région. À côté de l'objectif de devenir un acteur incontournable de la santé locale, la direction du groupe recherche des synergies, tant au niveau de sa politique de fournisseurs qu'à celui de l'unification de ses logiciels de gestion.

#### Le projet d'intégration culturelle de la direction

Le processus de rachat des différents établissements s'est déroulé sur sept ans (de 1996 à 2003), au cours desquels cinq établissements (dont trois avaient auparavant un but lucratif) ont été acquis par le groupe mutualiste. Les caractéristiques de chaque structure sont indiquées dans le tableau 2 suivant.

L'assimilation des cliniques B, D et F semblait plus hasardeuse aux yeux du directeur du groupe, en raison de leur passé d'établissement à but lucratif. Il craignait notamment un départ massif des praticiens, désormais soumis au non-dépassement des honoraires. Or, le bilan social montre qu'il n'y a pas eu plus de départs dans ces structures que dans les cliniques C et E.

La constitution du « groupe hospitalier mutualiste » témoigne d'une hiérarchie entre son « membre fondateur » (la clinique A) et ses « adhérents » (les cinq cliniques rachetées). La clinique A a exprimé sa volonté d'associer le personnel au changement de représentations et de pratiques en nommant à la tête de chaque établissement un nouveau directeur issu du monde mutualiste, chargé, entre autres choses, de promouvoir cet « esprit mutualiste ». Les décisions stratégiques, c'est-à-dire les décisions constituant un investissement important (réfection des blocs opératoires ou des bâtiments, gros travaux de remise aux normes) sont prises en comité de direction, présidé par le directeur du groupe (directeur

Cliniques	A	B	C	D	E	F
Date de rachat	Créé en 1909	1996	1999	2001	2001	2003
Statut avant rachat	Mutualiste	Privée but lucratif	Mutualiste	Privée but lucratif	Privée but non lucratif	Privée but lucratif
Précédent propriétaire		Médecins	Mutuelle	Médecins	Association	Médecins
Nombre de lits	130	70	87	35	46	56
Personnel	339	160	226	119	102	73
Contexte rural/urbain	Urbain	Rural	Urbain	Urbain	Rural	Rural
Concurrence	Forte	Forte	Forte	Faible	Faible	Faible

Tableau 2 : La constitution progressive du groupe

de la clinique A), qui est le décideur final. Chaque établissement s'est vu imposer le même système d'information, dont la maintenance est assurée par le siège. Les achats de petit matériel médical et chirurgical sont regroupés. Concomitamment à ce mode de fonctionnement étroitement couplé et fortement hiérarchisé, la gestion quotidienne de chaque établissement reste entre les mains du directeur local.

Le mode de management du directeur de la clinique A, qui est également le directeur du groupe, est très « paternaliste » : « *On est géré par quelqu'un qui a l'esprit mutualiste à 600%, quoi ! Et qui tire toutes les ficelles, si on ne l'a pas, il nous impose à bon escient les décisions... Il gère son entreprise à la paternaliste et il se comporte comme ça avec ses employés. Il sait tout...* » (Assistante RH, clinique A). Il connaît et a placé chaque directeur à la tête de chaque établissement, et il n'hésite pas à se rendre en personne dans les cliniques du groupe en cas de besoin, ce qui rend la direction locale un peu fantomatique : « *on le sait, que la décision, au final, elle est prise par Mr B. (le directeur du groupe) ; Mr A. (directeur de la clinique F), il est là pour la représentation, mais il n'a pas les vrais pouvoirs* » (ASH, clinique D).

Tenant à ce que cette culture soit unanimement partagée, il a chargé les directeurs d'établissement de diffuser « l'esprit mutualiste » : « *Le directeur a essayé de mettre à la tête du groupe des gens qui ont une vision du groupe ; on joue pour le groupe* » (La directrice de B). De multiples réunions de pilotage ont été tenues à cet effet. Les comptes rendus de réunion, confirmés par les interviews des directeurs, témoignent, tout d'abord, d'une mission de solidarité donnant un sens au travail du personnel : « *Cette entreprise a des finalités particulières ; elle diffuse de l'espoir, des réponses à des angoisses* » (Directeur du groupe). Elle se traduit ainsi par une façon de fonctionner particulière. Par opposi-

tion au côté impersonnel de l'hôpital et à l'esprit de lucre de la clinique à but lucratif, la structure mutualiste place le patient au cœur de son dispositif de soin : « *On nous dit d'ailleurs que l'accueil est toujours très très bien ; on a un bon suivi des patients. On est toujours présent ; j'ai été formée comme ça, dans cet état d'esprit, voilà. Je n'ai que cette référence... Vous savez, quand je vais à l'hôpital pour des visites, voir des gens hospitalisés, pff...c'est complètement impersonnel, je veux dire...* » (Aide soignante, clinique A).

De même, le non-dépassement d'honoraires par les médecins change leurs rapports au patient : « *Cet aspect commercial de la médecine me gênait. Depuis mon entrée dans cette clinique, je n'ai plus jamais parlé d'argent. [...]. Ça peut influencer sur la pratique chirurgicale : vous pouvez être incité à pratiquer un acte chirurgical parce que le patient a de l'argent.* » (Médecin, clinique A).

Enfin, elle se traduit par un mode de coordination par ajustements mutuels : « *et la solidarité, je le vois, elle fonctionne au sein du personnel, ils sont plutôt plus solidaires ici, que par rapport aux autres cliniques, où l'individualisme est de mise et c'est comme ça, dans le reste du groupe* » (le directeur du groupe).

Ces consignes accompagnent une réorganisation des services selon chaque établissement (fermeture d'étages, implantation de nouveaux services, réfection du bloc opératoire, réunion de deux établissements...). Dans le même temps, si le salaire du personnel (à l'exception de la clinique F) a été augmenté, les cadences de travail se sont accélérées. Enfin, le personnel du groupe n'a pas l'occasion de se côtoyer, chacun restant attaché à sa clinique et aucune formation en commun n'ayant été envisagée.

Telle qu'elle est présentée par la direction générale, l'intégration culturelle apparaît ici comme le produit d'une assimilation, le personnel ne semblant disposer d'aucune latitude de négociation. Ici, les pratiques

perçues comme spécifiques par le directeur (prise en charge personnalisée, non sélection des patients, coordination par ajustements mutuels) sont indissociables de la représentation du mutualisme comme vecteur de solidarité.

## RÉSULTATS ET APPORTS

### Une assimilation partielle

Partant du constat qu'aux yeux de la direction « l'esprit mutualiste » avait un impact sur la façon de travailler du personnel, nous avons cherché à voir, au cours des entretiens, dans quelle mesure « l'esprit mutualiste » avait modifié leurs pratiques. Malgré les efforts des différentes directions locales, l'analyse de contenu montre que le personnel des établissements n'est pas « gagné » par l'esprit mutualiste, du moins pas dans sa pratique. Le tableau 3 ci-après résume la situation.

Exception faite du changement des logiciels de facturation et de gestion des ressources humaines, les pratiques touchant au mode d'organisation de chaque établissement ou aux pratiques organisationnelles ne résultent pas d'un processus d'assimilation. En effet, la construction de pratiques inter-organisationnelles (intégration) n'émane pas de la direction, mais du personnel, confronté à la réfection de son bloc opératoire et à la nécessité de mener à bien cette opération : « *On se fait passer des idées, des documents pour le déménagement des blocs et sa gestion* » (Infirmière de bloc, clinique B).

L'augmentation des cadences de travail, associée à une tendance générale du secteur (*et ce n'est pas qu'ici hein ? c'est partout comme ça !* (IDE, clinique F)) ou l'installation de nouveau matériel (respirateurs, lits...) sont acceptées par le personnel. Cependant, d'autres pratiques professionnelles, telles que le développement du dossier patient (traçabilité de son parcours au sein de l'établissement) ne sont suivies qu'avec peine et aboutissent à une déculturation : « *Sauf que, bon : à force de faire de la paperasse, on fait plus notre*

Cliniques	B	C	D	E	F
Pratiques organisationnelles*					
Communauté de pratiques soignants/médecins	Intégration : la réfection de chaque bloc opératoire a incité le personnel de bloc des cliniques à se coordonner afin de faciliter l'aménagement et la logistique des nouveaux blocs.				
Changement de logiciels (administratifs)	Assimilation : le personnel accepte la mise en place de nouveaux logiciels de gestion, sans toutefois y trouver d'avantages particuliers.				
Mode de coordination (hiérarchisation)	Séparation : le personnel se sent isolé, car le rachat a provoqué une hiérarchisation et une répartition des tâches plus stricte. Il y a moins d'initiative qu'avant.				
Interactions entre cliniques	Séparation : seul le personnel de bloc se sent appartenir au groupe, le reste du personnel se sent isolé.				
Pratiques professionnelles*					
Médecins Non Dépassement Nouveau matériel	assimilation assimilation	intégration assimilation	intégration assimilation	assimilation assimilation	assimilation assimilation
Soignants					
Prise en Charge	déculturation	déculturation	déculturation	déculturation	déculturation
Dossier patient	déculturation	assimilation	assimilation	déculturation	déculturation
Augmentation des cadences	assimilation	assimilation	assimilation	assimilation	assimilation
Nouveau matériel	assimilation	assimilation	assimilation	assimilation	assimilation
Administratifs Nouveau matériel	assimilation	assimilation	assimilation	assimilation	assimilation

\* Nous ne donnons que les pratiques les plus significatives, c'est-à-dire celles sur lesquelles la direction a insisté, ou les changements remarqués par le personnel, mais que la direction n'a pas intégrés comme pratique « mutualiste ».

Tableau 3 : Des modalités d'intégration culturelle différentes



métier, on passe notre temps à remplir des fiches !.. » (IDE, clinique C).

Enfin, le non-dépassement d'honoraires est diversement accepté au sein des établissements. Les structures C et D, situées dans la même ville et appelées à fusionner en refusent ainsi la stricte application et cela, en dépit du fait que la clinique C ait toujours été mutualiste. Cette situation aboutira finalement à l'application de légers dépassements d'honoraires, discrètement pratiqués par certains praticiens en l'absence d'une interdiction claire de la direction : « *Rassurez-vous les médecins qui sont dans nos murs, ils font de temps en temps de petits dépassements d'honoraires, mais c'est rien, comparé aux praticiens du privé à but lucratif* » (Cadre infirmier, clinique C).

Malgré les nombreuses communications des différentes directions faites à propos de « l'esprit mutualiste », le personnel, dans son ensemble (excepté celui des cliniques C et D), n'en retient aucune idée précise, du moins dans sa dimension éthique : « *Je pense qu'il a dû l'expliquer, ce que c'était, le mutualisme... ; ça m'intéressait pas, le mutualisme, parce qu'on avait tellement peur de voir si ça allait changer, au niveau des licenciements, que... Et puis, maintenant, on bosse bien, ici, sans savoir ce que c'est, alors, bon...* ». (Contremaître, clinique E). Ainsi, les dimensions de solidarité envers le patient, traduites par la pratique du non-dépassement d'honoraires, ou encore le sentiment d'appartenance à un groupe mutualiste ne trouvent aucun écho. En revanche, sont associées au groupe des notions de rentabilité et de logique de gestion, bien que les salaires aient été augmentés dans l'ensemble : « *En fait, je pensais que le terme mutualisme, ça faisait pas comme une*

*entreprise où il faut rentabiliser ; je pensais que ce serait plus humain et, en fait, ça marche exactement comme toute entreprise...* » (IDE, clinique F).

Le statut de l'établissement avant le rachat ne constitue pas un facteur déterminant d'intégration du mutualisme (distanciation valeurs/pratiques, en ce qui concerne la clinique C). En revanche, le contexte de restructuration peut constituer un facteur d'attribution de sens au mutualisme et à ses pratiques, et expliquer les différences de représentations entre le personnel et la direction. S'inscrivant dans un environnement mouvant, ce rachat fait progressivement perdre l'image familiale et spécifique que le personnel avait de son établissement : « *Je pense qu'on va perdre notre qualité de vie au travail. Qui dit grosse structure dit davantage de rendement. Les petites structures comme ça ne sont pas viables, sur le long terme* » (IDE ambulatoire, clinique D).

#### Les facteurs d'intégration culturelle

Le niveau d'intégration culturelle du groupe (présenté dans le tableau 3) s'explique, ainsi, essentiellement par le degré d'instabilité perçue du contexte et, dans une moindre mesure, par les modifications des conditions de travail, dues au rachat. Ainsi, selon que l'environnement sera perçue comme stable ou instable (soumis ou non à une forte concurrence), l'intégration culturelle relèvera, soit de la séparation, soit de l'assimilation, voire de l'intégration. En environnement instable, émergent du personnel de nouvelles stratégies d'action, entendues ici comme « une vision générale de l'action à organiser » (SWIDLER, 1986). Elles

	Environnement stable	Environnement instable
Effets indirects sur les conditions de travail	<p>Les stratégies d'action du personnel préexistant avant le rachat perdurent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Car le contexte est stable</li> <li>→ Car le rachat n'a pas changé les pratiques quotidiennes</li> <li>⇒ Cas du fonctionnement quotidien de chaque structure</li> <li>⇒ Mode d'intégration culturelle : Séparation</li> </ul>	<p>Émergence de nouvelles stratégies d'action en faveur du personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Cas des dépassements d'honoraires encadrés</li> <li>⇒ Mode d'intégration culturelle : Intégration</li> </ul> <p>Acceptation passive des changements instillés par la direction, car intégrés dans le contexte général de restructuration du secteur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Cas de la politique salariale menée par la direction</li> <li>⇒ Mode d'intégration culturelle : Assimilation</li> </ul> <p>Continuité des stratégies d'action préexistantes, mais évolution des représentations en fonction du contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Cas du fonctionnement quotidien de chaque structure</li> <li>⇒ Mode d'intégration culturelle : Intégration</li> </ul>
Effets directs sur les conditions de travail	<p>Les stratégies d'action existantes perdurent, car les pratiques sont réactivées dans le contexte actuel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Cas des non-dépassements d'honoraires pour la clinique historique du groupe</li> <li>⇒ Mode d'intégration culturelle : Séparation</li> </ul>	<p>Acceptation passive/partielle des changements prônés par la nouvelle direction, car ils cadrent avec le contexte général de restructuration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Cas de l'augmentation des cadences de travail</li> <li>⇒ Mode d'intégration culturelle : Assimilation</li> </ul> <p>Développement de nouvelles stratégies d'action en fonction du nouveau contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Cas du développement d'une communauté de pratiques pour le personnel de bloc de toutes les cliniques</li> <li>⇒ Mode d'intégration culturelle : Intégration</li> </ul>

Tableau 4 : Stratégies d'action du personnel en contexte d'intégration culturelle



peuvent être déjà existantes ou être nouvelles. Plus que les effets sur les conditions de travail, ce sont les instabilités perçues de l'environnement qui provoquent l'émergence de stratégies d'action. Ces dernières vont se faire conformément à (ou à l'encontre de) la stratégie de la direction. Le tableau 4 de la page précédente présente ces résultats.

## CONCLUSION

S'inscrivant dans le champ de la culture d'entreprise, ces travaux critiques visent à déconstruire la vision dominante d'une intégration culturelle basée sur le partage d'un même système idéal comme moteur de l'action organisée.

L'étude de cas du « groupe hospitalier mutualiste » constitué par croissance externe cherche à montrer le rôle marginal des représentations mutualistes communes dans le développement du groupe. Ce constat invalide ainsi l'approche de la culture comme ciment organisationnel expliquant le fonctionnement d'une structure par une coïncidence des représentations du personnel. En définitive, l'intégration du personnel au sein du groupe se fait à plusieurs niveaux et elle dépend du degré d'instabilité de l'environnement, de l'impact du changement sur les conditions de travail et, enfin, de la modification des interactions existant avant le rachat.

Cependant, quelles que soit les configurations d'intégration du personnel, les valeurs mutualistes ne constituent pas en elles-mêmes une condition préalable à l'action, mais bien plutôt un moyen d'accéder à ses intérêts. Ces avancées nous laissent à penser que l'intégration du personnel au sein du groupe pourrait se fonder sur le développement d'interactions entre établissements, afin de favoriser les situations de création de compromis et de consensus. Cependant, l'émergence de tels contacts ne peut que mettre en évidence les différences de traitement par site (pluralité des conventions collectives) et alimenter des velléités égalitaires. ■

## BIBLIOGRAPHIE

ALDRICH (H.) & FIOLE (C. M.), "Fools rush in? The institutional context of industry creation", *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 645-670, 1994.  
 BARABEL (M.), LE BOULCH (G.) & MEIER (O.), *Multicultural team management in the fields of civil and military aircraft, space, defence systems and services : the EADS case*, working paper, university of Paris Dauphine, 2003.  
 BERRY (J.W.), *Acculturation : a comparative analysis of alternatives forms*, in SAMUDA (R.J.) & WOOD (S.L.),

*Perspectives in immigrant and minority education*, Lanham, MD University Press of America, 1983.

BUONO (A. F.) & BOWDITCH (J. L.), « The human side of Mergers and acquisitions : managing Collisions between people », *Cultures and organizations*, Washington, B. Books, 2003.

CAMERON (K. S.) & QUINN (R. E.), *Diagnosing and changing organizational culture*, New York, Addison-Wesley, 1998.

DEGOT (V.), « Culture et rationalité », *Information sur les Sciences Sociales*, Vol. 24, N°2, 1985.

DREYFUS (M.), RUFFAT (M.), VIET (V.), VOLDMAN (D.) & VALAT (B.), *Se protéger, être protégé. Une histoire des assurances sociales en France*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Histoire », 347 p., 2006.

FELDMAN (M.S.), « The meanings of ambiguity : learning from stories and metaphors », in *Reframing organizational culture*, FROST et al., Sage, p. 145, 1991.

GODELIER (E.), *La Culture d'entreprise*, Paris, Éditions La Découverte, collection Repères, 2006.

GRAY (B.), BOUGON (M.G.) & DONNELSON (A.), « Organizations as constructions and destructions of meanings », *Journal of management*, vol.11, pp. 83-98, 1985.

HAFSI (T.) & DEMERS (C.), *Comprendre et mesurer la capacité à changer des organisations*, Les Éditions Transcontinental, 322 p., 1997.

HAMPDEN-TURNER (C.), *La Culture d'entreprise : des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris, Éditions du Seuil, 1992.

KAVANAGH (M. H.) & ASHKANASY (N. M.), « The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger », *British Journal of Management*, 17, 2006.

KROEBER (A.) & KLUCKHORN (C.), *Culture. A critical Review of Concepts and Definitions*, New York, Vintage Books, 1952.

LEVITT (B.) & NASS (C.), « The lid on the garbage can : Institutional constraints on decision making in the textbook publishing industry », *Administrative Science Quarterly*, 34(2), pp. 190-207, 1989.

MARTIN (J.), « Meta-theoretical Controversies in Studying Organizational Culture », in TSOUKAS (H.) & KNUDSEN (C.) (eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, London, Oxford University Press, 2003, pp. 392-419, 2003.

MEYERSON (D.), « "Normal" ambiguity ? A glimpse of an occupational Culture », in FROST (P.J.) et al., *Reframing corporate culture*, Sage, p. 131, 1991.

MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> édition, Bruxelles, De Boeck, 2003.

PIOVESAN (D.), *Les Restructurations des cliniques privées : adaptation, évolution ou métamorphose ?*, thèse de doctorat, Institut de formation et de recherche sur les organisations sanitaires et sociales – Université Jean Moulin-Lyon 3, Lyon, 2003.

- PRAHALAD (C.) & BETTIS (R.), "The Dominant Logic : A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485-501, 1986.
- SAINSAULIEU (R.), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, 1977.
- SARGIS ROUSSEL (C.), « Fusion d'entreprises : les défis de l'intégration des connaissances », *Revue française de gestion*, vol. 30/149 pp. 85-99, 2004.
- SCHEIN (E.H.), *Organisational culture and leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1985.
- SILBER (D.), CASTRA (L.), GAREL (P.) & RISK (A.), *Hôpital : le modèle invisible*, Paris, Institut Montaigne, 2005.
- TSCHEULING (D.), HELMING (B.), ROST (M.) & HUNER (K.), « La gestion hospitalière dans la recherche en sciences de gestion en langue française et allemande : une comparaison internationale », in *Gestion*, vol. 2000, pp. 33-54.
- THEVENET (M.), *La Culture d'entreprise*, Paris, PUF 3<sup>e</sup> édition, juin 1999.
- VINCENT (H.) & DELAFOSSE (M.), *Mutualité et ancrage territorial : évolutions et enjeux*, Colloque international, Économie sociale et solidaire, territoire et politique : regards croisés, SPIRIT-Sciences Po Bordeaux, 29-30 novembre 2007.

# REPENSER LA COORDINATION ENTRE AGRICULTEURS ET COOPÉRATIVES LAITIÈRES – VERS UNE GESTION CONCERTÉE DE LA SAISONNALITÉ DE LA COLLECTE

Les labels de qualité concernant le terroir d'un produit connaissent un engouement particulier dans le domaine de la production laitière. Ils permettent, en effet, de démarquer certains produits de ceux de la consommation de masse en mettant en avant le lien au terroir et les spécificités des pratiques des agriculteurs. Cela modifie les relations entre les agriculteurs et les entreprises de transformation et conduit à repenser les dispositifs et les règles qui leur permettent de coordonner leurs activités en vue de la production d'un bien commun. Mais comment favoriser la construction et la gestion de ce bien commun ? Pour favoriser la construction d'une action collective conjointe au sein d'une petite coopérative laitière caprine, nous avons mis en place une démarche permettant aux acteurs de se construire en commun une lecture de situation. Cette démarche repose à la fois sur un dispositif de concertation et sur l'utilisation d'objets intermédiaires basés sur des éléments factuels. Ce type de démarche nous paraît pertinent et transposable à la conception d'autres projets collectifs (de filière ou de territoire) impliquant des agriculteurs, voire d'autres acteurs.

Par **Martine NAPOLÉONE\*** et **Eduardo CHIA\*\***

Pour l'essentiel, le lait de chèvre est produit, en France, dans les régions Centre et Ouest. Le lait y est transformé par de grands groupes industriels, puis écoulé sur l'ensemble du territoire *via* les circuits de la grande distribution. Cependant, des produits traditionnels perdurent dans certaines niches locales (par exemple, le Banon, un fromage tirant son nom d'un village de Provence, ou le Pélardon, en Languedoc). Pour résister à la concurrence, nombre de ces filières ont demandé la reconnaissance de leur fromage en AOC (1). Or, pour marquer la différence avec les pratiques industrielles, le cahier des charges de ces AOC interdit l'utilisation du caillé congelé en vue de sa transformation.

Cette pratique est néanmoins le principal moyen de régulation utilisé par les laiteries pour ajuster une collecte très saisonnée à une demande qui l'est peu. Dans le cas des fromages à faible durée d'affinage (2), cette clause conduit à gérer en temps réel l'ajustement entre la collecte et la vente. De fait, sans l'utilisation de reports (lait caillé congelé), la période dite creuse, au cours de laquelle il y a un manque de lait frais, seul à être admis pour sa transformation en fromage AOC, s'étend sur plusieurs mois : comment augmenter la collecte, en période creuse, afin de pouvoir développer la part des produits vendus sous le label AOC ?

Or, on constate une certaine diversité dans les systèmes d'élevage (3) existant dans les différents bassins de collecte du lait de chèvre. En effet, les éleveurs mobilisent diversement les ressources dont ils disposent pour gérer leur troupeau et obtiennent ainsi différentes répartitions saisonnières de la production laitière. Cette diversité pourrait devenir un élément clef de la régulation entre l'offre et la demande. Mais comment penser des complémentarités entre les systèmes d'élevage ? Comment faire évoluer les dispositifs de coordination entre éleveurs et coopératives, pour pouvoir ajuster, au cours du temps, l'évolution de ces systèmes d'élevage et la stratégie commerciale de la coopérative ?

Cet article a pour objet de nous interroger sur la façon d'aider les acteurs (les agriculteurs et les gestionnaires des coopératives laitières) à se construire une grille de lecture commune de la situation leur permettant de réfléchir à des modalités d'assemblage des systèmes d'élevage, en regard d'un enjeu négocié de gestion de la collecte. Nous mobilisons pour cela des concepts issus des sciences de la gestion et de la zootechnie-système. Nous mettrons l'accent, dans cet article, d'une part, sur la mise en place d'un dispositif (MOISDON *et al.*, 1997) conçu comme un itinéraire organisant la

construction progressive de lectures communes de situations et, d'autre part, sur la co-construction et l'utilisation de représentations graphiques factuelles, utilisables en tant qu'objets intermédiaires afin de faciliter l'échange et la compréhension mutuelle (JEANTET, 1998 ; VINCK, 1999). Les résultats que nous présentons sont issus d'une recherche participative effectuée dans une coopérative caprine de la zone AOC Pélardon (dans le Sud de la France).

La première partie de l'article montrera que la combinaison de divers systèmes d'élevage permet d'agir sur la saisonnalité de la collecte laitière et explorera les pistes méthodologiques permettant d'organiser cette diversité en regard d'un enjeu commun. En seconde partie, notre article exposera le terrain d'étude et la posture de travail retenue. Dans la troisième partie, nous présenterons le dispositif mis en place pour accompagner la construction d'une action collective. Enfin, dans la discussion, nous pointerons certaines des caractéristiques du dispositif et des objets intermédiaires susceptibles de faciliter l'interconnaissance et la coopération entre les acteurs.

## LA DIVERSITÉ DES SYSTÈMES D'ÉLEVAGE VUE COMME UNE RESSOURCE

Gérer la saisonnalité de la collecte : repenser l'intérêt de la diversité

La collecte laitière sur un bassin est saisonnée : elle est de trois à cinq fois plus importante au printemps qu'en hiver. Hors AOC, les entreprises congèlent le surplus de lait du printemps pour l'utiliser, de l'été à l'hiver, saisons où la collecte diminue. Les stocks de caillés congelés s'épuisent vers novembre/décembre ; à cette période, les entreprises doivent faire face à un manque de lait. Pour augmenter la collecte en automne, elles incitent les éleveurs à adopter un modèle technique permettant de produire du lait en automne, à « contre-saison » (voir l'encadré 1).

Dans le cas des AOC à faible durée d'affinage et interdisant l'utilisation de reports congelés, le manque de lait se fait sentir en temps réel, dès l'instant où la collecte de lait est inférieure à la demande. La période creuse s'étend alors de juillet à décembre. Seule une combinaison de divers types de systèmes d'élevage peut contribuer à augmenter la collecte sur une période aussi longue (voir la figure 1) (NAPOLÉONE et

\* Zootechnie-système, INRA Sciences pour l'Action et le Développement.

\*\* Sciences de gestion, INRA Sciences pour l'Action et le Développement.

(1) AOC : appellation d'origine contrôlée.

(2) Par exemple, la durée minimale d'affinage d'un fromage AOC Pélardon est de onze jours.

(3) « Le système d'élevage rend compte des interactions entre les techniques mises en œuvre par les agriculteurs, leur ordonnancement dans le temps et l'espace et leur impact sur les processus biophysiques » (ndr : ici, sur la répartition de la production laitière du troupeau), BÉRANGER (C.) et VISSAC (B.), 1993.

## LA PRODUCTION LAITIÈRE EST SAISONNÉE.

Le cycle physiologique de la chèvre dure une année. Elle produit du lait durant 10 mois et est tarie les deux derniers mois avant les mises bas.

Naturellement, les mises bas ont lieu en janvier/février. La chèvre produit du lait jusqu'à la fin octobre. Elle est tarie en novembre-décembre. Nous parlerons de mises bas « en saison ». C'est le mode de reproduction majoritaire dans les troupeaux du Sud de la France recourant au pâturage.

Certaines techniques, comme le traitement hormonal, permettent d'avoir des mises bas « à contre-saison ». Dans ce cas, la chèvre est en lactation d'octobre-novembre à l'été. Elle est tarie en août-septembre. L'adoption de ce modèle est limitée pour les troupeaux de faible effectif, comme ceux du Sud-Est. En effet, au-delà de difficultés de maîtrise technique (avec un taux de réussite variant de 65 à 80% seulement), le désaisonnement rend difficile l'organisation du travail dans les troupeaux de moins de 100 chèvres environ. Il remet en cause la stratégie de production à travers l'organisation du calendrier d'alimentation du troupeau, de la gestion des ressources par le pâturage et la nécessité de faire des stocks de foin.

BOUTONNET, 2004). Cependant, la diversité des systèmes d'élevage présents sur le bassin de collecte n'est pas forcément lisible (ni perçue comme telle) par les acteurs. Il faut donc trouver les moyens permettant aux acteurs (4) de se construire une lecture de situation afin de se coordonner et d'identifier les procédures qui leur permettront de rendre compatibles leurs plans et leurs projets respectifs, autour d'un enjeu de production négocié.

Or, dans la majorité des cas, les seuls mécanismes utilisés pour réguler les approvisionnements sont l'incitation par les prix (la grille des prix favorise le lait d'automne/hiver) (5) et l'utilisation (désormais interdite) de reports congelés. De nouveaux moyens de régulation et de coordination entre les éleveurs et les gestionnaires (6) de la coopérative sont donc nécessaires.

