

ANNALES DES MINES

FONDÉES EN 1794

RESPONSABILITÉ
&
ENVIRONNEMENT

ISSN : 1268-4783
Série trimestrielle • n° 55 - juillet 2009

Rédaction

Mineie, 120, rue de Bercy - Télédock 797,
75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 68
<http://www.annales.org>

Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef des *Annales des Mines*

Gérard Comby

Secrétaire général de la série « Responsabilité &
Environnement »

Martine Huet et Josianne Vannier

Assistantes de la rédaction

Marcel Charbonnier

Lecteur

Membres du Comité d'orientation

Philippe Saint Raymond

Président du comité d'orientation,
Responsable éditorial
Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de
l'Emploi, Conseil général de l'industrie, de l'énergie
et des technologies

Dominique Bernard

Afite, Président

Paul-Henri Bourrelier

Ingénieur général des Mines, Association française
pour la prévention des catastrophes naturelles

Jacques Brégeon

Collège des hautes études de l'environnement
et du développement durable, ECP, INA P-G,
SCP-EAP

Christian Brodhag

Délégué interministériel au développement durable

Xavier Cuny

Professeur honoraire Cnam, Conseil supérieur
de la prévention des risques professionnels

William Dab

Cnam, Professeur

Daniel Fixari

Ecole des Mines de Paris, Centre de gestion
scientifique

Odile Gauthier

Ministère de l'Ecologie, de l'Energie du
Développement durable et de l'Aménagement
du Territoire, DPPR

Christian Huglo

Avocat

Vincent Jacques le Seigneur

Journaliste

Vincent Laffèche

Ineris, Directeur général

Jean-Luc Laurent

Laboratoire national de métrologie et d'essais,
Directeur général

Yves Le Bars

Cemagref

Patrick Legrand

Inra, Directeur mission environnement société

Benoît Lesaffre

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Conseil
général du Gref

Geneviève Massard-Guilbaud

Ecole des Hautes études en sciences sociales,
Directrice d'Etudes

Laurent Mermet

Engref

Alain Morcheoine

Ademe, Directeur de l'air et des transports

Pierre Frédéric Tenière-Buchot

Consultant environnement

Gilbert Trolly

Administrateur de la chambre syndicale
des industries minières

Eric Vindimian

Ministère de l'Ecologie, de l'Energie du
Développement durable et de l'Aménagement du
Territoire, Service de la recherche et de la
prospective

Membres du Comité de Rédaction

Philippe Saint Raymond

Président du comité d'orientation,
Responsable éditorial
Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de
l'Emploi, Conseil général de l'industrie, de l'énergie
et des technologies

Pierre Amouyel

Ingénieur général des Mines

Paul-Henri Bourrelier

Ingénieur général des Mines, Association française
pour la prévention des catastrophes naturelles

Odile Gauthier

Ministère de l'Ecologie, de l'Energie du
Développement durable et de l'Aménagement du
Territoire, DPPR

Rémi Guillet

Mineie, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et
des technologies

Jean-Luc Laurent

Laboratoire national de métrologie et d'essais,
Directeur général

Gilbert Trolly

Administrateur de la chambre syndicale
des industries minières

Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef des *Annales des Mines*

Table des annonceurs

✓ Annales des Mines : 2°, 3° et 4° de couverture, pages 4, 6, 62,
69 et 70

Photo de couverture

✓ Ouvrier peignant un pont suspendu.
Photo © MEDIACOLORS-ANDIA

Abonnements et ventes <http://www.eska.fr>

Editions ESKA
12, rue du Quatre-Septembre, 75002 Paris
Serge Kebabtchieff : Directeur de la publication
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35
Tarifs : voir bulletin encart vert (pages 65 et 66)

Conception

Hervé Lauriot-Prévest

Iconographie

Christine de Coninck - CLAM !

Publicité

J.-C. Michalon - ECC
2, rue Pierre de Ronsard 78200 Mantes-la-Jolie
Tél. : 01 30 33 93 57 - Fax : 01 30 33 93 58

Vente au numéro par correspondance et disponible dans les
librairies suivantes : Guillaume - ROUEN ; Petit - LIMOGES ;
Marque-page - LE CREUSOT ; Privat, Rive-gauche -
PERPIGNAN ; Transparence Ginestet - ALBI ; Forum - RENNES ;
Mollat, Italice - BORDEAUX.

RESPONSABILITÉ

SOMMAIRE

DIFFÉRENTES DÉCLINAISONS DU RISQUE

5 ÉDITORIAL

Pierre COUVEINHES

7 AVANT-PROPOS

Pour une approche globale du risque

Bernard GUILLON

9

L'entreprise face au risque de réputation

Patrice CAILLEBA

15

Le contrôle de la survaleur : un défi pour les auditeurs légaux

Christian PRAT dit HAURET



© Lars Tunbjork/AGENCE VU

20

La prévention des accidents du travail : une démarche difficile

Lionel CHAUTRU

25

Implication et risques des salariés-associés dans les Sociétés Coopératives de Production

Yohan DUPORT

31

Outils technologiques et changements organisationnels : facteurs de risques pour les entreprises internationales ?

Corinne BAUJARD



© Coll. Perrin/KHARBINE-TAPABOR

& ENVIRONNEMENT

Juillet 2009 ◆ Numéro 55



© Coll. Grob/KHARBINE-TAPABOR

36

Du risque inhérent à un usage abusif des TIC : Vers le « technostress » ?

Sonia JEDDI et Ridha OUNI

42

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la maîtrise des risques : une nouvelle utopie ? Le management chez Bata

Patricia DAVID

48

Le bazar, chaînon manquant entre le magasin de nouveautés et le grand magasin : opportunités et risques au début du XIX^e siècle

Luc MARCO

HORS DOSSIER

55

Risques et bénéfices des nanotechnologies : le besoin de nouvelles formes de débat social. Premier bilan du « Nanoforum » du CNAM
William DAB et alii



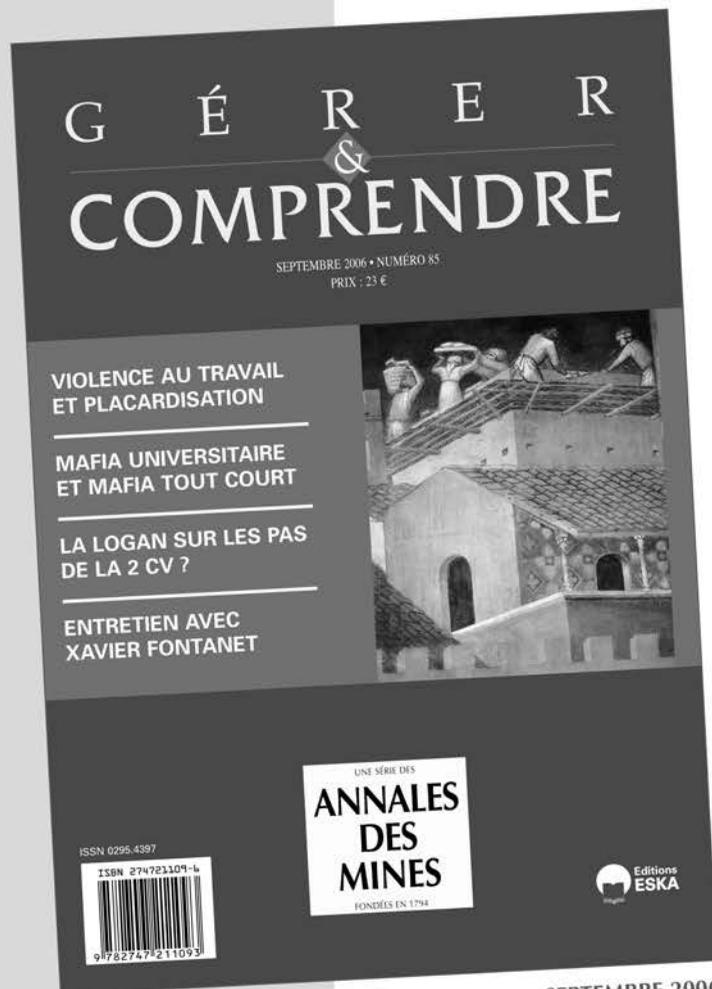
© BILDERBOX/ANDIA

Ce numéro a été coordonné par Bernard GUILLON

G É R E R & C O M P R E N D R E

SOMMAIRE

- VOIR LOIN ET RÉAGIR VITE
Entretien avec Xavier FONTANET, Président d'Essilor International, mené par Frédérique PALLEZ et Francis PAVÉ
- LA LOGAN, SUR LES PAS DE LA 2 CV ?
Par Jean-Louis LOUBET
- LA VALEUR DE L'INCOMPÉTENCE : DE LA MAFIA TOUT COURT À LA MAFIA UNIVERSITAIRE. UNE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE
Par Diego GAMBETTA (texte d'un débat transcrit par Hervé DUMEZ)
- L'ÉGLISE CATHOLIQUE ET SES ÉVÊQUES À L'HEURE DE LA STRATÉGIE ET DU MANAGEMENT
Par François MAYAUX et Monseigneur Laurent ULRICH
- FAIRE FACE À LA VIOLENCE AU TRAVAIL : LE CAS DE LA PLACARDISATION
Par François GRIMA et Renaud MULLER
- CONSTRUIRE DES INDICATEURS DURABLES À PARTIR D'UN SAVOIR ISSU DE MULTIPLES PRATIQUES : LE CAS DE LA BIODIVERSITÉ
Par Harold LEVREL
- VOUS AVEZ DIT « CAPITAL HUMAIN » ?
Par Fabienne AUTIER
- Arnaud TONNÉLÉ
CHANGER LE REGARD SUR LE CHÔMAGE
À propos du livre *Le Chômage, fatalité ou nécessité ?* par Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG, Paris, Flammarion, 2004
- Jean-Marc WELLER
À PROPOS DE DÉMOCRATIE TECHNIQUE
À propos du livre *Les Briseurs de machines. De Ned Ludd à José Bové* par Nicolas CHEVASSUS-AU-LOUIS, Paris, Seuil, coll. Science ouverte, 2006
- Jean-Baptiste SUQUET
LES TRAVAILLEURS IDÉAUX DE L'ORGANISATION IDÉALE
À propos du livre *L'Idéal au travail* par Marie-Anne DUJARIER, Paris, PUF, coll. Partage du monde, 2006



SEPTEMBRE 2006
ISSN 0295.4397
ISBN 2-7472-1109-6

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de *Gérer & Comprendre* septembre 2006 - numéro 85 (ISBN 2-7472-1109-6) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

Éditorial

Ce numéro de Responsabilité et environnement montre, au cas où un doute subsisterait encore, que le risque est présent dans toutes les activités humaines et qu'il peut résulter de multiples facteurs. Les articles, pour la plupart issus de communications présentées lors de colloques ORIANE⁽¹⁾, abordent des risques assez peu évoqués jusqu'ici par notre publication.

Les aspects à proprement parler technologiques n'en sont pas absents : il est ainsi question du techno-stress que peut engendrer une utilisation mal maîtrisée des Technologies de l'Information et de la Communication (les TIC). A contrario, l'on voit que certains facteurs organisationnels peuvent rendre inefficace l'introduction de technologies nouvelles dans les grandes entreprises.

D'autres éléments, de nature immatérielle, peuvent générer du risque : ainsi, la multiplication des acquisitions de sociétés par les grands groupes internationaux a eu pour conséquence l'inscription de survaleurs (goodwill) importantes dans leur bilan consolidé. Ces survaleurs posent aux auditeurs légaux de graves difficultés de contrôle, et elles rendent beaucoup plus incertains les jugements portés sur les bilans de ces groupes.

Plus généralement, les éléments immatériels représentent aujourd'hui une part essentielle de la capitalisation boursière de nombre d'entreprises cotées. Ils correspondent aux attentes des investisseurs vis-à-vis de l'entreprise, indépendamment des profits qu'elle dégage. Il s'agit donc, en quelque sorte, de la valeur de sa réputation, sur laquelle pèsent de multiples risques (naturels, opérationnels, financiers, etc.).

Le désir de se prémunir contre des risques divers est un puissant moteur d'innovation : ainsi, l'entreprise de chaussures BATA a mis en place avant l'heure (dès la fin du XIX^e siècle...) une sorte de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) « pragmatique/utopique », afin de continuer à se développer dans le contexte incertain des dernières années de l'Empire austro-hongrois. Dans un autre domaine, André-Martin Labbé a inventé, sans le savoir, la grande distribution moderne, en créant son Bazar Bonne-Nouvelle, dans le seul but d'assurer un rendement stable à ses capitaux...

Mais le risque ne peut jamais être totalement éliminé. Ainsi, le statut de Société coopérative de production (SCOP) présente, certes, des avantages en matière d'implication des salariés, mais il n'est pas exempt de certains dangers, en raison de la confusion qu'il introduit entre le statut de salarié et celui de propriétaire de l'outil de travail. Il convient, dans ce domaine comme dans bien d'autres, d'arbitrer entre avantages et inconvénients...

A cet égard, il est utile de souligner que les dangers liés à un risque dépendent beaucoup de la perception qu'en ont les intéressés : par exemple, beaucoup d'accidents du travail semblent attribuables au fait que la perception du risque par les opérateurs est très différente de celle des experts, qui conçoivent les mesures de prévention. C'est ce même constat, qui a conduit à la création du « Nanoforum » : mis en place au CNAM, cet espace de débat pluraliste et ouvert sur les risques et les bénéfices attendus des nanotechnologies, a pour objectif d'identifier les défis à relever sur les plans scientifique, juridique et politique, et de révéler les logiques guidant les différentes parties prenantes.