Valoriser certaines complémentarités entre les systèmes techniques

• *La piste de la planification par les flux*

De nombreuses études (CAPILLON et VALCESCHINI, 1998 ; LE BAIL, 2002 ; NAVARRETE *et al.*, 2006 ; LE GAL *et al.*, 2007) ont montré que l'assemblage de modèles techniques divers constitue un outil pour ajuster une offre hétérogène à une planification des ventes. L'entreprise de transformation identifie ainsi des types de modèles techniques positionnés sur des

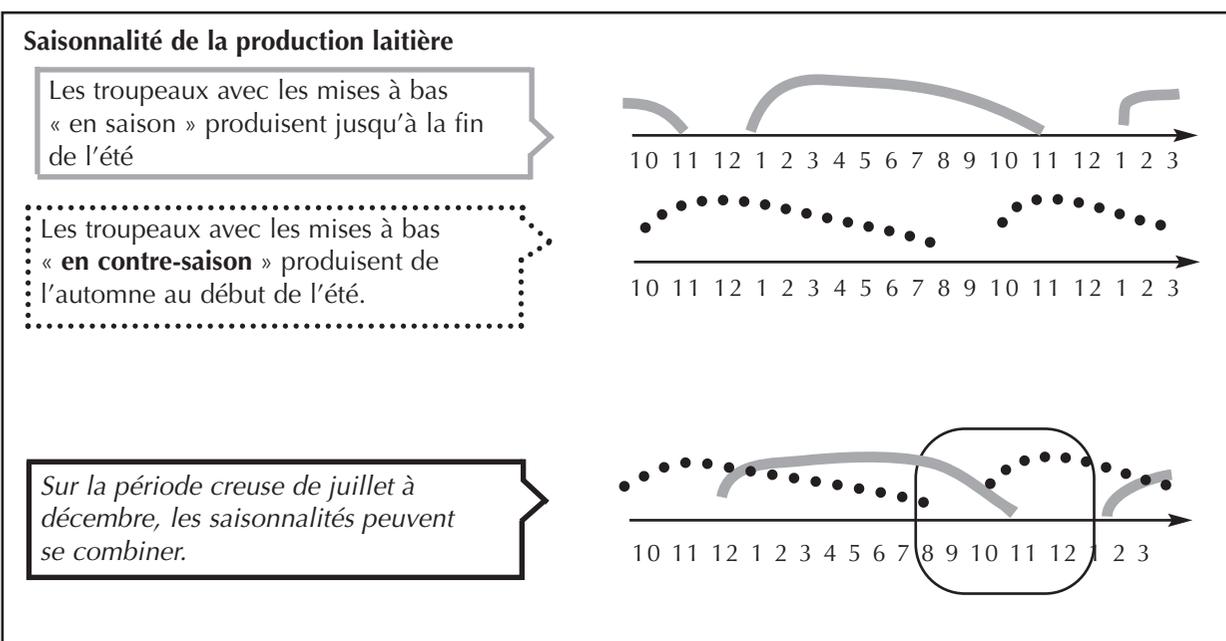


Figure 1 : Combiner divers systèmes d'élevage pour agir sur la collecte entre août et décembre.

(4) Dans cet article, le terme « acteurs » regroupe les agriculteurs et les gestionnaires de la coopérative.

(5) Pour inciter les éleveurs à désaisonner les mises bas de leur troupeau.

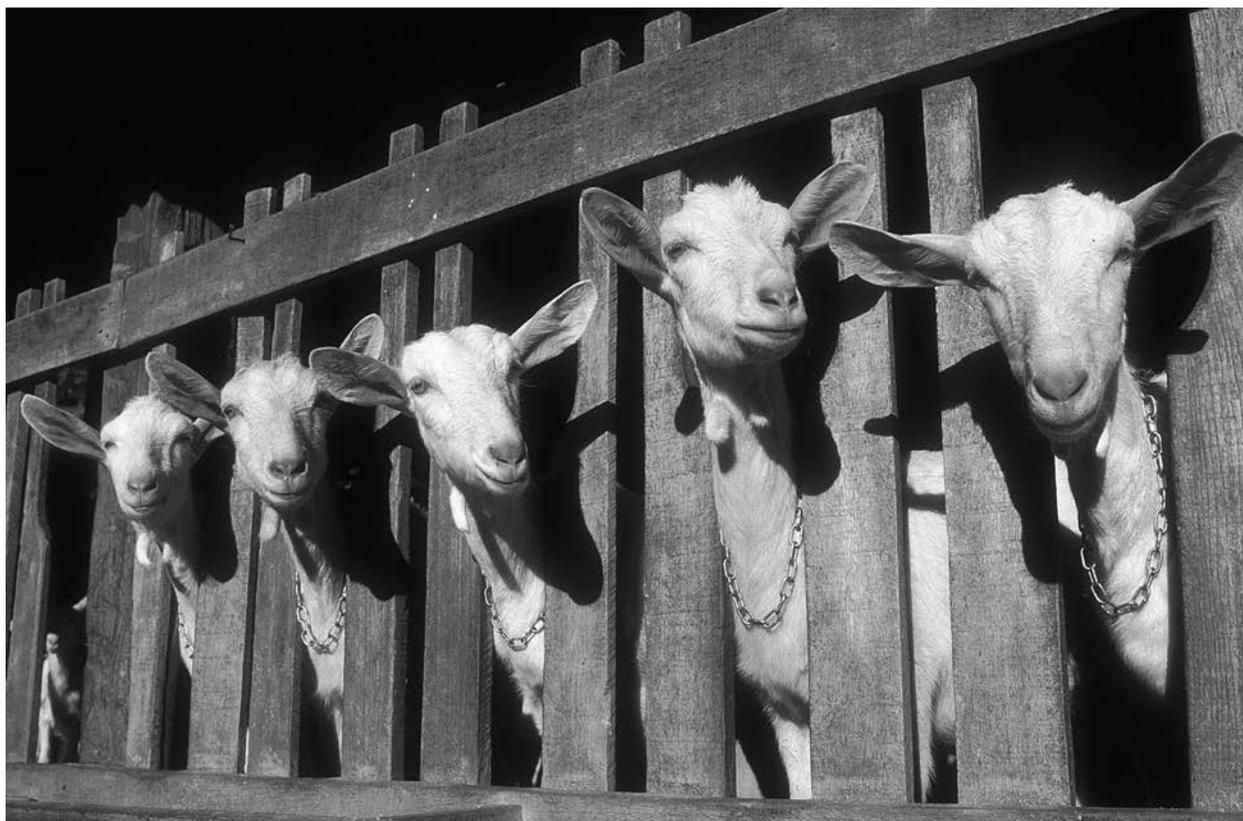
(6) Nous nommerons « gestionnaires de la coopérative » les personnes

qui ont une responsabilité dans les activités de gestion de l'entreprise coopérative. Il s'agira ici du directeur, du président et des membres du conseil d'administration. L'éleveur sera rattaché à la catégorie « gestionnaire de la coopérative », si nous parlons de la gestion de la collecte laitière, mais il sera dans la catégorie « éleveur » lorsque nous parlerons de conduite du troupeau.

segments spécifiques de la collecte et répondant au problème auquel celle-ci est confrontée. Elle étudie ensuite la diversité de l'offre présente sur le bassin de collecte et contacte les agriculteurs qui correspondent aux modèles visés. L'accord entre l'éleveur et l'entreprise peut être scellé par un contrat, dans lequel un agriculteur s'engage à produire telle qualité, sur tel ou tel créneau, avec tel ou tel itinéraire technique.

*S'agissant d'une coopérative*, contrairement aux entreprises de droit privé, le directeur ne peut pas choisir les producteurs avec lesquels il juge intéressant de travailler et il doit transformer la totalité de la production de lait des agriculteurs adhérents.

La planification de flux permet de construire des scénarios mettant en jeux diverses combinaisons entre systèmes techniques en matière de collecte. Elle peut



MARTINE NAPOLEONE ET EDUARDO CHIA

« Le cycle physiologique de la chèvre dure une année. Elle produit du lait durant 10 mois et est tarie les deux derniers mois avant les mises bas. » Un élevage de chèvres laitières, en France.

Mais cette planification technique de flux présente plusieurs limites :

*Il existe des asymétries entre acteurs.* C'est l'entreprise de transformation qui formule ce qui pose problème et qui va conditionner, de ce fait, le sens et le contenu de la planification. Or, cette formulation ne fait pas forcément sens pour les agriculteurs. De plus, les informations sur la collecte et sur la diversité des exploitations adhérentes ne sont connues que de la seule entreprise.

*Elle ne permet pas de s'adapter à un contexte changeant et incertain :* comme le soulignent SOLER *et al.* (1995), il est illusoire de chercher à modéliser l'ensemble des processus de manière à établir des scénarios adaptatifs permettant d'anticiper toutes les situations de déviation ; ils proposent une coordination plus souple, organisée à partir d'un programme négocié qui constituerait un repère permettant à chacun des partenaires d'ajuster ses actions.

constituer un outil contribuant à la réflexion des acteurs. Mais elle ne suffit pas à favoriser la coopération entre acteurs et à renforcer leurs capacités à négocier leurs perspectives d'action, à réajuster chemin faisant, si besoin est.

#### • *La piste de l'action collective*

L'action collective est définie par MARCH (1981) et OLSON (1971) comme une action commune en vue d'atteindre un but partagé. C'est une situation de gestion (GIRIN, 1983) dans laquelle un ensemble d'activités – et d'acteurs – en interaction sont concernés par un même résultat. LORINO et NEFUSSI (2007) parlent d'action collective conjointe (ACC) quand les acteurs réalisent de manière coordonnée des activités différentes, dans un schéma de division du travail négocié et lisible par tous. Ce schéma légitime les activités élémentaires, en reconnaissant des compétences et une

contribution spécifiques à l'élaboration de la ressource commune. Dans l'ACC, les acteurs doivent, d'une part, se reconnaître dans la formulation de la question à traiter par l'ensemble du groupe et, d'autre part, reconnaître leur contribution au résultat. L'objectif formulé en commun doit être pertinent pour l'ensemble du groupe et faire sens pour chacun des acteurs concernés. Sa formalisation constitue un moyen et une étape permettant aux acteurs d'agir ensemble. Il est régulièrement renégocié en fonction de l'évolution du contexte et des connaissances acquises par les acteurs. Pour favoriser la coopération au sein d'une action collective, chaque acteur doit donc a) avoir une représentation des diverses activités en interaction, b) situer son action par rapport à celle des autres, c) identifier sa propre contribution par rapport au résultat et enfin, d) pouvoir réagir à une situation qui n'aurait pas été prévue à l'avance en restant en cohérence par rapport à ses propres activités et par rapport au but formulé en commun. Cela conduit à mettre en place des dispositifs et des procédures permettant la genèse (et le partage) des façons de voir, ainsi que la négociation d'un projet commun (AMAR-TOUATI et SARDAS, 2006 ; LORINO et NEFUSSI, *op.cit.*).

• **Rendre lisibles les activités en interaction, pour en parler et se coordonner**

Notre première préoccupation a été d'arriver à rendre lisibles les diverses activités en mettant en évidence les manières de les conduire et en permettant à chaque acteur d'exprimer sa façon de gérer ses activités, les cohérences qui les sous-tendent, les difficultés rencontrées et les perspectives qu'il entrevoyait. DARRÉ (2006), LORINO et NEFUSSI (*op.cit.*) mettent l'accent sur l'intérêt de la narration pour aider les acteurs à exprimer ce qu'ils font et la façon dont ils évaluent et apprécient ce qu'ils font, et VINCK (*op.cit.*) montre l'intérêt qu'il y a à construire des objets intermédiaires (O.I.) pour faciliter l'échange entre acteurs.

• **Le dispositif : un cadre favorisant le cheminement des acteurs vers un projet négocié**

Notre seconde préoccupation a été de mettre en place un dispositif au travers duquel les acteurs chemineraient de leur analyse initiale vers la construction d'une lecture commune leur permettant d'identifier des pistes d'action négociées. Ce dispositif est un ensemble de moyens, de lieux, de moments organisés dans le temps, qui structurent le déroulement du projet, de la négociation initiale à la recherche de pistes d'action (MOISDON *et al.*, *op.cit.*).

(7) Système technique : ce terme désigne ici les pratiques de conduite du troupeau (reproduction, alimentation en chèvres, pâturage).

(8) Modèle dessaisonné.

## LE TERRAIN ET LA POSTURE DE TRAVAIL

### La genèse du questionnement

Août 2000 : le « Pélardon », un fromage des Cévennes, est reconnu en AOC. Dans un contexte de saturation du marché régional, une coopérative locale (voir l'encadré 2 ci-dessous) souhaite utiliser ce signe officiel de qualité pour développer ses ventes sur les réseaux nationaux de la grande distribution. Mais le faible volume de lait collecté en « basse saison » conditionne la quantité de produit AOC qui peut être négociée sur ces nouveaux circuits. C'est alors que la coopérative interpelle la recherche : « comment augmenter la collecte d'automne ? ».

Compte tenu de la situation (l'interdiction d'utiliser du caillé congelé), nous avons postulé a) que la diversité des systèmes d'élevage présents sur le bassin de collecte peut être un élément clef dans le mode de régulation entre offre et demande à mettre en place, b) que la diversité des systèmes techniques (7) est le reflet de la diversité des façons dont les acteurs conçoivent et organisent leurs activités, ainsi que de leurs projets et de leurs situations respectifs (CHIA, 1992). Cependant, nous constatons que le modèle d'excellence (8) véhiculé depuis une quinzaine d'années dans la plupart des réseaux techniques oriente la façon de qualifier la diversité des systèmes techniques et d'en percevoir la légitimité au regard de la collecte. Ce modèle s'est imposé comme une vision du monde réduisant les pistes d'action à celles orientées vers la modification des périodes de reproduction des caprins afin de produire davantage de lait à contre-saison. Nous constatons aussi que la formulation du problème lié à la gestion de la collecte n'a pas évolué depuis la mise en place de l'AOC. La durée de la période de « basse saison » n'a pas été remise en question. Nous constatons enfin que les acteurs ont une vision partielle des activités présentes. Les éleveurs n'ont pas tous une vision de l'ensemble des systèmes d'élevage présents, ni des enjeux et des contraintes pour la coopé-

### LA FILIÈRE AOC – LA FROMAGERIE DES CÉVENNES

La filière AOC : 103 producteurs adhérents – 240 tonnes/an – 70 % de fermiers – 30 % de laitiers. Deux coopératives et un affineur collectent le lait de 10 à 27 éleveurs.

La fromagerie des Cévennes : 27 adhérents – 1,5million de litres de lait transformés par an – 20 % sont transformés en Pélardon, soit 1/3 de la production régionale d'AOC Pélardon. Effectifs des troupeaux : de 50 à 100 chèvres.

native. Les gestionnaires de cette dernière ont une vision des systèmes d'élevage qui se limite aux volumes livrés sur l'ensemble de l'année et au quatrième trimestre. Pour penser des complémentarités entre systèmes d'élevage et envisager des moyens de coordination, nous avons proposé aux acteurs (9) de les aider à faire évoluer leurs représentations de la situation et leur façon de formuler le problème à traiter. C'est à cette fin que nous avons conçu le dispositif DIRES, que nous présentons ci-après.

### LE DIRES, UN DISPOSITIF ET DES OBJETS INTERMÉDIAIRES (O.I.) POUR FACILITER L'ANALYSE EN COMMUN DE LA SITUATION

Nous avons mis en place un Dispositif pour la Recherche de Solutions (DIRES) conçu comme un moyen de faciliter à la fois l'interconnaissance au sein du bassin de collecte et la recherche en commun de pistes d'action. Ce dispositif comporte trois étapes successives (voir la figure 3). Chacune de ces étapes s'est appuyée sur la co-construction de représentations graphiques factuelles utilisées comme des O.I. et visant à faciliter l'expression des façons de faire et de voir de chacun des acteurs, ainsi que l'échange entre les acteurs. Nous qualifions les représentations de « factuelles », car elles sont construites à partir de faits, d'objets concrets ou d'actions concrètes décrits ou mobilisés par les acteurs dans la mise en œuvre de leurs activités.

Étape 1 : aider chaque acteur à décrire et à formaliser ses activités et leurs évolutions

Pour que tous les acteurs s'expriment (notamment les éleveurs, dont les modèles techniques étaient moins mis en valeur), nous avons commencé non pas par une confrontation collective, mais par des entretiens compréhensifs individuels (KAUFFMAN, 1996) avec les éleveurs et les gestionnaires (10). L'objectif était : a) de caractériser le déroulement et l'organisation des activités, les logiques sous-jacentes et les évolutions sur le temps long et, b) d'aider chacun à formaliser ses activités, à argumenter ses savoir-faire et ses projets.

*Plusieurs outils ont été mobilisés pour faciliter l'échange (voir l'encadré 3 ci-contre).*

*Au début des entretiens individuels, nous disposions pour chaque éleveur d'une courbe représentant ses livraisons de lait (courbe de lait livré quotidiennement, sur l'année*

(9) « Éleveurs » (au regard de l'activité de gestion de l'élevage) et « gestionnaires de la coopérative » (au regard de l'activité de gestion de la collecte laitière).

(10) Entretiens individuels avec les 27 éleveurs adhérents et avec 4 gestionnaires (directeur, président, éleveurs membres du CA).

(11) Représentation calendaire mensuelle sur une année. Pour l'activité d'élevage, représentation de la courbe de production du troupeau, de la

et au cours de l'année précédente) et pour chaque gestionnaire d'une courbe représentant la collecte totale, de la coopérative (collectes mensuelles sur l'année et évolution de la collecte annuelle depuis 1974). Au vu des courbes de livraison ou de collecte, nos interlocuteurs replongent dans l'action en décrivant le déroulement de leurs activités sur un mode narratif. Non seulement ils invoquent ce qui s'est passé (des faits, des actions), mais ils relient également certains faits ou certaines actions entre eux, en ponctuant leur narration d'estimations portant sur ce déroulement. Ces faits, ces liens, ces appréciations repérables dans le cours d'une narration (DARRÉ, 2006) peuvent devenir des outils pour co-construire une modélisation du système technique et de son évolution, ainsi que pour comprendre les logiques sous-jacentes (NAPOLÉONE, 2004). Les représentations graphiques calendaires, qui ne schématisaient au départ que les livraisons ou la collecte, se sont petit à petit enrichies des faits décrits par l'acteur (ex : types de pratique, modalités de mise en œuvre, objets sur lesquels elles portent). Les raisons et les appréciations invoquées sont notées séparément. À partir de ces narrations, nous avons donc co-construit au cours de chaque entretien deux objets intermédiaires graphiques, factuels et calendaires, représentant, d'une part, l'organisation sur l'année (11) et, d'autre part, l'évolution sur le long terme (12).

#### OUTILS MOBILISÉS DANS L'ENTRETIEN COMPRÉHENSIF

- la narration chronologique pour a) aider les acteurs à parler de ce qu'ils font, de comment ils le font, de pourquoi ils le font, b) pour comprendre plus facilement le déroulement des activités et la façon dont l'acteur les apprécie.
- l'utilisation des profils de livraison ou de collecte comme trait d'union entre a) les pratiques des éleveurs, b) la stratégie commerciale et c) les savoirs techniques des zootechniciens.
- des représentations graphiques calendaires comme supports d'échange. Elles représentent, au début de l'entretien, la répartition des livraisons ou de la collecte. Au cours de l'entretien, elles sont complétées par les éléments évoqués par l'acteur dans sa narration et deviennent de nouveaux objets intermédiaires supports d'échanges.

reproduction, du pâturage et de l'alimentation en chèvrerie. Pour l'activité de gestion de la collecte, représentation de la courbe de collecte et de celle des ventes de fromages (AOC et autres).

(12) Représentation calendaire annuelle sur le long terme. Pour l'activité d'élevage : évolution du mode de conduite, en relation avec la trajectoire de l'élevage depuis l'installation ; pour l'activité de gestion de la collecte : évolution de la collecte en relation avec la chronique de la coopérative (1974-2004).

En seconde partie d'entretien, ces représentations ont constitué un support d'échanges permettant de cheminer de la description de ce qui est fait aux cohérences sous-jacentes et à la formalisation de la stratégie (notamment le lien entre les actions menées à court terme et le projet à long terme et leur lien, du point de vue de l'acteur, avec sa propre situation). Les raisons et les appréciations, ainsi que les liens, ont été mobilisés à cette étape. Les modélisations de chacune des activités et de leurs évolutions ont été consignées par écrit, puis validées par chaque acteur concerné.

Étape 2 : faciliter l'élaboration d'une vision commune des activités et de leurs interactions

• **Augmenter l'interconnaissance des activités présentes**

Il s'agit donc de passer d'une étape individuelle, dans laquelle chaque acteur parle de ses activités, à la construction partagée d'une lecture transversale des activités présentes et de leurs évolutions. Cela, tout en évitant l'écueil que constituerait le fait de revenir, sans prendre de recul, à une analyse de situation mettant en avant un modèle type. En nous appuyant sur les modélisations des activités individuelles validées par chaque acteur, nous avons élaboré deux représentations « martyres », c'est-à-dire vouées à être critiquées et complétées par les acteurs :

– Au niveau de la stratégie commerciale de la coopérative : le passage des chroniques à une trajectoire. Les quatre chroniques issues des entretiens avec les gestionnaires ont été synthétisées sous la forme d'une trajectoire d'évolution (sur une trentaine d'années) de la coopérative représentant l'évolution de la collecte, des produits fabriqués, des lieux de vente et des modes de relations aux producteurs... Cette représentation basée sur des faits n'intègre pas d'appréciation sur ces derniers (même si ces appréciations ont été notées par ailleurs).

– Au niveau des systèmes d'élevage : passage du mode de conduite d'un troupeau à la diversité des systèmes d'élevage. À partir des 27 entretiens individuels, nous avons construit une représentation de la diversité des systèmes d'élevage présents sur le bassin de collecte, en nous appuyant sur les clés de lecture des pratiques mobilisées par les éleveurs, dans leurs narrations.

Réunion d'échanges avec l'ensemble des acteurs, pour mettre en débat ces représentations martyres et co-construire, à travers des lectures de situations :

– la stratégie commerciale de la coopérative et son évolution.

La représentation de la trajectoire a servi de support à des échanges sur l'évolution de la stratégie commerciale, ainsi que sur les perspectives et sur les difficultés actuelles. In fine, gestionnaires et éleveurs, concluant que la problématique de gestion de la collecte avait évolué, ont reformulé la question à traiter, en passant de « comment augmenter la collecte d'automne ? » à « comment faire pour augmenter la collecte, entre juillet et décembre ? ».

Cette formulation remet en cause l'idée selon laquelle la seule solution résiderait dans le désaisonnement et elle amène les acteurs à envisager la diversité des systèmes d'élevage comme une ressource pour agir sur la collecte : c'est un verrou essentiel bloquant l'imagination de nouvelles pistes d'action qui était ainsi levé.

– La diversité des systèmes d'élevage présents sur le bassin de collecte.

Le cadre utilisé pour la représentation de la diversité, identique à celui de la modélisation des activités individuelles, a permis à chaque éleveur de se positionner, puis d'identifier des proximités fonctionnelles et stratégiques avec d'autres élevages. De grands types de fonctionnement de systèmes techniques, avec leurs enjeux et leurs difficultés, ont fait l'objet de débats. Les acteurs en ont acté l'existence collectivement.

• **Analyser les interactions entre ces activités**

Afin de faciliter aux acteurs l'analyse des interactions entre les activités d'élevage et la gestion de la collecte, nous avons représenté graphiquement la contribution à la collecte de chaque type de fonctionnement des systèmes techniques (voir la figure 2). Cette représentation a été mise en discussion au cours d'une seconde réunion collective. En ce qui concernait la période creuse s'étendant de juillet à décembre, les acteurs ont débattu des contributions spécifiques à chaque type de fonctionnement :

– les troupeaux ayant des mises bas en saison contribuent à 60 % de la collecte entre juin et octobre ;  
– les troupeaux en mise bas dessaisonnée contribuent à plus de 60 % de la production de lait sur novembre et décembre.

Cette analyse a re-légitimé des systèmes techniques auparavant considérés comme dépassés en montrant leur intérêt au regard d'un enjeu supérieur, celui de la gestion de la collecte. Elle a « autorisé », de fait, l'implication de l'ensemble des éleveurs dans la recherche de pistes d'action pour le futur.

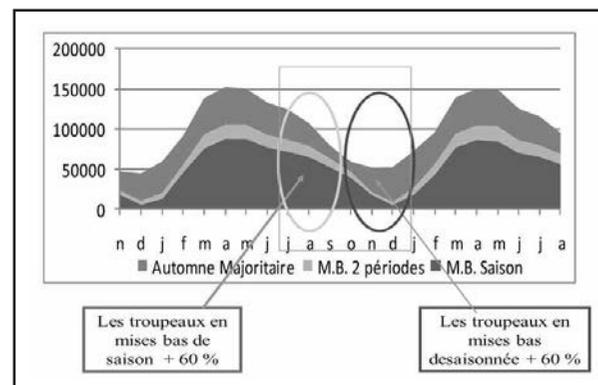


Figure 2 : Contribution à la collecte selon les périodes de mise bas

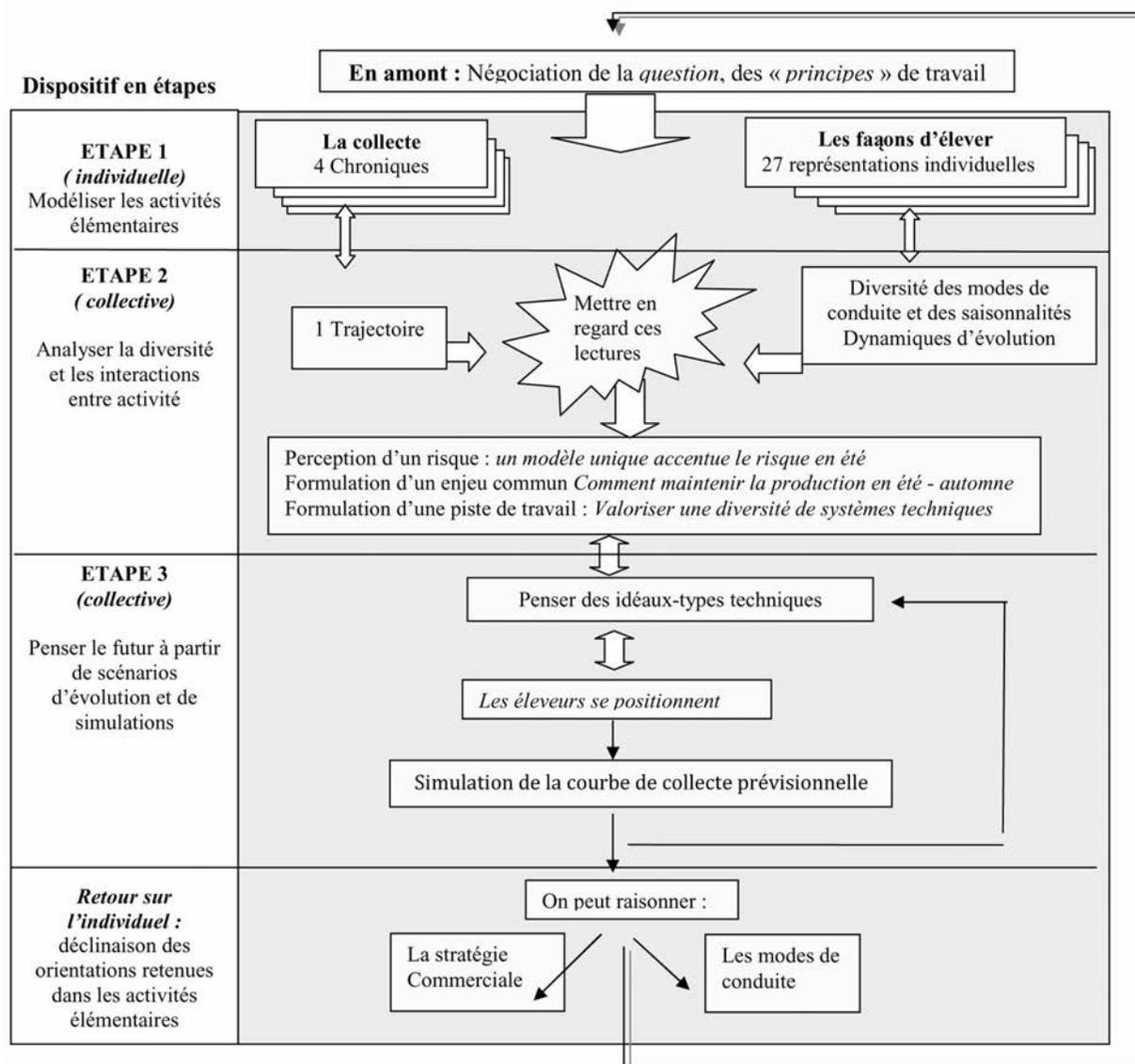


Figure 3 : Le dispositif DIRES

Étape 3 : penser le futur – le passage du constat fait à une idée de ce qui serait préférable

Les contributions spécifiques de chaque type de fonctionnement se sont petit à petit transformées en autant de pistes à approfondir. Raisonnant les complémentarités entre modèles en regard de la collecte, les acteurs ont identifié des idéo-types (SCHNAPPER, 1999) positionnés sur des créneaux de collecte différents (les « idéo-types » restent virtuels : ils correspondent à une idée de ce qui serait bien). Les éleveurs ont ainsi déroulé le fil de leurs idées autour des directions repérées : « pour contribuer à la collecte entre juillet et octobre, il faut penser les systèmes saisonnés "mettant bas" plutôt en février (et non début janvier), il faut tenir le lait l'été en évitant la rupture de fin de printemps, donc, il faut avoir des pâtures de qualité en été. Pour cela, il faut... ». De même, « pour contribuer à la collecte en novembre-décembre, il faut des élevages

avec des mises bas dessaisonnées, il faut avoir assez de stocks de foin, il faut... ».

Trois idéo-types ont ainsi émergé, représentant trois directions à viser. Chaque agriculteur s'est situé dans un idéo-type le plus proche possible de son projet d'élevage et a pointé les modifications qu'il jugeait réalisables sur l'année à venir dans son élevage. Par compilation de ces positionnements individuels, une courbe de collecte prévisionnelle a été simulée avec le directeur, puis mise en discussion auprès des acteurs. Ce travail débouche sur un plan d'organisation, c'est-à-dire sur un objectif énoncé en commun, sur un positionnement de chaque système de production sur un segment de collecte particulier et sur une vision de la façon dont ces différents systèmes techniques s'articulent entre eux dans l'élaboration du résultat global. À partir de là, chaque éleveur peut décliner son programme de conduite et les adaptations techniques ou organisationnelles envisageables l'année suivante et les

gestionnaires de la coopérative peuvent affiner la stratégie commerciale pour l'année à venir.

## LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE

La démarche d'accompagnement s'est appuyée sur deux éléments indissociables : un dispositif d'accompagnement et la co-construction de représentations factuelles de situation.

### Regard sur le dispositif d'accompagnement

- *Avancer pas à pas*

Le dispositif DIRES a été conçu comme un itinéraire permettant de co-construire une lecture de situation. C'est un cheminement pas à pas de la modélisation des activités élémentaires, de la caractérisation des diverses activités et de leur évolution, jusqu'à l'analyse de leurs interactions. Ce type de dispositif a permis aux agriculteurs et aux gestionnaires de la coopérative de confronter leurs points de vue afin a) d'élaborer une lecture commune de la situation, b) de négocier ensemble la question à traiter et enfin, c) d'organiser la diversité des systèmes techniques en respectant la logique et l'identité de chaque acteur.

- *Des itérations entre action et conception*

À chaque étape du dispositif, ce cheminement repose sur des itérations successives entre une action (ou une représentation de l'action) et son analyse (voir la figure 4). La validation des acteurs, à chaque étape, est un point de passage obligé d'une itération à l'autre : elle garantit la construction progressive d'une lecture partagée et une évolution dans la façon dont les acteurs voient les choses.

- *Des itérations entre individuel et collectif*

Le dispositif d'accompagnement DIRES combine des modélisations a) à l'échelle des activités de chaque acteur, b) de la diversité des activités et, c) des interactions entre ces activités en regard de la ressource commune. Il s'appuie sur la co-construction de représentations de situations réelles, qui s'incrémentent en commençant par les activités élémentaires. Les repré-

sentations des interactions entre activités intègrent des indicateurs déjà mobilisés dans les représentations individuelles, ce qui aide chaque acteur à se reconnaître et à se situer dans des analyses plus transversales. Ce dispositif rejoint d'autres démarches d'accompagnement d'une diversité d'acteurs concernés par la gestion d'une ressource commune et impliquant des agriculteurs. Toutes ces démarches reposent sur des processus itératifs entre compréhension, confrontation et analyse, ainsi que sur la co-construction de modèles permettant de faciliter la mise en partage des lectures de situation et la recherche de pistes d'action à travers des scénarios d'évolution. Ces travaux ont été particulièrement développés dans le cas des problématiques liées à la gestion des territoires en relation avec les activités agricoles. Dans ces démarches, l'objet modélisé se situait à l'échelle de l'ensemble du territoire. Ainsi, ROUSSEAU et DEFFUANT (2005), pour aider une diversité d'acteurs à formuler des problèmes de gestion du territoire, leur proposent un dispositif au cours duquel une modélisation de ce territoire est co-construite avec eux. Ce dispositif alterne des phases individuelles de modélisation (comment chaque acteur se représente-t-il l'ensemble du territoire ?) et des phases collectives. Dans les démarches de type *companion medelling* (BOUSQUET *et al.*, 2002), l'ensemble des acteurs sont invités à raisonner la dynamique de la ressource commune à partir de la co-construction d'une modélisation des interactions entre activités et dynamique des territoires. Cela débouche sur l'élaboration de scénarios ou de jeux de rôle. L'ensemble de la démarche est constitué de phases collectives et d'itérations successives entre modélisation et concertation.

Dans ces démarches, contrairement au dispositif DIRES, l'activité de chaque acteur n'est pas modélisée. Seule la ressource commune l'est. Cela peut éventuellement poser des difficultés d'aller-retour entre l'échelle collective et l'échelle individuelle, c'est-à-dire entre le modèle et sa déclinaison opérationnelle dans chaque exploitation. *A contrario*, la mobilisation d'outils informatiques pour modéliser les situations pourrait apporter un plus au dispositif DIRES, dans l'étape prospective de construction de scénarios d'évolution. Dans ce cas, la modélisation des situations (individuelles, de la diversité et des interactions) réalisée dans les premières

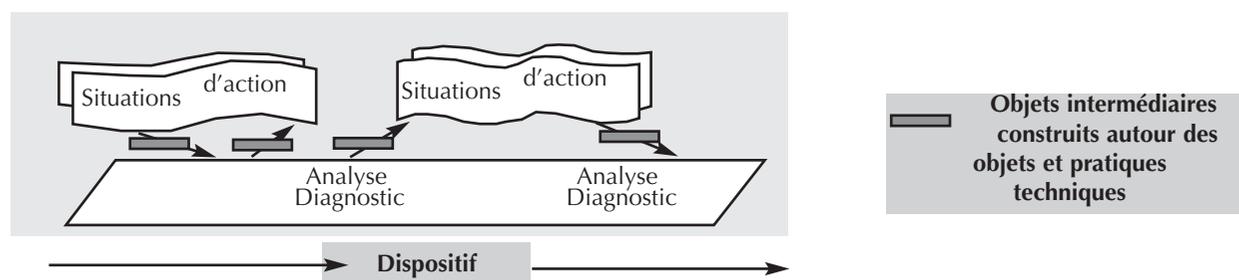


Figure 4 : Les objets et pratiques techniques au centre des itérations entre action et analyse



étapes du dispositif DIRES, qui ont produit de l'interconnaissance, constituerait un acquis facilitant à la fois la recherche de nouveaux scénarios et la déclinaison opérationnelle des simulations.

#### Regard sur des objets intermédiaires

Dans le domaine industriel, N. VINCK (*op.cit.*) et JEANTET (*op.cit.*) montrent le rôle que peuvent jouer les O.I. dans l'aide à la conception collective et à la médiation. Ces objets (des croquis ou des écrits), peu chargés intellectuellement, privilégient l'investigation empirique. Ils constituent des artefacts permettant d'aider un acteur à parler de ce qu'il fait et facilitent la compréhension entre acteurs. Ils sont suffisamment intelligibles pour être manipulés et modifiés. Ils n'ont pas de réalité en soi et n'existent qu'à travers le sens que leur donne l'acteur. En écho à ces travaux et à partir de la recherche participative menée avec la coopérative caprine, nous mettons l'accent sur deux des caractéristiques d'un objet intermédiaire qui nous paraissent utiles à la coopération entre les agriculteurs et d'autres acteurs, en vue de l'élaboration d'un projet collectif (de filière ou de territoire).

#### • Des représentations factuelles...

– *Pour faire un lien aux processus d'action.* L'indicateur « lait trait » (ou « collecte »), mobilisé par les acteurs dans leurs activités quotidiennes, leur a permis d'établir un lien direct à la réalisation de leurs activités. Il a constitué un point de départ pour construire des représentations des situations d'action. Ainsi, chaque éleveur a pu représenter graphiquement le déroulement de sa conduite du troupeau en abordant des « champs », tels que l'alimentation en chèvrerie, le pâturage, le travail ou toute autre activité..., en donnant du contenu à chacun de ces champs. Si les mêmes types de champs se retrouvent chez la quasi-totalité des éleveurs, le contenu qui leur est donné est très varié. Une modélisation de la diversité peut donc être construite au moyen d'une analyse transversale de ces contenus.

– *Pour faciliter la compréhension et les échanges entre les acteurs.* Les représentations factuelles, c'est-à-dire dénuées d'interprétation, constituent des objets donnant à voir une réalité représentée à un moment donné par celui qui l'a construite. Cette réalité engage les acteurs à comprendre et à s'interroger sur cette organisation et sur les motivations qui lui sont sous-jacentes. Elle constitue un support d'échanges aidant à la fois ceux qui l'ont construite à parler de ce qu'ils font et de pourquoi ils le font, et les autres acteurs à comprendre les points de vue exposés et à présenter les leurs.

– *Certains objets peuvent avoir des significations multiples et constituer ainsi des voies de passage entre activités.* Ainsi, la répartition des livraisons peut être mise en relation non seulement avec les activités des éleveurs (leurs pratiques et leur stratégie de

conduite), mais aussi avec la stratégie commerciale de la coopérative. Elle permet de faire un lien avec la diversité des modes de conduite des troupeaux, de mettre en relation différentes échelles de temps (infra-annuelle, annuelle, pluriannuelle). Enfin, il est possible d'en faire une analyse zootechnique, puis de trouver des voies de passage avec les indicateurs technico-économiques mobilisés par les réseaux techniques. D'autres objets techniques, tels que les schémas d'organisation du territoire, selon SOULARD *et al.* (2005), peuvent aussi constituer des OI à sens multiples ressortissant à plusieurs métiers, et donc susceptibles de faciliter les passages d'une activité à l'autre.

#### • Les avantages d'une base chronologique

– *elle constitue un cadre mobilisable* pour saisir et noter dans le cours d'une narration les éléments évoqués par l'interlocuteur et construire petit à petit un espace temps de référence propre à un acteur (ou à un collectif d'acteurs) ;

– *elle permet une analyse des concordances temporelles entre activités.* Elle facilite le passage de l'individuel au collectif, des modes de conduite individuels à la diversité des systèmes d'élevage ou des activités d'élevage à celles de la gestion de la collecte. C'est une entrée facilement mobilisable pour analyser les interactions entre activités ;

– *le lien court terme-long terme permet une mise en dynamique.* Le couplage de la construction d'une représentation factuelle de l'organisation des activités au cours d'une année à celle de la trajectoire de leur évolution sur plusieurs années aide les acteurs à prendre du recul sur leurs activités et sur l'évolution de la situation, et donc à reconsidérer la façon dont ils se représentent cette situation. Dans le cas de projets concernant des activités d'élevage, cela est particulièrement utile. En effet, peu d'évolutions sont liées à l'adoption d'innovations radicales. Les changements relèvent, en général, d'adaptations ne remettant pas en question l'organisation du système. Mais, d'adaptation en adaptation, la situation peut avoir évolué notablement. Reconstruire des trajectoires d'évolution sur le temps long permet de prendre du recul sur ces évolutions et sur celles du contexte. Dans le cadre du projet d'accompagnement décrit dans cet article, la réflexion sur le temps long à partir des O.I. décrivant des trajectoires a permis aux acteurs de se mettre dans une posture réflexive, de faire évoluer leurs idées sur la situation, puis de se projeter dans le futur, vers la construction de scénarios.

#### Vers la confiance organisationnelle

L'AOC a donc fait émerger une situation innovante en matière de gestion en faisant de la diversité des façons de produire un nouvel outil d'ajustement,



c'est-à-dire un moyen d'action au service de l'élaboration du produit commun. Cependant, cela nécessite de nouvelles procédures de coordination qui permettent de valoriser une diversité de ressources et d'acteurs sur un territoire en vue de la production d'un bien commun.

Dans cet article, nous avons montré que l'on peut concevoir un dispositif de coordination intégrant des concepts de l'action collective et finalisé sur la planification technique concertée.

Ce nouveau mode de coordination s'appuie sur deux piliers : la symétrie de l'information et l'apprentissage organisationnel. La discussion a) sur les modèles techniques présents sur le bassin de collecte, b) sur l'évolution de la collecte laitière et enfin, c) sur le lien entre les deux a permis de fabriquer une vision partagée de la situation pour trouver non seulement un terrain d'entente, mais également des critères d'appréciation et des principes de coordination. Ce dispositif qui augmente la connaissance réciproque entre acteurs est complémentaire d'autres mécanismes de coordination (comme, par exemple, l'incitation par les prix). Ces résultats vont dans le sens de ceux décrits dans des études portant sur la gouvernance des AOC (TORRE et CHIA, 2001 – ces auteurs mettent l'accent sur la confiance organisationnelle, qui « [...] constitue une extension de la relation de confiance interpersonnelle au principe de l'action collective. Elle implique la prise en compte des règles (pas toujours formelles) qui s'appliquent dans une organisation et les réponses à apporter ou les procédures à mettre en œuvre en fonction de situations [...], elle favorise l'apprentissage collectif »).

## CONCLUSION

Dans une problématique de développement durable, les agriculteurs sont de plus en plus amenés à participer à l'élaboration de projets impliquant une grande diversité d'acteurs intervenant à différents niveaux d'organisation. Cela nécessite d'imaginer des dispositifs permettant la genèse des projets et l'identification de perspectives d'action entre tous les acteurs concernés. Cet article est une contribution à cette réflexion, dans le cas de projets impliquant des éleveurs. Il met l'accent sur l'intérêt d'un dispositif conçu comme un cheminement et sur le rôle des objets techniques factuels et chronologiques. DIRES est un cadre permettant à chacun d'agir en cohérence avec un projet collectif. Le but commun n'est donc pas, ici, l'énoncé d'un objectif optimum d'un point de vue technique et économique, mais bien une problématique négociée, qui se décline notamment par l'étude d'une question jugée par tous comme la plus pertinente à un moment donné, se rapportant aux activités présentes et aux stratégies réalisables. Cette question permet à chacun

d'agir, en tenant compte des adaptations qu'il peut envisager. La formulation de la question à traiter ensemble et des pistes d'actions constituent des étapes dans la coordination entre acteurs. Cependant, si nous considérons que nous sommes dans une situation à la fois d'incertitude et évolutive, nous ne pouvons considérer que les modèles de combinaison identifiés en année N puissent être les bons quelle que soit l'évolution du contexte. Dans la suite de cette recherche action, il serait nécessaire de mettre en place des dispositifs de gouvernance qui réguleraient les relations entre éleveurs et coopératives en cours de campagne et qui prévoiraient, en fin de campagne, une nouvelle planification concertée. D'année en année, on pourrait donc imaginer que les acteurs acquièrent de nouvelles connaissances sur ces processus d'action individuels et collectifs, et donc qu'il y ait une « rationalisation simultanée de l'action et des apprentissages ». Mais cela nécessiterait la présence d'un « acteur méthode » jouant un rôle clé dans l'animation et dans la formalisation de ces savoirs nouveaux (AMAR-TOUATI et SARDAS, *op.cit.*). Un processus d'adaptation progressive pourrait ainsi se mettre en place. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AMAR-TOUATI (N.) & SARDAS (J.C.), « La rationalisation simultanée de l'action et des apprentissages », *Revue Française de Gestion*, n° 165, pp. 71-86, 2006.
- BÉRANGER (C.) & VISSAC (B.), *An holistic approach to livestock farming systems. Theoretical and methodological aspects, Systems Studies in Agriculture and Rural Development*, Paris, INRA Éditions, pp. 149-164, 1993.
- BOUSQUET (F.), BARETEAU (O.), D'AQUINO (P.), ÉTIENNE (M.), BOISSEAU (S.), AUBERT (S.), LE PAGE (C.), BABIN (D.) & CASTELLA (J.C.), *Multi-agent systems and role game: collective learning for ecosystem management*, Complexity and ecosystem management: the theory and Practice of Multi-agent Approaches, Ed Cheltenham, MA, USA, ward Elgar Publishers, UK/Northampton, pp. 248-285, 2002.
- CAPILLON (A.) & VALCESCHINI (E.), « La coordination entre exploitations agricoles et entreprises agro-alimentaires », *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires*, n° 31, pp. 259-275, 1998.
- CHIA (E.), « La "recherche-clinique" : proposition méthodologique dans l'analyse des pratiques économiques des agriculteurs (Étude de cas en Lorraine) », *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n° 26, 39 p., 1992.
- DARRÉ (J.P.), *La Recherche coactive de solutions entre agents de développement et agriculteurs*, Ed. du GRET, collection études et travaux, 111 p., 2006.
- GIRIN (J.), « Les situations de gestion », in *Le Rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes*

- sociaux complexes*, Rapport pour le ministère de la Recherche et de la Technologie, École Polytechnique, 1983.
- JEANTET (A.), « Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 291-316, 1998.
- KAUFMANN (J.-C.), *L'Entretien compréhensif*, Paris, Éditions Nathan, 128 p., 1996.
- LE BAIL (M.), *Le bassin d'approvisionnement : territoire de la gestion agronomique de la qualité des productions végétales, agronomes et territoires*, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 211-227, 2002.
- LE GAL (P.-Y.), KUPPER (M.), MOULIN (CH.), PUILLET (L.) & TAHER SRAÏRI (M.), « Dispositifs de coordination entre industriels, éleveurs et périmètre irrigué dans un bassin de collecte laitier au Maroc », *Cahiers d'Agriculture*, vol. 16, n° 4, 2007.
- LORINO (P.) & NEFUSSI (J.), « Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs », *Revue Française de Gestion*, n° 170, pp. 75-92, 2007.
- MARCH (J.G.), « Réflexion sur le changement dans les organisations », *Administrative Sciences Quartely*, n° 26, 1981.
- MOISDON (J.C.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, 286 p., 1997.
- NAPOLÉONE (M.), « Négocier la formulation d'un problème pour coproduire un diagnostic technique » in DARRÉ (J.P.), MATHIEU (A.), LASSEUR (J.), (Éd.) *Le sens des pratiques*, Sciences Update INRA Édition, pp. 255-274, 2004.
- NAPOLÉONE (M.) & BOUTONNET (J.P.), *AOC Pélardon : du compromis vers l'émergence d'action collective*, Séminaire SFER « Les systèmes de production : performances, évolutions, perspectives », 2004.
- NAVARRETE (M.), LE BAIL (M.), PAPY (F.), BRESSOUD (F.) & TORDJMAN (S.), « Combining lee-way on farm and supply basin scales to promote technical innovations », *Agronomy for Sustainable Development*, n° 26, pp. 77-87, 2006.
- OLSON (M.), *Logic of Collective Action*, Harvard University Press, 1971. Traduction française : *Logique de l'action collective*, préface de Raymond Boudon, PUF, 1978 (2<sup>e</sup> éd. 1987).
- ROUSSEAU (L.) & DEFFUANT (G.), « Gestion des territoires : Aider à la formulation collective des problèmes », *Natures Sciences et Société*, n° 1, 2005.
- SCHNAPPER (D.), *La Compréhension sociologique. Démarche de l'analyse typologique*, Paris, PUF 125 p., 1999.
- SOLER (L.G.), TANGUY (H.) & VALCESCHINI (E.), « Problèmes de planification, systèmes de gestion et organisation interne de la firme », *Cahier d'économie et sociologie rurale*, n° 37, pp. 202-225, 1995.
- SOULARD (CT), MORLON (P.) & CHEVIGNARD (N.), *Le schéma d'organisation territoriale de l'exploitation agricole, agronomes et territoires*, Paris, L'Harmattan, pp. 395-417, 2005.
- TORRE (A.) & CHIA (E.), « Pilotage d'une AOC fondée sur la confiance », *Gérer & comprendre*, n° 65, pp. 55-67, septembre 2001.
- VINCK (D.), *Ingénieurs au quotidien – Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*, PUG, 232 p., 1999.

# L'APPARITION INOPINÉE D'UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT OU LA REVANCHE DU LIÈVRE SUR LA TORTUE

Dans cette grande entreprise française du secteur de la Défense, une équipe se voit contrainte de réaliser un lourd développement technique en deux ans, au lieu des quatre années prévues. Elle court-circuite donc la procédure de développement habituelle (le cycle en V, qui fait référence dans le monde de la Défense) et en invente une autre, qui ressemble en fait à s'y méprendre aux méthodes agiles qui se diffusent en ce moment dans le milieu informatique. Mais, face à l'urgence du développement, et aveuglés par les subtilités des cycles de développement, la plupart des acteurs de l'entreprise ne perçoivent pas cette innovation, dans laquelle ils voient un échec en termes d'organisation. Cette nouvelle stratégie audacieuse a pourtant été couronnée de succès : elle mérite d'être analysée et reproduite.

Par **Éric HUBER\***

Ces analyses ont été élaborées à l'occasion d'un stage de première année d'ingénieur des Mines, position intéressante qui permet de jouer sur deux tableaux : restant une année entière en entreprise, le jeune ingénieur se retrouve pleinement impliqué dans les activités et dans les crises de l'entreprise, mais, en même temps, sa position lui procure une certaine neutralité-interchangeabilité qui lui permet d'échanger avec

tous les acteurs, à tous les niveaux hiérarchiques, et de construire, ce faisant, une compréhension beaucoup plus complète du fonctionnement global de l'entreprise...

\* Ingénieur des Mines, chef du service Économie-entreprises à la DIRECCTE de Bourgogne.



Une équipe expérimentée. Une mécanique bien huilée. Un beau produit. Une radio... Mais un produit qui vieillit. Les contrats se font rares, l'équipe cherche une opportunité qui lui permettrait de financer une remise à niveau. Rien...

Un jour, l'occasion tant attendue se présente : un riche client est intéressé ; il veut un appareil français. Mais les conditions sont dures, très dures : il faut livrer sous deux ans. Or, un développement de cette ampleur en nécessiterait au minimum quatre. Mais le chef d'équipe veut relever le défi : il va voir le nouveau directeur, un corpsard brillant, au début de sa carrière dans le groupe. Ce dernier, réfléchit, pèse le pour et le contre, et finit par accepter.

Comment le chef d'équipe va-t-il s'y prendre ? Le gestionnaire croit toujours que pour aller vite, il faut une organisation impeccable, une discipline de fer, des processus bien rodés. Dans le cas qui nous occupe, on découvre, au hasard des événements, qu'il n'en est rien.

En effet, en guise de préalable, le chef d'équipe demande au directeur la suppression de tous les contrôles de procédure habituels. Comptables et gestionnaires de projet éclatent de rire. Mais le directeur accepte ces conditions singulières. Sueurs froides. Pourtant, la témérité ne conduira pas au fiasco : au prix d'une souplesse organisationnelle surprenante, l'équipe tiendra ses objectifs, que d'aucuns, dans l'entreprise, jugeaient insensés. Que s'est-il passé ? S'agit-il d'un simple coup de chance, d'un succès que rien ne laissait augurer, ou d'une stratégie reproductible, qui gagnerait à être davantage connue ?

## UN COMBAT QUI S'ANNONCE DIFFICILE

Avant tout, pourquoi profiter d'un « programme » et tenter de réaliser ce développement en deux ans, plutôt que le lancer au calme, sans pression, en quatre ans ? Dans le milieu de la Défense, on appelle « programme » (ce terme provient de l'expression « programme militaire ») un projet de développement correspondant à la commande d'un client identifié. Un programme implique donc l'obligation de fournir un certain nombre d'appareils répondant à un nombre importants de critères, dans un délai déterminé. Cet appareil (par exemple, une radio) s'intègre souvent dans un système plus vaste (par exemple, un avion de chasse) réunissant des appareils provenant de fournisseurs variés. Un programme, c'est une occasion unique de travailler avec un client pour développer l'essentiel des nouvelles fonctions et pouvoir montrer, par la suite, aux clients futurs le nouveau produit en état de marche, intégré sur un appareil connu dans tous les pays. C'est donc l'assurance de trouver un marché pour son nouveau produit. Un programme, c'est aussi la possibilité de contourner l'absence de

budget de recherche spécifique suffisant pour la mise au point dudit produit.

Mais un programme, ce n'est pas seulement une lutte contre la matière, c'est aussi un combat contre des personnes. Car, qui dit programme dit client (souvent étatique), qui viendra contrôler régulièrement l'avancement des travaux et qui est susceptible de retarder les paiements si les délais ou les performances attendues ne sont pas tenues : travailler dans le cadre d'un programme augmente donc la pression pesant sur tous les agents.

Dans son combat de deux ans qui ne fait que commencer, le chef a un atout, mais aussi de nombreux ennemis.

Son atout principal est son expertise technique, fruit d'une longue expérience dans le domaine de la radio. L'unité de 500 personnes d'un groupe de Défense français dans laquelle il évolue est assez spécifique : elle est spécialisée dans la vente d'appareils de communication. Remplissant en grande partie des contrats militaires, elle vend soit des développements pour des petites séries (quelques dizaines d'appareils), soit des systèmes uniques (système de communication militaire d'un pays, réseau de communication d'une série d'engins...). L'activité est donc tirée par les contrats gagnés, par les programmes militaires. On en sert un petit nombre, une cinquantaine en permanence, de tailles variables (de quelques dizaines de milliers d'euros à une centaine de millions). En résumé, cette unité gère en parallèle une somme de projets innovants, qui sont des activités non récurrentes par excellence.

Ainsi, dans ce monde systématiquement neuf (pour l'essentiel des collaborateurs), la maîtrise de l'inconnu structure les relations entre acteurs : le pouvoir des chefs repose dans une large mesure sur leur connaissance du portefeuille de projets et des acteurs-clés ; l'expérience est la qualité essentielle de chaque collaborateur, aussi bien dans son aspect technique (qui permet d'anticiper les coûts pour établir de bons devis, de savoir corriger les problèmes techniques, d'être capable d'inventer de nouvelles solutions pour ne pas reproduire les mêmes erreurs) que dans son aspect commercial (la connaissance personnelle des clients, et de leur pays, le cas échéant, est un facteur déterminant dans l'obtention de contrats).

À la tête d'une équipe technique impliquant une vingtaine de personnes et reposant sur quelques anciens valeureux (affectivement qualifiés de « moustachus »), le chef domine cet environnement. Ayant vécu le développement du produit phare de la génération précédente, qui était resté une « vache à lait » pendant dix ans, son équipe est la seule à comprendre le fonctionnement du nouveau produit. Les plus jeunes se sont en effet contentés de vendre la même radio, en y apportant des adaptations mineures, selon le type d'appareil sur lequel elle était destinée à fonctionner, mais aucun ne s'était penché de manière approfondie



sur l'architecture profonde de cette radio. C'est donc le chef du service technique qui prend en main la conduite du projet.

Un premier ennemi, coriace : le poids de la structure.

Car, dans une entreprise « moderne », et notre entreprise s'enorgueillit d'en être une, on ne travaille pas comme ça : on suit des procédures, on écrit des rapports, on informe les autres équipes. Chacun a un rôle à jouer, une position à occuper, au sein d'une « matrice organisationnelle ». Car, depuis une vingtaine d'années, dans les organisations ayant à mener des développements techniques, il est désormais d'usage de parler de « matrice organisationnelle ».

En effet, auparavant, une entreprise était traditionnellement découpée selon une seule dimension, par type de tâche à effectuer : direction financière, direction des ressources humaines, direction de la production. On retrouvait, par exemple, au sein de cette dernière, un service Pneumatiques, un service Carrosserie, un service Moteurs... Mais ce découpage unidimensionnel ne facilitait pas la communication entre les différents métiers. Or, cette communication est nécessaire pour concevoir efficacement de nouveaux produits. On a donc créé de nouveaux services chargés de faire travailler ensemble les représentants de chaque métier en vue de mener à bien un développement pour un client. Il est donc de coutume de parler de services de type « métier » quand la fonction des membres de ce service est de maîtriser techniquement une technologie, et de services de type « projet » quand le rôle des membres de ce service est de bien comprendre les besoins du client, de s'assurer de sa satisfaction en temps et en heure. Et c'est le service projets qui, dans une entreprise moderne digne de ce nom, organise le développement.

Cette fois-ci, pas question de lui laisser la main : il lancerait la procédure habituelle. Mais on doit travailler deux fois plus vite... ; il faudra donc mettre le service Projets hors jeu.

Mais il y a un autre ennemi, plus insidieux encore.

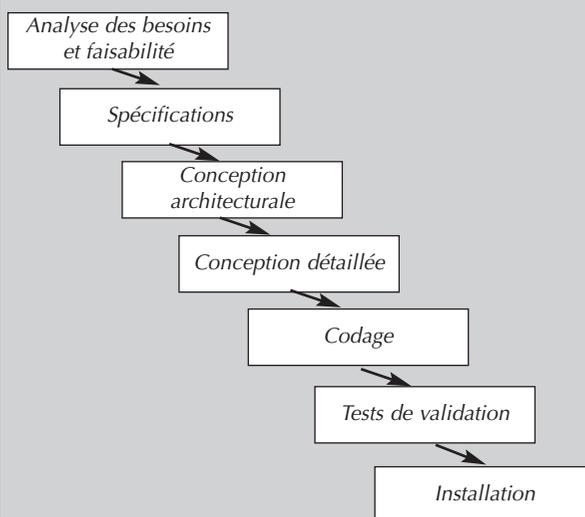
Dans les entreprises modernes, les développements doivent suivre des étapes, toujours les mêmes, que tout le monde connaît. Ces étapes ont un nom, identique dans toutes les entreprises de développement : le cycle en V. Cette notion étant assez classique, nous la présentons dans l'encadré ci-contre (que les initiés pourront sauter). Cette notion, toutefois, est plutôt complexe et les étapes à suivre sont nombreuses : la plupart des acteurs de notre entreprise sont conscients qu'ils n'en connaissent pas toutes les subtilités. Ils pourraient être aidés par la lecture des nombreux documents d'explication disponibles sur le réseau de l'entreprise, mais la longueur des explications dissuade la plupart des ingénieurs et managers...

## LE CYCLE EN V : UN STANDARD RIGIDE

Aujourd'hui, de nombreuses industries ne vendent plus des produits finis, mais des projets, c'est-à-dire l'engagement de réaliser un travail avant une certaine date. Le BTP, l'industrie aéronautique, la Défense, l'industrie logicielle... en sont quelques-uns des nombreux exemples. Pour les entreprises de ces secteurs, leur aptitude à bien estimer les coûts et délais et à tenir leurs engagements est le facteur essentiel de leur réussite et de leur compétitivité. Il s'agit donc d'un sujet hautement stratégique.

Concrètement, les contrats qui lient les différentes parties prenantes d'un projet (les différents sous-traitants, le maître d'œuvre...) sont basés sur des standards de pensée appelés « cycles de développement ». Les premiers travaux effectués dans le BTP proposaient un modèle de développement linéaire dit « cycle en cascade », dans lequel les étapes se déroulent les unes après les autres : plans, fondations, maçonnerie, finitions...

Voici un exemple relatif à l'écriture d'un programme informatique simple :



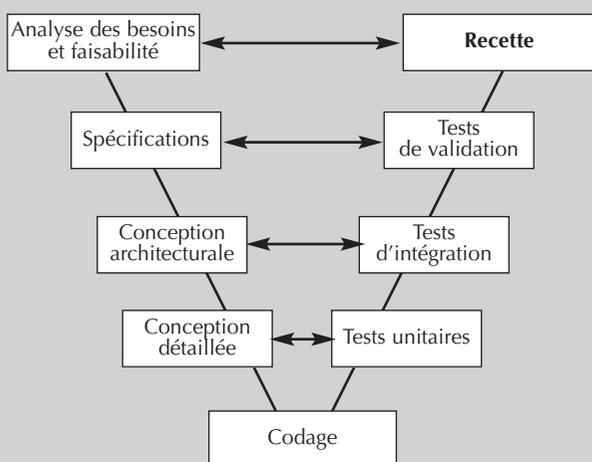
Qu'est-ce que cela signifie ? Imaginons que l'on veuille construire une montre. Analyse des besoins : on décide de faire une montre métallique, mécanique. Spécifications : elle doit donner l'heure, dévier de moins d'une seconde par jour. Conception architecturale : il faut un cadran, un bracelet, des aiguilles... Conception détaillée : l'aiguille fera 1 mm de large et 12 mm de long, le cadran aura 25 mm de diamètre... Test de validation : on mesure que l'aiguille fait la taille voulue, le bracelet l'épaisseur voulue. Installation : on assemble les pièces entre elles, on vérifie que la montre donne l'heure exacte, etc.



Mais ce schéma linéaire s'est avéré trop simpliste pour réussir des développements techniques complexes. Car l'installation, l'assemblage final échoue systématiquement (le bracelet fait la bonne largeur, mais les fixations n'ont pas le même écartement sur le bracelet et le cadran, par exemple). Les spécifications ont été mal écrites et ne répondent donc pas aux besoins du client.

Pour s'assurer que les spécifications écrites au début correspondent bien aux besoins des clients, on s'est donc mis à réfléchir à la façon dont on testera les différentes parties au moment où on écrit ces spécifications. Car, dans un cycle en cascade, on ne se met d'accord sur les tests que lorsqu'on aborde la phase de test, donc à l'avant-dernière étape.