Cela amène tout naturellement à parler du fameux « principe de précaution », qui consiste à prendre, face à un risque potentiel, des mesures effectives et proportionnées. Mais comme l'indique l'un des auteurs de ce numéro, ce principe de précaution ne saurait être confondu avec un principe d'abstention qui consisterait à s'abstenir de toute chose (produit, technique, activité) tant que sa totale innocuité n'aurait pas été prouvée (ce qui, au demeurant, est impossible...).

Comme l'a dit un jour Woody Allen : « Le problème, c'est que, si on ne prend aucun risque, on court un risque encore plus grand... »

(1) « Organiser les entreprises, les institutions et les associations en présence du risque. »

Pierre COUVEINHES

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

recherches débats actions

SOMMAIRE

APRÈS AZF, COMMENT VIVRE AVEC LE RISQUE INDUSTRIEL ?

Introduction : Cinq ans après AZF, qu'a changé la loi sur les risques de juillet 2003 ? - *Laurent MICHEL*

LE RISQUE INDUSTRIEL

AZF : les leçons d'une catastrophe industrielle - *Nicolas DECHY, Didier GASTON, Olivier SALVI*

Évaluer la performance d'un dispositif d'indemnisation du point de vue des victimes : le cas d'AZF - *Anni BORZEIX, Laure AMAR*

Industrie et urbanisation : un outil pour traiter les situations inacceptables. L'exemple de Mazingarbe - *Lionel JOUBAUD*

Retour sur expériences industrielles - *Denis DUMONT*

Quelques enjeux actuels du contrôle de la sûreté des réacteurs nucléaires -

Pierre CHARPENTIER, Olivier GUPTA

Les plates-formes technologiques, instruments de structuration de la recherche. Le cas de la sécurité industrielle - *Olivier SALVI, Éric CHARIKANE, Didier GASTON, Georges KATALAGARIANAKIS*

LA RÉPONSE POLITIQUE

La loi risques 2003 : ce qu'elle va changer. Le point de vue de l'exploitant - *Jean-Marc JAUBERT*

La concertation : une nouvelle dimension dans la gestion d'un territoire à risque - *Myriam MERAD*

Vous avez dit : participation et information citoyenne ? - *Lothaire ZILLIOX*

Avant et après l'explosion d'AZF. Le point de vue de France Nature Environnement - *Christine GILLOIRE*

La mise en demeure : une garantie reconnue aux exploitants, des effets limités dans le temps - *Maître HERCÉ*

La maîtrise des risques industriels : savoir raison garder - *Michel TURPIN*

HORS DOSSIER

Changement climatique : perspectives sur des menaces complexes - *Paul-Henri BOURRELIER*

Contre l'effet de serre, que l'automobiliste finance de la chaleur ! - *Henri PRÉVOT*

Changement climatique : les propositions de l'Union européenne après 2012 -

Patrick NOLLET

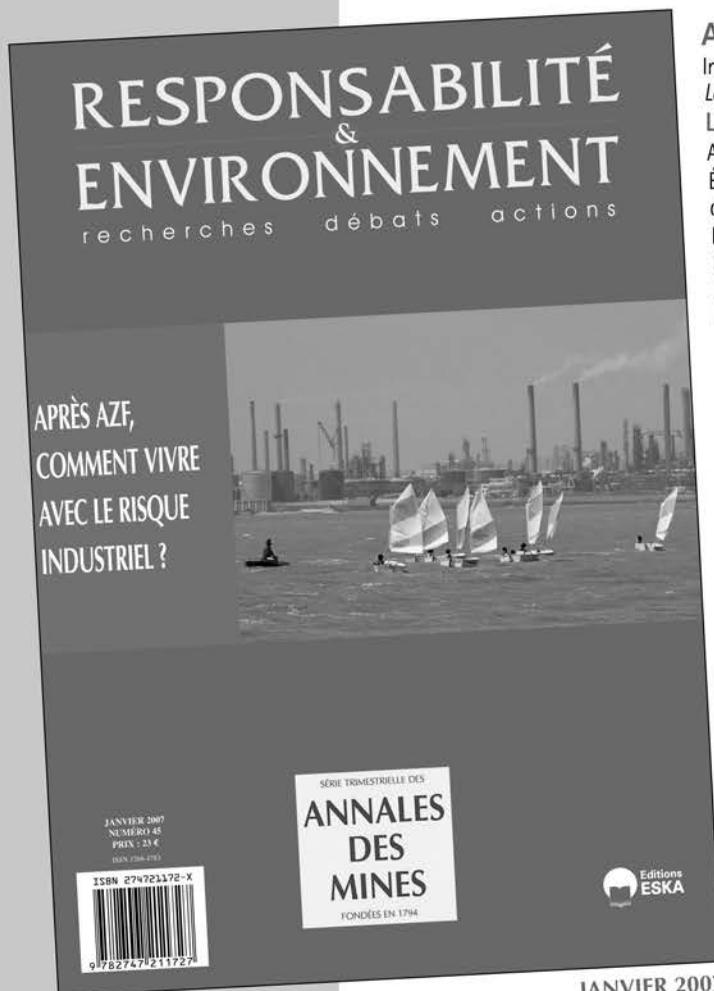
Le marché des déchets : structures et acteurs. Croissance, concentration et recompositions - *Gérard BERTOLINI*

Projets miniers et capacité financière des pétitionnaires. Conclusions d'un arrêt du Conseil d'État - *Yann AGUILA*

Les catastrophes naturelles. Vertus et limites d'une approche territoriale dans l'élaboration d'un consensus. L'exemple des ruines de Séchillienne

Compte rendu du Rendez-vous du Club des Annales des Mines à l'école des Mines de Paris, le 13 juin 2006 par François BOISIVON

Le dossier a été coordonné par Patricia BLANC



JANVIER 2007
ISSN 1268-4783
ISBN 2-7472-1172-X

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de Responsabilité & Environnement janvier 2007 - numéro 45 (ISBN 2-7472-1172-X) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

Avant-propos

Pour une approche globale du risque

par Bernard GUILLON

Lorsqu'en 2002, Guy Gouardères (un informaticien) et moi-même (je suis gestionnaire) avons réfléchi à l'opportunité d'organiser une manifestation scientifique consacrée au risque, il était alors question de présenter les travaux les plus intéressants concernant la mesure du risque, et plus encore les prises de position des décideurs confrontés à des situations à risques. A l'époque, ce que l'on pouvait mesurer, dans l'univers industriel comme dans celui des services, nous a paru suffisamment significatif pour penser également à la diffusion de certains de ces travaux dans des publications collectives. D'où la réalisation de numéros thématiques sur le risque dans des revues scientifiques couvrant des secteurs et des spécialités différents, sans oublier l'élaboration de deux ouvrages, *Risque : formalisations et applications pour les organisations* et *Méthodes et thématiques pour la gestion des risques* (parus aux éditions L'Harmattan, dans la collection Recherches en gestion, respectivement en 2007 et 2008).

Pour remplir ces objectifs, il était important que la diversité des communications présentées (145, entre 2003 et 2008) lors des éditions successives du colloque Oriane (Organiser les entreprises, les institutions et les associations en présence du risque) fût suffisamment significative, et ce, à plusieurs titres (on pourra en trouver des exemples concrets au travers des différents articles de ce numéro des Annales des Mines, rappelés ici sous la forme d'encadrés).

Tout d'abord, le panel des entreprises et des autres structures qui ont été analysées lors des éditions successives de ce colloque vont des PME aux entreprises internationales, en passant par les fédérations professionnelles, les coopératives de production (voir encadré 1 - a), les associations, les collectivités locales de toute taille et les structures publiques. Le cas des pays d'Europe de l'Est (voir encadré 1 - b) et celui des Pays en voie de développement (PVD) n'ont pas été oubliés.

Les secteurs d'application concernent aussi bien le pétrole, l'énergie nucléaire, l'hôtellerie et le tourisme que les croisières, le design, les logiciels de jeux, les e-activités et autres techniques d'information et de communication (voir encadré 2 - a), le transport aérien, le transport express régional, le tramway et le bus, les grands magasins (voir encadré 2 - b) et la grande distribution, la banque, les commissaires aux comptes et les auditeurs légaux (voir encadré 2 - c), les fraudes comptables et financières, les particularités de la micro-finance, les exploitations agricoles et viti-

Encadré 1

- (a) Dans son étude sur les sociétés coopératives de production, Yohan Duport a pu identifier quatre types de risques : la sous-implication, la sur-implication, la recrudescence de l'implication calculée et le fléchissement de la portée idéologique de l'implication.
- (b) Dans son article, Patricia David se propose d'analyser l'interaction entre la responsabilité sociale de l'entreprise et l'utopie managériale appliquée à une firme tchèque, Bata. Cela lui permet de cerner la manière dont on a évalué et dont on s'est préservé des risques entrepreneuriaux, depuis l'occupation austro-hongroise de la Moravie jusqu'à la période post-communiste.

coles, les services d'incendie et de secours, l'apprentissage, la formation continue et doctorale, la santé, sans oublier la sûreté urbaine ou les politiques en matière de licenciement.

La manière d'aborder le risque recouvre une grande diversité, puisque sont développées des approches industrielles, « naturelles » (traitement des eaux, effet de serre),

Encadré 2

- (a) Sonia Jeddi et Ridha Ouni étudient une conséquence encore peu analysée des TIC pour les méthodes de travail, à savoir le « technostress ». Elles mettent plus particulièrement en exergue les cas de trois entreprises tunisiennes.
- (b) Luc Marco analyse le risque relatif à la création d'entreprise dans un domaine particulier, celui du « bazar de quartier », chaînon d'une évolution qui a donné naissance au « grand magasin ».
- (c) L'objectif de la recherche de Christian Prat dit Hauret porte sur le caractère contrôlable de la survaleur payée lors des opérations de croissance externe, sans oublier ce qu'apportent à sa vérification l'analyse stratégique et la technique financière des options réelles.

entrepreneuriales et stratégiques (voir encadré 3 – a), commerciales, comptables et financières, économiques, historiques, cognitives (voir encadré 3 – b), informatives, juridiques, sociales (voir encadré 3 – c), politiques, ethnographiques ou philosophiques. A ces dernières, on peut ajouter l'étude de l'intelligence économique et celles consacrées à la qualité et à l'innovation.

Sur le plan, cette fois-ci, des associations scientifiques à la fois fortement motivées par cette problématique du risque et partenaires du colloque Oriane, on observe, là encore, une grande diversité des domaines représentés : l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise), présente dès la création de cette manifestation, l'ADETEM (Association nationale du marketing), l'AFC (Association Francophone de Comptabilité – Comptabilité et audit), l'AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines), l'AIM (Association Information et Management), l'IAS (Institut international de l'Audit Social) et le RECEMAP (Réseaux d'Enseignements, Chercheurs et Experts en Management Public).

Cela tend à prouver, tout d'abord, que l'analyse du risque motive des chercheurs d'orientations différentes. Mais, plus encore, que le matériau « risque » est pleinement identifié dans des secteurs différents, et qu'il est indispensable d'en connaître les conséquences, ainsi que les modes de préservation adoptés par les dirigeants des structures publiques et privées. Cela, d'autant plus que les phénomènes liés au risque sont, le plus souvent, entremêlés.

Encadré 3

- (a) Le travail de Corinne Baujard porte sur la véritable influence des technologies organisationnelles dans l'identification des risques managériaux ; il exploite une recherche effectuée entre 2004 et 2007 auprès de huit grandes entreprises internationales.
- (b) Lionel Chautru propose une analyse de la représentation des risques et de leurs disparités. Son travail met à jour la nécessité de l'adoption d'une démarche compréhensive, afin d'apporter des éléments de réponses à ce type de conduite chez les opérateurs. Les explications cognitives seront aussi envisagées, afin de lier l'individu en situation de travail avec des principes organisationnels, tels que le principe de précaution.
- (c) Le risque de réputation est l'objet du travail de Patrice Cailleba. Son analyse porte aussi bien sur la place de ce risque en sciences de gestion que sur le phénomène de la constitution d'un « capital de réputation ».

Note

* Co-fondateur et administrateur du colloque francophone sur le risque Oriane (ADERSE, ADETEM, AFC, AGRH, AIM, IAS et RECEMAP) – IUT de Bayonne.

L'entreprise face au risque de réputation

Le risque de réputation doit être considéré comme un « méta-risque », en ceci qu'il accompagne chaque risque qu'encourt une entreprise. Que ce soient les risques naturels, les risques opérationnels, les risques juridiques, les risques stratégiques et, bien sûr, les risques financiers, ils ont tous pour corollaire, une fois survenus, un risque de réputation...

par Patrice CAILLEBA*

Jusqu'à la Seconde guerre mondiale, les échanges commerciaux étaient basés sur des ressources rares, et les économies étaient faiblement intégrées. Les compagnies d'assurances agissaient comme garantes d'une mutualisation bien comprise, et pouvaient alors couvrir une grande partie des risques. Les actifs matériels (usines, machines, etc.) étaient essentiels à la création de richesse et à la production de biens matériels peu différenciés. A partir des années 1960-1970, tout s'est accéléré : les marchés sont devenus matures, les techniques du marketing se sont sophistiquées, et l'offre de produits s'est considérablement enrichie et diversifiée. Parallèlement, les pays riches sont passés d'une économie industrielle à une économie de services, les producteurs se sont concentrés (fusions-acquisitions, partenariats, *joint ventures*, etc.) et l'économie s'est mondialisée au rythme de la dérégulation des marchés financiers et de l'ouverture des frontières. De nouveaux risques sont alors apparus : des risques économiques (fluctuation et transformation des goûts des consommateurs, qui demandent toujours plus de différenciation), des risques naturels (des catastrophes naturelles, dont l'impact sur l'économie globale n'a jamais été aussi grand, en raison des dégâts provoqués, mais aussi de la couverture offerte par les assurances) et des risques humains (développement d'actions de *boycott*, développement du terrorisme, intelligence économique). La logique de l'assurance a commencé, de ce fait, à montrer ses limites.

Depuis les années 1990, l'économie mondiale a totalement changé de paradigme, avec l'apparition de l'économie du savoir. Tout d'abord, le développement des nouvelles technologies (en particulier d'Internet) a rendu encore plus prégnante la réputation de l'entreprise. Internet a réduit la portée de la communication *corporate*, celle-ci étant évaluée, analysée, critiquée et déformée par les millions d'acteurs présents sur le réseau des réseaux. La communication n'est plus seulement verticale et à sens unique : elle se doit, désormais, d'être à double sens et multidirectionnelle. L'information est partout, disponible à tout moment. On peut la consulter, la modifier, la créer et la diffuser. Les organisations non gouvernementales (ONG) constituent, grâce à Internet, des acteurs de plus en plus puissants

(Greenpeace et WWF comptent, respectivement, 3 millions et 4,7 millions d'adhérents) et indépendants, tant des Etats que des entreprises (Il existe actuellement 300 ONG internationales et 26 000 ONG nationales).

Enfin, la part de l'économie immatérielle – donc, de la finance – dans la richesse mondiale est devenue significative. Mais la finance ne justifie plus qu'en partie la capitalisation boursière d'un bon nombre d'entreprises cotées. Pendant longtemps, la valeur d'une entreprise a été définie comme la somme actualisée de ses flux de dividendes, le taux d'actualisation dépendant du rendement moyen exigé sur le marché considéré (plus élevé pour les actions non cotées – marché peu liquide – que pour les actions cotées). Mais la bulle Internet (1997-2002), la bulle immobilière (2002-2007) et la spéculation sur les matières premières ont mis en évidence le rôle décisif des attentes (« *expectations* ») des acteurs financiers vis-à-vis d'entreprises, qui ne dégagent que peu (voire pas du tout) de profits, ou qui reflétaient simplement l'exubérance du marché. Ces attentes représentent autant d'images, de perceptions (bref : de réputations) pour des entreprises, dont elles constituent une part importante de la richesse.

Dès lors, ces différentes perceptions obligent à gérer des risques d'un genre nouveau : les risques de réputation. Ces risques sont regroupés dans une nébuleuse où l'on trouve, ensemble, des risques d'ordres politique, économique, social, légal et environnemental. De tous types et de nature différente, les uns s'agrègent aux autres, les risques de réputation se répartissent, principalement, autour des risques internes à l'entreprise (risques de processus, qui proviennent des systèmes d'information, de la finance, des ressources humaines, etc.) et des risques externes à l'entreprise, sur lesquels celle-ci n'a pas directement de prise (risques environnementaux : la concurrence, l'évolution des attentes des consommateurs, le changement du cadre légal, etc.).

Dans le cadre de cet article, nous nous proposons d'étudier, dans une première partie, la réputation d'entreprise au travers des sciences de gestion. Dans une seconde partie, nous nous pencherons, dans le détail, sur le risque de réputation, en envisageant son importance dans la constitution d'un « capital de réputation ».

La réputation de l'entreprise : l'état de l'art

La réputation d'entreprise, en tant que concept clé du management, n'est apparue qu'à la fin des années 1990. Elle n'en est pas moins un concept composite, qui offre autant de points de vue qu'il y a de spécialités dans les sciences de gestion.

Les économistes se sont penchés sur la réputation au travers de la théorie des jeux [21]. Dans le cas de l'entreprise, l'asymétrie de l'information pousse les observateurs extérieurs à se reposer sur des habitudes de comportement, à savoir la probabilité que les dirigeants de l'entreprise agissent dans un sens ou dans un autre. Ainsi, pour les théoriciens des jeux, la réputation est fonctionnelle, à l'instar de la probabilité, qui en est le principal outil. La réputation génère des perceptions parmi les employés, les clients, les concurrents et le public dans son ensemble, sur ce qu'une entreprise est, sur ce qu'elle fait, sur ce qu'elle dit et sur ce qu'elle représente. On peut alors parler d'intégrité d'une organisation, puisque sa réputation repose sur sa capacité à mettre en accord ce qu'elle dit avec ce qu'elle fait (on ne parle pas encore de ses valeurs et de ses actions). La réputation constitue, ainsi, autant d'informations et de signaux qui permettent à l'observateur de prédire, avec plus ou moins de certitude, une action future. L'entreprise peut utiliser sa réputation sur le marché du travail et du capital : dans le premier cas, elle peut engager des auditeurs et autres cadres dirigeants d'une grande valeur, afin de démontrer au marché sa crédibilité dans la gestion des affaires ; dans le second cas, elle peut s'engager à verser des dividendes élevés et réguliers, malgré les aléas de la conjoncture.

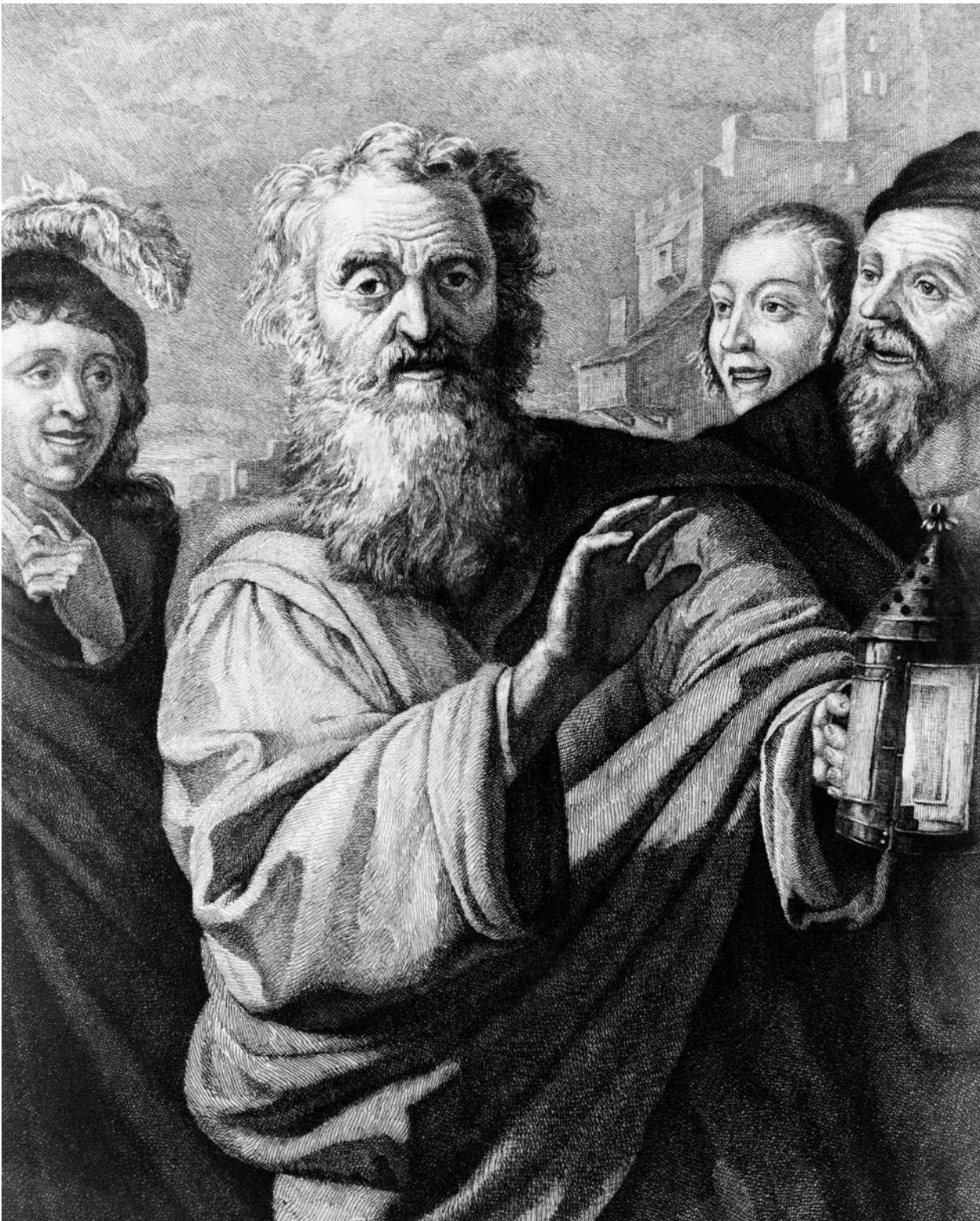
En stratégie, la réputation est à la fois un actif et un obstacle à la mobilité [6]. Une réputation établie empêche toute forme de mobilité de l'entreprise, mais elle produit un retour sur investissement conséquent, car elle est difficilement imitable. En inscrivant l'action d'une entreprise et les réactions de ses concurrents dans un champ fermé, la réputation représente un élément distinct et différenciateur, au sein d'un marché. Il n'y a rien de plus difficile que de dupliquer une réputation, puisque celle-ci découle non seulement de traits internes particuliers à l'entreprise, mais aussi de la perception (juste ou erronée) qu'en a l'observateur extérieur. De fait, la réputation échappe au contrôle des managers eux-mêmes : elle présente donc un caractère d'inertie. En effet, s'il faut du temps pour se constituer une bonne réputation, nombre d'études empiriques montrent que, même confronté à une information négative (hors catastrophe), l'observateur extérieur résiste à modifier l'idée qu'il se fait de la réputation de l'entreprise. Ainsi, stratégiquement, la réputation sert à édifier de nouvelles barrières à l'entrée de leur marché : des « barrières de réputation » [2].

En marketing, la réputation se traduit souvent par l'image de marque. Aussi loin que l'on puisse remonter, Lippman [12] parle, en 1922, d'images dans les têtes (« *pictures in the heads* »), ou images mentales, produites de manière cognitive et affective, à propos d'objets avec lesquels les observateurs extérieurs ont été directement ou indirectement en

rapport. La construction d'une image de marque – *brand equity* – requiert la création d'une marque familière, qui crée des liens et des associations d'idées favorables, forts et uniques. Les entreprises peuvent, ainsi, appliquer trois types de stratégies de marque [16] : soit créer des noms individuels pour chaque produit, sans mention explicite de la maison-mère (exemple : *Procter Et Gamble*) ; soit créer un nom identique pour tous les produits se référant à l'entreprise (exemple : *Nike*) ; soit, enfin, combiner des noms, propres à chaque produit, avec une marque générique (exemple : *Nestlé*). La préférence pour l'une ou l'autre de ces stratégies de marque dépend de la similarité entre, d'un côté, le produit ou le service acheté et, de l'autre, la promesse implicite de satisfaction des attentes vis-à-vis du produit. Dans le cas où une entreprise souhaite développer sa marque (« *corporate branding* »), cela est d'autant plus efficace et réussi, que le consommateur perçoit qu'il y a un risque à acquérir le produit/service en lui-même en dehors de toute référence à l'entreprise-mère, celle-ci opérant alors un transfert d'image [11].

En science des organisations, l'identité et la culture d'une entreprise façonnent à la fois ses pratiques et le type de relation que son management établit avec son environnement et ses acteurs clés (ses « *key stakeholders* »). D'un côté, la culture de l'entreprise influence les perceptions et les motivations des managers. De l'autre, l'identité de l'entreprise affecte la manière, dont les managers interprètent les événements et réagissent face à eux. Ainsi, une culture partagée par tous les employés, associée à une forte identité collective, fournit aux managers les outils et les réflexes, qui leur permettent d'influer sur leur environnement et d'interagir avec celui-ci [18]. De ce fait, ce sont ces entreprises, qui sont les plus attentives à leur réputation et à l'image que le public se fait d'elles. Inversement, une culture d'entreprise faible (« *thin culture* ») augmente la probabilité, que les managers aient une perception de l'entreprise plus en accord avec un observateur extérieur [4].

Les sociologues des organisations soulignent que les classements en matière de réputation des entreprises (comme celui du magazine américain *Fortune* (1) ou le *Global Pulse 2008*, réalisé par le *Reputation Institute*) sont des constructions sociales, qui dépendent des relations qu'une firme donnée a développées avec ses *stakeholders*, dans un environnement institutionnel commun. Les entreprises sont évaluées selon plusieurs dimensions, chacune dépendant de différents critères (2). Malgré la pluralité des résultats qui s'en dégage, c'est en fonction d'attentes et de normes particulières que toutes ces évaluations sont faites. Tous les acteurs du système social, y compris les intermédiaires (journalistes, analystes financiers, employés, syndicalistes, etc.) émettent des informations qui diffusent une image à tous les acteurs et observateurs. La réputation d'une entreprise est, dès lors, la résultante des différentes mesures du prestige institutionnel des firmes qui sont effectuées. Elle décrit la stratification du système social entourant les entreprises et les industries et elle représente, de ce fait, un indicateur de légitimité produit par les interconnexions entre les différents acteurs.