L'industrie de la Défense travaille donc selon un cycle dénommé cycle en V, représenté par le dessin un peu obscur ci-dessous (« recette » est le nom donné à la présentation finale du produit fini au client) :



Chronologiquement, le développement se déroule de gauche à droite. On commence donc en haut à gauche, puis on descend la branche gauche du V jusqu'à la pointe, puis on remonte la branche droite : quand on veut mener un projet à bien, on commence par analyser les besoins, puis on écrit les spécifications de l'ensemble du produit. Chronologiquement, les étapes sont donc celles du cycle en cascade.

Par contre, à chaque étape de gauche, on se met d'accord sur les tests que l'on fera à droite (d'où la double flèche du dessin) : dans un cycle en cascade, c'est à la fin du cycle que l'on écrit le test et que l'on vérifie si notre montre de tout à l'heure le passe avec succès ; dans un cycle en V, on écrit le test en même temps que les spécifications, au tout début, et on vérifie si la montre de notre exemple le passe avec succès, à la fin.

Qu'est-ce qui change, pour notre montre ? Concrètement, on va écrire les spécifications et décrire les tests physiques que la montre devra passer en même temps, au début du projet. Par exemple, si on dit que la montre ne doit pas dévier, on écrit dès le début que le test de validation sera : « dévier de moins de 1 seconde en 24 heures de fonctionnement, cela étant

contrôlé avec tel ou tel moyen ». Si le bracelet doit être résistant, que les spécifications disent « résiste à une tension de 20N », on écrira le test exact pour savoir dans quelle direction s'exercera la contrainte... Ensuite, bien plus tard, on vérifiera que la montre passe ces tests avec succès.

Ensuite, le passage d'une étape à une autre (d'un rectangle à un autre, dans notre diagramme) est très strictement institutionnalisé : de nombreux documents contractuels sont à rendre (par exemple, le dossier complet des spécifications (à la fin de la phase Spécifications), ou alors les multiples comptes rendus de tests, en fin de phase de test (ainsi que les éventuelles traductions) et on effectue, en général, une présentation officielle devant le donneur d'ordres (qui, souvent, se déplace depuis l'étranger pour l'occasion)... Cette institutionnalisation est ancrée dans les mœurs du monde de la Défense : tous les contrats signés entre deux entreprises ou avec des fournisseurs contiennent des références explicites aux étapes-clés d'un cycle en V.

Toutefois, malgré les précautions prises, un cycle en V ne se déroule pas sans heurts, en un seul passage : les tests prouvent très souvent que l'assemblage des pièces ne fonctionne pas comme prévu. On comprend *a posteriori* que les spécifications étaient inadaptées ou incompatibles entre elles : on revient donc, horizontalement, à la partie gauche du V, et on s'efforce d'expliquer au client les raisons pour lesquelles les spécifications initialement validées ne fonctionnent pas. Plus le produit est complexe, et plus ces retours sont coûteux.

Ce format de cycle de développement est devenu le langage commun du monde de la Défense. Les grands groupes l'utilisent, de même que les ingénieurs de l'armement des différents pays et les militaires contrôlant l'avancement des programmes.

Il a cependant deux défauts majeurs :

- La forme du cycle a tendance à faire oublier aux acteurs externes (managers, qualité) que la réalisation concrète d'un appareil (la pointe du V) ne se fait pas en temps nul, et cet oubli conduit fréquemment à sous-estimer la durée d'un développement ;
- Un autre effet est la certitude que tout problème dans la phase remontante du V est la conséquence d'une erreur d'ingénierie amont, dans la phase descendante. Mais en réalité, nul n'est omniscient et une ingénierie amont parfaite imposerait de tester l'objet grandeur nature, et donc de l'avoir réalisé, ce qui ne se fait que dans la partie droite du V... Le risque d'une procrastination éternelle est grand... Même si les erreurs sont moins fréquentes qu'avec un cycle en cascade, il en restera toujours.

Finalement, ce cycle, malgré ses limites lorsqu'on le vit de l'intérieur, est extrêmement facile à appréhender pour quelqu'un d'extérieur : il s'est imposé comme le standard du marché. Ainsi, aujourd'hui, il est difficile de le contourner.



Conscient des défauts et des lourdeurs d'un planning calé sur le cycle en V, bien qu'il n'en soit pas un grand spécialiste, le chef veut faire autrement. Quelle est donc sa stratégie de remplacement ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

## UNE STRATÉGIE AUDACIEUSE ET INNOVANTE

### LES ÉTAPES CLÉS D'UN DÉVELOPPEMENT

- Année n-1 : négociation des termes du contrat avec le client. L'ordre de l'ajout des fonctions a été choisi par les équipes techniques en fonction du schéma de développement qu'ils comptaient suivre.
- Année n : signature du contrat.
- t+ 6 mois : présentation d'un prototype intégrant de nouvelles fonctions (environ 20 % des nouveautés).
- t+ 1 an : présentation d'un prototype intégrant la plupart des nouvelles fonctions (environ 70 % des nouveautés).
- t+ 18 mois : présentation d'un prototype intégrant l'ensemble des fonctions.
- t+ 2 ans : production en petite série du produit définitif.
- Année n+3 : fin des livraisons.

La structure d'une radio étant toujours identique, le chef propose de repartir de l'architecture de la radio actuelle pour concevoir la nouvelle. Les améliorations à apporter ici sont toutefois loin d'être mineures et plusieurs performances-clés ont dû être augmentées de manière significative (parfois d'un facteur supérieur à deux) : saut de fréquence, portée de communication... L'ancien modèle comportait deux versions légèrement différentes, une version sol, qui restait à terre, et une version aéroportée, montée sur les avions ou sur les hélicoptères. Dans la nouvelle radio, les deux modèles devaient être fusionnés afin d'en simplifier l'utilisation et la maintenance. De plus, une nouvelle fonctionnalité permettant la communication avec d'autres types d'appareils (développée par une unité voisine de la même entreprise) devait y être intégrée. Le saut technologique était donc important.

Cependant, pour profiter d'un programme existant, un peu de subtilité s'impose : pour s'assurer de l'obtention du contrat, la radio a été présentée au client comme une radio « sur étagère », c'est-à-dire déjà opérationnelle, avec seulement quelques développements spécifiques à réaliser (en l'occurrence, tout ce qui concernait son insertion dans un nouvel hélicoptère). Certes, le concept de la nouvelle radio est opérationnel, puisqu'il s'agit d'une amélioration de l'ancienne. Mais de nombreuses modifications restent à apporter. L'écart est de taille...

Le langage à tenir lors des présentations au client et des validations d'étapes est donc subtil et les personnes extérieures à l'équipe finissent par ne plus distinguer ce qui est complètement vrai de ce que l'on présente comme tel au client.

Pour s'affranchir de la lenteur d'un cycle en V habituel, avec deux ans de « descente du V » puis deux ans de « remontée du V », le chef invente donc une nouvelle stratégie de développement : le développement sera donc uniquement rythmé par les présentations de prototypes (nommés « recettes », dans le monde de la Défense) très fréquentes que le contrat impose en présence du client (ces présentations sont calquées sur le mode de pensée du cycle en V, mais d'un cycle en V court de deux ans, puisque la radio en elle-même est censée exister, et que seuls quelques petits développements spécifiques sont censés être nécessaires).

Mais à chaque nouveau prototype présenté au client, on aura en réalité développé un morceau de la nouvelle radio (par exemple, on aura mis totalement au point le boîtier de la nouvelle radio, pour le jour où on devra présenter la manière de fixer la radio dans l'hélicoptère...).

En conséquence, le temps de préparation de chaque visite du client est important : il faut veiller à ne pas s'écarter, lors des présentations, du cœur des travaux effectués officiellement pour ce contrat...

Le responsable de programme ne s'y retrouvera jamais : il ne parvient pas à concevoir que l'on puisse ne pas utiliser un cycle en V, une notion qu'il maîtrise, au demeurant, mieux que les autres. Les sommaires tentatives d'explication du chef d'équipe ne le convainquent guère (elles ne convainquent d'ailleurs pas davantage les autres acteurs). Elles sont d'ailleurs plutôt prises comme des excuses de circonstance de la part d'un concepteur brillant mais parfois désorganisé, tout au moins travaillant à l'ancienne, plutôt que comme une innovation de fond portant sur la notion de cycle de développement, une notion plutôt ardue et relativement peu étudiée par la majorité des membres de l'entreprise.

Dans la pratique, le responsable de programme s'occupe donc uniquement des fréquentes visites des clients, réputés très difficiles et particulièrement capricieux, ce qui, finalement, arrange bien notre chef d'équipe. Ce client est incompetent techniquement et scientifiquement, mais il est très au fait des pratiques standard de gestion de programmes calquées sur le cycle en V : l'entente n'en est que plus difficile.

Le client devient donc un nouveau problème pour notre chef... En effet, pour garder une forme de maîtrise sur le déroulement du développement, le client en critique l'organisation et insiste pour multiplier les jalons formels et les contrôles ritualisés. Voilà qui contrarie bien notre équipe, qui, de toute façon, n'observe pas ces étapes traditionnelles. Malgré tout, pour rassurer ce client, il faut organiser très régulièrement des réunions d'information, au cours desquelles l'équipe technique explique le fonctionnement et



l'avancement des développements, en essayant de faire coller ce qu'elle fait avec la structure habituelle d'un développement en cycle en V : subtile acrobatie...

L'un dans l'autre, notre équipe technique s'autogère. Le chef d'équipe définit les priorités du moment. Malgré le temps perdu pour imaginer des présentations client crédibles, les temps des différents jalons sont plus ou moins tenus.

La livraison de prototypes fréquents est censée stabiliser le développement, en évitant les « régressions » (au cours d'un développement, on appelle régression le moment où les modifications apportées lors de l'ajout d'une nouvelle fonction perturbent le fonctionnement d'une fonction développée précédemment). Un projet qui s'autorise à laisser apparaître des régressions risque de ne jamais aboutir, car, dans un tel cas, plus personne ne sait si le développement avance, ou s'il recule... Les gestionnaires de projet sont donc toujours terrifiés par l'apparition de régressions. Mais dans l'urgence précédant les présentations au client, et afin de le satisfaire quant aux nouveaux points qu'il regarderait avec précision, on laissait apparaître des régressions sur des points qu'on espérait mineurs. À la longue, cette habitude avait fini par ralentir l'ensemble du développement, puisque l'on passait son temps à travailler sur des problèmes qui devraient être résolus, mais dont on avait perdu la trace.

Six mois avant la fin du développement, une grosse divergence avec le client, sur un point de détail, fait craindre l'échec du programme : il devient nécessaire d'être irréprochable lors de la prochaine présentation de prototype.

Le client constate que la « traçabilité » des exigences (savoir dire quel test permet de vérifier la réalisation de telle ou telle exigence contractuelle : il s'agit donc de la fonction qui, à chaque objectif assigné par le contrat, associe un test du produit dont la validité assure que le produit remplit bien son objectif) est réalisée avec un tableur informatique standard (ce qui n'est pas grotesque, lorsque ce que l'on fabrique est une radio) et non pas avec le logiciel idoine utilisé par les constructeurs aéronautiques (qui gèrent des projets bien plus complexes). Le client menace de ne pas verser les paiements suivants du développement : on met donc en place, dans l'urgence, le logiciel en question, en y ajoutant de nombreux tests, souvent redondants, à seule fin de rassurer le client.

Cette péripétie ouvre les yeux de tous : l'absence de mesure reconnue de l'état d'avancement commence à devenir insupportable. Du point de vue officiel, on travaille toujours en cycle en V traditionnel. Mais, ayant fait le choix de ne pas suivre ce modèle dans la pratique, on a négligé les indicateurs qui permettent habituellement de suivre l'avancement du projet (base de données des *bugs* constatés et/ou corrigés, résultats de certains tests réalisés en avance), ceux censés pouvoir fournir les preuves et les mesures de l'avancement des travaux. De plus, les qualitatifs avaient renoncé

à suivre ce projet, qui ne suivait aucune de leurs recommandations.

À ce stade, une intervention fut donc décidée pour clarifier la situation et estimer une date réaliste pour la fin des travaux.

L'action mise en place pour rectifier le tir fut somme toute pragmatique : il a fallu commencer par recenser l'ensemble des activités à effectuer (documentations à rédiger, problèmes techniques persistants à résoudre) en s'assurant de limiter le nombre d'oublis, puis demander à différents protagonistes expérimentés d'estimer la durée de chacune des tâches. Cela permit d'obtenir une évaluation réaliste du travail restant à faire, prenant en compte la difficulté des tâches.

L'optimisation de l'ordonnancement de ces actions a ensuite été plus aisée.

Enfin, la mise en place d'un indicateur d'avancement basé sur cette cartographie des tâches restantes évaluées de façon crédible permet de partager les prévisions avec le reste des acteurs et de faciliter les arbitrages quotidiens entre priorités, en donnant à tous une vision générale.

Après ces corrections, le développement suivit son cours. Malgré de multiples frayeurs, et grâce aux nombreuses nuits blanches consenties par les équipes techniques, le produit fut réalisé dans les délais...

---

## UNE VICTOIRE REMARQUABLE, OBTENUE GRÂCE À LA RÉINVENTION DES MÉTHODES AGILES DE DÉVELOPPEMENT

Si les acteurs extérieurs à l'équipe technique ont pris ces péripéties pour des conséquences évidentes de la mauvaise planification de ce développement (« les contrôles sont mal faits », « il n'y a aucune vérification », « le chef technique a pris le pouvoir : c'est le début de la fin ») et de l'absence de respect scrupuleux des étapes d'un cycle en V, telle n'est pas notre analyse. Il nous semble, en effet, que, sans que le reste de l'entreprise s'en rende réellement compte, l'équipe technique a furieusement innové, en termes d'organisation. Pour être plus précis, elle a, sans le savoir, plus ou moins réinventé des formes d'organisation des développements que certains programmeurs informatiques essaient de répandre depuis quelques années. Mais ces nouvelles méthodes de développement, appelées « méthodes agiles », n'avaient pas été pensées pour des développements matériels, ni même essayées jusqu'ici. L'encadré ci-après présente dans le détail ces méthodes relativement nouvelles, mais plutôt subtiles. Les présentations qui en sont parfois faites aux clients et aux managers les laissent dubitatifs ; ils ont donc tendance à se raccrocher au concept du cycle en V, un peu obscur lui aussi, mais dont on a pris l'habitude de parler, ce qui le rend plus familier. Que le lecteur néophyte se rassure, après la lecture de l'encadré : s'il est complexe, il est loin d'être le seul !



## LES MÉTHODES « AGILES » OU DÉVELOPPEMENTS PAR CYCLES ITÉRATIFS : UNE INNOVATION ORGANISATIONNELLE ISSUE DU MONDE DU LOGICIEL

Depuis quelques années, sous l'impulsion de l'industrie du développement logiciel (lassée par la rigidité du cycle en V), de nouvelles stratégies de développement ont vu le jour. Souvent regroupées sous le vocable de « méthodes agiles », elles ont pour objectif de proposer aux développeurs de logiciels une stratégie de développement plus efficace.

Plutôt que de penser la réalisation du projet comme un unique cycle de plusieurs mois, dont l'échec est très coûteux, l'idée fondamentale est de se le représenter comme une suite de petits cycles de quelques jours, chaque petit cycle correspondant à un petit progrès sur le développement (typiquement, dans le monde du logiciel : l'ajout d'une nouvelle fonction au code initial). Cette façon de travailler rend l'équipe beaucoup plus réactive aux changements de priorités, et facilite l'apprentissage en cours de développement, en autorisant une rapide prise de recul entre chaque cycle.

Détaillons maintenant le contenu d'un cycle court, « brique de base » de ce type de développement.

Comportant quatre étapes, un cycle court a pour but d'ajouter une nouvelle fonction.

1 – au lieu de commencer par écrire des spécifications, on commence par écrire le nouveau test qui permettra de s'assurer que la nouvelle fonction répond aux besoins ;

2 – on réalise la fonction de la façon la plus directe possible ;

3 – ensuite, on vérifie que notre programme, avec sa nouvelle fonction, passe bien le nouveau test, ainsi que tous les précédents tests issus des cycles antérieurs (afin d'éviter les régressions) ;

4 – enfin, dernière étape, qui porte l'étrange nom de « refactorisation », on se demande si on aurait pu trouver une façon plus économique (ou plus intelligente) de réaliser la nouvelle fonction.

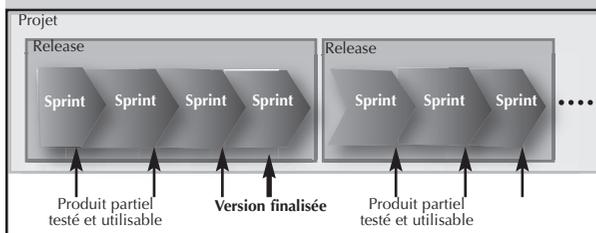
Par exemple, lors du développement de notre radio, il avait été ajouté un détecteur de panne au démarrage. Concrètement, lorsque l'on allume le poste radio, le logiciel de la radio vérifie la présence de chaque carte électronique dans le poste, ainsi que le fait qu'elles sont convenablement alimentées en électricité. L'ajout de cette fonction dans le code pourrait être fait lors d'un cycle court, en une semaine. Dans ce cas, le test doit être : quelle que soit la carte électronique mal alimentée, un message d'erreur apparaît. Ensuite, on réalise le travail proprement dit, ce qui demande de rajouter une fonction au logiciel de la radio. Puis on teste : on enlève une carte électronique, et on allume le poste, pour

chaque carte. Si on reçoit bien un message d'erreur à chaque fois, on est heureux. Enfin, et seulement à ce stade, on se demande si une optimisation de l'écriture du code informatique n'aurait pas été possible, par exemple, en passant par le même endroit du code pour chaque carte à tester...

Conceptuellement, c'est un dépassement du cycle en V, qui demandait d'écrire en même temps les spécifications et le test : l'écriture du test remplace la phase de spécifications et les spécifications disparaissent. La littérature résume cette inversion en disant que les méthodes agiles sont « *test-driven* ». Seconde subtilité : c'est dans la dernière phase (dite de « refactorisation ») que l'on se pose la question de la beauté et de l'efficacité de la solution, et non pas avant de commencer, ce qui permet de commencer tout de suite. On limite au maximum le temps perdu en sur-qualité, en spécifications inutiles, en spécifications à réécrire...

Ensuite, à la fin d'un cycle court, une fonction a donc été ajoutée à notre objet ou à notre programme informatique. Dans les méthodes agiles, l'intégration de la nouvelle fonction au produit final est donc réalisée immédiatement, dès la mise au point de la fonction, pour éviter les temps d'attente à la fin du cycle en V. Cette souplesse d'organisation est généralement fort appréciée par les développeurs.

Au bout de quelques cycles courts, on sera à même de présenter au client une version de programme plus aboutie, un prototype intégrant une nouvelle partie des fonctions que le programme final devra remplir (dans le contexte informatique, on parle plutôt de « *release* », de « sortie »).



On comprend donc maintenant le fonctionnement de la « brique de base » d'un développement agile, le cycle court. Mais comment organiser l'ensemble d'un développement ? Curieusement, la littérature est assez muette à ce sujet. Le principal apport des méthodes agiles au cycle en V semble être l'attention accordée à la réalisation concrète des objets, ce qui se trouvait être la pointe du cycle en V, et était donc facilement oublié.

Pourtant, il est possible de développer l'ensemble d'un produit complexe avec une méthode agile. Reprenons l'exemple de notre montre. Il va falloir ordonner les étapes de développement. Dans un premier cycle, je vais concevoir le bracelet, qui dimensionne la montre. Je commencerai par me fixer un objectif de taille, puis je le réaliserai. Dans un second cycle, je fabriquerai le boîtier, qui devra

pouvoir se fixer au bracelet. Dans un troisième cycle, je réaliserai le cadran, qui devra utiliser les mêmes matériaux et bien s'insérer dans le boîtier. Cycle suivant : les aiguilles, qui devront avoir la bonne taille. Je peux alors faire un « *release* », et montrer l'aspect extérieur de la montre. Ensuite, je m'attaquerai à l'intérieur, et ainsi de suite...

Dernier aspect à évoquer, l'avancement : où en est-on ? Quel pourcentage du travail reste-t-il à effectuer ? Qu'est-ce qui fonctionne aujourd'hui ? Dans un cycle en V, on mesure l'avancement étape par étape : on commence par la phase de spécification générale, en passant progressivement de 0 à 100%. Puis on commence la phase de spécification des sous-ensembles, partant de 0%, et ainsi de suite. On a attribué, au préalable, une durée à chaque étape du cycle en V, ce qui donne une mesure de l'avancement du développement. Dans un développement agile par cycle court, les étapes générales du cycle en V n'existent pas. L'avancement est mesuré par le ratio du nombre de fonctions effectivement mises en place sur le nombre de fonctions total (par exemple, si notre logiciel doit savoir envoyer des messages d'erreur à cinq autres programmes et qu'aujourd'hui il ne le fait que pour deux, on dira que l'on est à 40% d'avancement), méthode qui peut être affinée en ajoutant des pondérations. On dit donc que l'avancement est mesuré de façon fonctionnelle.

Ainsi, l'organisation par cycle court permet une grande réactivité aux changements de priorités. Les auteurs insistent toutefois sur l'importance qu'il y a à ne pas intervenir en cours de cycle court, afin de ne pas gêner le travail des développeurs et d'entretenir leur motivation.

*Au sein de l'entreprise, les méthodes « agiles » se mettent en place discrètement, mais uniquement dans le monde du développement du logiciel*

Ces nouveaux cycles de développement, souvent découverts sur Internet par les développeurs eux-mêmes, ont suscité l'intérêt de l'industrie du logiciel. Plusieurs entreprises ont commencé à essayer d'organiser les équipes de développement logiciel selon les recommandations de ces guides, avec des résultats apparemment très satisfaisants, malgré les difficultés de coordination avec les autres acteurs travaillant en fonction du cycle en V.

Toutefois, alors que les concepts proposés par les cycles de développement itératifs semblent assez généraux, il n'y a eu que peu de tentatives officielles de les adapter à des développements matériels.

On peut légitimement douter de l'efficacité d'un développement neuf (par exemple, la conception d'un nouveau type d'avion), qui commencerait directement par réaliser un prototype physique, sans avoir réfléchi à la structure de ses différents éléments. Mais ce cas de figure ne se rencontre pas dans

la pratique : les équipes qui innovent ont toujours en tête la structure du produit précédent, même si personne ne l'écrit explicitement.

Si les développements en cycles itératifs sont rares dans le contexte d'un développement matériel, c'est sans doute qu'inconsciemment, on craint (en général) que la multiplicité des essais et des prototypes ne conduise à gaspiller des ressources matérielles onéreuses. Cette crainte est infondée, à une époque où une journée de temps de travail d'ingénieur est plus onéreuse que l'essentiel du coût des cartes électroniques et où un poste radio complet équivaut seulement à quelques journées de travail, au coût horaire standard...

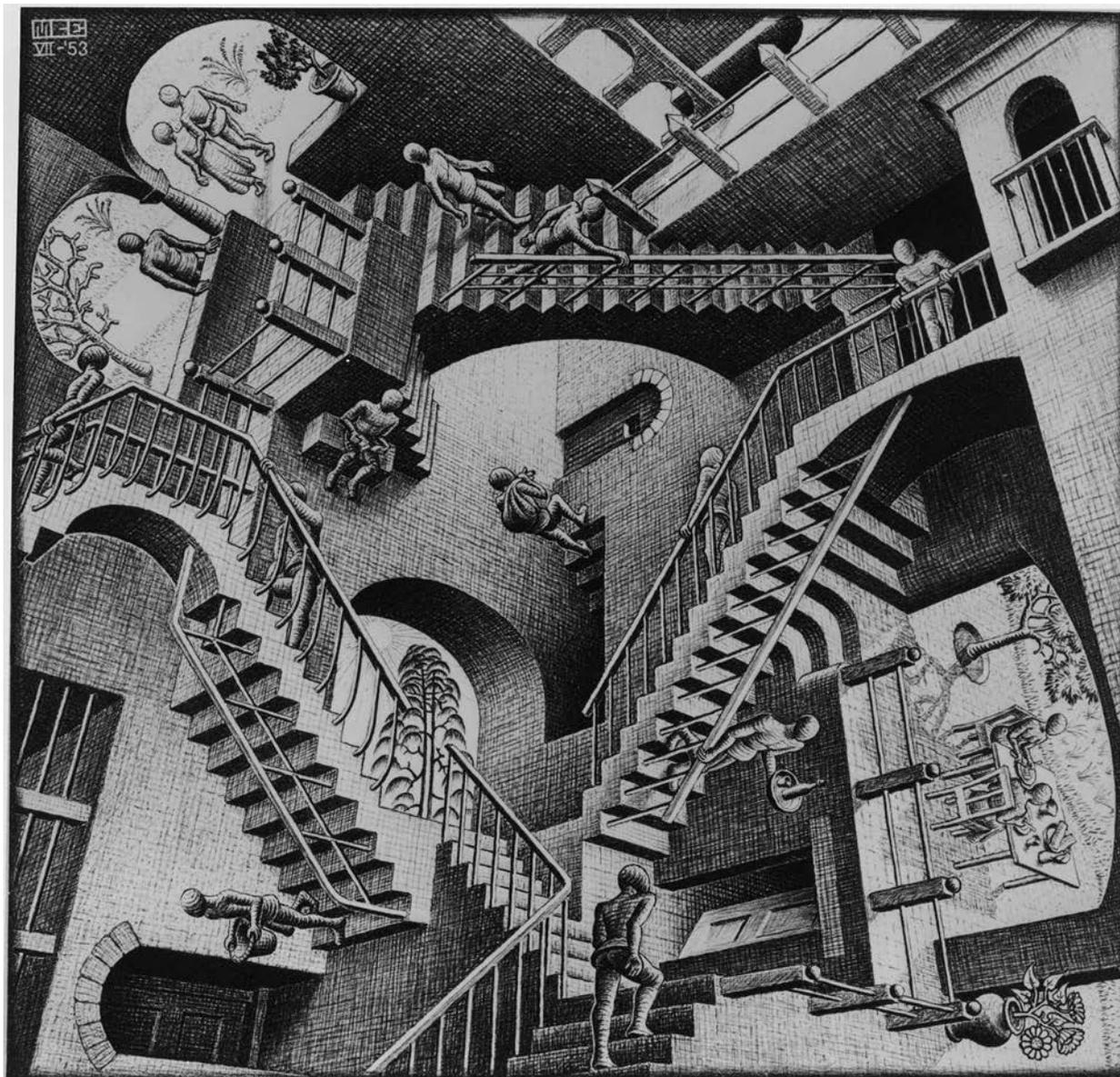
Finalement, notre équipe a adopté une philosophie de développement similaire : elle ajoute de nouvelles fonctions à chaque prototype à présenter et elle s'affranchit des premières étapes du cycle en V. Pour ce premier essai, cette stratégie de développement n'était pas pleinement rodée : la mesure de l'avancement laissa, par exemple, à désirer. Quoiqu'il en soit, le concept général est validé : le temps de développement a été divisé par deux.

## UNE VICTOIRE OUBLIÉE ?

Le pari de cette stratégie de développement audacieuse a donc été gagné. Logiquement, cette méthode mériterait donc d'être analysée et reproduite. Toutefois, il est particulièrement édifiant de constater que la plupart des acteurs de notre *business unit* n'ont pas eu conscience d'avoir expérimenté une nouvelle stratégie de développement. Ils étaient persuadés de vivre un cycle en V mal fait, et non pas un développement agile. Finalement, seuls les ingénieurs de développement ont vraiment vécu un développement agile. Mais, là encore, ces derniers avaient déjà l'habitude intellectuelle de concevoir le cœur d'un développement comme une suite de cycles, une suite de problèmes à résoudre. Ils considéraient plutôt le cycle en V comme une contrainte légale un peu absurde imposée par la structure, contraignante, mais sans doute utile pour régler d'éventuels litiges entre différents contractants.

L'organisation prise dans son ensemble n'a pas pleinement compris tous les enseignements de cette aventure, puisqu'elle ne s'est pas vraiment rendu compte du caractère original de ce développement par rapport à un cycle en V traditionnel. Il nous semble donc essentiel d'en tirer les conséquences de manière explicite.

**Le développement en cycles itératifs semble fonctionner pour des développements matériels. Plus naturel pour les équipes de développement, il apparaît plus efficace, surtout en cas de réutilisation de certaines parties.**



« L'absence de métrique d'avancement reconnue dans le cadre de développements en cycles itératifs nuit à leur compréhension et complique leur conclusion » « *Relativity* », lithographie de M.C Escher (1953).

Ici, les résultats de cette expérience parlent d'eux-mêmes : le temps de développement a presque été divisé par deux. Bien sûr, tout ne peut pas être attribué au cycle de développement ; de toute évidence, la qualité de l'équipe et les efforts déployés ont eu un impact essentiel.

En ce qui concerne la méthode elle-même, la fréquence à laquelle les tests sont réalisés est nécessairement plus faible que pour un développement logiciel, car chaque test prend du temps. Mais cette difficulté supplémentaire ne semble pas avoir été rédhibitoire. Enfin, un atout non négligeable de ce type de programme de développement est son côté naturel : en rythmant les jalons institutionnels de la même façon que les développeurs les vivent, à savoir, par fonction ajoutée, on parvient à les associer et les motiver bien plus facilement. L'implication et la motivation des

équipes sont alors supérieures : c'est là un avantage managérial que l'on ne doit pas sous-estimer.

**L'absence de métrique d'avancement reconnue dans le cadre de développements en cycles itératifs nuit à leur compréhension et complique leur conclusion**

C'est la difficulté typique rencontrée au cours de ce développement : la mesure de l'avancement n'est pas naturelle, dans un développement par cycles itératifs. En outre, tous les acteurs du marché de la Défense fonctionnant en cycles en V, les acteurs extérieurs à l'équipe de développement ont tendance à se raccrocher aux métriques standards et à vouloir imposer leurs contraintes aux équipes de développement. Le travail des développeurs fut donc fortement perturbé.

Dans notre cas, finalement, ce n'est qu'à la fin du développement qu'une mesure adaptée de l'avancement a été mise en place ; lors des prochaines tentatives, il conviendrait de le faire dès le début. Le fait d'écrire explicitement quelles fonctions doivent être implémentées pour chaque prototype ne prendrait que peu de temps, le travail intellectuel d'ordonnement ayant été réalisé lors des négociations, avant la signature du contrat. Écrire, en face de chaque fonction, le test associé est immédiat : rédiger le document au début du développement, plutôt qu'à la fin, n'aurait pas posé problème. Il reste juste à penser de temps en temps à tenir à jour un planning des cycles courts, afin d'avoir une idée de l'ordonnement des tâches et de la fin possible du développement, fusse à un ou deux cycles près.

### **Les fréquents changements de priorités au cours d'un cycle court créent d'importantes pertes d'efficacité**

Une conséquence intéressante de la mise en place d'un indicateur d'avancement précis prenant en compte la durée des tâches a été de pouvoir comparer l'avancement réel à la durée de chaque tâche prise individuellement. Un résultat inattendu, mais extrêmement régulier, a été la réalisation, chaque semaine, de 70% du travail prévu. Autrement dit, les changements de priorités, les interruptions et les réunions de crise ont fait perdre 30% d'efficacité au programme sur les six derniers mois, ce qui correspond à un allongement de presque trois mois.

Ainsi, on constate que les guides des méthodes agiles de développement, qui insistent sur l'importance de la protection des équipes de développement contre les contraintes extérieures pour des raisons plutôt philosophiques, ont soulevé un point essentiel. Cadencer précisément les développements et savoir à quel moment on peut changer de priorité (entre les cycles courts) et à quel moment on ne le peut pas (au milieu des cycles courts), cela permet, au final, de gagner beaucoup de temps.

### **Les développements en cycle en V ou par cycles itératifs décrivent des aspects différents d'un développement : ils sont complémentaires, dans les développements impliquant plusieurs équipes**

En réalité, les deux types de cycle ont leurs avantages et leurs inconvénients. Chacun décrit avec précision un développement, et en laisse un autre dans l'ombre. Le cycle en V est particulièrement recommandé lorsque l'on souhaite faire travailler des équipes dif-

férentes (ou des entreprises différentes) sur un même projet. La définition précise des spécifications et des tests, ainsi que la définition précise d'une architecture, facilitent la contractualisation. Cela explique, par exemple, sa prédominance dans l'aéronautique, où des entreprises différentes fabriquent les ailes, les commandes, les réacteurs d'un même aéronef... Par contre, le cycle en V est muet sur le travail d'ingénierie lui-même : ce travail étant représenté uniquement par la pointe du V, on a tendance à l'oublier. Le cycle en V décrit donc précisément la répartition du travail entre plusieurs entités, mais assez mal le développement technique en lui-même.

Les développements en cycles itératifs font l'inverse : les auteurs passent rapidement sur le découpage du travail entre plusieurs entités, et décrivent, avec précision et pertinence, le travail d'ingénierie proprement dit.

Ainsi, dans un développement lourd, un cycle en V s'imposera, au début du travail, pour séparer les tâches entre les différentes équipes, mais il sera ensuite possible de faire travailler les équipes en cycles itératifs pour développer les morceaux de l'appareil dont elles ont la charge. Mais si un développement est réalisé par une seule équipe, le travail en cycles itératifs semble plus approprié. Pourtant, la pratique actuelle semble être celle du cycle en V, pour tout le monde et dans tous les cas...

## **RÉFLÉCHIR, OU COURIR ?**

Dans le cadre de pensée du cycle en V, toute erreur, tout imprévu est naturellement imputé à un déficit de préparation, d'ingénierie amont, à de la négligence en phase descendante du V. À raisonner de la sorte, on passe sa vie à se préparer, à anticiper, à imaginer tout ce qui risquerait d'échouer, mais on n'avance pas. Or, il existe un optimum, spécifique à chaque situation. L'expérience qui s'est déroulée sous nos yeux montre deux choses.

D'abord, la pression pousse les hommes à découvrir des solutions inattendues : ce n'est que sous la contrainte que l'on innove. Ensuite, réduire massivement la phase de préparation ne conduit pas toujours au fiasco. On réalise parfois des exploits : on divise le temps de travail par deux.

Dans le monde d'aujourd'hui, La Fontaine a gagné. On serine à tous les enfants la fable du Lièvre et de la Tortue, et sa morale bien connue : « Rien ne sert de courir, il faut partir à point ».

Mais il ne faut pas trop traîner non plus ! ■

# UN ACCORD DIFFICILE SUR LES « VALEURS » DANS UNE ENTREPRISE AFRICAINNE

En accueillant les Américains d'AES après la cession, à leur avantage, de la majorité des actifs de l'ancienne Société nationale d'électricité du Cameroun, les salariés de cette entreprise vont entendre parler de « valeurs » avec une insistance inédite. C'est là le symbole d'une nouvelle époque qui ambitionne de transformer de fond en comble tant les comportements individuels que l'action collective. Mais les destinataires de cette réforme ne l'entendront pas de cette oreille...

Par **Serge Alain GODONG\***

**D**ans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, une enquête ethnographique va être menée au sein d'AES-SONEL, l'équivalent camerounais d'EDF en France pour ce qui relève de la production, de la distribution et de la commercialisation de l'énergie électrique. L'étude consistera à mesurer le chemin parcouru vers le « bonne gouvernance » depuis la cession aux Américains d'AES de la majorité des parts de cet ancien monopole public. La transformation du management de l'entreprise va alors amener à épouser les vocables de « changement », d'« évolution » et de « modernisation » avec, pour point de référence, les « valeurs ». Celles-ci sont au nombre de six : la *sécurité*, l'*intégrité*, l'*engagement*, l'*excellence*, le *fun* (le *plaisir à travailler*) et l'*équité*.

Pour donner corps à ces valeurs, l'entreprise procède à la mise en œuvre d'une intense campagne de communication interne mobilisant la quasi-totalité des supports de publicisation disponibles. Ainsi, tous les bureaux sont recouverts d'annonces, des affiches sont

placardées partout, des autocollants sont apposés sur toutes les voitures, des agendas sont spécialement édités. Le personnel des Ressources humaines fait alors valoir l'idée selon laquelle « il était important de fixer le cap par des mesures fortes et un discours nouveau ». Le DRH estime qu'un tel discours « englobe toute la gestion » et correspond à la spécificité d'AES-SONEL, une entreprise que la privatisation a plongée dans un « changement total ».

L'observation de la réalité quotidienne de l'entreprise, notamment de la façon dont les uns et les autres font état de ce changement, permet de faire un constat : la formulation d'un discours spécifique portant sur les valeurs s'est inscrite, chez AES-SONEL, dans un vaste programme de « destruction créatrice » consistant à générer une entreprise nouvelle sur les ruines de celle d'hier, tout en marquant clairement la frontière entre

\* Docteur en sciences de gestion, Université de Paris X Nanterre, Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique (LISE).



hier et aujourd'hui. Ainsi, le repreneur devait tenter de renforcer l'identité managériale labélisée AES au détriment de celle de SONEL, désormais perçue comme surannée. Cela, en assimilant au mieux le cadre théorique positiviste « principal-agent » selon lequel toute entreprise, quelle qu'elle soit, doit adopter une approche de gouvernance qui facilite le strict alignement du comportement des salariés sur les attentes des propriétaires de ladite entreprise (CHARREAUX, 1997).

À terme, devait s'opérer une clarification dans ses lignes de fonctionnement, de manière à la rendre capable de distinguer une époque de convergences durant laquelle les intérêts du plus grand nombre peuvent désormais faire corps avec ceux de l'individu, et où les attentes de l'entreprise ne doivent plus être perçues comme conflictuelles avec celles du salarié. D'où le besoin de rendre attractif un tel discours, de même que le cadre d'action qui l'accompagne, en faisant passer le message sibyllin selon lequel l'adoption des « bonnes pratiques » par les salariés se fera en échange de l'abandon, par les dirigeants, de tout usage de la coercition et de la sanction à leur encontre (FANTO, 2002 ; WIRTZ, 2008). L'ambition étant ainsi de faire en sorte que ces « bonnes pratiques » puissent devenir à ce point acceptées et internalisées par ses destinataires que leur mise en application devienne naturelle, chose qui renforcerait directement la motivation des uns et des autres au travail et donc, la productivité globale de l'ensemble de la chaîne productive (PERETTI, 2004).

C'est là, sans doute, une conséquence avantageuse de ce « biais psychologique » dont parle FANTO (2001 et 2002), et qui justifie le fait que les entreprises – en Afrique comme ailleurs – se montrent extrêmement séduites par la mise en application de quelques recettes autour des « bonnes pratiques ». Le discours sur les valeurs n'apparaît dès lors que comme une extension de cette dialectique, une façon ingénieuse de rendre légitime l'instauration des règles édictées par le dirigeant en direction de l'agent.

Les présupposés qui président chez les Américains d'AES à la formulation d'une offre de gouvernance aussi dogmatique à l'intérieur d'une entreprise qui n'en n'avait jamais connu de semblable par le passé, sont de plusieurs ordres. Il s'agit a) de leur estimation, au moment de leur arrivée, que les règles régissant l'entreprise n'étaient ni judicieuses ni précises (quand elles existaient), b) de leur conviction que l'imprécision de ces règles (ou leur ignorance) avait longtemps conduit les salariés à se comporter d'une manière allant à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise, c) du fait que, même lorsque ces règles existaient, une longue tradition de destruction (ou d'ignorance tant volontaire qu'involontaire) des normes collectives s'était installée, aussi bien au sein de l'entreprise que dans l'ensemble de la société, rendant toute tentative de redressement de leur part extrêmement coûteuse en

temps et en ressources, et enfin d) de leur conclusion que la seule façon, pour eux, d'envisager une atténuation de cette violation des règles allait consister à instaurer dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise un mode de coordination aussi précis que possible, qui indique à chacun comment se comporter dans les différentes situations professionnelles auxquelles il sera confronté.

## PROMOUVOIR LA BONNE CONDUITE

Les Américains utilisent dès lors le terme de « valeurs » pour parler, en réalité, de rigueur, de formalisation, de prédictibilité, l'idée étant de renforcer les procédures, les méthodes, les outils et les plans d'action qui permettent, autant que possible, de fiabiliser les actes de gestion courants.

L'entreprise se dote alors d'un nouveau « bassin sémantique », qui l'aide à rendre son ambition visible. Pour ce faire, elle référence ses attentes en énonçant des qualités morales supérieures (mis à part la sécurité), qui indiquent sa ferme volonté de tout articuler sous le primat de la raison. La démarche adoptée consiste, en effet, à sous-entendre que les individus, entièrement libres, consentiraient aussi bien rationnellement que raisonnablement à cheminer vers l'évidence d'une conduite identifiée par eux-mêmes comme bonne. La surexposition des valeurs mise en scène dans la vie quotidienne de l'entreprise ne vise donc, en définitive, qu'à faire en sorte qu'elles imprègnent le cadre psychologique et moral des individus de façon extrêmement naturelle et qu'en fin de compte, elles irradient positivement la qualité globale de la gouvernance au sein de l'entreprise (et donc, ses résultats économico-financiers).

De ce fait, en ajoutant à cela la publicité outrancière qu'ils en font aussi bien à l'interne qu'à l'externe, on retrouvera chez les dirigeants d'AES-SONEL la démarche consistant à construire une mythologie qui leur soit propre, un ordre d'interprétation et de compréhension du monde, un territoire imaginaire, qui est à la fois neuf (parce que c'est la première fois qu'il est donné à lire de cette façon aussi bien au sein de cette entreprise que dans l'environnement camerounais de manière générale) et ancien (parce qu'après tout, il s'agit là de qualités morales recommandées depuis la nuit des temps, dans la quasi-totalité des sociétés humaines). Mais toute l'ambiguïté de cette construction réside dans le fait que l'énonciation de ces valeurs est censée marquer une rupture nette entre le monde d'avant la privatisation et celui qui lui a succédé.

C'est d'ailleurs ce que tend à traduire ce propos du DRH : « il faut rappeler que cette entreprise n'avait pas de code éthique ; elle en a un, désormais ». D'où le besoin, croit-on y deviner, d'afficher les valeurs de ce code éthique de la façon la plus ostentatoire possible, comme si les dirigeants d'AES-SONEL craignaient, en



fin de compte, qu'une visibilité insuffisante de ces valeurs n'entraînent qu'une acceptation tiède de leur bien-fondé, et donc le développement de zones grises, de comportements opaques et, au final, l'échec du modèle de gouvernance désormais proposé.

D'où leur quasi-obsession à communiquer autour des dites valeurs, de les faire connaître, de les rendre transparentes, de les faire comprendre et accepter par tout le monde. De ce fait, tous les salariés se doivent de les incorporer de façon homogène à leur comportement quotidien, comme une preuve, non seulement de leur bon sens personnel, mais aussi du bon sens de l'entreprise, de l'acceptation par chacun du discours managérial sur le changement, perçu non pas comme une contrainte, mais essentiellement comme une opportunité, comme une modalité du progrès.

Il s'agit là d'une démarche totale qui prétend ne laisser aucun pan de la vie des salariés non couvert par le spectre des valeurs et de la « bonne conduite » que celles-ci suggèrent, l'objectif étant, comme le confesse un cadre, de faire en sorte que tout le monde « s'identifie à toutes ces valeurs », que les salariés parviennent « à une *identité commune*, à une façon collective de travailler, à un *même langage*, à un environnement dans lequel tout le monde se reconnaît ».

Dans la situation actuelle, souligne un autre cadre, « 80% des gens s'identifient à ces valeurs ». Cela, grâce à la façon plutôt consensuelle dont s'est opérée la prise de pouvoir au sein de cette entreprise par AES : selon certains témoignages, au tout début de la démarche d'énonciation de ces valeurs, les Américains auraient mis sur pied un *comité* [manière subtile d'insister sur le côté collaboratif, argumenté et donc légitime et juste de ces valeurs] chargé de « les mettre en place : on a *discuté*, explique-t-il, de la façon de les mettre en route. Il ne s'agit d'ailleurs pas de choses que l'on impose aux gens ; c'est plutôt la façon de vivre, d'être un agent AES [...]. AES pense à une certaine éthique dans la façon de conduire ses affaires ».

Toute la question est, dès lors, de savoir si l'investissement intellectuel, matériel et financier consenti par AES-SONEL pour faire la promotion des dites valeurs trouve une juste traduction dans la perception que les salariés ont non seulement de la qualité (et de la crédibilité) intrinsèque de ces valeurs, mais, plus encore, dans la façon dont le fonctionnement de l'entreprise s'en trouve (positivement) influencée au quotidien. Or, à ce sujet, on découvre que l'architecte principal de ces valeurs – le DRH – affirme être dans le doute quant à savoir si les gens adhèrent réellement au discours articulé : « Je ne sais pas », commence-t-il, avant de poursuivre : « les valeurs sont d'abord une question inhérente au changement : tout changement est un travail, qui prend du temps ». Difficile, donc, de savoir, où en est l'entreprise aujourd'hui, et cela, en dépit de tous les efforts de formalisation qui ont été faits.

## LA CONSTRUCTION D'UN « POINT FOCAL » DE GOUVERNANCE

La démarche d'AES consistant à énoncer un nouveau corpus de valeurs peut à cet égard s'interpréter comme une tentative, pour le repreneur, de créer (sur le plan symbolique) une sorte de « point focal » de gouvernance susceptible de servir de référence commune à tous les comportements (MEISEL, 2004). Thomas SHELLING (1960) définit, à tel effet, le *point focal* comme « un dispositif institutionnel bénéficiant d'un "magnétisme intrinsèque" et bénéficiant, pour ce faire, de quatre qualités essentielles : la prééminence, la simplicité, l'unicité et la symétrie. Ainsi, AES semble avoir pris fait et cause pour la construction d'une nouvelle "culture d'entreprise" qui, du fait même des "bonnes pratiques" énoncées, sélectionne négativement les "contre-valeurs" censées être adossées (de façon invisiblement symétrique) à ces "bonnes pratiques" ».

Le repreneur, nous l'avons souligné, arrive dans un contexte réputé désordonné et impropre aux formes d'organisation nécessaires à l'activité économique capitaliste : le « capital cognitif » (ORLÉAN, 1998) précédant la privatisation étant réputé corrompu, mal géré, habité par le tribalisme et le favoritisme. Il fallait donc, pensaient les dirigeants de la nouvelle entreprise, que soit posé un acte fondateur, articulé comme un acte d'autorité, destiné à rétablir l'équilibre avec des travailleurs aux mœurs vraisemblablement polluées par les atavismes du passé.

Ce qui était attendu de la nouvelle culture d'entreprise, c'était qu'elle fasse émerger, quelles que soient les circonstances, une communauté d'interprétation et d'action, qu'« elle donne, *ex ante*, aux niveaux hiérarchiques inférieurs, une idée de la manière dont l'organisation réagira[it] à des circonstances inattendues » (KREPS, 1990). Ce travail de construction identitaire devait, par la même occasion, indiquer ce qui arriverait à tout contrevenant à ces « bonnes pratiques ». D'où l'importance, équivalente, accordée à l'instrument de la sanction : chacun redoute d'autant plus celle-ci qu'il sait clairement ce qu'il faut faire pour l'éviter ; la tentation des « mauvaises pratiques » se trouve donc contrebalancée par l'incapacité que l'on aurait, au cas où l'on serait pris en défaut, à pouvoir prétendre que l'on ne connaissait pas les règles...

## INCRÉDULITÉ, RAILLÉRIES ET DÉFIANCE DES SALARIÉS

Cependant, c'est à se demander si les Américains ont eu raison d'accorder un tel soin à la mise en place d'un socle de valeurs en forme de prescription de procédures, de règles de conduite, bref, d'une nouvelle façon de travailler qui épanouisse aussi bien l'entreprise que ses salariés. Car, à écouter les salariés, on en

vient à constater combien grand peut être le fossé qui sépare la formulation de ces valeurs de la réalité de leur perception sur le terrain, entre les mots et les choses, entre ce qui est demandé par les uns et ce qui est fait par les autres. Aussi étrange que cela puisse paraître, les valeurs promues et défendues avec insistance par l'entreprise ne sont que rarement associées par les salariés à un référentiel positif. En effet, dans la façon dont la plupart d'entre eux en parlent, ces valeurs s'assimilent à de simples mots, à du bruit ; bref, à un écran de fumée.

On est là, en effet, en plein dans le cadre de signaux culturels à partir desquels les employés de cette entreprise interprètent les faits auxquels ils sont confrontés d'une manière plutôt originale : a) à leurs yeux, les valeurs promues ici ne sont, pour l'essentiel, que des mots et ces mots ne valent rien par eux-mêmes tant qu'ils ne sont pas adossés à des choses, à une réalité concrète, à une action visible, mesurable ; b) pour eux, cette parole, ces mots (justement parce qu'ils n'ont pas de support concret, parce qu'ils ne sont pas matériels, mesurables et objectifs) sont intrinsèquement sujets à diverses sortes de manipulations, de dissimulations, selon l'idée courante qu'à partir du moment où la véritable pensée de quelqu'un demeure inconnue, elle peut faire l'objet de manipulations et donc de comportements incontrôlables, mesquins et/ou malveillants. Tel est donc le cadre d'interprétation général dans lequel sont accueillies les valeurs d'AES-SONEL, un cadre d'interprétation qu'Alain Henry avait déjà relevé en son temps dans une étude similaire effectuée au sein de la même entreprise et qui montre combien, dans ce pays, la crainte du complot et de toute action malveillante de leur entourage architecture l'essentiel des attentes et des craintes que les individus nourrissent les uns vis-à-vis des autres (HENRY, 2002).

C'est un chef de division qui exprime le mieux cet état d'esprit : il parle des valeurs comme de simples « *slogans* », comme de « *gadgets* ». Il explique : « l'une des valeurs de AES-SONEL, c'est la sécurité. On dit que la sécurité est la valeur numéro Un. Mais je vais vous prendre un exemple tout bête : il y a un peu moins de six mois, il y a [eu] une réunion ici [de ce] qu'on appelait le "*kick-off meeting*". Mais pour se rendre dans la salle dans laquelle elle se tenait, on traversait des fils électriques posés par terre ; on en avait d'autres, qui passaient au-dessus de nos têtes. Et, dans cette salle, on parlait... de sécurité ! Lorsque vous regardez les véhicules d'AES-SONEL qui vont en mission avec des pneus usés, parfois jusqu'à 60%, on se dit qu'il y a quelque chose qui ne va pas... La sécurité n'est-elle donc qu'un simple *slogan* ? ».

À l'écoute de quelques autres, on retrouve les mêmes lignes d'argumentation : « Pour moi, raconte ce cadre, la "bonne gouvernance" n'est qu'un *slogan*. Il y a un document qui circule [...], le pacte d'éthique de nos comportements et de nos attitudes, de nos gestes.

Seulement *ça n'est pas vrai*, ce ne sont que des *mots*. C'est pourquoi j'appelle ça des *slogans*, tant au niveau du gouvernement que des filières autres. On sort des *documents* bien élaborés, mais qu'on n'arrive pas à *appliquer*, parce que l'on ne donne pas les moyens aux gens de *les appliquer*. Et un cadre des services commerciaux à Edéa de demander que l'on ne se contente pas seulement de « parler des valeurs », mais qu'on « les *applique* ».

Car, pour le moment, quel que soit le bout par lequel on souhaite appréhender la réalité de l'entreprise, les valeurs, affirme ce chef de division, ne sont que des figures « assez *théoriques* » : l'entreprise dit des mots auxquels elle ne croit guère et qu'elle ne compte en rien appliquer ; non seulement les salariés y voient une expression de négligence, d'oubli ou d'irrésolution, mais ils pensent qu'il ne peut s'agir là que d'un étalage de cynisme consistant en l'emploi de mots à seule fin de distraire les esprits et de permettre à l'entreprise de poursuivre une politique différente, voire inverse de celle qu'elle proclame poursuivre. Conclusion d'un cadre : « Ils ont de bonnes intentions, mais *dans l'application, ils se ratent* : nos valeurs, à AES-SONEL, ne sont pas vraiment respectées ».

## UNE POLITIQUE SALARIALE CONTESTÉE

Et il n'y a pas pire chose que de voir l'*équité* et la justice faire l'objet d'une vive contestation de la part des salariés lorsqu'ils voient de quelle manière la gouvernance de l'entreprise se décline dans leur quotidien. Quasiment tout le monde y va de son indignation, en effet, pour raconter comment AES-SONEL trahit ses propres engagements déontologiques en acceptant d'instaurer ce que certains appellent une « injustice salariale » et que d'autres qualifient carrément d'« apartheid salarial » : « Pour moi, confie un cadre, c'est ce qui fait le plus mal aujourd'hui, dans cette société [...]. La frustration la plus grande que nous ayons aujourd'hui dans la maison, c'est de voir des gens nouvellement recrutés gagner quatre, cinq, et parfois dix fois plus que nous. Ça ne concerne pas que les personnes qui viennent d'être recrutées, mais aussi des Européens, qui gagnent peut-être vingt fois plus que nous ! ».

Un agent de maîtrise en service sur les installations techniques du barrage d'Edéa trouve naturellement ces écarts de salaires « prohibitifs » : « si on prend simplement l'exemple de ce que l'on appelle les "gratifications", vous trouverez certains qui ont trois millions de francs, alors que d'autres n'ont même pas 30000 francs », s'indigne-t-il. Dans ce cas, la gouvernance et toutes les valeurs qu'elle suppose ne sont plus rien d'autre que des « grands mots, qu'on emploie pour embrouiller les gens ». Ici, la mise en lumière du verbe et de la parole, en tant que vecteurs de la non-signification, est constante. On est bien là sur la même ligne que

celui qui (voir plus haut) défendait l'aspect purement rhétorique et donc « théorique » des « valeurs AES-SONEL » : le « grand mot » est, catégoriquement, le mot de l'enflure et du vide. Et puisqu'il est fait référence à l'enflure et au vide, et que ce vocabulaire est quand même employé à une telle échelle par une entreprise sérieuse, c'est forcément qu'il s'y cache une intention malveillante (de « grands mots, que l'on emploie pour embrouiller les gens »).

Il y a, de toute façon, comme avaient déjà souligné ses collègues, un danger permanent à se référer à ceux qui disent des choses, mais qui agissent peu : « Vous savez, poursuit le même agent de maîtrise d'Edéa, dernièrement, on nous a parlé du 404 Sarbanes-Oxley ; on nous a aussi parlé de tout un tas de choses, des « valeurs ». Je leur ai dit : « parler de cela, (parler) des valeurs, c'est bien... ; mais les appliquer, c'est encore mieux ». Parce que vous devez bien voir que, entre appliquer et parler, c'est déjà un grand fossé, comme entre le jour et la nuit. C'est comme si c'était l'Orient qui aurait été détaché de l'Occident : ce sont deux mondes différents ». C'est là un discours identique à celui de ce chef de projet qui souligne que « ceux qui pensent que le nouveau discours est porteur d'une espérance nouvelle ne sont peut-être pas très nombreux, mais, dans le principe au moins, ils adhèrent. Maintenant, ce sont les actes qui leur permettent de mieux adhérer, ou de tiédir et de rebrousser chemin ».

L'attitude d'AES-SONEL dans le domaine des valeurs, et plus spécifiquement en matière de principe d'équité, apparaît d'autant plus suspecte que beaucoup lui reprochent d'avoir fait disparaître subrepticement cette notion du lot des six valeurs à côté duquel il figurait jadis. « Il y avait, au départ, le terme "équité", qu'ils ont enlevé, par la suite », se plaint un chef de division. Un autre relève le même fait : « il y avait une valeur, celle de l'équité, qui fédérait les agents AES-SONEL, mais la direction l'a fait partir : on a supprimé l'équité ! ».

Traduction : la direction est elle-même la première à ne pas croire un mot de ce qu'elle dit et, pire, elle est la première à manipuler les mots, à les détourner, à les occulter lorsque ceux-ci ne lui conviennent plus. Dans le cas d'espèce, AES-SONEL est accusée de s'être débarrassée de l'équité parce qu'elle ne se sentait plus en mesure de tenir la promesse qu'elle avait faite. À ce sujet, un autre enfonce le clou : « ils ont tellement abusé, avec les injustices de toute sorte que, du coup, parler d'équité devenait une aberration, une provocation. À ce titre, effectivement, il était plus cohérent de faire sauter le terme "équité" du lot des valeurs [qu'ils avaient] défendues ; je doute, d'ailleurs, qu'ils y aient jamais cru ».

## IL FAUT « PRÊCHER PAR L'EXEMPLE »

Il est donc reproché à AES-SONEL de faire de la propagande avec des slogans auxquels ses dirigeants, en

premier, ne croient pas. « Ils ne prêchent pas par l'exemple », tance un cadre qui ajoute : « ils parlent de valeurs, ici, tous les jours, mais il faudrait que les gens prêchent vraiment par l'exemple, qu'on cesse de faire de ces valeurs de simples *slogans* ». Le ramdam fait autour des procédures, par exemple, est clairement démolé par l'idée (que nous avons évoquée *supra*) selon laquelle il vaut toujours mieux avoir les choses plutôt que les mots, la réalité plutôt que les paroles : « Quand on parle des procédures, explique-t-il, moi je vois ça sur deux volets : il y a le volet "papier" et le volet procédure, en tant que matériel. Les Américains, depuis le scandale Enron, ont créé leur fameuse *Sarbanes-Oxley Law*, la SOX, avec les chargés de 404 qui imposent les contrôles. Mais quand on y regarde de près, on voit bien que jusqu'à aujourd'hui, on n'est pas vraiment 404 et, à mon sens, la manière d'implémenter ce 404 n'est pas la bonne. Il faut que l'on écrive les procédures, qu'on les mette à la disposition de tout le personnel, mais tout en lui disant que les procédures, ce n'est pas un travail à part. Quand, moi, je me rends compte qu'à la fin du mois, on va t'apporter un papier en te demandant de signer en te disant ceci, "tu dois faire le 10, celui-là le 12 et cet autre-là, le 14", je me dis que c'est du *folklore* ».

L'entreprise est donc sommée de jouer franc jeu, notamment en contribuant de façon décisive à l'amélioration du niveau d'information et de sensibilisation de ses agents et cadres autour des « valeurs » de référence qu'elle promeut. Mais, là encore, rien n'est évident : le soupçon n'est jamais loin : on trouve l'entreprise insincère, manipulatrice, hypocrite, dissimulatrice sur les vrais enjeux de la démarche souhaitée. C'est notamment ce que pense ce chef de division pour qui « c'est vrai qu'il faut sensibiliser, mais lorsque l'on fait des sensibilisations tout le temps et que, derrière, il y a un petit apéritif, on se dit que les gens ont trouvé le moyen de dépenser de l'argent. Alors, entre moi, qui demande un tube d'encre et à qui on le refuse "parce qu'il n'y a pas de budget", et une campagne de sensibilisation que l'on fait sur la *Compliance*, ça fait réfléchir !... ».

La campagne de communication externe est tout aussi dénigrée, en raison de la même ambiguïté entre le *dire* et le *faire*. Le même cadre poursuit : « parfois, on se demande ce que l'on fait, actuellement, comme publicité, comme réclame, dans les chaînes de radios et de télévision. Est-ce nécessaire ? Car, que demande ma mère ? De se lever, tous les matins, d'appuyer sur un bouton au mur et qu'il y ait la lumière. Vous allez donc passer les spots à la radio, mais si les gens n'ont pas la lumière, ils n'en ont rien à cirer ; il faut la qualité du service. C'est la première publicité. Aujourd'hui, on gaspille. Honnêtement, toutes ces choses-là, je ne sais pas ce que ça donne aux gens. Mais, chaque fois, il y a des gadgets comme ça, des matraquages, à la limite, alors que, pour votre travail quotidien, vous avez des difficultés. Il vous manque

un petit truc pour faire le boulot, parce qu'on dit qu'il n'y a pas d'argent, qu'il n'y a pas de budget ! ».

Un constat qui ramène beaucoup à la « vérité » première de l'échec, de l'insincérité, de la perniciosité, et même de l'immoralité d'AES-SONEL dans sa démarche d'imposition de ses valeurs. Il ne peut qu'en résulter une montée de l'incrédulité chez les agents à qui cette offre de gouvernance est adressée. Leur adhésion au discours devient donc aléatoire et, pire, leur adaptation à l'effort d'amélioration des comportements demandé par l'entreprise prend des tournures biaisées, quand ils n'opposent pas un refus catégorique de s'y conformer.