© LEEMAGE

« On peut alors parler d'intégrité d'une organisation, puisque sa réputation repose sur sa capacité à mettre en accord ce qu'elle dit avec ce qu'elle fait. » Diogène-le-Cynique (413-427 av. JC), « recherchant un homme honnête », à la lueur d'une lanterne allumée, en plein jour.

Enfin, depuis la libéralisation des marchés financiers, dans les années 1970 et 1980, la réputation est devenue un objet d'étude en comptabilité. Les chercheurs soulignent, en particulier, une différence grandissante entre le bénéfice comptable d'une entreprise (indiqué dans ses comptes annuels) et sa valeur boursière sur les marchés financiers.

Certains auteurs [13] définissent cette différence comme la réputation, c'est-à-dire « la valeur en excès, par rapport à la somme des actifs matériels ». La réputation est devenue cet actif immatériel, qui représente une part toujours plus importante de la valeur boursière d'une entreprise cotée, et qui résiste à tout calcul et à toute autre forme d'évaluation

Parties Prenantes (« stakeholders »)	Les attentes des parties prenantes fondant la réputation d'une entreprise
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confiance/respect/admiration ✓ Service/traitement équitable ✓ Qualité du produit
Employés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Culture d'entreprise ✓ Environnement de lieu de travail, sain et sûr ✓ Traitement juste et équitable ✓ Opportunités de carrière
Fournisseurs et Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Volume d'affaires satisfaisant ✓ Stabilité financière ✓ Réactivité et souplesse des opérations ✓ Solidarité du management
Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentabilité des investissements ✓ Gouvernance d'entreprise ✓ Respect des normes légales
Société	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implication dans la société civile ✓ Contribution fiscale ✓ Respect de l'environnement ✓ Traitement juste et équitable des populations

Tableau 1. Les attentes des *stakeholders* (adapté de PWC) [19].

comptable. Elle est le parachute qui permet d'amortir un krach boursier, et elle peut même garantir un « *economic premium* », voire, à l'inverse, des coûts cachés, dans les cas où elle est par trop mauvaise [8]. Au final, quatre idées fondamentales ressortent de ces approches [9] :

- ✓ la réputation d'une organisation dépend de la réputation individuelle de chacun de ses membres ;
- ✓ les comportements individuels passés sont imparfaitement observables (ce qui crée cette même réputation, halo mystificateur, en même temps que protecteur) ;
- ✓ l'histoire passée de chaque membre du groupe est utilisée pour prédire son comportement futur (en supposant que ledit comportement n'évolue pas) ;
- ✓ le comportement d'un nouveau membre du groupe est influencé par celui de ses prédécesseurs.

Si la réputation peut être définie comme « l'impression générale dans laquelle une population donnée nous tient en estime », une question demeure : quelle peut être cette population ? Quel est ce public ? Nous proposons, dans le tableau 1, de représenter les attentes de toutes les parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise, des attentes qui fondent sa réputation.

Les sources clés de la réputation (ou comment limiter le risque de réputation ?)

Un risque est, à la fois, une opportunité et une menace (la racine du verbe « *risicare* », en italien médiéval, ne signifie-t-elle pas « oser » (3) ?). Une opportunité manquée peut rapidement devenir une menace et, inversement, une menace bien gérée peut se transformer en opportunité. Gérer une réputation, c'est principalement gérer des risques, qui peuvent écorner ou « enfler » temporairement une réputation.

Un risque de réputation peut se définir par « tout événement susceptible d'avoir un impact, au travers de la réputation de l'entreprise, sur son résultat net ou sur sa capitalisation boursière ». Il ne s'agit donc pas seulement de l'image de l'entreprise, mais aussi – et surtout – de ses résultats et de sa valorisation boursière.

Dans une étude intitulée *Corporate reputation Watch* (4), réalisée pour Hill & Knowlton en 2001, Harris Interactive avait demandé à plus de 1 000 dirigeants internationaux si la réputation de leur entreprise constituait un facteur important pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Près de 94 % des dirigeants américains avaient répondu par l'affirmative, contre 86 % des dirigeants français et 71 % des dirigeants allemands. Comme le reconnaissent les professionnels, la réputation est devenue une des clés du succès de nombre d'entreprises, et elle représente, aujourd'hui, un actif immatériel prépondérant pour beaucoup d'entre elles, qu'elles soient ou non cotées. Il convient donc de s'interroger sur ce qui fonde la réputation d'une entreprise.

La réputation d'une entreprise est la représentation collective des actions passées et présentes d'une entreprise, qui fondent sa capacité à créer de la richesse et à répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes (les *stakeholders*). Elle se veut, à la fois, une mesure interne (relations avec les employés, mode de gouvernance, etc.) et une mesure externe (relations avec les consommateurs, avec les fournisseurs, avec l'Etat, avec les citoyens, etc.), dans l'environnement concurrentiel et institutionnel qui est le sien.

La réputation est aussi le résultat d'un processus, lent et long, qui vise à inspirer de la confiance et du respect grâce à des efforts réguliers, visibles et convaincants. La réputation se distingue de l'image, qui ne restitue, quant à elle, que l'émotion, la perception du moment. Elle est, à l'image,

ce que l'hologramme est à la photographie [17], à savoir une construction mentale subjective, fruit d'influences sociocognitives [3], qui se pense pour vraie, fondée sur une approche culturelle, historique, géologique et patrimoniale, autour de laquelle s'articule une image. Ce n'est donc pas l'image d'une entreprise ou d'une marque qui en fait la valeur, mais bien sa réputation.

Les origines de la réputation d'une entreprise sont pluri-factorielles : il peut s'agir du type de gouvernance et de *leadership*, de la performance financière, du management de crise et de la politique de communication, du respect des normes légales, de la satisfaction de la promesse faite au consommateur, du lieu de travail et de la culture *corporate* et, enfin, de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Figure 1).

La réputation est, en fin de compte, cet ensemble d'opinions passées et présentes sur une organisation, qui en anticipent l'action future. En ce sens, elle représente la différence entre l'expérience (et l'opinion qui en découle) et les attentes. Elle est cet impondérable qui demeure fragile et qui ne peut s'acheter.

Les risques de réputation sont autant de dangers silencieux, de signaux faibles, qui peuvent mettre en péril une entreprise, dès lors qu'ils seraient mal gérés ou que la direction réagirait trop tardivement. Car, si la réputation a de tout temps été décisive dans les affaires, la mondialisation et l'accélération de la circulation de l'information qui l'accompagne – *via* Internet – la rendent plus volatile qu'avant, et obligent à la gérer avec attention. D'où le besoin de reve-

nir sur l'essence même de la réputation : la confiance. Etymologiquement, la confiance est ce qui permet de prêter foi à quelque chose ou à quelqu'un. Cela implique donc une connaissance imparfaite, une rationalité limitée, qui oblige l'individu à croire, à se fier à une personne, à une institution ou à une entreprise.

Möllering [15] a défini la confiance comme « un état d'attentes favorables concernant les actions et les intentions des autres individus ». Depuis les années 1980, des études ont porté leur attention, de manière analytique, sur les éléments constitutifs de la confiance. Certaines traitent de la confiance cognitive (« *cognitive based trust* ») ou de la confiance basée sur la connaissance (« *knowledge based trust* ») ; McAllister [14] étudie la confiance affective. On analyse aussi une confiance calculatoire (« *calculative based trust* »), basée sur les anticipations rationnelles des économistes néo-classiques ; Zucker [22] considère la confiance institutionnelle ; Huff et Kelley [10] se sont intéressés à la confiance contextuelle ou situationnelle (« *trust in specific empirical contexts* »), etc. De manière générale, la confiance apparaît comme un « principe d'organisation » dans le monde, le ciment essentiel à la vie en société, pour tous les acteurs.

Conclusion

Si la confiance est la base du commerce et de l'échange, la mondialisation en a considérablement changé l'étendue.

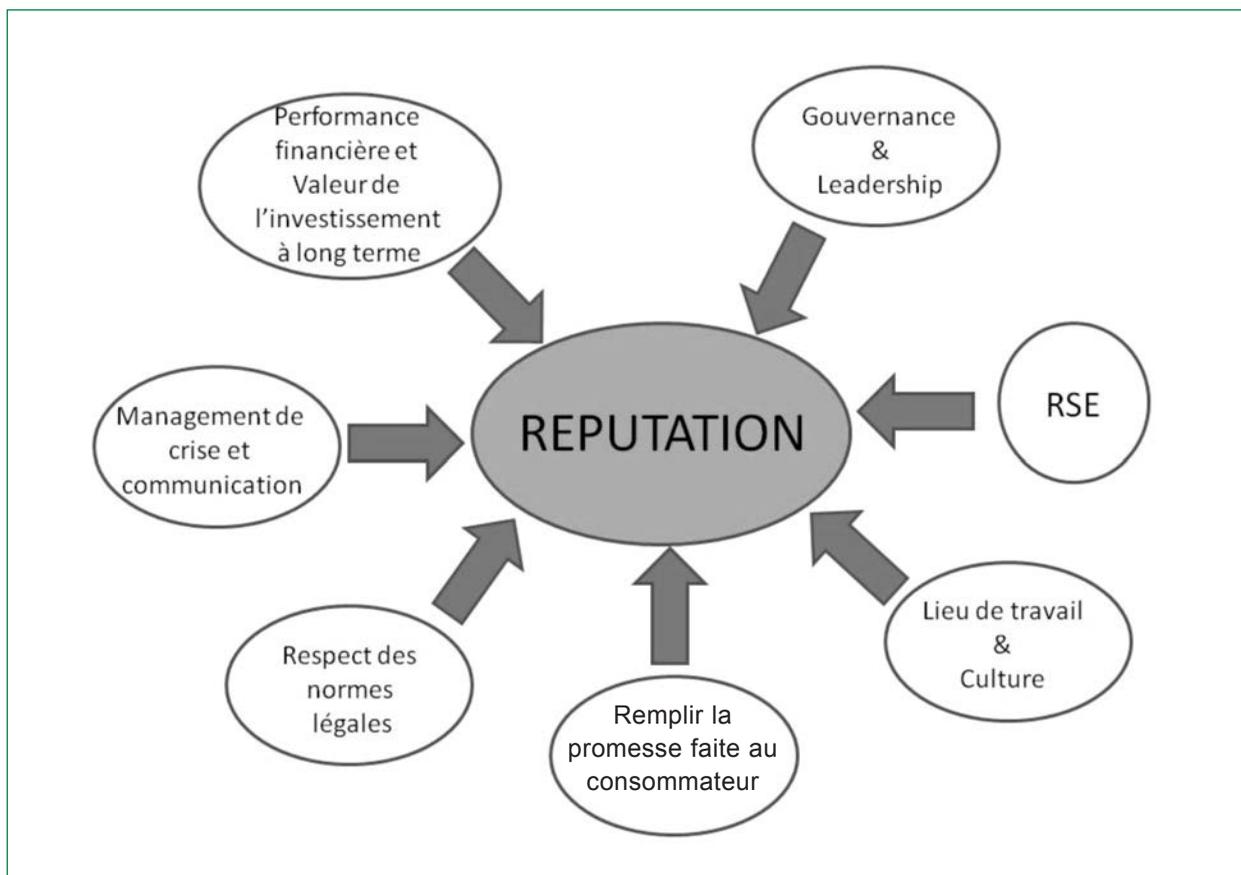


Figure 1. Sources clés de la réputation (source : Rayner) [20].

La multiplication des réseaux *via* Internet et l'ensemble des outils de communication ont transformé les pratiques professionnelles et les relations entre les individus et les entreprises, d'où une plus grande interdépendance et une plus grande vulnérabilité. La confiance semble être accordée plus facilement, mais on la retire, aussi, plus aisément. Dans une économie basée sur la connaissance, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont complexifié et densifié les formes de concurrence et de coopération. Dorénavant, la confiance doit se baser sur une plus grande transparence et une plus grande responsabilité des entreprises, auxquelles on demande de rendre des comptes. Le « contrat de confiance » peut être rompu à tout moment. Les liens de loyauté et d'obéissance, devenus presque obsolètes, laissent la place à des relations de « dialogue entre pairs » [1], dans lesquelles la confiance est devenue « réflexive » et « active » [7].

Par conséquent, le risque de réputation doit être considéré comme un « méta-risque » [5], en ceci qu'il accompagne chaque risque qu'encourt une entreprise. Que ce soient les risques naturels, les risques opérationnels, les risques juridiques, les risques stratégiques et, bien sûr, les risques financiers, ils ont tous pour corollaire, une fois survenus, un risque de réputation. La RSE, un des facteurs les plus visibles de la réputation, peut alors aider à bâtir un véritable « capital de réputation » (« *reputational capital* »), à savoir un actif immatériel jouant un rôle d'amortisseur en temps de crise.

Notes

* Professeur – IRMAPE – Groupe ESC Pau.

(1) Le magazine américain *Fortune* publie chaque année une enquête sur la perception du concept de réputation, réalisée, aux États-Unis, auprès de plus de 8 500 professionnels appartenant à plus de 350 entreprises de 70 secteurs différents, et portant sur 30 entreprises mondiales ayant un chiffre d'affaires supérieur à 8 milliards de dollars.

(2) Le *Reputation Institute* (2008) de Charles Fombrun distingue sept dimensions : le lieu de travail, la citoyenneté de l'entreprise, le mode de gouvernance, les produits et services, l'innovation, le *leadership* et la performance. Chacune de ces dimensions est évaluée selon des critères particuliers.

(3) Aucune explication étymologique du mot « risque » n'est réellement convaincante. On avance plusieurs origines : en italien médiéval « *risicare* », en arabe « *rizq* », en latin « *resicare* » et en grec « *rizikon* ».

(4) Cette étude a été réalisée auprès de 1 000 dirigeants internationaux, au moyen de 400 interviews téléphoniques (en Europe) et de 600 questionnaires auto-administrés (en Amérique du Nord).

Bibliographie

[1] (P.S.) ADLER, Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism, *Organization Science*, vol. 12, n° 2, p. 215-234, 2001.

[2] (J.B.) BARNEY, Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage ?, *Academy of Management Review*, 11, p. 656-665, 1986.

[3] (D.B.) BROMLEY, An Examination of Issues That Complicate the Concept of Reputation in Business Studies, *International Studies of Management & Organisation*, vol. 32, n°3, Automne 2002, p. 65-81, 2003.

[4] (C.) CAMERER & (A.) VEPSALAINEN, The economic efficiency of corporate culture, *Strategic Management Journal*, 9, p. 421-434, 1988.

[5] (F.) CARRARD, Risque de réputation relatif au blanchiment et à d'autres actes contraires à la *best practice*, Institut de Lutte contre la criminalité économique, 2005.

[6] (R.E.) CAVES & (M.E.) PORTER, From entry barriers to mobility barriers, *Quarterly Journal of Economics*, 91, 1977.

[7] (J.) CHILD & (G.) MOLLERING, Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment, *Organization Science*, vol. 14, n° 1, p. 69-80, 2003.

[8] (C.J.) FOMBRUN & (C.B.) FOSS, The Reputation Quotient, *The Gauge*, Vol. 14, n°3, 14 mai, 2001.

[9] (S.) GAULTIER-GAILLARD & (J.P.) LOUISOT, Risks to Reputation: A Global Approach, *The Geneva Papers*, vol.31, p. 425-445, 2006.

[10] (L.) HUFF & (L.) KELLEY, Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study, *Organization Science*, vol.14, n° 1, p. 81-90, 2003.

[11] (K.L.) KELLER, Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, vol. 57, January, p. 1-22, 1993.

[12] (W.) LIPPMANN, *Public Opinion*, New York, 1922.

[13] (J.P.) LOUISOT, Risk management in practice: reputation, *Risk Management : An International Journal*, vol. 6, n° 3, p. 35-50, 2004.

[14] (D.J.) Mc ALLISTER, Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24-59, 1995.

[15] (G.) MOLLERING, The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation, and suspension, *Sociology*, vol. 35, n°2, p. 403-420, 2001.

[16] (W.) OLINS, *The Corporate Personality*, London, Thames and Hudson, 1978.

[17] (J.P.) PIOTET, La réputation au-delà de l'image, *Observatoire de la réputation* (2003).

[18] (J.F.) PORAC & (H.) THOMAS (1990), Taxonomic mental models in competitor definition, *Academy of Management Review*, 15, p. 224-240, 1990.

[19] PriceWaterhouseCoopers, Predicting the unpredictable: protecting retail & consumer companies against reputation risk, dans *Connected Thinking*, 2005.

[20] (J.) RAYNER, *Managing reputational risk*, Abbey Consulting, Wiley, 2004.

[21] (K.) WEIGELT & (C.) CAMERER, Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, 9, p. 443-454, 1988.

[22] (L.G.) ZUCKER, Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920, *Organization Behavior*, vol. 8, p. 53-111, 1986.

Le contrôle de la survaleur : un défi pour les auditeurs légaux

A la fin du XX^e siècle, les groupes internationaux se sont engagés dans des politiques de croissance externe, qui les ont amenés à payer des survaleurs importantes, inscrites à l'actif de leurs bilans consolidés. Les survaleurs ainsi payées posent de véritables difficultés de contrôle aux auditeurs légaux chargés de garantir aux tiers la qualité des états financiers consolidés...

par Christian PRAT dit HAURET*

L'appréciation des survaleurs représente un véritable défi pour les auditeurs, qui peuvent difficilement recourir aux techniques d'audit habituelles, en raison du caractère immatériel de ce type d'actif. L'objet de cet article est double : d'une part, nous interroger sur le caractère contrôlable de cet actif multidimensionnel et, d'autre part, présenter ce que l'analyse stratégique et la technique financière des options réelles peuvent apporter à sa vérification.

En premier lieu, nous tenterons de cerner la réalité financière et la substance économique du *goodwill*, et nous présenterons les zones de risques spécifiques, que celui-ci comporte en matière d'audit. Dans un deuxième temps, nous développerons les apports des informations qualitatives liées aux modèles d'analyse stratégique, ainsi que ceux des modélisations issues de la théorie des options réelles.

Le goodwill : quelle réalité financière, et quelle substance économique ?

La survaleur est une notion spécifique aux comptes des groupes de sociétés : c'est le différentiel de valorisation qui apparaît dans ces comptes, l'année de la prise de contrôle d'une société, entre le prix d'acquisition des titres de la société acquise et la juste valeur des actifs et des passifs de celle-ci. La survaleur se définit donc comme la différence entre la valeur globale réelle d'une entreprise et la juste valeur des éléments identifiables de son patrimoine, l'une et l'autre étant exprimées aux prix du marché [13]. Elle était, jusqu'à récemment, définie comme une composante de l'écart de première consolidation apparaissant entre le prix d'acquisition des titres d'une société et sa valeur comptable. Cet écart de première consolidation pouvait provenir, soit d'une réévaluation de l'actif (écart d'évaluation), soit des circonstances ayant entouré l'opération (écart d'acquisition) [5].

Le règlement 99-02 du Plan Comptable Général (PCG) définit l'écart d'acquisition comme la différence entre le coût d'acquisition des titres (de l'entreprise achetée par un groupe) et l'évaluation totale des actifs et des passifs de

celle-ci, identifiés à la date d'acquisition. Dans la pratique, par « évaluation totale des actifs et des passifs identifiés », il faut entendre la « quote-part de l'entreprise acquéreuse dans l'évaluation totale des actifs et des passifs identifiés (de l'entreprise acquise) », étant donné que l'écart d'acquisition ne concerne que cette quote-part, et non l'ensemble des intérêts minoritaires directs. L'écart d'acquisition peut être positif, ou négatif (toutefois, le règlement 99-02 du PCG ne donne pas de définition précise de l'écart d'acquisition positif).

L'écart d'acquisition positif, qui apparaît lors de la prise de contrôle et de l'entrée de nouvelles sociétés dans le périmètre de consolidation d'un groupe, est un résidu. C'est une différence entre un prix payé, indiscutable (flux monétaire), et les valeurs attribuées à des actifs et à des passifs, dont la pertinence repose sur l'expertise technique (la compétence) et la bonne foi des personnes, qui ont établi les comptes consolidés. Se posent alors, pour ces personnes, la question du choix des actifs et des passifs à évaluer, et celle de leur évaluation à leur juste valeur. Or, si la notion de juste valeur n'est pas définie de manière précise par le règlement 99-02 du Plan Comptable, elle l'est bien, en revanche, par les normes comptables internationales (IFRS). C'est « le prix auquel un bien pourrait être échangé, entre un acheteur et un vendeur normalement informés et consentants, dans le cadre d'une transaction équilibrée ». L'intérêt de la juste valeur est qu'elle permet de prévoir au mieux les flux de trésorerie futurs, puisqu'elle est précisément fondée sur leur estimation [3].

Jusqu'à présent, la survaleur a fait l'objet de traitements comptables différents par les référentiels français, international (IFRS) et américain (US GAAP). L'on constate également une différence majeure entre ces trois référentiels, sur le choix entre l'amortissement et la provision, pour l'imputation comptable de l'écart d'acquisition. Ce choix n'est pas neutre, puisqu'il induit des résultats consolidés très différents. La norme américaine FAS 142, applicable depuis 2001, précise que le *goodwill* doit être inscrit à l'actif, mais qu'il n'est plus amortissable ; il doit faire l'objet d'un test de dépréciation (*impairment test*), une fois par an. Dans le

référentiel IFRS, selon la nouvelle norme IFRS 3, le *goodwill* positif ne fait plus l'objet d'un amortissement sur une période maximale de 20 ans : il est simplement soumis à un test de dépréciation, qui doit être effectué chaque année, avec pour conséquence l'inscription d'une dotation aux provisions, si une perte de valeur est constatée. En France, en revanche, la survaleur fait l'objet d'un amortissement sur une période maximale de 40 ans.

La détermination de la juste valeur des actifs pose le délicat problème de l'évaluation des éléments incorporels. Pierrat (2000) [15] les définit comme « tous les éléments d'une entreprise qui existent après que les actifs corporels et monétaires aient été identifiés ; ce sont les éléments qui, après le capital circulant et les actifs fixes, permettent d'exercer l'activité et contribuent à la capacité bénéficiaire de l'entreprise ». Il définit, également, un actif immatériel comme « un élément du capital immatériel qui se trouve à la disposition de l'entreprise, comme les actifs corporels sont des éléments de son capital technique ».

Sur le plan opérationnel, une première difficulté surgit lorsqu'il s'agit de recenser l'ensemble des éléments incorporels susceptibles d'être inscrits séparément au bilan consolidé. Il s'agit des éléments incorporels dont l'évaluation peut être faite selon des critères objectifs et pertinents, essentiellement fondés sur des avantages économiques futurs qu'ils permettront de dégager, ou sur leur valeur de marché, s'il en existe une.

Nous appuyant sur la typologie établie par Martory et Verdier (2000) [13]), nous tenterons de préciser le contenu du *goodwill*. Dans un premier temps, on peut retenir l'hypothèse que les actifs incorporels non identifiables, qui constituent la première composante du *goodwill*, sont les frais de recherche et de développement engagés par l'entreprise acquise et toujours en cours à la date du regroupement, sans oublier les ressources et les compétences propres de la firme. Une partie des actifs incorporels du *goodwill* peut correspondre au rachat des dépenses de recherche et de développement engagées par l'entreprise acquise avant la transaction : il s'agit de la correction financière d'un actif comptabilisé en charges, pour des raisons de prudence comptable. En effet, dans le référentiel américain, les projets de recherche et de développement en cours sont comptabilisés comme des charges de l'exercice, et non comme des immobilisations incorporelles. En France, il est de règle de comptabiliser les frais de recherche et de développement en charges et, de manière optionnelle, en immobilisations incorporelles, à condition de respecter trois conditions : il doit s'agir de la recherche appliquée et du développement, les résultats dégagés sur les projets doivent être nettement individualisés, et ils doivent avoir de sérieuses chances de déboucher sur une réussite commerciale.

Quant à la deuxième partie des actifs incorporels constitutifs du *goodwill*, il peut s'agir des ressources et des compétences de la firme acquise. Les ressources peuvent être définies comme les actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme [16]. Le *goodwill* payé par l'entreprise acquéreuse correspondrait, pour partie, à l'acquisition des savoir-faire de la firme acquise, incarnés

dans des routines résultant d'une accumulation de connaissances. Les compétences désignent la capacité à déployer les ressources idoines, afin d'atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaisons faisant appel à des processus organisationnels (Amit et Schoemaker, 1993 [1]). L'entreprise acquéreuse fait l'acquisition d'une compétence organisationnelle, qui est essentiellement une intégration de savoirs spécialisés, afin de réaliser une tâche productive discrète.

La deuxième composante du *goodwill* est constituée de revenus économiques futurs, dont on peut faire l'hypothèse qu'ils engloberont, d'une part, la valeur des opportunités de croissance liées à des investissements futurs et, d'autre part, les flux financiers futurs dégagés par les synergies réalisées.

En premier lieu, la valeur des opportunités de croissance correspond aux options de croissance liées à la firme acquise. Jaeger (1996) définit les options réelles comme « des droits beaucoup plus dématérialisés et difficiles à identifier que ceux qui découlent de la détention d'une option négociable, mais liés à la valeur d'actifs réels : celle d'une entreprise ou d'un investissement, la valeur de la firme reflétant l'attente d'un flux continu d'investissements ». Elle note que la firme est composée de deux types d'actifs : des actifs réels, qui ont des valeurs de marché indépendantes de la stratégie d'investissement de la firme, et des options de croissance, qui sont des opportunités d'acheter des actifs réels, si les circonstances (les « états du monde ») y sont favorables. La valeur de la firme serait la somme de celle de ses actifs et de sa VAOC (Valeur Actuelle des Options de Croissance). Jaeger conclut que toutes ces possibilités contribuent à valoriser l'entreprise, et qu'elles en constituent le *goodwill*.

En second lieu, le rapprochement réalisé peut permettre de dégager une synergie. Comme le souligne Bellalah (1998) [2], la synergie fait référence à un accroissement potentiel de valeur en raison d'un « effet magique », qui peut provenir d'une augmentation des recettes de la nouvelle entité ou d'une réduction des coûts et de l'impôt.