D'où l'insistance de ce chef de service à prendre tout le discours sur les valeurs pour de simples slogans. « Pour nous, raconte-t-il, c'est un peu *publicitaire*, en réalité. Je suis sûr que malgré tout le *matraquage* qui est fait autour de ces valeurs, il n'y a pas plus de 5 % de gens qui pourraient citer les cinq valeurs d'AES-SONEL. Parce que *nous avons du mal à croire* que l'Américain lui-même, quand il parle d'équité, puisse se l'appliquer à lui-même [...]. *L'équité, on n'[en] a pas beaucoup vu* ; les gens y ont cru, mais on a très rapidement compris que *cela ne servait à rien* [...]. C'est pour cela que certaines valeurs ont très vite disparu. L'intégrité était [une] de ces valeurs auxquelles il était *difficile* d'adhérer parce qu'en réalité, on était dans la *jungle* ».

Faut-il donc penser qu'AES-SONEL s'est trompée ou qu'elle a été excessivement présomptueuse dans la formulation de son socle de valeurs ? Il n'est pas aisé de répondre à cette interrogation. A la DRH, on pense qu'il n'y avait certainement pas d'autre façon de procéder pour éradiquer les « mauvaises habitudes du passé ». Reste que, pour un grand nombre de travailleurs, la vraie question qui se pose encore aujourd'hui est celle de la détermination de la bonne distance entre le *dire* et le *faire*, entre les attitudes de « bonne conduite » que l'entreprise prescrit et sa propre capacité à agir avec sincérité, dans le sens de son auto-conformité. On est là au cœur de la difficile recherche de légitimité, laquelle conditionne le succès de sa gouvernance auprès des travailleurs (BUISSON, 2005).

Un consultant expatrié, affecté à la DRH, pense avoir la réponse : « si un gars ne fait pas bien son boulot, dit-il, il va falloir lui *montrer* qu'il ne fait pas bien son boulot et, d'abord, lui *expliquer* comment on le fait bien. Et s'il continue de mal le faire, il va falloir le *recadrer*, et, si ça ne marche pas, il faut bien comprendre qu'AES-SONEL est là pour produire : AES-SONEL n'est pas la Sécurité sociale française. Et donc, de fait, [il faut] *expliquer* aux gens que lorsqu'ils entrent chez AES-SONEL, ce n'est pas pour avoir un boulot à vie, y compris quand ils ne font pas bien leur travail, sous-entendu, on va rentrer dans un système disciplinaire et là, les gens vont dire, "ce n'est pas fun !" ; ce n'est pas ça, la valeur. Alors que, la valeur, c'est pas que l'on rentre ici pour s'amuser ; le "fun",

c'est que l'on trouve du plaisir à travers un travail bien fait ».

On le comprend : les ressources discursives (« il faut *expliquer* aux gens... ») sont toujours celles auxquelles l'entreprise se raccroche lorsque s'est épuisé le discours formel qu'elle articule autour des valeurs. Comme quoi il n'y aurait que la parole pour libérer des flottements de la parole dans un environnement culturel où la méfiance (et même la défiance) à l'égard de la parole est, comme on l'a vu, structurelle, et donc tenace. Un cadre de la DRH parle alors de cette « mentalité camerounaise » qui aurait perduré dans l'entreprise « pendant plusieurs décennies ». Raison suffisante, selon lui, pour se montrer globalement compréhensif devant la peine qu'AES éprouve aujourd'hui à faire partager ses valeurs : « on n'est pas en *Europe*, ici, on est en *Afrique* ! », dit-il.

Il y a la volonté, qui est réelle, mais il faut tenir compte aussi du milieu ambiant et du contexte *politique*. Le milieu politique n'est pas encore propice à cela. Je prends un exemple : AES veut bien aller beaucoup plus vite, mais le *milieu politique* traîne encore. Quand je dis « milieu politique », je ne parle pas d'un individu en particulier, mais bien de l'ensemble du *système*. Donc, c'est un phénomène que je qualifierai de global. On en revient presque au point de départ : ce n'est pas tant aux salariés d'AES-SONEL qu'il faut reprocher leur faible appropriation des valeurs promues, mais bien plutôt aux manigances d'un système invisible, d'un *milieu politique*. Un « milieu politique » qui, dans ce discours, n'est pas dans l'entreprise, mais au dehors, et qui, du dehors, paralyse le dedans. La faute ne serait donc plus ni celle de l'entreprise, ni celle de ses salariés, mais elle incomberait à une force qui les épuise et les dépasse.

## À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS

À l'analyse, l'instauration d'une gouvernance aussi centrée sur les valeurs tenait, chez AES, du présupposé idéologique et moral selon lequel la nouvelle relation entre le salarié et son entreprise devait être fondée sur le principe d'une justice commutative, en vertu duquel chacun doit être récompensé à la hauteur de ses efforts : l'entreprise, pour ce qu'elle apporte désormais comme facilités (matérielles et financières) à ses salariés, et les salariés, pour l'investissement (physique et intellectuel) qu'ils consacrent à leur employeur. Entre les deux, devait être instaurée une égalité de principe : le respect des valeurs devait conduire à une stricte application des règles. Tout le monde devait s'en tenir strictement à ce qui était prévu par la loi et aucune exception ne devait être tolérée.

Comme le fait remarquer D'IRIBARNE (1989), c'est là un trait essentiel d'une gouvernance à l'américaine où les relations professionnelles, y compris à l'intérieur

du système productif, sont en permanence fondées sur le présupposé du *contrat*, lequel suggère que la *loi* (et donc, les procédures) et la morale (et donc, les valeurs) viennent à sa rescousse pour en garantir l'application scrupuleuse. D'où l'idée, extrêmement importante, du « *fair* », c'est-à-dire de l'équité, de la justice, de la loyauté, de l'honnêteté.

Dans un tel cadre de sens, chacun est censé savoir de façon précise quelles sont les tâches qui lui sont imparties, raison pour laquelle, à l'évidence, la mise en place d'un nouveau socle de valeurs va s'adosser à des *objectifs*, à des *methodologies*, à des *moyens*, à des

prise à une improductivité économique qui l'avait mise au bord de la faillite.

Il était donc besoin d'une sorte de « big-bang » qui remette tout à plat et qui commence par dire aux travailleurs de façon extrêmement précise ce que chacun d'entre eux avait à faire, de quelle façon, en respectant telle ou telle directive.

C'est ainsi que « les règles qui s'appliquaient il y a vingt ans ne sont plus celles qui s'appliquent aujourd'hui », confie un cadre. L'entreprise a grandi à un point tel, fait savoir un autre, qu'il y a « trop de données à gérer », situation qui pourrait créer une cer-



© Pascal Maître/COSMOS

« ... la nouvelle ère est, quant à elle, présentée comme garante d'une façon de fonctionner plus claire, plus prédictible, avec des normes et des garanties de toute sorte désormais apportées par le management américain. » Par un hasard malicieux, un fidèle musulman, au Cameroun, donne l'impression de se prosterner devant un panneau publicitaire d'une célèbre boisson gazeuse américaine.

*attributions*, à des *hiérarchies*, à des *droits* et à des *devoirs* clairement définis. Ce cadre d'action devra se traduire par la mise en œuvre de « bonnes pratiques de gestion » venues tout droit du quartier général où il a été défini, à Arlington (siège social de la Société). C'est alors qu'au sein de l'entreprise, commencera une sorte d'« effacement » de tout ce qui procédait de « l'époque SONEL » afin d'instaurer la nouvelle façon d'agir relevant, quant à elle, des préconisations AES de l'après-privatisation. C'est le prix à payer pour briser l'incohérence et l'« irrationalité » du passé ; c'est la démarche à suivre pour mettre un terme à une série de « mauvaises habitudes », qui ont jadis conduit l'entre-

taine confusion : « l'esprit humain n'est pas capable de gérer une masse de données aussi importante. Donc, les problèmes qui se posent sont des problèmes qui sont liés à la multiplicité des demandes de livrables. Il y a tellement de choses à faire – cela va d'une simple notification jusqu'à des formalités plus complexes –, qui demandent toujours des procédures. On n'est plus dans une cour artisanale, on est dans un système industriel. Et si on est géré dans un système industriel, il [nous] faut des outils industriels ».

La même personne affirme quelques phrases plus loin que « quand on va dans un groupe, il est toujours important de respecter un certain nombre de règles ».



Des règles que les uns et les autres s'attendent à trouver, inscrites d'une manière très précise sur un bordereau ou sur un cahier des charges indiquant à chaque personne ce qu'elle doit faire et dans quelle direction et avec quelles conséquences escomptées elle doit avancer sur le chemin qui lui est indiqué. Un haut cadre du département Finances estime, à cet égard, qu'il s'agit-là de la meilleure façon possible de « conduire l'entreprise dans la même direction » : « on fixe les règles, on définit comment il faut travailler, comment il faut sortir de l'argent. Donc, en même temps, en termes de *process*, il y a des outils qui sont mis en place ».

Une telle prétention à tout fixer, à tout contrôler et à indiquer comment tout doit se passer, se retrouve, à la sous-direction de la communication, à travers un document en circulation auprès des agents et cadres de l'unité sous l'intitulé de *Manuel des procédures*, qui indique d'une façon extrêmement précise comment il convient de s'engager dans telle ou telle activité liée à la mise en œuvre de la politique de communication de la maison. Et un tel cas n'est pas rare : ainsi, la cellule SOX 404 semble n'avoir d'autre raison d'être que, précisément, cette production de procédures. On en trouve de si nombreuses dans l'entreprise que l'on a le sentiment que les uns et les autres ne dirigent leurs pratiques que dans le sens d'un strict respect de ce qui a été prédéfini dans tel ou tel manuel. Le plus impressionnant dans tout cela, c'est la façon dont les travailleurs camerounais se sont eux-mêmes ajustés à cette offre de gouvernance et dont ils ont fini par penser cette dernière comme la référence absolue de la façon d'organiser les fonctions de l'entreprise.

Il est clair, dès lors, que les dirigeants successifs d'AES-SONEL ont eu à cœur de construire assez rapidement un ensemble de dispositifs techniques et institutionnels tendant à mettre la norme, la règle et les *process* au cœur des formes de coordination de l'action collective et de détermination des comportements individuels. Cela, nous l'avons vu plus haut, au moyen d'une forte délégitimation de « l'ancienne époque SONEL » et de tout ce qui s'y rattachait, à l'inverse de la promotion de la « nouvelle ère AES » qui, elle, est au contraire proposée comme nouvel étendard. Ainsi, tout se passe comme s'il fallait nécessairement rejeter de la façon la plus totale ce passé, que l'on estime responsable de toutes les dérives qu'a connues jusque-là l'entreprise (avec son absence de normes, son désordre, ses combines, ses magouilles et ses tripatouillages de toute sorte), alors que la nouvelle ère est, quant à elle, présentée comme garante d'une façon de fonctionner plus claire, plus prédictible, avec des normes et des garanties de toute sorte désormais apportées par le management américain.

Ainsi sont protégés non seulement les intérêts de l'entreprise, mais aussi ceux des individus qui y travaillent. L'idée des nouvelles autorités étant, pour ce faire,

de rendre le travail à AES-SONEL moins exposé à l'incertitude, au risque et à diverses sortes d'aléas. C'est cela qui justifie, à leurs yeux, cette formulation explicite de nouvelles règles du jeu visant à donner aux cadres et aux ouvriers de la maison, l'impression que tout un chacun peut désormais être responsable, en sachant clairement à quoi s'en tenir professionnellement, dès lors qu'est mis à sa disposition un astucieux « prêt-à-porter » normatif, qui lui donne la possibilité de « bien agir », selon les « bonnes pratiques ». L'ironie de cette démarche d'AES, si l'on peut dire, c'est le fait qu'elle ait semblé rencontrer de manière assez littérale les attentes que les salariés camerounais eux-mêmes formulaient à l'endroit du fonctionnement de leur entreprise, des salariés longtemps immergés dans un environnement perçu comme flou, opaque, dans lequel le comportement de l'autre à son propre endroit est toujours perçu comme risqué, voire dangereux.

Pour les 3500 salariés de l'entreprise, la gouvernance AES devait donc prendre impérativement le chemin d'un prêt-à-porter normatif et institutionnel. C'est cette attente que traduisent clairement les propos de ce cadre interrogé à la délégation régionale du Centre, à Yaoundé : « On a bien attendu, dit-il, qu'ils [les Américains] nous apportent un *modèle-type AES*... ; mais ils nous ont plutôt dit qu'on va fonctionner comme les autres unités AES, en prenant même des gens de ces unités, qui viendraient ici ».

On entend alors, en écho, l'idée sous-jacente selon laquelle le refus, par les Américains, de l'imposition d'un modèle-type fait encourir à l'entreprise le risque qu'un modèle local de gouvernance ne soit appliqué par les dirigeants de la filiale camerounaise, avec le risque supplémentaire que cela comporterait de voir survivre les comportements d'opacité, de flou et de désordre justement au fondement des récriminations des uns et des autres contre l'ancien système. L'imposition d'un modèle-type signifie ici donner aux travailleurs de la filiale camerounaise le moins de liberté que possible d'interpréter la norme collective à leur guise, parce qu'une telle liberté d'interprétation conduirait à deux types d'errements dont tout le monde se méfie au plus haut point : a) un détournement de la chose commune (celle de l'entreprise) au profit des intérêts personnels et b) une utilisation malveillante, par certains, de l'outil de production – technique ou institutionnel – mis à disposition par l'entreprise, pour nuire à d'autres.

C'est bien cette double crainte qui sous-tend le fait que nombre de salariés, comme ce chef de service à Edéa, demandent sans cesse, que « les règles soient plus claires ». En effet, seule une telle clarté et des cadres de fonctionnement rigoureusement dessinés sont en mesure d'atténuer (ou, à défaut, d'éliminer) le soupçon, la méfiance et la crainte que suscite ordinairement tant l'action des individus que celle des groupes.



## EN GUISE DE CONCLUSION

Les études de cas en gestion abondent en cas de pratiques de gouvernance rejetées ou mal acceptées dans des environnements autres que ceux de leur élaboration. La question est récurrente dans les enquêtes ethnographiques similaires à celle mobilisée ici ; le souci étant d'appréhender du mieux qu'il est possible les modalités et les mécanismes par lesquels deviendraient compatibles une ou plusieurs cultures managériales différentes dans un champ d'application où l'exigence de productivité ne faiblit pas. À la lumière des incompatibilités relevées au fil du temps entre les attentes de la gestion occidentale et les cultures du sud du Sahara, Alain Henry en est venu à se demander s'il pouvait exister un « modèle de management africain ». Il formule une réponse à cette question en affirmant que « pour être efficace, la gestion des entreprises doit aussi se fonder sur ce qui est regardé localement comme la "bonne manière de vivre en société" » (HENRY, 1991).

Cette étude consacrée à AES-SONEL étend ainsi la compréhension du fait que l'encastrement d'un système sensé dans un autre est loin d'être une évidence, comme le prouve la difficulté rencontrée par les entrepreneurs pour imposer leur système de valeurs à une entreprise qu'ils ont rachetée voici de cela dix ans. Les bifurcations d'interprétations qu'opposent les locaux à la réception de cette gouvernance rendent l'exercice fort imprévisible dans ses résultats, et cela devrait accroître la suspicion générale à l'encontre de *best practices* conçues et prétendument appliquées d'en haut par la plupart des multinationales implantées dans les pays en développement.

L'expérience du groupe AES au Cameroun prouve justement que, plutôt que de prétendre à l'on ne sait quelle universalité des cultures, les approches managériales modernes doivent prendre source dans les imaginaires spécifiques en fonction desquels des peuples différents s'ajustent à l'impérative coordination indispensable à toute organisation productive. Au Cameroun, la méfiance à l'égard de tout individu – et de toutes les manigances qu'il tramerait dans l'ombre – est si forte que la simple énonciation de valeurs ne saurait suffire à construire *ex nihilo* une quelconque cohésion d'ensemble.

Il convient bien plutôt de réinsérer dans la gestion de ces entreprises une démarche démocratique qui incite les salariés eux-mêmes à participer à la produc-

tion desdites valeurs. Le non respect persistant de cette nécessité est responsable de bien des malentendus. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- BUISSON (M.-L.), « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », *Management et Avenir*, 4/2005, n° 6, p. 147-164.
- CHARREAUX (G.), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Economica, Paris, 1997.
- FANTO (J.), « Quasi-Rationality in Action: A Study of Psychological Factors in Merger Decision-Making », *Ohio State Law Journal*, vol. 62, p. 1333 et sq., 2001.
- FANTO (J.), « Persuasion and Resistance: the use of Psychology by Anglo-American corporate Governance Advocates in France », *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, vol. 35 n° 4, pp. 1041-1103, 2002.
- HENRY (A.), « Vers un modèle de management africain », *Cahier d'études africaines*, vol. 31, n° 124, pp. 447-473, 1991.
- HENRY (A.), « Les experts et la décentralisation », in *Cultures et mondialisation*, Paris, Éditions du Seuil, 2002.
- IRIBARNE (d') (P.), *La logique de l'honneur ; gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Éditions du Seuil, 1989.
- KREPS (D. M.), « Corporate culture and Economic Theory », in ALT J. E. et SHEPSON K. A. (eds), *Perspectives on Positive Political Economics*, Cambridge (USA), Cambridge University Press, 1990.
- MEISEL (N.), *Culture de gouvernance et développement, un autre regard sur la gouvernance d'entreprise*, Études du Centre de développement de l'OCDE, Paris, 2004.
- ORLEAN (A.), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », in *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 1998.
- PERETTI (J.-M.), *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 2004.
- SCHELLING (T.), *The Strategic of conflict*, Boston, Harvard University Press, 1960.
- WIRTZ (P.), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris, La Découverte, collection « Repères », 2008.

## PEUT-ON APPRENDRE DE L'EXPÉRIENCE ?

À propos du livre de James G. March, *The ambiguities of experience*, Cornell University Press, 2010.

Dans cette brève synthèse de conférences données à Cornell, James March présente une des questions centrales de son œuvre : les organisations peuvent-elles apprendre de leur expérience afin de s'adapter efficacement à leur environnement, ou afin d'enrichir leur interprétation de la vie et du monde qui les entoure ?

L'auteur mobilise trois traditions d'analyse qui considèrent les organisations respectivement comme des lieux où sont prises des décisions rationnelles (cherchant à maximiser une fonction d'utilité), où sont construites des interprétations partagées et où se déroulent des processus d'adaptation. Et il discute dans le détail deux modes d'apprentissage. L'un, modeste et pragmatique, repose sur la tentative de reproduire des performances satisfaisantes en fonction des résultats de différentes tentatives observées, sans élaborer de théorie explicative. L'autre consiste à construire une interprétation du monde qui soit cohérente avec ces observations et à en déduire des préceptes d'action.

Dans le premier cas, le processus consiste à choisir parmi différentes alternatives, à évaluer les résultats et à reproduire plus fréquemment les choix dont on constate qu'ils sont (en moyenne) associés à de meilleures performances. On mobilisera, pour cela, différents mécanismes d'exploration, d'imitation et de sélection. L'efficacité du processus d'apprentissage peut s'apprécier en fonction de l'amélioration de la performance, de la stabilité des procédures choisies, des erreurs d'estimation de l'espérance associée à chaque alternative, du caractère optimal de la stratégie

d'apprentissage (compte tenu des coûts associés et de l'horizon temporel de l'action). De nombreuses difficultés proviennent de la complexité de l'histoire (on peut attribuer superstitieusement le succès à des caractéristiques qui n'en sont pas à l'origine), d'incertitudes stochastiques (une alternative peut apparaître durablement supérieure, sans l'être), de rétroactions (qui font que le succès engendre le succès) ou du fait que certaines alternatives sont moins souvent testées (par exemple, celles qui produisent de très bons résultats, mais avec une faible probabilité, de sorte que la faible expérience acquise conduit souvent à une sous-évaluation de leur performance moyenne).

Ces processus d'apprentissage fondés sur la réplication de ce qui semble mener au succès permettent rarement de découvrir l'alternative optimale. Diverses expériences montrent cependant qu'ils conduisent souvent à des choix stables, même lorsque rien ne justifie ceux-ci (par exemple, lorsque toutes les alternatives ont, en moyenne, les mêmes performances et qu'il n'y a donc rien à en apprendre).

La littérature propose des justifications élaborées ou des interprétations psychologiques ou sociologiques de comportements qui résultent pourtant mécaniquement de ces processus d'apprentissage, comme l'aversion au risque ou le fait que la réplication du succès réduit la probabilité d'une découverte radicale et augmente celle d'un accident majeur dans des systèmes aux défaillances rares. Ces mécanismes engendrent aussi certains phénomènes observés dans les situations de choix d'un candidat (élection politique, embauche d'un collaborateur, choix d'un conjoint) : (a) la probabilité de faire le meilleur choix est faible, (b) le processus conduit souvent à une relation monogame (tout au moins quand les déceptions qui suivent le choix sont compensées par les avantages résultant de l'expérience acquise grâce à une plus grande pratique de l'alternative choisie),

(c) les participants seront convaincus d'avoir tiré parti de leur expérience et d'avoir fait le bon choix. L'autre grande voie d'apprentissage est fondée sur une interprétation causale du monde, que l'expérience acquise semble conforter. Cette théorie – ou ce modèle, ou ce mythe – doit être suffisamment subtile pour rendre compte des observations (validité) et, en même temps, suffisamment simple pour être comprise et suffisamment crédible pour être acceptée et largement partagée (fiabilité). Elle simplifie donc souvent une situation complexe, néglige des paramètres, des effets secondaires, des rétroactions, des délais nécessaires au développement des effets, et elle se fonde sur des échantillons de taille trop faible. Parfois, la théorie s'ajuste aux observations pour trouver des explications à des variations aléatoires (*overfitting*), au détriment de sa capacité prédictive, mais en obtenant ainsi une approbation plus générale.

Ce mode d'apprentissage « intelligent » a des performances limitées par le fait que l'assimilation d'une théorie crédible réduit la variabilité des comportements et, donc, la possibilité de mettre en cause la théorie sur laquelle ils se fondent. Il conduit facilement à un apprentissage superstitieux, quand deux éléments sont souvent associés et que l'on attribue à l'un les performances liées à l'autre : par exemple, une école majoritairement fréquentée par des gens dotés d'un important capital social initial sera réputée développer les aptitudes nécessaires au succès...

De fait, quelques thèmes mythiques sont rarement mis en cause (1) :

- les choix sont (ou devraient être) rationnels,
- le sommet de l'organisation peut décomposer les grandes actions en

objectifs plus simples, confiés à des niveaux hiérarchiques inférieurs, – les décisions prises au sommet ont une influence sur le cours des événements,

– l'histoire est efficace (ceux dont les actions judicieuses domineront les autres),

– ainsi que la croyance, sous-jacente, que les actions humaines ne sont pas insignifiantes.

L'histoire est interprétée et construite par ceux qui l'observent et l'hypothèse que la moyenne de nombreux mensonges converge vers la vérité lorsque la taille de l'échantillon augmente n'est pas si facile à démontrer. Les mêmes comportements seront qualifiés différemment, selon qu'ils auront conduit au succès ou à l'échec : une décision sera audacieuse ou hasardeuse (impétueuse), ou au contraire prudente ou timorée, un leader sera jugé soucieux de consensus ou indécis...

En dernier ressort, ces théories, modèles et interprétations peuvent être jugés en fonction non seulement de leur validité, mais aussi du fait qu'ils sont cohérents avec nos conceptions de la justice et de la beauté.

Un monde dans lequel chaque organisation tente d'adapter ses processus pour optimiser ses performances tend à évincer l'exploration et la nouveauté. Celle-ci peut cependant survivre, grâce au surplus de ressources (*slack*) que produit la performance et au relâchement des contrôles qu'il permet, à l'*hubris* des managers qui interprètent la série de succès qui les a conduits à leur position dominante comme la confirmation de leur sagacité et surestiment leurs chances de succès futur, ou aux espoirs optimistes placés dans des idées nouvelles.

Ceux qui cherchent à promouvoir l'exploration (*engineering of novelty*) constatent assez vite qu'il est en

(1) Voir « Les mythes du management », conférence de James MARCH à l'École de Paris du management, transcrite par Gilles Garel, Éric Godelier et Thierry Weil, *Gérer & Comprendre* n°57, septembre 1999.

général impossible de distinguer *a priori* les idées fécondes des errements stupides. On peut en revanche limiter ou mutualiser les coûts de l'expérimentation et éviter la standardisation trop rapide des bonnes pratiques dans une organisation afin que certaines de ses composantes puissent acquérir une expérience suffisante dans la mise en œuvre de pratiques « déviantes », initialement peu performantes mais potentiellement supérieures.

En résumé, les mécanismes conduisant les organisations à vouloir perfectionner leurs pratiques en répliquant ce qui semble marcher le mieux ou en se référant à des théories crédibles permettent souvent une amélioration des performances dans des activités contraintes et répétitives.

En revanche, l'expérience n'est pas un très bon guide dans les cas où les chaînes de causalité sont complexes et où les situations se répètent rarement à l'identique. Par ailleurs, un apprentissage fondé sur l'expérience requiert beaucoup d'expérimentation, mais tend à réduire celle-ci rapidement.

L'ambiguïté de l'expérience conduira souvent à ajouter aux éléments explicatifs de nos interprétations des notions psychologiques, sociologiques, politiques, économiques, biologiques, anthropologiques ou communes, comme la « personnalité », la « culture », le « pouvoir », l'« utilité », les « mutations »\*, la « nature humaine ». Ces étiquettes pourront conférer une apparence linguistique de pouvoir explicatif, mais elles seront plus utilement comprises comme la marque de notre ignorance et du besoin d'une réflexion plus poussée.

L'expérience produit plus sûrement la confiance que la compé-

(2) *Experience is likely to generate confidence more reliably than it generates competence and to stop experimentation too soon. [...] Experience may possibly be the best teacher, but it is not a particularly good teacher.*

\* Ce terme évoque l'invocation de modèles « biologiques », comme dans les théories évolutionnistes.

tence et elle conduit à interrompre plus tôt qu'il ne le faudrait l'expérimentation. Elle est peut-être le meilleur maître, mais ce n'est pas un très bon maître (2) : la pire solution, à l'exception de toutes les autres ?

par Thierry WEIL,  
professeur associé au Cerna,  
École des mines de Paris.

## REVUE ENTREPRISES ET HISTOIRE : « QUELLES NORMES POUR L'ENTREPRISE ? »

À propos du numéro  
d'*Entreprises et histoire* édité par  
Blanche Segrestin, « Quelles  
normes pour l'entreprise ? »  
(numéro 57, vol. 4, Décembre  
2009, Éditions ESKA).

Le droit de l'entreprise *stricto sensu* n'existe pas, ni en France, ni dans aucun pays de droit romain, ni même dans les pays de *common law*. Pourtant, les entreprises de toute taille et de toute forme sont au cœur du développement économique et social de nos sociétés modernes. Depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, plusieurs branches du droit encadrent et régulent l'activité économique dans le cadre étatique. En France, le droit des sociétés touche aux questions de structure et de forme des entreprises, tandis que le code de commerce définit le régime juridique applicable aux échanges commerciaux, le droit fiscal des affaires régit le paiement de l'impôt et le droit du travail encadre, quant à lui, les relations entre salariés et employeurs. Cet aperçu incomplet et limité au cadre national montre cependant la fragmentation effective des relations entre les entreprises et le droit.

Pour les auteurs de ce numéro spécial d'*Entreprises et Histoire* coordonné par Blanche Segrestin, le

contexte de crise économique s'accompagne d'une déstabilisation de l'entreprise (l'équilibre entre actionnaires, dirigeants et salariés ; la prise en compte de ses impacts sociaux et environnementaux ; les exigences contradictoires de rentabilité à court terme et d'innovation et de développement à long terme..) et pousse à réfléchir « sur les principes de gouvernance qui régissent l'entreprise » (p. 8).

Les auteurs ont adopté un angle original, évitant l'écueil qui consiste à poser frontalement la question de la nature – contractuelle, organisationnelle, institutionnelle – de l'entreprise. En effet, si l'entreprise, en tant que telle, est absente du droit, elle émerge de façon indirecte au travers des représentations sous-jacentes véhiculées par le système actuel. L'enjeu est de s'interroger de nouveau sur les fondements des règles du droit qui s'appliquent aujourd'hui et sur leur adéquation au contexte contemporain.

Ce questionnement ouvre un autre, plus général, sur « l'invariance des postulats » (p. 9) : peut-on se passer des notions de « société » et de « salariat » ; ne peut-on pas envisager certains modèles alternatifs ?

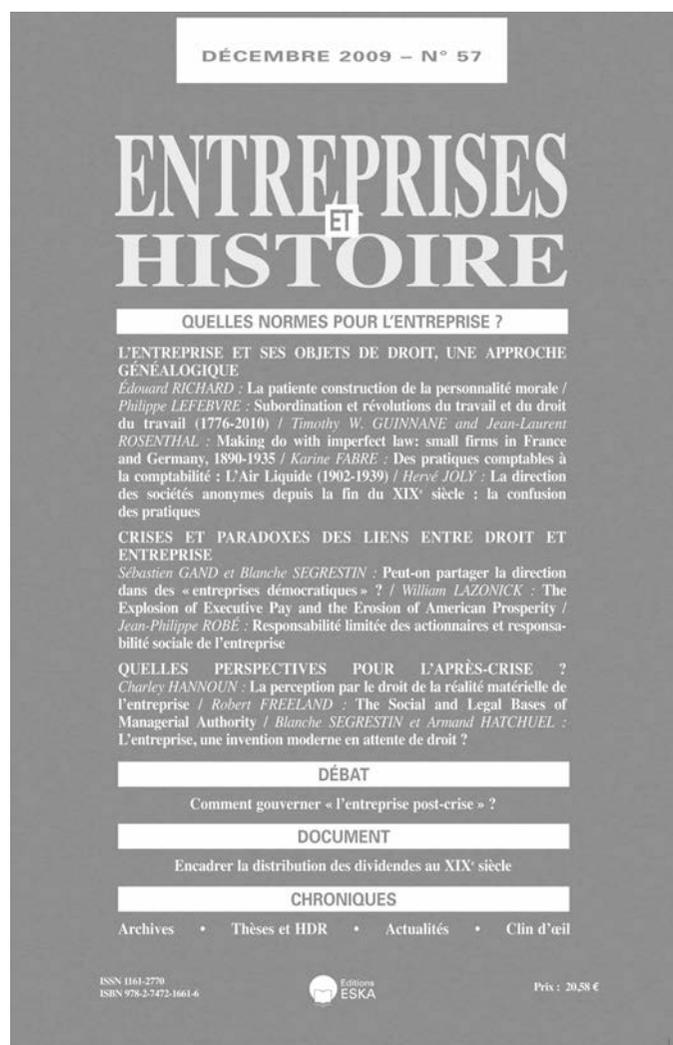
À travers la question de la gouvernance, la réflexion cherche à éclairer la nature de l'entreprise, non pas uniquement comme nœud de contrats et nœud d'interactions humaines, mais aussi comme projet commun, vecteur de création collective de richesses.

Fort de treize contributions aux formes et objectifs variés, ce numéro d'*Entreprises et Histoire*

offre un large panorama des enjeux et des approfondissements enrichissants sur des points complexes. Une première série de contributions questionne les objets de droit de l'entreprise. Comment le droit appréhende-t-il l'entreprise et comment celle-ci est-elle formée, constituée par celui-ci ? La perspective

débat aujourd'hui, alors que ses origines remontent au droit romain : « L'histoire de la personne morale est donc celle de la conquête inachevée de son autonomie » (p. 15). Déjà, dans la Rome antique, la Toulouse médiévale (et ses associations de gestion des moulins) ou dans la France de Colbert se posaient les questions de la séparation du patrimoine des associés de celui, commun, de la « société », de la gestion par un tiers (« *actor* », administrateur, mandataire) ou encore des règles de cession et de transmission des titres et parts sociales. L'introduction du contrat de travail (dans les années 1860, en France), la diversification des formes sociétaires (sociétés de personnes, de capitaux ou mixtes), l'usage de la comptabilité ou encore l'apparition d'une fonction de dirigeant mal définie ont contribué à faire émerger des idées nouvelles quant à l'organisation du travail, aux modes de coordination internes (hiérarchie, salariat), aux règles de prise de décision entre associés, administrateurs de la société et gestionnaires d'opération. De ces dévelop-

pements hésitants et ouverts sont issus un certain nombre de schémas de pensée qui ont pris le statut de normes sociales plus ou moins controversées. L'idée que les actionnaires soient propriétaires non seulement des titres, mais aussi des fruits des actions est désormais aussi commune que celle considérant les dirigeants comme des agents des actionnaires dispo-



généalogique cherche à remonter aux conditions de la naissance, puis aux modalités de développement des cadres structurants que sont pour l'entreprise, la « personnalité morale », la « direction générale » ou le « contrat de travail ». Ces articles montrent comment la souplesse ou le « flou du droit », comme l'exprime si bien M. Delmas-Marty (1), ont permis l'émergence de représentations normatives.

La personnalité morale est un concept juridique qui fait toujours

(1) DELMAS-MARTY Mireille, *Le Flou du droit*, Paris, PUF, 1986.

sant des pouvoirs les plus étendus et des responsabilités qui y sont associées.

La deuxième série de contributions aborde les évolutions récentes et les crises dans les rapports entre le droit et l'entreprise. Les auteurs analysent plusieurs types de tensions tant internes qu'externes. Il s'agit de réfléchir aux principes de subordination et de hiérarchie, ainsi qu'à l'évolution des relations entre dirigeants et actionnaires (les associés). Les politiques d'intéressement de la direction, en voulant aligner les objectifs des dirigeants sur ceux des actionnaires, remettent en question l'équilibre des rôles entre les trois catégories majeures d'acteurs internes (associés, dirigeants et collaborateurs). Les dirigeants doivent-ils être des arbitres entre les intérêts des actionnaires et ceux des salariés, pour assurer la pérennité de l'activité à long terme, ou bien doivent-ils être le bras de l'actionnaire et exercer leur pouvoir de contrôle dans l'intérêt des propriétaires de titres (l'étant eux-mêmes) ?

Quelles sont les difficultés rencontrées par le législateur pour réguler ces transformations ? Enfin, l'accent est mis sur les externalités, ces dommages environnementaux ou sociaux qui résultent de l'activité de l'entreprise. Pour J-P. Robé, la confusion entre la « société », contrat reliant les porteurs de capital, et l'entreprise, objet en quête de définition (mais dont il souligne la dimension organisationnelle), est au cœur du problème. Initialement, les sociétés par actions ont suscité la méfiance et elles étaient assujetties à une autorisation d'établissement, en France, mais aussi au Royaume-Uni et aux États-Unis. L'accélération de l'industrialisation et

l'intensification de la mondialisation des échanges ont libéralisé la création des sociétés par actions, mais, toujours, le « bénéfice de la responsabilité limitée ne leur a été accordé qu'en échange de l'abandon de leur droit de propriété sur les actifs utilisés par l'entreprise » (p. 181).

Or, aujourd'hui, la confusion entre propriété des titres et droit de regard sur l'usage des actifs remet en cause cette séparation entre propriété et contrôle.

Pour faire face à ces tensions, des propositions sont faites dans la dernière série d'articles. La variété des positionnements et des arguments laisse au lecteur le soin de résoudre les contradictions, tout en lui donnant des éléments à la fois théoriques et concrets pour les formuler.

Le débat confrontant des universitaires (O. FAVEREAU, P-Y GOMEZ, A. STANZIANI) et des professionnels (A. RAFAEL, D. RANQUE) donne une vision synthétique, mais aussi contextualisée, des grands enjeux. En France, sur 3 millions d'entreprises, seulement 71 000 sont des sociétés anonymes (SA) ; dans le monde, les entreprises cotées ne sont qu'une dizaine de milliers, mais leur capitalisation boursière totale est de l'ordre de 35 000 milliards de dollars. Ces enjeux concernent donc une toute petite minorité de très grosses entreprises, qui, cependant, concentrent les ressources. Cela montre la diversité de la réalité couverte par la notion « d'entreprise », qui n'est pas réductible à une description des formes juridiques, financières ou organisationnelles, et qui cache de fortes disparités en termes d'accès aux ressources et de production de richesse. Ces disproportions posent la question de l'éloignement croissant de l'actionnariat, qui perd ainsi l'*affectio societatis*, et

celle de l'ancrage local des entreprises. *In fine*, cela conduit à réfléchir sur la création du sens collectif et du bien commun.

Cette dernière question et celle de savoir si, en droit, il faut ou non reconnaître l'entreprise en tant que telle (2). Ce sont les interrogations fondamentales que formule ce numéro d'*Entreprises et Histoire* et qu'éclaire une dernière série de contributions.

Cela fait émerger un certain nombre de questions sous-jacentes. Quel est le rôle du droit ? Quelles sont les conditions de son efficacité ? L'entreprise n'existe pas en droit, on l'a dit, cependant, elle n'est possible que par le droit, qui est le cadre de structuration des mécanismes qui permettent la communauté d'intérêts et la collaboration d'individus aux intérêts particuliers. Le droit des sociétés, antérieur à l'entreprise moderne, est-il encore adapté pour être le fondement de la structuration des cadres de l'activité économique contemporaine ?

B. Segrestin, avec A. Hatchuel, défend une conception de l'entreprise en tant qu'*épistémé* (3) consistant en trois éléments interdépendants : une dynamique de création collective, un collectif de travail réglé et une autorité de gestion. Dans cette optique, l'autorité de gestion a non seulement pour objectif d'assurer la rémunération individuelle des actionnaires, des salariés ou des dirigeants, mais aussi et surtout de créer des potentiels collectifs et des capacités d'action. Les deux auteurs montrent que pour fonctionner, l'entreprise présuppose des règles particulières, notamment des règles de solidarité, qui ne sont pas présentes en droit des sociétés.

J-P. Robé, tirant les conséquences de la confusion actuelle entre la propriété des actions et celle des actifs, préconise une solution

(2) Sur ce point, dans une perspective de sociologie du droit, voir également, BACHET Daniel, *Les Fondements de l'entreprise*, Paris, Les Éditions de l'Atelier, 2007.

(3) Dans *Les Mots et les Choses* (1966), Michel FOUCAULT utilise la notion d'*épistémé*, que l'on peut comprendre comme l'ensemble des rapports entre les savoirs et les discours consti-

tuant un ordre sous-jacent contraignant pour la pensée, dont la stabilité – n'excluant pas une évolution lente et continue – la rend caractéristique d'une certaine époque.

radicale, la « constitutionnalisation » du pouvoir (économique) privé, comme l'ont été, au XIX<sup>e</sup> siècle, le pouvoir politique et les pouvoirs disposant de la force (l'armée, la police). Un autre juriste, C. Hannoun, déplace la perspective en notant que « ce qui vient au centre de l'analyse, c'est moins la recherche de l'unité conceptuelle de l'entreprise que la définition des objectifs de gouvernement de la vie économique et sociale dans les dimensions de l'entreprise rendues pertinentes par les différentes situations de fait et conflits d'intérêts que le droit a la charge de réguler, sans se sentir lié à une théorie particulière ou à des concepts définis *a priori* » (p. 192).

Ce numéro d'*Entreprises et Histoire* contribue à nourrir et à enrichir la pensée de l'entreprise au sein de son environnement social – l'« *embeddedness* » de Polanyi (4) – par une étude des rapports entre droit et entreprise bénéficiant des apports de la gestion, de l'économie et du droit. Les positionnements des auteurs, par leur diversité, donnent au lecteur des clés utiles pour mieux comprendre les enjeux liés à la responsabilité des entreprises. Analyse historique et approche généalogique, propositions pratiques, effort de déconstruction et de reconstruction théoriques sont autant de visions complémentaires et stimulantes. La distinction juridique trop souvent ignorée entre société et entreprise, « l'idéologie » de la *shareholder value*, la question des équilibres humains et celle des buts fondamentaux de l'entreprise sont des éléments essentiels auxquels ce

numéro invite à réfléchir par des contributions éclairantes qui donnent consistance et dynamique au débat – souvent convenu – sur la gouvernance et la responsabilité de l'entreprise.

Ces réflexions ouvrent également des perspectives de recherche sur l'étude de contre-pouvoirs : les associations de la société civile, les ONG ou les groupes de pression utilisent les limites et incertitudes du droit. D'une part, ils contribuent à renouveler les lieux et les modes de la production normative (5) et, d'autre part, ils posent la question du rapport au politique, à travers la transformation des rapports de force entre acteurs, dans un champ économique de plus en plus intégré.

par Julie BASTIANUTI,  
doctorante au CRG

## RÉFORME DU SYSTÈME DE SANTÉ : LA PRESCRIPTION DE L'INNOVATEUR

À propos du livre de Clayton Christensen, Jérôme Grossman et Jason Hwang, *La prescription de l'innovateur*, paru aux États-Unis.

Le secteur de la santé nous intéresse tous, pour des raisons évidentes. Selon l'INSEE, les dépenses de santé représentent en France 193 milliards d'euros, soit plus de 10% du PIB, et le déficit global de la sécurité sociale atteindra les 29 milliards d'euros en 2010. La situation n'est guère meilleure dans les autres pays dévelop-

pés : la réforme des systèmes de santé et de leur financement est depuis longtemps une priorité pour de nombreux gouvernements (notamment aux États-Unis, en France et en Grande-Bretagne). Pourtant, aucun d'eux ne semble trouver de solution qui soit satisfaisante : année après année, les comptes se dégradent et la seule solution de court terme appliquée est la réduction des remboursements et l'augmentation des cotisations.

Conférences, études et, bien sûr, ouvrages se multiplient naturellement sur la question. Paru l'année dernière aux États-Unis, l'un d'entre eux a fait l'effet d'une bombe. Il s'agit de *The Innovator's prescription (La prescription de l'innovateur)*, de Clayton Christensen, Jerome Grossman et Jason Hwang. Ces deux derniers sont médecins, tandis que le premier est un spécialiste mondialement reconnu de l'innovation, même s'il reste peu connu en France. Le livre est né de deux observations : la première est que la santé subit une transformation profonde et que le mécanisme qui en est la cause est le même que celui qui par le passé a transformé d'autres industries (c'est l'innovation de rupture), la seconde est que l'échec des tentatives de réforme du secteur provient de ce que le problème a été mal posé, en opposant (par exemple) le public au privé, ou le centralisé au décentralisé. Les auteurs commentent donc par reposer le problème en procédant à une analyse en profondeur du système de santé sur la base d'une grille de lecture originale et fertile, une grille construite à partir des travaux de Christensen sur l'innovation de rupture.

Selon les auteurs, l'innovation de rupture, agent de transformation, repose sur trois éléments :

- le développement des connaissances du domaine,
- de nouveaux modèles économiques,
- un nouveau réseau de valeur.

Regardons de quelle manière ces trois éléments s'appliquent au secteur de la santé.

(4) Dans *La Grande Transformation* (1944), Karl POLANYI retrace l'histoire du capitalisme moderne et soutient l'idée d'un « encastrement » de l'économie dans le social, ou de l'impossibilité qu'un marché autorégulateur existe sans que se développent, par réaction, des mécanismes de protection sociale.

(5) Sur ces derniers points, on peut penser à la littérature sur « l'*accountability* », notamment, MCBARNET Doreen, VOICULESCU Aurora & CAMPBELL Tom, *The New Corporate Accountability*, Cambridge, Cambridge University Press, 2007 ; ou encore, à l'approche systémique des transformations contemporaines du droit (par exemple, BASTIANUTTI Julie (2010), « Complexité organisationnelle et responsabilité : que nous apprend Gunther Teubner ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 1, pp. 36-52).

## Le développement des connaissances médicales

Le formidable développement des connaissances dans le domaine médical depuis un siècle est un fait connu, mais dont on ne mesure pas nécessairement les conséquences. Historiquement, le peu de compréhension que les scientifiques ont eu du fonctionnement de notre corps limitait la médecine à un stade intuitif, elle était principalement administrée par des médecins, c'est-à-dire par des experts dont la formation est longue et dont la compétence repose principalement sur leurs années de pratique. Le développement des connaissances a progressivement permis à certaines maladies d'évoluer vers un domaine empirique, où l'accumulation de données permet de vérifier que certains traitements fonctionnent mieux que d'autres, sans que l'on sache nécessairement pourquoi. Lorsqu'une maladie est précisément identifiée et ses mécanismes connus, il devient possible de développer un traitement statistiquement efficace et cette maladie passe dès lors dans le domaine de la médecine de précision. Le mal de tête, soigné par l'aspirine, en est un exemple typique.

Condition après condition, le développement des connaissances médicales et de la technologie permet le passage progressif d'une médecine intuitive à une médecine de précision. Cette évolution entraîne deux changements.

Le premier est une simplification des traitements : des affections nécessitant des spécialistes au stade intuitif peuvent être prises en charge par des généralistes au stade empirique, puis par des infirmières, voire par les patients eux-mêmes, au stade de précision.

Le second changement, lié au premier, est un abaissement continu des coûts de traitement. Il est beaucoup moins cher de faire soigner un patient par une infirmière avec des médicaments de précision que de mobiliser un spécialiste dans un hôpital. Pour une condi-

tion donnée, les traitements deviennent donc plus fiables, moins chers et plus accessibles.

Le test de grossesse illustre bien cette simplification inexorable : avant 1960, il était entièrement intuitif, nécessitant des manipulations compliquées et plusieurs jours de délai, pour un résultat incertain. À partir de 1960, le progrès des connaissances en matière d'hormones permet de passer par des analyses de laboratoire, mais celles-ci nécessitent néanmoins une visite chez le médecin, des experts manipulant des substances dangereuses, et plusieurs jours d'attente. Aujourd'hui, il suffit d'acheter un test, pour 15 euros, dans une pharmacie, et le résultat est obtenu en quelques minutes. Il n'y a plus d'intervention d'un médecin, ni de celle d'un laboratoire : la condition est passée au stade de précision auto-administrée.

## De nouveaux modèles économiques

La simplification et l'abaissement des coûts ne se sont cependant pas encore traduits dans les faits. Pourquoi cela ? Selon Christensen, Grossman et Hwang, cela tient au fait que la dispense des soins est restée figée dans un système basé sur deux modèles économiques : l'hôpital et le cabinet de médecine, tous deux ayant été inventés il y a un siècle à une époque où la médecine en était exclusivement au stade intuitif. Reprenant la question à zéro, les auteurs estiment que l'on peut découper le système en trois modèles distincts : fournisseurs de solutions, processus à valeur ajoutée et facilitateur de réseau.

### *Fournisseurs de solutions :*

Les fournisseurs de solutions sont formés et structurés pour diagnostiquer et résoudre des problèmes uniques et complexes. Ce sont, par exemple, les consultants, les sociétés de service, les avocats, etc. Les hôpitaux et les médecins ont émergé historiquement comme des fournisseurs de solutions, en cohérence avec l'aspect intuitif de

la médecine. Typiquement, les fournisseurs de solutions s'engagent sur les moyens et non sur les résultats, ils sont donc payés en honoraires. Plus vous êtes malades, plus ils gagnent de l'argent.

### *Processus à valeur ajoutée :*

Un modèle de processus à valeur ajoutée consiste à transformer un actif en un actif ayant une valeur supérieure. Ce sont, par exemple, les restaurants, les fabricants de voitures ou, dans le domaine médical, une clinique spécialisée dans le traitement des hernies, comme Shouldice, au Canada. Shouldice opère les hernies et ne sait rien faire d'autre. La clinique vous accueille une fois le diagnostic de hernie établi, et vous en ressortez trois jours après. Le traitement des hernies étant désormais arrivé au stade de la précision, Shouldice est une usine à traiter les hernies. Nul expert, simplement des chirurgiens qui pratiquent tellement d'opérations de hernies au sein d'un processus tellement codifié que le coût et le taux d'insatisfaction ou de non-guérison sont substantiellement plus bas que ceux des hôpitaux, même en prenant en compte le coût du transport. Typiquement, les acteurs à valeur ajoutée s'engagent sur le résultat et non pas sur les seuls moyens, car leur approche industrielle leur permet de garantir celui-ci. Ils ne gagnent de l'argent que si vous êtes guéri.

### *Facilitateurs de réseaux :*

À la base, un facilitateur de réseaux organise l'échange entre participants en créant de la valeur à partir de la notion de mutualisation. Une assurance ou une mutuelle sont des exemples typiques de ces acteurs. Ils se rémunèrent sous forme de cotisations payées par les membres du réseau. Même s'il est encore peu développé aujourd'hui, ce type d'acteur est particulièrement adapté au cas de patients souffrant de maladie chronique. Au contraire des médecins qui gagnent de l'argent quand les gens

sont malades, les réseaux peuvent être structurés de manière à avoir intérêt à ce que leurs membres soient en bonne santé, en échange d'une cotisation fixe, à charge, pour les réseaux, de faire en sorte d'atteindre cet objectif.

L'une des difficultés du système actuel réside dans le fait que l'hôpital et le cabinet médical agglomèrent ces trois modèles et qu'ils ne peuvent donc pas être efficaces. En effet, l'efficacité ne peut provenir que de la spécialisation autour d'un modèle, et donc de l'éclatement du système.

### Un nouveau réseau de valeur

Le troisième élément de rupture est la création d'un nouveau réseau de valeur autour des trois modèles économiques que nous venons de décrire. Les recherches de Christensen ont montré que la principale cause d'échec des innovateurs réside dans le fait qu'ils tentent de forcer une innovation de rupture dans un réseau de valeur existant. Inévitablement, celui-ci absorbe et neutralise l'innovation comme des sables mouvants. Au contraire, les innovateurs qui réussissent créent (ou contribuent à créer) un nouveau réseau de valeur. C'est ce qu'ont fait Edison (avec l'électricité) ou Ford (avec l'automobile).

Le réseau de valeur du secteur de la santé est actuellement organisé de manière modulaire autour de deux acteurs principaux : l'hôpital et le cabinet de médecine, auxquels s'ajoute l'organisme d'assurance santé (privé ou public). Chacun de ces acteurs peut améliorer son fonctionnement de son côté, car le système est modulaire. Le médecin peut

s'acheter un nouvel ordinateur et l'hôpital, un nouveau scanner. Mais l'amélioration du système nécessite une révision complète de ce réseau.

C'est à la mise en œuvre d'un nouveau système qu'est consacrée la fin de l'ouvrage. Cette mise en œuvre passe par l'inclusion de nouveaux acteurs et par la redéfinition du rôle des acteurs existants autour de nouveaux flux de valeur, d'information et de contrats.

Organisé autour du dossier médical informatisé conservé dans un format ouvert, le réseau fait intervenir les acteurs selon les trois types de modèles économiques mentionnés ci-dessus : fournisseurs de solutions, processus à valeur ajoutée et facilitateurs de réseaux.

### Conclusion

L'ouvrage fourmille d'observations perspicaces, trop nombreuses pour être toutes rapportées ici. Mentionnons-en deux.

La première concerne le processus d'autorisation de mise sur le marché (AMM) d'un médicament. Celle-ci exige que ce dernier ait une efficacité minimale. Or, le développement des connaissances permet de distinguer des maladies autrefois supposées identiques. Ainsi, le diabète n'existe plus, car on sait maintenant qu'il y a deux types de diabète, très différents. En exigeant un seuil d'efficacité minimal important, le processus d'AMM empêche le développement de ces médicaments de précision. Il est resté au stade de la médecine intuitive, alors même que de nombreuses maladies ont

évolué et sont passées au stade empirique et de précision.

La seconde observation concerne la formation médicale : le passage progressif à la médecine de précision fait que l'on aura besoin de plus en plus d'infirmières et de moins en moins de médecins spécialistes. Or, l'écart de rémunération incite les étudiants à devenir spécialistes et à bouder les formations d'infirmier. Le système forme donc de plus en plus de profils dont on aura de moins en moins besoin, et vice-versa.

L'ouvrage, très riche et dense, repose sur une base théorique très solide, chose relativement rare en matière de management. Pour le lecteur français cependant, il souffre de deux limitations. La première est qu'il est écrit en anglais et que comme pour les précédents ouvrages de Christensen, il ne sera vraisemblablement pas traduit en français... Ce qui est regrettable, étant donné l'importance de ses travaux. La seconde limitation est que l'ouvrage est écrit pour le système de santé américain, qui diffère du système français. On en recommandera néanmoins fortement la lecture, non seulement parce qu'il apporte des outils de réflexion essentiels sur la réforme du système de santé, mais aussi parce que ses outils vont bien au-delà et s'appliquent, en fait, à toutes les industries. À ce titre, il aura sans aucun doute toute sa place parmi les ouvrages fondamentaux consacrés à l'innovation.

Par Philippe SILBERZAHN,  
Professeur à l'EMLYON  
Business School  
et Chercheur Associé, CRG,  
École Polytechnique

## FOR OUR ENGLISH SPEAKING READERS

TELEMANAGEMENT AND OCCUPATIONAL HEALTH: WHAT ARE THE EFFECTS OF BEING DISTANT AND UNINFORMED ABOUT REAL WORK?  
*Cécile CLERGEAU and Laetitia PIHEL*

This research explores the cases of two firms that have implemented telemanagement. Focalized mainly on formally controlling activities, this form of management creates distortions between managers' and wage-earners' conceptions. Since wage-earners experience much uncertainty during periods of change that make demands on human resource management, these distortions foster stress, despair and a loss of confidence and of commitment. This can strongly affect employees' health.

RESEARCH OR WASTED TIME? TOWARD INCORPORATING ADMINISTRATIVE TASKS IN THE OCCUPATION OF RESEARCH PROFESSOR  
*Aubépine DAHAN and Vincent MANGEMATIN*

Using the case of faculty members who feel increasingly overwhelmed by everyday, administrative chores at their university, questions are raised about occupations that are burdened with more and more requirements related to the "organizational form". Managing and running an organization take ever more time to the detriment of actually doing one's job. However, being busy with such chores is a sign of autonomy for professionals who, otherwise, would face the threat of becoming "knowledge workers" inside organizations run by a "purely" administrative personnel. Based on twenty interviews with faculty members in charge of administrative tasks, this study has detected an implicit awareness that these tasks, though lacking in legitimacy, are a source of power. Three approaches are explored that allow for legitimating career trajectories that include an investment in the strategic tasks of managing the organization.

THE RENAISSANCE OF THE FIAT 500: OUT OF THE PIPELINE ONTO THE BOTTOM LINE  
*Jean-Marc Pointet*

Fiat 500 is a sales phenomenon to which the automaker is very much indebted for its reco-

very. What are the reasons for this success? What lessons to draw for marketing? Although the car-concept Trepùno, designed like the 500, met with enormous success in the media in March 2004, why did Fiat's executives not imagine designing a new 500? The idea of resuscitating the car coincided with a restructuring of top management. Beyond the feelings aroused by the 500's design, Fiat's strategy appeals to a "marketing of the authentic" and a "tribal marketing". This case study deciphers the underpinnings of this automobile's success. Chosen as "Car of the year 2008", it symbolized a revolution in Fiat.

FROM A CUSTOMER-ORIENTED STRATEGY TO "MYSTERY CUSTOMER SURVEYS" AT THE SNCF: A FICTION WITH QUITE REAL EFFECTS!  
*Damien COLLARD*

Questions are raised about the customer-oriented strategy adopted by the SNCF's head office and its implementation since the first years of this new millennium. What effects have the "mystery customer surveys" — a program for placing passengers at the center of the organization — had on personnel in front offices and on middle management? This program purposed to change and homogenize employees' occupational practices and skills so as to improve the service provided to passengers. As recent research conducted in a train station's stopover service in a French town has shown, these surveys tend to hide the complexity of the work performed by employees during contacts with customers and to standardize their relations with passengers. Light is shed on the role and latent effects of these surveys in the reorganization of France's national railway company.

CULTURE AS A SOCIAL CONSTRUCTION: THE CASE OF A MUTUALIST HOSPITAL GROUP  
*Jennifer URASADETTAN*

Most studies on cultural integration are oriented toward providing evidence of the existence of common values that, because they are shared, make the organization coherent and facilitate organized actions. Juxtaposed with this dominant current of thought are studies that, turned toward the ambiguous or even contentious dimensions

OVERLOOKED...

OVERLOOKED...

## OVERLOOKED ..

of culture, focus on subcultures. By moving beyond the dichotomy between a cultural integration based on sharing values (the organization as a source of coherence) or on power relations (the organization as a place of incoherence and conflict), an approach is proposed to study culture as the result of partial, negotiated agreements (thus including both of the foregoing). Studying culture as a social construction requires understanding the personnel's strategies of action that lead to collective operations. Since these strategies cannot be separated from the perception of the local context, it is also necessary to take into account the complexity of the organization and its context as they are seen by the personnel. This view of the social construction of a company culture is illustrated through a case study of a health-care group made up of six clinics. The five of these clinics that had been purchased, though bound by the same mutualist code, have problems operating as a mutualist organization.

REDESIGNING COORDINATION BETWEEN FARMERS AND DAIRY COOPERATIVES: TOWARD A JOINT MANAGEMENT OF THE SEASONAL MILK SUPPLY

*Martine NAPOLEONE and Eduardo CHIA*

Labels of quality attesting a product's origin are now a trend in dairy products. They draw attention to both the place of origin and the agricultural practices whereby certain goods are distinguished from products for mass consumption. This modifies relations between farmers and food-processors; and calls for rethinking the arrangements and rules that enable these two parties to coordinate activities for producing a common good. How to foster the design and management of this common good? To favor the emergence of joint actions in a small cooperative that makes products using goat milk, the authors used an approach whereby the parties involved could work out a joint understanding of the situation. It was based on joint efforts and on intermediate "objects" based on factual elements. This type of approach seems relevant and transposable to the drafting of other joint projects (based on the chain of production or on a territory) involving farmers with other parties.

## TRIAL BY FACT

THE UNFORESEEN APPEARANCE OF A NEW DEVELOPMENT STRATEGY: THE HARE'S REVENGE ON THE TORTOISE

*Éric HUBER*

In a big French defense firm, a team was forced to realize a major technical project in a two-year period, instead of the four initially foreseen. It made shortcuts in usual procedures (the "V cycle" used as a standard in the defense industry) and invented others that very much resemble the agile methods being diffused in the sector of information and communications technology. Given the urgency of advancing the project, most persons in the firm – unaware of the subtleties of development cycles – did not perceive this innovation or else saw it as an organizational failure. Nonetheless, this new, audacious strategy met with success. It is worthwhile analyzing and reproducing it.

## OTHER TIMES, OTHER PLACES

A DIFFICULT AGREEMENT ON "VALUES" IN AN AFRICAN FIRM

*Serge Alain GODONG*

Americans from AES, after its acquisition of a majority holding in the Société Nationale d'Électricité du Cameroun, heavily insisted on "values" during meetings with wage-earners in the utility company. This signaled a new era with the goal of thoroughly transforming individual and collective behaviors. But the persons for whom this reform was intended were not prepared to hear the message...

## MOSAICS

*Thierry WEIL: CAN WE LEARN FROM EXPERIENCE?*

On James March's *The ambiguities of experience* (Cornell University Press, 2010).

*Julie BASTIANUTI: WHICH STANDARDS FOR FIRMS?*

On the special issue of *Entreprises et histoire* (edited by Blanche Segrestin, n° 57, 2009).

*Philippe SILBERZAHN: REFORMING THE HEALTH SYSTEM: THE INNOVATOR'S PRESCRIPTION*

On Clayton Christensen, Jérôme Grossman and Jason Hwang's, *La prescription de l'innovateur*.

# AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

## REMOTE MANAGEMENT UND ARBEITSMEDIZIN : DIE AUSWIRKUNGEN DER DISTANZ ZUR BETRIEBLICHEN REALITÄT UND ZUR WIRKLICHEN ARBEIT

*Cécile CLERGEAU und Laetitia PIHEL*

Diese Untersuchung befasst sich mit zwei verschiedenen Unternehmen, die sich für *remote management* entschieden haben. Wir werden zeigen, dass diese Managementform, die sich im Wesentlichen auf eine formale Kontrolle der Tätigkeit fokussiert, eine Kluft zwischen den Vorstellungen des Managements und denjenigen der Beschäftigten erzeugt. Nun werden die Beschäftigten in Perioden tief greifender Veränderungen, die hohe Anforderungen an das Management für Personalentwicklung stellen, mit einer starken Verunsicherung konfrontiert und reagieren auf diese Kluft mit Vertrauensverlust, nachlassendem Engagement, Stress und Verzweiflung, was zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann.

## FORSCHUNG ODER VERLORENE ZEIT ? FÜR EINE INTEGRATION DER VERWALTUNGSAUFGABEN IN DIE BERUFLICHE TÄTIGKEIT DES FORSCHENDEN UND LEHRENDEN UNIVERSITÄTSPROFESSORS

*Aubépine DAHAN und Vincent MANGEMATIN*

Dieser Artikel nimmt Aussagen von Universitätsprofessoren zum Ausgangspunkt, die sich aufgrund von zunehmenden Organisations- und Verwaltungsaufgaben ihrer Universität überlastet fühlen, und untersucht die Problematik von Berufen, die mit wachsenden Anforderungen ihrer Organisationsform konfrontiert sind : Verwaltung und Leitung der Organisation nehmen im Verhältnis zur Berufspraxis immer mehr Zeit in Anspruch. Die Tatsache jedoch, dass die Betroffenen dies auf sich nehmen, ist für sie ein Beweis ihrer Autonomie, denn sonst liefen sie Gefahr, „Wissensarbeiter“ in Organisationen zu werden, die von „reinen“ Verwaltungstechnikern geführt würden. Die vorliegende Studie geht von zwanzig Gesprächen mit Universitätsprofessoren aus, die mit Verwaltungsaufgaben betraut sind,

und kommt zu dem Ergebnis, dass sich ansatzweise ein Bewusstsein für den Zuwachs an Macht herausbildet, die mit diesen nicht gerade legitimen Aufgaben verbunden ist, und sie entwickelt drei Perspektiven zur Entwicklung der Legitimität der Karrieren, um die Möglichkeit einer akzeptierten Erfüllung solcher Aufgaben, die für die Verwaltung der Organisation von strategischer Bedeutung sind, aufzuzeigen.