Pour conclure, on retiendra l'hypothèse que le *goodwill* se compose de quatre éléments : a) les coûts affectés à des activités de recherche et de développement (en voie de réussite et antérieurement comptabilisés en charges), b) la somme des compétences et des ressources de la firme, c) les options de croissance et, enfin, d) la valeur financière des synergies (anticipées et valorisées sur la base des caractéristiques organisationnelles et des positions concurrentielles acquises par les sociétés, à la date du rapprochement).

Les zones de risques liées à l'appréciation de la valeur du goodwill

La mission principale de l'auditeur légal est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle du résultat des opérations, de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de l'exercice écoulé. La norme professionnelle 2.101 de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes [4] précise que l'objectif de l'audit des comptes est de permettre aux commissaires aux comptes de

formuler une opinion confirmant que ces comptes ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel comptable qui leur est applicable. La même norme précise qu'« un audit réalisé selon les normes de la profession vise à obtenir une assurance raisonnable que les comptes, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives, sachant que le concept d'assurance raisonnable se rapporte à tous les éléments probants collectés sur lesquels s'appuie le commissaire aux comptes pour pouvoir conclure que les comptes, pris dans leur ensemble, ne contiennent pas d'anomalies significatives ».

Une première interrogation porte sur la qualité de l'information donnée par la direction du groupe acquéreur quant à la justification économique de la valeur du *goodwill*. Des affaires récentes (Enron, WorldCom, Ahold, Parmalat), qui ont éclaboussé la réputation des auditeurs légaux, ne sauraient faire oublier les niveaux importants de responsabilité de chacun des acteurs de la gouvernance des entreprises en matière de qualité des comptes. La norme 2-105.08 de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes rappelle que la responsabilité de la prévention et de la détection des erreurs et des fraudes dans l'entité incombe à ses dirigeants et aux personnes constituant le gouvernement d'entreprise. Il est notamment de leur responsabilité de s'assurer, au travers du contrôle qu'elles exercent sur la direction, de la fiabilité du système comptable et de la mise en place de contrôles internes appropriés, y compris en matière de gestion des risques, de contrôle financier et de respect des dispositions légales, afin de détecter les fraudes et les erreurs. La direction de l'entité a la responsabilité de mettre en place un dispositif de contrôle comportant des règles et des procédures assurant, dans toute la mesure du possible, une conduite ordonnée et efficace des opérations. La mise en place de systèmes de contrôle est de nature à réduire le risque d'anomalies dans les comptes (erreurs, fraudes), mais pas à l'éliminer totalement. En conséquence, il appartient aux dirigeants d'assumer la responsabilité du risque résiduel, sachant que le commissaire aux comptes ne peut obtenir une assurance absolue que toutes les anomalies contenues dans les comptes seront détectées.

Une étude empirique, menée dans le cadre de la présente recherche sur 35 sociétés du CAC 40, a mis en évidence la faiblesse de l'information donnée aux investisseurs sur la « substance » du *goodwill* et le manque d'informations précises pour apprécier l'évolution de sa valeur dans le temps. Les zones de risque liées à l'évaluation de la valeur du *goodwill* sont différentes, selon que cette estimation est effectuée au moment de l'entrée de la société acquise dans le périmètre de consolidation du groupe ou, au fil du temps, en tenant compte de l'évolution de sa valeur. Dans la première hypothèse, la détermination de la valeur du *goodwill* repose sur une appréciation correcte de la juste valeur des actifs et des passifs de la société acquise. La question qui se pose alors est celle de la « qualité » de l'information donnée par les dirigeants de cette société sur les éléments permettant d'apprécier la valeur des actifs (notamment, sur celle des immobilisations incorporelles). Dans la seconde hypo-

thèse, l'évolution dans le temps de la valeur de l'écart d'acquisition pose un véritable problème d'évaluation.

Par ailleurs, une difficulté majeure apparaît lorsqu'il s'agit d'apprécier l'évolution de la valeur du *goodwill* au cours du temps, en raison de la confusion qui est faite, lors du test de dépréciation de la valeur, entre le *goodwill* acquis et le *goodwill* mesuré [6]. Jacques de Greling défend la thèse suivante : « lors du test de perte de valeur, on va mesurer ensemble le *goodwill* acquis et le *goodwill* recréé depuis l'acquisition, ainsi que le *goodwill* généré en interne [...] et, dans de telles conditions, il est totalement irréaliste d'attendre une quelconque constatation de perte de valeur ». Il serait donc impossible de séparer le *goodwill* initial, de celui qui est recréé par les nouveaux propriétaires.

Les méthodes d'analyse stratégique : une information d'ordre qualitatif est également nécessaire

La survaleur pose un délicat problème d'évaluation et de contrôle. Si les préparateurs des comptes se méprennent sur la valeur réelle de leur acquisition, ils constateront, dans leur comptabilité, un emploi dont l'entreprise aura perdu l'équivalent monétaire, un emploi qui pourra dès lors être qualifié d'actif fictif [14]. Comme le souligne Jean Montier, « au-delà de la dimension hautement stratégique de l'écart d'acquisition, une question fondamentale consiste à s'interroger sur l'aptitude de la comptabilité à appréhender, de manière juste et fidèle, un investissement qui doit être une source de création de valeur pour le groupe ». La survaleur est un actif qui apparaît dans les comptes consolidés, dont l'évolution de la valeur dans le temps doit être appréhendée par l'auditeur, afin de garantir aux tiers la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers présentés. L'absence de régularité pourrait résider dans des erreurs (volontaires ou non) de détermination de la juste valeur des actifs et des passifs, dans le choix (pertinent ou non) de la durée d'amortissement ou d'une absence de contrôle du calcul du test de dépréciation. La mission du commissaire aux comptes est de s'assurer qu'une acquisition payée trop cher, tout au moins sur la base des critères d'appréciation existant à la date de clôture des comptes, est bien traduite dans les comptes sous la forme de « provisions », afin de permettre aux actionnaires d'apprécier *a posteriori* la pertinence des décisions d'investissement prises. La mission de l'auditeur est de donner une assurance qualité sur les comptes annuels diffusés par une entreprise auprès de l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, banquiers, investisseurs, salariés, Etat, organismes sociaux...). Les normes professionnelles précisent que la certification sans réserve n'est possible que si un certain nombre de conditions ont pu être réunies, et notamment si le commissaire aux comptes a pu mettre en œuvre, sans restriction, les diligences qu'il a estimées nécessaires, s'il a pu satisfaire, ce faisant, aux normes relatives à l'audit des comptes, et si le résultat de ses contrôles s'est révélé satisfaisant et lui a permis d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ont

été établis selon les règles et les principes applicables en France.

Il semble qu'il y ait un consensus des analystes sur le fait que la survaleur payée au cours d'une acquisition soit le coût financier engagé à l'instant t d'un investissement stratégique. Selon Koenig (2001) [10], l'investissement stratégique « correspond à une allocation de ressources prise en situation d'incertitude ». On peut supposer que l'analyse stratégique réalisée par la société acquéreuse repose sur une approche orientée sur les positions de marché et/ou sur une approche fondée sur les ressources. Dans la première de ces deux approches, la performance de l'organisation est d'abord expliquée par celle du secteur d'activité, plutôt que par une analyse des facteurs internes [8]. Comme le soulignent les auteurs cités, ce sont les forces structurelles du champ concurrentiel, qui expliquent le niveau de profitabilité d'un secteur (et donc, son attractivité).

Une partie de la survaleur pourrait s'expliquer par les facteurs de compétitivité liés au capital humain, intellectuel et/ou organisationnel de la firme acquise, ou peut-être plus encore, par l'alchimie, positive et profitable, créée par le rapprochement entre société acquéreuse et société acquise. L'analyse du capital humain, intellectuel et organisationnel permet, en effet, d'évaluer l'entreprise, au-delà de ses seuls actifs physiques et corporels. Le capital humain peut être défini comme l'ensemble des savoirs tacites et des routines portés par les cerveaux des membres de l'entreprise, au sein de son organisation. Dans son rapport annuel 1997, la société Grand Vision a présenté les quatre composantes constitutives du capital intellectuel : le « capital humain » (qui est la somme des ressources et des compétences, individuelles ou collectives, incluant les connaissances et les expériences de chacun), le « capital client » (qui rend compte des relations que la société a pu nouer avec ses clients, de leur fidélité, de leur appréciation des services rendus par l'enseigne et de leur propension à la recommander autour d'eux), le « capital mémoire et méthode » (qui permet, grâce aux équipes et aux outils de formation cultivés en interne, la transmission à tous des savoir-faire individuels et leur pérennisation, même si l'un ou l'autre des membres de la société est amené à la quitter) et, enfin, le « capital développement » (qui représente la capacité de renouvellement de l'entreprise, son adaptabilité à l'environnement et, aussi, sa capacité à porter en elle les germes de son futur). L'information financière quantitative serait ainsi complétée d'une information qualitative, permettant à l'auditeur de réduire l'incertitude liée à la nature de cet actif qu'est le *goodwill* et à son évolution dans le temps, toujours difficile à appréhender.

L'appréciation de la valeur de l'écart d'acquisition au moyen de la technique financière des options réelles

Si les outils de l'analyse stratégique permettent de comprendre une partie des composantes de la survaleur, la question de l'appréciation de sa valeur reste entière, alors

que l'auditeur légal doit certifier la valeur financière d'un type d'actif atteignant le summum de l'immatérialité. Il nous semble que la théorie des options réelles, qui s'est développée dans le prolongement théorique des options financières, constitue un instrument de mesure qui peut aider les auditeurs légaux à apprécier la valeur du *goodwill*. Celui-ci représenterait l'achat d'une ou de plusieurs options, l'option étant un actif donnant à son acheteur (moyennant paiement d'une somme d'argent) le droit (et non l'obligation) d'acheter (ou de vendre) un actif support, à un prix fixé par avance, avant (ou à) une date donnée.

Une option réelle est une option générée par un projet d'investissement. Selon Goffin (1999) [7], s'il existe une différence liée au caractère non négociable des options réelles, l'analogie entre les options financières et les options réelles est grande. Il note que, « comme le détenteur d'une option financière, le détenteur d'une option réelle dispose, en toute souveraineté et sans l'accord d'aucune autre partie, du droit de faire (ou non) un acte futur (option de type européen) ou avant une date future (option de type américain). Le détenteur a le droit de faire ou de décider, mais n'en a pas l'obligation ». Par conséquent, une option réelle est engendrée par les caractéristiques d'un projet d'investissement, qui créent une valeur d'option, et sa valeur est due au fait que le décideur peut se manifester librement après la survenance d'un phénomène aléatoire et en tenant compte de son résultat, au lieu d'être engagé, de manière irréversible, par une décision antérieure à la survenance du résultat aléatoire en question.

Comme le souligne Lautier [11 et 12], l'objectif principal de l'analyse par les options réelles est « de prendre en considération la flexibilité dont peuvent disposer les dirigeants, lorsqu'ils prennent des décisions d'investissement en situation d'incertitude, sachant que la flexibilité revêt bien des formes : elle peut correspondre à la possibilité de retarder un investissement, de l'abandonner, d'en réduire la taille ou de l'augmenter, de passer d'un système de production à l'autre. »

Les options réelles sont des actifs dérivés et asymétriques : l'option réelle est un produit dérivé, car sa valeur dépend d'un autre actif, généralement qualifié d'« actif support », qui est un projet d'investissement ; de plus, l'option réelle est un actif asymétrique, car elle confère à son détenteur le droit de ne pas l'exercer. Parmi les différentes catégories d'options (option de reporter, option d'abandonner, option de renoncer à l'investissement en cours, option de modifier l'intensité de l'exploitation, option de croissance, options interactives), le *goodwill* correspondrait à une option de croissance.

L'appréciation de la valeur de l'écart d'acquisition est une zone de risques majeure pour l'auditeur légal, en raison de l'inadaptation des techniques d'audit classiques à l'analyse d'un élément immatériel, et donc d'une nature difficile à définir. Son analyse pose, de manière plus générale, le problème de la qualité de l'information communiquée par les dirigeants des sociétés non seulement aux actionnaires (pour justifier le prix), mais également à leurs auditeurs, afin de permettre à ceux-ci de se forger une opinion. Toute la

question est de savoir s'il s'agit d'un actif (c'est-à-dire d'une consommation de ressources susceptible de générer des actifs économiques futurs) ou, au contraire, d'une consommation définitive de ressources qui ne sera pas la source de nouveaux produits pour l'entreprise.

De manière plus générale, cela soulève la question du partage des responsabilités en matière de qualité des comptes. En effet, en raison du développement des marchés financiers que nous connaissons depuis une vingtaine d'années, la question de la définition du périmètre des responsabilités des différents acteurs de la gouvernance de l'entreprise se pose. D'une part, la responsabilité des dirigeants, servie par un sens éthique élevé, doit être réaffirmée (à cet égard, la loi Sarbanes Oxley, votée en 2001 en réaction aux scandales financiers américains, a considérablement alourdi la responsabilité pénale des dirigeants et des directeurs financiers des sociétés). D'autre part, les tiers extérieurs en prise directe avec les états financiers, qu'il s'agisse des banquiers d'affaires, des analystes financiers ou des auditeurs, doivent être vigilants quant à la cohérence et au réalisme de l'information financière, que les entreprises produisent et diffusent sur les marchés financiers.