## DIE RENAISSANCE DES FIAT 500 : ENTWICKLUNG UND BILANZ

*Jean-Marc POINTET*

Der Fiat 500 hat sich als ein phänomenaler Verkaufserfolg erwiesen, dem die Fiat-Gruppe einen Großteil ihrer Sanierung verdankt. Warum dieser Erfolg ? Was lässt sich aus dieser Erfahrung für das Marketing lernen ? Warum dachten die Verantwortlichen von Fiat trotz des enormen medienwirksamen Erfolgs, den das Konzeptfahrzeug Trepùno im März 2004 mit dem Design des 500 erzielte, nicht daran, einen neuen 500 zu konzipieren ? Der Autor erklärt, wie die Entwicklung des herausfordernden Projekts, den 500 wiederzuerwecken, mit einer Umstrukturierung des Managements einherging. Außerdem zeigt er, dass Fiat nicht nur auf die offensichtliche Emotion abzielte, die das Design hervorrief, sondern auf die Strategie der Mechanismen des Authentizitätsmarketings und des tribal marketings setzte. In der Form einer Fallstudie werden die entscheidenden Faktoren des Erfolgs dieses Fahrzeugs analysiert, das zum „Auto des Jahres 2008“ gekürt und zum Symbol einer Revolution des Unternehmens Fiat wurde.

## VON DER KUNDENORIENTIERTEN STRATEGIE ZU DEN „ENQUETES CLIENT MYSTERE“

Die Befragungen durch Mystery-Kunden bei der französischen Eisenbahngesellschaft : eine Fiktion, die dennoch Tatsachen schafft !

*Damien COLLARD*

Dieser Artikel befasst sich mit der kundenorientierten Strategie, die von der Generaldirektion der französischen Eisenbahngesellschaft seit Anfang der 2000er Jahre angewandt wurde, sowie mit der instru-

mentellen Ausrüstung der Verwaltung, die ihr zugrunde liegt. Genauer gesagt prüft er, wie sich die von Mystery-Kunden durchgeführten Befragungen (eine Verwaltungsvorkehrung, die den Kunden ins Zentrum der Organisation stellt) auf das im Front-Office-Bereich arbeitende Personal und auf die mittleren Führungskräfte auswirkt. Es war einer der Zwecke dieses Systems, die Praktiken und beruflichen Kompetenzen der Angestellten weiterzuentwickeln und zu vereinheitlichen, um die Beförderung der Fahrgäste zu verbessern. Eine kürzlich durchgeführte Studie über Dienstleistungen am Service-Point *Escale* in einem französischen Bahnhof einer Provinzstadt führte zu dem Ergebnis, dass diese Befragungen dazu tendieren, die Komplexität des Kontakts mit den Kunden zu verschleiern und die Beziehungen der Angestellten zu den Fahrgästen zu standardisieren. Zudem wird auf die latenten Funktionen und auf die Rolle, die diese Befragungen in der Umstrukturierung der Eisenbahngesellschaft spielen, aufmerksam gemacht.

DIE KULTUR ALS SOZIALES KONSTRUKT  
DER FALL EINER KRANKENHAUSGRUPPE, DIE DEM FRANZÖSISCHEN SYSTEM DER VERSICHERUNGSGENOSSENSCHAFT UNTERLIEGT  
*Jennifer URASADETTAN*

Die meisten Studien zum Thema der kulturellen Integration zielen darauf ab, das Vorhandensein gemeinsamer Werte herauszustellen, deren Beachtung die Kohärenz der Organisation und die Erleichterung des organisierten Handelns fördern soll. Neben dieser dominierenden Strömung gibt es andere Forschungsansätze, die in stärkerem Maße die konfliktreichen oder vieldeutigen Dimensionen der Kultur berücksichtigen und die ihre rein lokale Bedeutung (Subkulturen) deutlich machen.

Anstelle der Dichotomie einer kulturellen Integration auf der Basis einer Teilhabe an Werten (die Organisation als Quelle der Kohärenz) oder auf der Basis von Machtverhältnissen (die Organisation als Ort der Nicht-Kohärenz und des Konflikts), schlagen wir eine Betrachtungsweise der Kultur vor, die aus verhandelten Teilübereinkünften resultiert, und die diese beiden Logiken einschließt. Wird Kultur unter dem Gesichtspunkt der Dimension des sozialen Konstrukts

betrachtet, müssen die Handlungsstrategien der Personen verstanden werden, die ein kollektives Funktionieren ermöglichen. Da diese Strategien nicht von der Wahrnehmung des lokalen Kontextes zu trennen sind, ist es notwendig, die Komplexität der Organisation und ihres Kontextes, so wie die Angehörigen sie sich vorstellen, zu berücksichtigen.

Wir erläutern diese konstruierte Vision der Unternehmenskultur anhand einer Fallstudie zu den verschiedenen Standorten eines Unternehmens. Die hier vorgestellte Organisation ist eine dem französischen System der Versicherungsgenossenschaft unterliegende Krankenhausgruppe, die durch externes Wachstum gekennzeichnet ist (sechs Kliniken, von denen fünf gekauft wurden ; die letzteren haben, obwohl sie seitdem auf dem System der Versicherungsgenossenschaft basieren, Schwierigkeiten, die spezifischen Gegebenheiten wahrzunehmen).

DIE UMGESTALTUNG DER KOORDINIERUNG ZWISCHEN LANDWIRTEN UND MILCHVERWERTUNGSGENOSSENSCHAFTEN : FÜR EINE KONZERTIERTE VERWALTUNG DES EINSAMMELNS DER MILCH IN DEN VERSCHIEDENEN JAHRESZEITEN  
*Martine NAPOLEONE und Eduardo CHIA*

Gütezeichen, die für die Herkunft eines Erzeugnisses stehen, erfreuen sich im Sektor der Milcherzeugung besonderer Beliebtheit. Denn sie erlauben es, gewisse Produkte von denen des Massenverbrauchs zu unterscheiden, indem man die Herkunft und die Besonderheiten der Praktiken der Landwirte hervorhebt. Dies modifiziert die Beziehungen zwischen den Landwirten und den Verwertungsunternehmen und führt dazu, dass die Vorschriften und Regeln überdacht werden müssen, die es ihnen erlauben, ihre Tätigkeiten im Hinblick auf das Gemeinwohl zu koordinieren. Aber wie sollen der Aufbau und die Verwaltung dieses Gemeinwohls gefördert werden ? Um den Aufbau eines kollektiven, gemeinschaftlichen Handelns in einer kleinen Genossenschaft für die Verwertung von Ziegenmilch zu fördern, haben wir ein Regelwerk eingeführt, das es den Akteuren erlaubt, eine Situation gemeinschaftlich zu bewerten. Diese Methode beruht auf

## RÉSUMÉS ÉTRANGERS

Regeln einverständlichen Vorgehens und zugleich auf der Benutzung von Zwischenprodukten, denen konkrete Kriterien zugrunde liegen. Diese Art des Vorgehens erscheint uns sachdienlich und auf die Konzipierung anderer kollektiver Projekte übertragbar (in Sektoren oder Wirtschaftsgebieten), an denen Landwirte oder andere Akteure beteiligt sind.

DAS UNERWARTETE ENTSTEHEN EINER NEUEN ENTWICKLUNGS STRATEGIE ODER DIE REVANCHE DES HASEN, DER DIE SCHILDKRÖTE BESIEGT  
*Éric HUBER*

In diesem großen französischen Rüstungsunternehmen sieht sich eine Belegschaft dazu gezwungen, eine schwierige technische Entwicklung in zwei Jahren statt in den vier vorgesehenen Jahren zu realisieren. Sie umgeht also das übliche Entwicklungsverfahren (das V-Modell, das in der Welt der Rüstungsindustrie als Referenz gilt) und erfindet ein anderes, das den agilen Methoden, die sich zur Zeit in Informatikerkreisen verbreiten, zum Verwechseln ähnlich sieht. Aber von der Dringlichkeit der Entwicklung getrieben und von den Subtilitäten der Entwicklungszyklen verblendet, erkennen die meisten Akteure diese Innovation nicht als solche und sehen in ihr das Scheitern der Organisation. Diese neue wagemutige Strategie wurde jedoch von Erfolg gekrönt: sie verdiente es, analysiert und veröffentlicht zu werden.

## AN TATSACHEN GEMESSEN

## ANDERE ZEITEN, ANDERE ORTE

EINE SCHWIERIGE VEREINBARUNG ÜBER „WERTE“ IN EINEM AFRIKANISCHEN UNTERNEHMEN  
*Serge Alain GODONG*

Als die Beschäftigten der ehemaligen *Société nationale d'électricité* von Kamerun die Amerikaner von AES empfangen, die die Mehrheit der Aktiva des Unternehmens zu ihrem Vorteil gekauft hatten, mussten sie sich unerhört eindringliche Reden über „Werte“ anhören. Hierin kann man das Symbol einer neuen Epoche sehen, die danach strebt, individuelle Verhaltensweisen wie kollektives Handeln von Grund auf zu verändern. Aber die Adressaten dieser Reform werden davon nichts wissen wollen.

*Thierry WEIL* : LÄSST SICH AUS ERFahrung LERNEN ?  
Zum Buch von James G. March, *The ambiguities of experience*, Cornell University Press, 2010.

*Julie BASTIANUTI* : ZEITSCHRIFT *ENTREPRISES ET HISTOIRE*, WELCHE NORMEN FÜR DAS UNTERNEHMEN ?  
Zur Nummer von *Entreprises et histoire*, herausgegeben von Blanche Segrestin, Welche Normen für das Unternehmen ? (N° 57, 4. Quartal, 2009).

*Philippe SILBERZAHN* : ZUR REFORM DES GESUNDHEITSSYSTEMS : DIE ANORDNUNG DES NEUERERS  
Zum Buch von Clayton Christensen, Jérôme Grossman und Jason Hwang, „*La prescription de l'innovateur*“, erschienen in den USA.

## MOSAÏK

## A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## REALIDADES DESCONOCIDAS

ADMINISTRACIÓN A DISTANCIA Y SANIDAD LABORAL, ¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS QUE RESULTAN DEL ALEJAMIENTO Y DEL DESCONOCIMIENTO DEL TRABAJO REAL?

*Cécile CLERGEAU y Laetitia PIHEL*

Esta investigación analiza dos casos de empresas que desarrollan una gestión a distancia. Este tipo de gestión, centrada prin-

## REALIDADES DESCONOCIDAS

cipalmente en el control formal de la actividad, crea distorsiones entre las representaciones de los directivos y de los empleados. Sin embargo, ya que los empleados enfrentan una incertidumbre considerable en los períodos de cambios exigentes en términos de gestión de recursos humanos, tales distorsiones generan en ellos la pérdida de confianza, desaliento, estrés y desesperación, que puede tener un impacto significativo en su salud.

## ¿BÚSQUEDA O TIEMPO PERDIDO? HACIA UNA INTEGRACIÓN DE LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS EN EL OFICIO DE PROFESOR-INVESTIGA- DOR

*Aubépine DAHAN  
y Vincent MANGEMATIN*

Utilizando el caso de los académicos que se sienten cada vez más liados por las tareas administrativas en las universidades, este artículo examina los problemas que enfrentan las profesiones frente a las crecientes demandas de las organizaciones. La gestión y la dirección de la organización requieren más tiempo que el ejercicio de la profesión. Ahora bien, el hecho de encargarse de estas tareas es una garantía de autonomía de los profesionales que de otro modo correrían el riesgo de convertirse en "trabajadores del saber" dentro de organizaciones controladas por administradores "puros". Este estudio, realizado a partir de veinte entrevistas con académicos encargados de tareas administrativas, muestra cómo estas tareas poco legítimas pueden ser una fuente de poder y explora tres vías que permiten que la legitimidad de las trayectorias de carrera evolucione, lo que haría posible una adopción voluntaria de las tareas, estratégicas, de administración de la organización.

## EL RENACIMIENTO DEL FIAT 500: ORIGEN Y BALANCE

*Jean-Marc POINTET*

Actualmente el Fiat 500 es un gran éxito comercial que ha ayudado en parte al grupo Fiat a mejorar sus finanzas. ¿Cuáles son las razones de este éxito? ¿Qué lecciones se pueden aprender en términos de marketing? ¿Por qué, a pesar del éxito mediático obtenido en marzo de 2004 por el concept-car Trepùno con un diseño similar al del 500, los responsables de Fiat no querían diseñar un nuevo 500? El autor explica cómo el nuevo desafío de resucitar el 500 se acompañó de una reestructuración de la gestión. También muestra que más allá de la evidente emoción generada por el diseño, la estrategia de Fiat ha recurrido a los mecanismos del marketing de lo auténtico y del marketing "tribal". En forma de un estudio de caso, se descifran las claves del éxito de este coche elegido "Coche del año 2008", símbolo de una revolución de la empresa Fiat.

## DE LA ESTRATEGIA ORIENTADA CLIENTE A LAS "INVESTIGACIONES DE CLIENTES MISTERIOSOS"

Las "investigaciones de clientes miste-

riosos" en la empresa de ferrocarriles francesa SNCF: una ficción con efectos reales

*Damien COLLARD*

Este artículo cuestiona la estrategia orientada al cliente aplicada por la Dirección General de la SNCF desde principios de los años 2000, al igual que los instrumentos administrativos que le sirven de base. En concreto, examinará los efectos inducidos por las "encuestas de clientes misteriosos" (un dispositivo de gestión que tiene como objetivo poner al cliente en el centro de la organización) en el personal del front office y los mandos intermedios. Uno de los propósitos de este plan era transformar y homogeneizar las prácticas y las competencias profesionales del personal para mejorar la atención de los viajeros. Una investigación reciente, llevada a cabo dentro de un departamento "Escala" en una estación de una ciudad de provincia, ha demostrado que estos estudios tienden a ocultar la complejidad de la labor de los agentes en contacto con el cliente y a estandarizar sus relaciones con los viajeros. Por otra parte, las funciones latentes y el papel desempeñado por estas investigaciones en la reorganización de la empresa SNCF también se resaltan en el artículo.

## LA CULTURA COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL EL CASO DE UN GRUPO HOSPITALARIO MUTUALISTA

*Jennifer URASADETTAN*

La mayoría de los estudios sobre el tema de la integración cultural se orientan hacia la demostración de la existencia de valores comunes, cuya integración hace que la organización sea coherente y facilita la acción organizada. En esta corriente dominante se yuxtaponen otras obras centradas sobre las dimensiones conflictivas o ambiguas de la cultura, que resaltan su alcance únicamente local (sub-culturas).

Al ir más allá de la dicotomía de una integración cultural basada en valores compartidos (la organización como una fuente de la coherencia) o una relación de poder (la organización como un lugar de incompatibilidad y conflicto), proponemos un enfoque de la cultura como resultado de acuerdos de alcance parciales negociados, que incluyen estas dos lógicas.

Para el estudio de la cultura a través de esta dimensión de la construcción social es necesario entender las estrategias de acción del personal que permiten alcanzar un funcionamiento

colectivo. Estas estrategias están inextricablemente vinculadas a la percepción del contexto local, es necesario tener en cuenta la complejidad de la organización y su contexto, tal como el personal se las representa.

Ilustramos este punto de vista construido de la cultura corporativa a través de un estudio de caso de múltiples sitios. La organización que se presenta es un grupo mutualista formado por crecimiento externo: seis clínicas, de las cuales cinco han sido compradas. Estas últimas, a pesar de estar sujetas al código de la mutualidad desde su compra, tienen dificultades para percibir los detalles.

#### REIMAGINAR LA COORDINACIÓN ENTRE AGRICULTORES Y COOPERATIVAS LECHERAS: HACIA UNA GESTIÓN CONCERTADA DE LA TEMPORALIDAD DE LA COLECTA

*Martine NAPOLEONE y Eduardo CHIA*

Las etiquetas de calidad referentes a la proveniencia de un producto han generado un entusiasmo particular en el ámbito de la producción de leche. En efecto permiten destacar determinados productos frente a los de consumo masivo, poniendo de relieve el vínculo con el terruño y las prácticas específicas de los agricultores. Esto cambia la relación entre los agricultores y los procesadores, y los lleva a repensar los mecanismos y reglas que les permiten coordinar sus actividades para producir un bien común. Ahora bien, ¿cómo fomentar la construcción y gestión de este bien común? Para promover la construcción de una acción colectiva dentro de una pequeña cooperativa de leche de cabra, hemos implementado un enfoque que permite que los actores creen conjuntamente una lectura de la situación. Este enfoque se fundamenta tanto en un mecanismo de concertación como en el uso de objetos intermedios, basados en hechos. Este tipo de enfoque parece pertinente y transferible al diseño de otros proyectos colectivos (de campo o de territorio) que requiera la participación de los agricultores o de otros actores.

#### LA APARICIÓN INESPERADA DE UNA NUEVA ESTRATEGIA DE DESARROLLO, O LA REVANCHA DE LA LIEBRE SOBRE LA TORTUGA

*Éric HUBER*

En esta gran empresa de francesa de la defensa, un equipo se ha visto obligado a hacer un des-

arrollo técnico importante en dos años en lugar de los cuatro años previstos inicialmente. Por lo tanto, ha decidido no pasar por el proceso de desarrollo normal (Ciclo en V, que se refiere al mundo de la Defensa) y ha inventado otro muy parecido a los métodos ágiles, comunes en este momento en la industria de las TI. Pero dada la urgencia del desarrollo, y cegados por las sutilezas del ciclo de desarrollo, la mayoría de los actores de la empresa no perciben esta innovación, que consideran como un fracaso en materias de organización. No obstante, esta nueva estrategia audaz ya ha tenido éxito. Por ello merece ser analizada y reproducida.

#### UN ACUERDO DIFÍCIL SOBRE LOS "VALORES" EN UNA EMPRESA AFRICANA

*Serge Alain GODONG*

Al dar la bienvenida a los miembros estadounidenses del grupo AES después de la cesión, a su favor, de la mayoría de los activos de la antigua Empresa Nacional de Electricidad de Camerún, los empleados de esta empresa empezaron a oír hablar de los "valores" con un énfasis singular. Este es el símbolo de una nueva era que pretende transformar radicalmente tanto el comportamiento individual como la acción colectiva. Sin embargo, los beneficiarios de esta reforma no lo entendieron de esa manera...

#### *Thierry WEIL: ¿SE PUEDE APRENDER DE LA EXPERIENCIA?*

Comentarios sobre el libro de James G. March, *The ambiguities of experience*, Cornell University Press, 2010.

#### *Julie BASTIANUTI: REVISTA ENTREPRISES ET HISTOIRE, ¿QUÉ NORMAS PARA LAS EMPRESAS?*

Comentarios sobre el número de la revista *Entreprises et histoire* editada por Blanche Segrestin, *Quelles normes pour l'entreprise ?* (Número 57, 4° trimestre de 2009).

#### *Philippe Silberzahn: REFORMA DEL SISTEMA DE SANIDAD: LA PRESCRIPCIÓN DEL INNOVADOR*

Comentarios sobre el libro de Clayton Christensen, Jérôme Grossman y Jason Hwang, *La Prescription de l'innovateur*, publicado en los EE. UU.

Publié par  
**ANNALES  
 DES  
 MINES**  
 Fondées en 1794

**F**ondées en 1794, les Annales des Mines comptent parmi les plus anciennes publications économiques. Consacrées hier à l'industrie lourde, elles s'intéressent aujourd'hui à l'ensemble de l'activité industrielle en France et dans le monde, sous ses aspects économiques, scientifiques, techniques et socio-culturels.

**D**es articles rédigés par les meilleurs spécialistes français et étrangers, d'une lecture aisée, nourris d'expériences concrètes : les numéros des Annales des Mines sont des documents qui font référence en matière d'industrie.

**L**es Annales des Mines éditent trois séries complémentaires :

**Réalités Industrielles,  
 Gérer & Comprendre,  
 Responsabilité & Environnement.**

#### **GÉRER & COMPRENDRE**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* pose un regard lucide, parfois critique, sur la gestion « au concret » des entreprises et des affaires publiques. *Gérer & Comprendre* va au-delà des idées reçues et présente au lecteur, non pas des recettes, mais des faits, des expériences et des idées pour comprendre et mieux gérer.

#### **RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* fait le point sur un sujet technique, un secteur économique ou un problème d'actualité. Chaque numéro, en une vingtaine d'articles, propose une sélection d'informations concrètes, des analyses approfondies, des connaissances à jour pour mieux apprécier les réalités du monde industriel.

#### **RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT**

**Q**uatre fois par an, cette série des *Annales des Mines* propose de contribuer aux débats sur les choix techniques qui engagent nos sociétés en matière d'environnement et de risques industriels. Son ambition : ouvrir ses colonnes à toutes les opinions qui s'inscrivent dans une démarche de confrontation rigoureuse des idées. Son public : industries, associations, universitaires ou élus, et tous ceux qui s'intéressent aux grands enjeux de notre société.

**ABONNEZ-VOUS  
 AUX  
 ANNALES DES MINES**

**RÉALITÉS INDUSTRIELLES**

et

**GÉRER & COMPRENDRE**

et

**RESPONSABILITÉ  
 & ENVIRONNEMENT**

**DEMANDE DE  
 SPÉCIMEN**

**L'INDUSTRIE  
 AU  
 CONCRET**

## BULLETIN D'ABONNEMENT

A retourner accompagné de votre règlement  
aux Editions ESKA <http://www.eska.fr>  
12, rue du Quatre-Septembre - 75002 Paris  
Tél. : 01 42 86 55 65 - Fax : 01 42 60 45 35

Je m'abonne pour 2011 aux Annales des Mines :

### Gérer & Comprendre

4 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 85 €	<input type="checkbox"/> 104 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 111 €	<input type="checkbox"/> 134 €

### Gérer & Comprendre + Réalités Industrielles

8 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 163 €	<input type="checkbox"/> 205 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 196 €	<input type="checkbox"/> 265 €

### Réalités Industrielles + Gérer & Comprendre + Responsabilité & Environnement

12 numéros	France	Etranger
au tarif de :		
Particuliers	<input type="checkbox"/> 208 €	<input type="checkbox"/> 263 €
Institutions	<input type="checkbox"/> 308 €	<input type="checkbox"/> 368 €

Nom .....

Fonction .....

Organisme .....

Adresse .....

.....

Je joins :  un chèque bancaire  
à l'ordre des Editions ESKA  
 un virement postal aux Editions ESKA,  
CCP PARIS 1667-494-Z  
 je souhaite recevoir une facture

## DEMANDE DE SPÉCIMEN

A retourner à la rédaction des Annales des Mines  
120, rue de Bercy - Télédod 797 - 75572 Paris Cedex 12  
Tél. : 01 53 18 52 68 - Fax : 01 53 18 52 72

Je désire recevoir, dans la limite des stocks  
disponibles, un numéro spécimen :

- de la série **Gérer & Comprendre**  
 de la série **Réalités Industrielles**  
 de la série **Responsabilité & Environnement**

Nom .....

Fonction .....

Organisme .....

Adresse .....

.....

## G É R É R C O M P R E N D R E

La plupart des premiers numéros de « GÉRER & COMPRENDRE » sont encore disponibles. N'hésitez pas à commander ceux qui vous manquent. Vous trouverez au sommaire des : **N° 56** • Cet obscur objet du débat : le temps de travail • Chroniques d'un management urbain • Sir Bryan Carsberg et la régulation des marchés - **N° 57** • Les mythes du Management • Les épingles d'Adam Smith • Quel avenir pour le CNRS ? - **N° 58** • Entretien avec Olivier Giscard d'Estaing • Accréditation et enseignement supérieur • Le travail, l'inspecteur et la loi - **N° 59** • Le droit d'auteur en question • Silvère Seurat : genèse d'une méthode • De la foi au marché - **N° 60** • François Bloch-Lainé : au cœur de l'Etat • Organisations prosaïques et leaders héroïques • Création de valeur et politique de rémunération - **N° 61** • La complexité fiscale, un mal nécessaire ? • Le système de Santé en Angleterre • Silicon Valley : chroniques d'un autre monde - **N° 62** • Parcours d'un grand banquier d'affaires • Débat : la logique compétences • Henri Fayol et la recherche-action • Diriger des thèses de terrain - **N° 63** • Les 35 heures chez Air France • Développer les projets et les compétences • Laisser du temps au temps • La passion de la psychosociologie - **N° 64** • La carrière « classique » existe-t-elle encore ? • Des hommes et des projets dans l'urgence • Le commerce n'adoucit pas les mœurs • La secte des économistes - **N° 65** • Une success-story mexicaine • Fromage de Comté et confiance • Les malédictions du veau d'or • La secte des économistes - **N° 66** • Quels enjeux pour la gestion des risques ? • 600 jours de compétition technologique • Normalisation comptable et *fair value* • Les mots de la gestion - **N° 67** • La vie de Start-Up • La carte des formations dans les universités • Dossier : L'institut Henri Poincaré et la gestion - **N° 68** • La France dans les deux processus de globalisation • Asymétries d'information et organisation bancaire • La démocratie technique en débat - **N° 69** • AXA, une croissance exponentielle • 2300 ans avant la gestion • Le commis voyageur : mort d'un mythe ? - **N° 70** • Comprendre le montage d'un financement sur projet • Les PME sont-elles créatrices d'emploi ? • René Bedenne : un fonctionnaire entrepreneur du social - **N° 71** • Bertrand Collomb : de la recherche en gestion au management • Monastères d'antan et entreprises d'aujourd'hui • Le juge, l'économiste et l'abonné - **N° 72** • Groupes mafieux ou réseaux vertueux ? • La médiation, une compétence ingérable ? • Comment instiller l'esprit d'entreprendre ? • Travail collectif et groupes transitoires - **N° 73** • Entretien avec Jean-Daniel Reynaud • La participation financière au XIX<sup>e</sup> siècle • Du dépeçage à l'assemblage : l'invention du travail à la chaîne • La professionnalisation dans les organisations associatives - **N° 74** • Dossier « Les petits Modes des grandes entreprises » • De la science des affaires aux sciences de gestion • Pour une histoire de la gestion de projet - **N° 75** • Sciences de gestion et expéditions polaires • Entretien avec Alain de Vulpian • Maintien de l'ordre et organisation • Sociologie d'intervention, sociologie plastique - **N° 76** • François Ceyrac, patron du social • Un homme à tout savoir • Responsabilité sociale des entreprises • Le MINEFI en modernisation - **N° 77** • Dossier : un débat électrique • L'invention de la mécanographie • L'influence internationale de la recherche en gestion française - **N° 78** • Agir intentionnellement contre ses valeurs • Des bureaux réels pour une entreprise virtuelle • Mobilité et gestion des carrières dans la recherche - **N° 79** • Expérimentons, expérimentez ! • Université et entrepreneur • La médiation dans les relations professionnelles • Comment développer la performance collective ? - **N° 80** • Michel Crozier, à contre courant • Nouvelles menaces et gouvernance • La femme objet d'innovation • L'enfer des boutons - **N° 81** • La LOLF : outil de management ou dogme écrasant ? • Gérer des chercheurs en entreprise • Financer la qualité des soins hospitaliers - **N° 82** • Débat public et expertise • Globalisation et emploi • Edison contre Westinghouse • Quand la France découvre l'audit - **N° 83** • Entretien avec André Bergeron • L'entreprise qui aurait pu ne pas être délocalisée • La construction de la concurrence - **N° 84** • Les *start-up* ou l'art du tâtonnement • La théorie financière classique : une parenthèse de 50 ans ? • Des raisins et des hommes - **N° 85** • Violence au travail et placardisation • Mafia universitaire et Mafia tout court • La Logan sur les pas de la 2 CV ? • Entretien avec Xavier Fontanet - **N° 86** • L'Égypte et les experts • La guerre des temps • Aventures chinoises de PME françaises - **N° 87** • Le CNES et la sous-traitance • Genèse d'un entrepreneur social • Vauban et Taylor - **N° 88** • La mort de Mobilien • Culture et pouvoirs chez EADS • La méthode Triz et l'innovation • Surveiller les comptables - **N° 89** • Commerce équitable et marketing • Ambiguïtés des systèmes d'alerte éthique • Fraude et changements de gouvernance • Entretien avec Jean-Claude Rouchy - **N° 90** • La boîte noire du licenciement pour motif personnel • Le côté sombre des projets • L'US Army et l'US Navy face aux TIC • Max Pagès, L'électron libre de la psychosociologie - **N° 91** • L'obligation de rendre des comptes - **N° 92** • Retour sur la faillite de la Barings • Le modèle entrepreneurial de l'Oréal • Valoriser la recherche publique - **N° 93** • Comment gérer un navire de haute mer ? • Philatélie : une passion et son marché • Gratitude et ingratitude - **N° 94** • Trente années d'histoire de la presse économique • Comment promouvoir la chirurgie ambulatoire ? • L'Europe des masters en formation - **N° 95** • Quand la psychosociologie fait son entrée dans l'entreprise • Viagra® : Création d'une opportunité et performance d'un marché • PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? - **N° 96** • En Chine, entre *Guanxi* et bureaucratie céleste • Comment tenir compte de la subjectivité du manager en formation ? • Les accidents à l'atterrissage par mauvais temps - **N° 97** • Rencontre avec un militant de la création d'entreprise • La quête éperdue du consensus : le complexe de Babel ? • Point de référence et aversion aux pertes : Quel intérêt pour les gestionnaires ? - **N° 98** • Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation • Un organisme de santé... malade de « *gestionnisme* » • Est-il dans l'intérêt d'un CV de « faire des histoires » ? - **N° 99** • L'ultralibéralisme ennemi du management moderne ? - Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? - La haute couture aujourd'hui : comment concilier le luxe et la mode ? - **ISSUE 100** : A reader's eclectic collection of articles on management with a French touch - **N° 101** • Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française • Dans la fabrique de la réglementation • Le vignoble bordelais et l'influent critique américain Robert Parker