Pour conclure, nous pouvons nous interroger sur l'absence de réaction des banques qui étaient en relation avec le groupe laitier italien Parmalat, lorsque celui-ci fut contraint à déposer son bilan en fin d'année 2003, après avoir artificiellement gonflé de plusieurs milliards d'euros sa situation comptable de trésorerie.

Note

* Professeur des universités, Université Montesquieu Bordeaux IV.

Bibliographie

[1] (R.) AMIT & (P.J.H.) SCHOEMAKER, *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, p. 33-46, 1993.

[2] (M.) BELLALAH, *Finance moderne d'entreprise*, Paris, Economica, 490 p, 1998.

[3] (Y.) BERNHEIM & (L.) ESCAFFRE, *Point de vue. Evaluation à la juste valeur. Un nouveau modèle comptable ?*, Comptabilité, contrôle, audit, tome 5, vol. 2, septembre, p. 25-45, 1999.

[4] CNCC : *Référentiel normatif et déontologique de la compagnie nationale des commissaires aux comptes*, CNCC Editions, 1004 p.

[5] (P.) DESSERTINE, *Fusions-acquisitions : le difficile traitement de la survaleur*, Revue française de gestion, n° 113, mars-mai, p. 14-22., 1996.

[6] (J.) DE GRELING, *La gastronomie comptable américaine*, Analyse Financière, n° 4, troisième trimestre, p 44-51, 2002.

[7] (R.) GOFFIN, *Principes de finance moderne*, Paris, Economica, 664 p., 1999.

[8] (C.) HOARAU & (R.) TELLER, *Création de valeur et management de l'entreprise*, Paris, Vuibert, 217 p., 2001.

[9] (M.) JAEGER, *Le concept et les modèles d'évaluation d'options réelles : domaine, enjeux et limites*, Economie et Sociétés, série Sciences de Gestion, n° 22, 10/96, p. 33-60, 1996.

[10] (G.) KOENIG, *De l'investissement stratégique*, dans G. Charreaux (dir.), *Images de l'investissement : au-delà de l'évaluation financière*, Paris, Vuibert, Coll. FNEGE, p. 231-257, 2001.

[11] (D.) LAUTIER, *Les options réelles : Une idée séduisante – Un concept utile et multiforme – Un instrument facile à créer mais difficile à valoriser*, Cahier de recherche n° 2002-05, CEREG, 25 p, 2002a.

[12] D. LAUTIER, *Il y a des loups dans la forêt des options réelles*, Cahier de recherche N 2002-06, Cereg, 32 p, 2002b.

[13] (B.) MARTORY & (F.) VERDIER, *Comment traiter le goodwill ? Pratique d'une théorie, théorie d'une pratique*, Comptabilité, contrôle, audit, tome 6, vol. 2, septembre, p. 175-193, 2000.

[14] (J.) MONTIER, *Comptabilité et stratégie de regroupement : mouvements de concentration et création de valeur*, Comptabilité, contrôle, audit, tome 7, vol. 1, mars, p. 23-40, 2001.

[15] (C.) PIERRAT, *Immatériel et comptabilité*, dans B. Colasse (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, p. 793-807, 2000.

[16] (B.) WERNERFELT, *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, p. 171-180, 1984.

La prévention des accidents du travail : une démarche difficile

L'attitude d'un opérateur, face aux risques, dépend beaucoup de la manière dont il les perçoit. Or, cette perception est souvent très éloignée de celle des experts ès-sécurité, qui conçoivent les mesures de prévention...

par Lionel CHAUTRU*

La prévention vise à restreindre les accidents du travail et les conduites de prise de risques. Elle est souvent basée sur une étude de la genèse des accidents de travail (ou sur la méthode des incidents critiques), afin d'appréhender *a posteriori* les facteurs explicatifs de l'émergence d'un dysfonctionnement. En ce qui concerne la prise de risque, notre travail met ici à jour la nécessité de l'adoption d'une démarche compréhensive, afin d'apporter des éléments de réponses à ce type de conduite chez les opérateurs.

Nous envisagerons de mieux comprendre ce qui constitue la prise de risque, en préalable à son évaluation. La difficulté à mettre en place avec efficacité une politique de prévention nous conduira à nous interroger sur les représentations que se font des risques les opérateurs de production. Les explications cognitives seront elles aussi envisagées, afin de relier l'individu en situation de travail à certains principes organisationnels, tel que le principe de précaution. C'est la nécessité d'aller au-delà de la simple « gestion » des risques et de mettre en place une politique de management des risques qui s'imposera, en conclusion.

Une disparité observable entre diverses représentations des risques

Selon Kouabenan [1], l'opérateur choisit la ligne de conduite à adopter en fonction de son évaluation subjective du risque et des efforts estimés nécessaires pour l'éviter, sa décision étant prise en termes d'avantages/coûts. Cela démontre l'intérêt de l'étude de la représentation des risques chez l'opérateur, puisque son attitude face aux risques est influencée par la façon dont il les perçoit.

Selon Demailly [2], les processus de décision et d'action dépendent de la manière dont l'individu se représente, construit ou modélise la réalité. Le poids de l'histoire individuelle sur la conception et la prise de risque apparaît ainsi. Les représentations propres à chaque individu vont donc venir moduler sa relation avec les risques, et seront déterminantes dans l'explication de ses prises de risques.

L'étude de la représentation des risques présente donc un intérêt majeur en termes de prévention, puisqu'elle va permettre d'apporter des tentatives d'explication aux conduites de prise de risque adoptées par l'opérateur. Pourquoi celui-ci ne respecte-t-il pas toujours les consignes ? Pourquoi n'adhère-t-il pas aux mesures de prévention ? La réponse à

ces interrogations présente un intérêt majeur, dans la mesure où l'individu adapte sa conduite sur son lieu de travail en fonction de sa perception du risque.

On observe que la mise au point des consignes et des procédures de travail est réalisée par des spécialistes, selon le principe taylorien de la division du travail : ce sont eux qui conçoivent les mesures de prévention, que les opérateurs mettent en application. Les experts ès-sécurité s'appuient sur la perception qu'ils ont du risque, c'est-à-dire sur les évaluations scientifiques des risques. Cependant, il serait utile de s'interroger sur les représentations des risques chez les opérateurs : est-elle en adéquation avec celle des experts ? L'opérateur ne dispose pas de données scientifiques ou d'indicateurs probabilistes sur les risques associés à son poste de travail : partant de ce constat, on peut se demander si sa représentation du risque est en accord (ou non) avec celle développée par des experts de la sécurité.

De nombreux chercheurs se sont penchés sur la question de la représentation des risques chez les spécialistes de la sécurité, d'un côté, et chez les non-spécialistes, de l'autre, en essayant de voir s'il y avait une homogénéité, au niveau des représentations, entre tous les individus. Ils ont tenté de répondre à différentes questions :

- ✓ les degrés de gravité des risques sont-ils intégrés correctement ?
- ✓ lorsque experts et non-experts parlent de la gravité des risques, parlent-ils de la même chose ?

Paul Slovic, Baruch Fischhoff et Sarah Lichtenstein [3] ont donc mené différentes études expérimentales, comparant les résultats obtenus quant à la représentation des risques chez des sujets experts, et chez des sujets « béotiens ». Ces travaux aboutissent à la même conclusion : les experts fondent l'essentiel de leur jugement sur l'évaluation scientifique des risques, et les corrélations entre les réponses des experts et celles des non-experts sont très faibles. L'ensemble des travaux expérimentaux réalisés afin d'étudier la diversité constatée dans la perception des risques nous amène à différencier deux concepts :

- ✓ le « risque réel », dit aussi « risque objectif », qui correspond au risque mesuré. Il semble résulter de l'évaluation scientifique mise en œuvre par les experts, afin de gérer les risques professionnels et de développer la sécurité. Il est donc caractérisé par une rationalité objective, en rapport avec la réalité observée ;

✓ le « risque ressenti », dit aussi « risque perçu » ou « risque subjectif », qui est celui qui va conduire à l'acceptation ou, au contraire, au refus d'un risque par l'opérateur, qui va déterminer les conduites de prise de risque. Le « risque perçu » serait caractérisé par un fonctionnement subjectif, davantage lié à la représentation que se fait du risque l'opérateur, qu'à la réalité observée.

Selon Perretti-Watel [4], « le risque subjectif serait le reflet du risque objectif, mais un reflet déformé par l'irrationalité propre à chaque individu ». Mais la mise en œuvre des analyses de risques au sein des organisations constitue désormais l'un des axes de développement proposés dans le projet d'entreprise, celui-ci étant défini par Le Bœuf et Mucchielli [5] comme « une politique de management passant par la mise en œuvre d'une stratégie de communication visant à mobiliser l'ensemble des forces de l'entreprise en créant la cohésion autour d'un objectif commun ».



© Betermin/ANDIA
« Ainsi, "l'habitation" aux risques est un facteur susceptible d'altérer la perception du risque par l'opérateur. » Gants de protection et lunettes de sécurité (2006).

Représentation des risques et expérience professionnelle

On observe que plus l'ancienneté de l'opérateur dans un poste de travail donné est grande, plus il est dirigé par des automatismes acquis avec l'expérience. En effet, l'individu exposé à une tâche répétitive élabore des schèmes d'action, que l'on peut définir comme une unité organisée de mémoire ou comme un corps de connaissances organisé, qui peut diriger le flux de contrôle de son activité motrice [6].

Dans le même sens, Leplat [7] note que l'opérateur humain fonctionne de façon différente, face à une même tâche, selon sa familiarité avec elle. Divers travaux montrent l'accroissement de la vitesse d'exécution en fonction

de l'élévation du niveau d'apprentissage. Plus l'opérateur reste longtemps à un même poste de travail, plus il développe des automatismes et plus il accroît sa vitesse d'exécution (et ce, que les tâches accomplies soient de nature manipulative, sensori-motrice ou cognitive).

Faverge [8] observe que les opérateurs « anciens » sous-estiment les risques, par rapport aux plus jeunes. Les explications en terme « d'habitation » aux risques présents montrent, en effet, que la répétition de l'exposition à un risque conduit à le sous-évaluer. Si on soumet l'individu à un stimulus de façon répétitive, l'effet de ce stimulus, à partir d'un certain seuil, devient inversement proportionnel à l'accroissement du nombre des répétitions. Ainsi, « l'habitation » aux risques est un facteur susceptible d'altérer la perception du risque par l'opérateur.

D'autre part, l'accoutumance au danger par des renforcements positifs (du type : « depuis vingt ans je fais ça : il ne m'est jamais rien arrivé ») et le sentiment de sécurité ont pour conséquences une diminution de l'attention de l'opérateur aux risques présents et le développement d'un comportement de banalisation du risque.

Les explications cognitives : de la perception du risque à sa représentation

L'évaluation des risques professionnels par les opérateurs dépend non seulement de composantes sensorielles, propres à la perception, mais aussi de composantes cognitives, propres à la façon dont l'individu traite l'information qu'il perçoit pour construire ses représentations mentales.

Le désir d'économiser les ressources cognitives peut expliquer la prise de risques [9] : l'opérateur a bien souvent tendance à réaliser son activité en mobilisant une dépense cognitive acceptable compte tenu de ses ressources, ce qui illustre une sous-évaluation des risques pris.

Selon la thèse « de l'économie des ressources cognitives », les individus procéderaient à un traitement sélectif et insatisfaisant de l'information disponible, en utilisant des principes simplificateurs destinés à réduire la complexité de leur environnement et en faisant souvent preuve d'une rationalité limitée. Évaluer un risque est une tâche complexe : Tversky et Kahneman [10] estiment que tout individu utilise des « heuristiques », qui permettent de produire des connaissances sans rapport précis avec la réalité, sans y consacrer trop de temps et d'énergie :

- ✓ Ainsi, les individus s'appuient généralement sur l'information la plus marquante et la plus accessible, une information souvent biaisée, étant donné qu'elle ne tient pas compte de l'ensemble des éléments indispensables : c'est l'heuristique de la disponibilité ;
- ✓ Un deuxième type de biais correspond à l'heuristique des « précédents » : pour évaluer la probabilité d'un événement donné, l'individu se réfère aux occurrences passées de cet événement, telles qu'il les a mémorisées. Ainsi, le fait de juger un risque comme peu susceptible d'entraîner un accident, au regard des occurrences passées, conduit l'individu à sous-estimer ce risque ;
- ✓ Enfin, l'indifférence aux statistiques, qui consiste à avoir plus de difficultés à passer du cas général au cas particulier, que du cas particulier à la généralité, conduit l'individu à ne pas se sentir concerné par les risques présents, surtout s'il n'a jamais été victime d'un accident. Il s'agit d'un type particulier de déni du risque, fondé sur la relativisation des statistiques et la valorisation de soi (dissonance cognitive). L'étude de ces biais indique que les individus évaluent les risques en fonction de croyances, de stéréotypes, c'est-à-dire des représentations des risques qu'ils ont construites en fonction de leur expérience personnelle ;
- ✓ Un autre type de biais, appelé « biais de supériorité » ou « sur-confiance », ou encore « illusion de contrôle », est tout aussi susceptible d'altérer la représentation des risques de l'opérateur. En effet, les individus auraient tendance à surestimer leur capacité à maîtriser les événements, faisant preuve d'un optimisme excessif dans la perception des risques qu'ils encourent [11]. Le « biais de supériorité » induit chez les individus l'idée qu'ils sont moins exposés aux risques que les autres, ou qu'ils ont un meilleur contrôle sur les risques qu'eux (illusion de contrôle, optimisme irréaliste) et que, par conséquent, ils seraient invulnérables (illusion d'invulnérabilité).

Les explications naïves et les perceptions sont ainsi sujettes à des biais de nature à gêner l'analyse des accidents et la définition des mesures de prévention pertinentes [1]. Des croyances fatalistes ou superstitieuses, défensives ou apportant une illusion de justice, quant à l'explication des accidents ou à la perception des risques, peuvent amener

certain à penser que les accidents sont inévitables ou qu'ils ne concernent que les autres. De même, des croyances optimistes ou pessimistes (issues d'une expérience personnelle ou non) peuvent conduire à des prises de risque plus ou moins importantes et à des attitudes très diverses vis-à-vis de la sécurité et des moyens de protection. La prise en compte de ces biais permet d'accroître la qualité et la crédibilité du diagnostic de sécurité, la définition de mesures préventives appropriées, ainsi que l'adhésion aux mesures préconisées.

Il s'agit surtout de faire en sorte que chacun des acteurs soit conscient des biais possibles, et se sente personnellement concerné par les risques et par les actions de prévention. L'efficacité des règles de sécurité réside, ainsi, dans leur acceptabilité et leur accessibilité par les personnes concernées par leur mise en application.

Les études portant sur le processus d'adoption de comportements sécuritaires se fondent, pour l'essentiel, sur l'idée que les attitudes et les croyances des personnes pourraient être des déterminants fondamentaux de leurs comportements. Elles laissent supposer que moins la représentation des risques sera biaisée (ou erronée), plus les individus adopteront des conduites sécuritaires. Dans la thèse cognitive, ces biais sont expliqués par le besoin d'avoir un contrôle personnel sur les événements, afin de réduire l'incertitude. Mais ils peuvent aussi être attribués à un processus défensif visant à réduire la peur et l'angoisse liées à la probabilité qu'un accident survienne.

Du principe de précaution

L'analyse des risques *a priori* suppose que l'on fasse l'état des lieux des risques en présence, réels ou supposés. Une notion récente mérite d'être abordée ici, relative à la complexité d'avoir une réponse politique face aux risques (une réponse qui soit en phase avec l'état de l'opinion, sans qu'elle tienne forcément compte de la mesure scientifique du risque).

Initiée à la fin des années Soixante-dix, en Allemagne (où il s'agissait d'organiser la lutte contre la pollution atmosphérique), l'idée sous-jacente était toute simple, et elle sous-tend toujours le principe de précaution : il n'est pas nécessaire d'attendre d'avoir des certitudes scientifiques pour commencer à s'occuper d'un problème dont on pressent qu'il représente un risque potentiel, ni de retarder l'adoption de mesures adaptées. Le principe de précaution, de ce point de vue, est précisément une exigence d'action précoce, de prise en compte anticipée du risque.

Une action précoce sous-entend que les autorités publiques ne doivent plus attendre le stade, où elles disposeront de preuves scientifiques certaines pour commencer à s'occuper de risques que l'on qualifiera de potentiels, puisque l'on n'a pas de certitudes quant à leur existence. Les mesures doivent être effectives et proportionnées :

- ✓ des mesures « effectives », cela veut dire que toute action ayant simplement pour but de rassurer le public, mais qui n'aurait aucun impact sur la source même du risque, serait insuffisante, eu égard au principe de précaution ;

✓ des mesures « proportionnées », cela signifie que ces mesures doivent être proportionnelles à la criticité des dommages anticipés, en fonction de l'objectif que les pouvoirs publics s'assignent quant au niveau de sécurité qu'ils veulent garantir à la population, et du coût des mesures de précaution susceptibles d'être adoptées.

Les mesures de précaution doivent être provisoires et révisables : provisoires, car elles sont prises de façon précoce dans un contexte d'incertitude scientifique, de connaissance partielle et lacunaire. On s'attend donc, en poursuivant les recherches et en organisant l'expertise, à en savoir, progressivement, davantage, et donc à pouvoir réviser les mesures initialement prises.

On relèvera une confusion possible entre le principe de précaution et une règle d'abstention, qui consisterait à l'obligation d'apporter la preuve de l'innocuité d'une chose – un produit, une technique ou une activité – avant que celle-ci ne soit autorisée. En l'absence de preuve de l'innocuité de ladite chose, il faudrait s'abstenir, c'est-à-dire l'interdire. La référence à l'innocuité implique l'absence de dommage. Une société qui ne souffrirait d'aucun dommage est matériellement impossible ; la vie n'est faite, en effet, que de choix, avec des coûts, des avantages et des risques, et on ne peut pas rechercher le risque zéro en toutes circonstances. L'exigence d'innocuité ne saurait être une norme sociale viable.

Ce que nous avons appris du statut de la science a érodé le mythe positiviste scientifique, selon lequel la science serait capable de résoudre toute incertitude, et le progrès scientifique devrait être compris comme le recul absolu de l'incertitude. La notion de preuve scientifique nous apparaît marquée, aujourd'hui, par la contingence du dispositif scientifique utilisé (modélisation, expérimentation). Les énoncés tenus pour des vérités ne sont que ceux que nous ne sommes pas encore parvenus à réfuter. Surtout qu'avec une science toujours en mouvement, on ne peut pas apporter la preuve définitive que quelque chose (un phénomène, un danger) n'existe pas, dès lors qu'on ne dispose pas d'un savoir achevé. Exiger la preuve scientifique de l'innocuité, c'est donc exiger une chose que des scientifiques ne peuvent pas apporter.

L'idée d'inversion de la charge de la preuve reste un piège rhétorique, tant qu'on ne précise pas quelle est la preuve qu'il s'agit d'apporter. Tout se joue dans l'ambiguïté. Il est possible de demander qu'un certain nombre de tests et de procédures définis réglementairement soient passés, comme pour les autorisations de mise sur le marché. Mais dans ce cas, ce que vous apportez, ce n'est pas la preuve de l'innocuité : c'est seulement la preuve que vous avez passé avec succès les tests prévus, ce qui n'est pas la même chose !

Dans le domaine du principe de précaution, l'expertise et la délibération collective (la plus large possible, afin d'éclairer l'acceptabilité des risques) sont étroitement liées. Le fait d'étendre, par diverses procédures de débat, la réflexion sur la conduite à tenir vis-à-vis des risques collectifs répond à un double besoin. D'abord, celui d'amoindrir la coupure entre le monde des savants et le grand public à propos d'enjeux qui concernent la vie quotidienne actuelle et future des

gens ; il s'agit alors de rétablir une relation de confiance qui a été sérieusement ébranlée, en permettant au grand public de questionner les experts et d'obtenir de leur part qu'ils prennent au sérieux les questions qui l'intéressent. Il conviendra ensuite de faciliter un travail de maturation des attitudes du grand public vis-à-vis des politiques de prévention des risques collectifs, afin que consommateurs et citoyens ne soient pas tentés de se servir de la surenchère dans les demandes sécuritaires comme d'un moyen pour se faire entendre. C'est ainsi que notre société pourra prendre en compte dans son droit, de manière plus sereine, les exigences d'une précaution raisonnée, sans s'abandonner aux peurs et aux ressentiments.

Vers un management des risques

Pour qu'un risque existe, il faut qu'un danger soit confronté à la présence de l'Homme. L'élaboration des cheminements cognitifs liés à la prise de conscience du risque est un champ qui mériterait une recherche plus approfondie. Toute activité, y compris physique, s'accompagne d'un traitement mental. Des disparités ont été relevées entre l'investissement théorique nécessaire pour gérer une situation donnée et sa mise en œuvre pratique par l'agent. A partir de là, il importe d'évaluer l'adéquation des investissements ou des procédures mis en place au besoin ressenti par les opérateurs, et à l'utilisation pratique qu'ils en font.

Pour résoudre une situation problématique ou inattendue, l'individu fait appel à certaines compétences métacognitives particulières, telles que sa démarche intellectuelle (adaptation, création, raisonnement...), sa relation au temps (durée de raisonnement ou d'intervention), sa relation à l'espace (à son poste de travail, à l'intérieur, à l'extérieur), son interaction relationnelle (avec ses collègues, avec sa hiérarchie, avec les agents fragilisés...), ses savoirs de référence (sorte de bibliothèque de base, dans laquelle il puise pour « construire ses pensées et ses actes »). Le monde du travail n'est pas un champ clos, et l'individu est perméable à toutes les influences, qu'elles soient internes à l'entreprise ou externes à celle-ci.

Il existe une tendance à la quantification systématique en matière de risques d'accidents. Plusieurs méthodes sont utilisées pour classer les accidents et définir les priorités d'action (ce qui est certes souhaitable), mais en négligeant la réflexion sur les éléments définissant ces risques, sur le pourquoi des choses et sur les moyens susceptibles de les améliorer. La quantification devient, dès lors, une fin en soi.

Cette quantification répond à des critères mécanistes rassurants. Cependant, l'opérateur ne sera jamais une machine ; il ne répondra jamais aux mêmes grilles d'évaluation. La complexité humaine fait la spécificité des humains. Et l'on ne saurait se contenter d'approches par trop éloignées de cette complexité.

Conclusion

Nous nous sommes efforcés, à travers l'expérience de mise en œuvre d'un projet d'analyse *a priori* des risques pro-

professionnels, de sortir d'une démarche essentiellement technique, qui n'aurait eu d'autre but que celui de répondre aux obligations légales en matière d'évaluation des risques professionnels et de traçabilité des informations dans un document unique. Une meilleure connaissance de l'homme et de son fonctionnement cognitif intime nous permet de percevoir les limites de la prévention envisagée dans son acception classique, et d'essayer d'explorer les pistes des représentations mentales face aux risques. Force est de constater que le nombre de méthodes visant à analyser les risques est nettement plus important que celui des méthodes visant à les prévenir. De plus, ces méthodes ne concernent généralement qu'un risque particulier. La tendance à la quantification systématique sur le terrain résulte des trois contrevérités ci-après :

- ✓ « Ce qui n'est pas quantitatif n'existe pas » : cette opinion souvent prêtée aux dirigeants (en particulier aux ingénieurs) coûte très cher aux entreprises, car, très souvent, les problèmes s'avèrent simples, évidents et peu coûteux à résoudre. De plus, toute exigence de quantification entraîne des dépenses injustifiées ;
- ✓ « La quantification conduit aux solutions » : l'expérience montre, au contraire, que la quantification de l'ensemble (par exemple celle du « niveau d'exposition moyen journalier ») peut nuire à la compréhension des détails, sur lesquels il est possible d'agir pour éliminer (ou prévenir) le risque. Le « combien ? » remplace souvent le « comment ? » et le « pourquoi ? ». Et la quantification se conclut sur un résultat stérile ;
- ✓ « La quantification est indispensable pour déterminer s'il y a ou non un risque » : cette troisième affirmation est également une contrevérité, car elle repose implicitement sur la croyance qu'un risque n'apparaît qu'au-delà d'un certain seuil (15 kg une fois par jour, 85 dB (A) en moyenne sur 8 heures...) et qu'en dessous, le risque n'existe pas. Nous pensons donc qu'il faut amener les « préventeurs », qui mesurent systématiquement, et les employeurs, qui le leur demandent, à réfléchir à l'intérêt réel de ces mesures, à leur validité, à leur coût et, ainsi, les inciter à quantifier à meilleur escient, en fonction d'objectifs explicites.

A l'examen de ce qui vient d'être présenté, nous ne pouvons que constater l'existence d'une grande variété de combinaisons permettant d'agir, afin de contenir et de diminuer les risques. Si les aspects normatifs des mesures rendent possible la fixation d'objectifs et s'ils présentent indéniablement une certaine efficacité, ils conduisent inévitablement à laisser sur le bord de la route des éléments déterminants de l'individu au travail. Comment, dès lors, s'étonner que la mesure seule, tout comme l'analyse *a priori* des risques, ne suffisent pas à faire

diminuer les accidents et le nombre de jours d'arrêt de travail ?

Il faut manager les risques, afin de les intégrer dans une démarche d'apprentissage co-construite avec le personnel – une démarche qui doit être menée en lien avec l'objet social de l'entreprise, avec sa production de valeur, et non pas contre elle. Le dirigeant aura alors à cœur d'intégrer le management des risques vis-à-vis de ses salariés comme une valeur liée à son capital social, dans le cadre d'un développement durable ou... désirable. Le développement durable sera, pour l'entreprise, un levier d'attractivité et de compétitivité, fondé sur une dynamique en trois temps :

- ✓ à court terme, la mise aux normes contribuera à mieux gérer les risques et les vulnérabilités de l'entreprise ;
- ✓ à moyen terme, le partage des bonnes pratiques (notamment en matière de management environnemental), permettra de réduire les coûts et d'améliorer la performance ;
- ✓ et, à long terme, cette politique visera à mieux différencier l'image et la réputation de l'entreprise, et à les consolider.

Note

* Maître de conférences associé, IUT de Bayonne (UPPA), Consultant interne à la SNCF, Direction Régionale Poitou-Charentes Aquitaine.

Bibliographie

- [1] (D.R.) KOUABENAN, *Explication naïve de l'accident et prévention*, Paris, PUF, 1999.
- [2] (L.) DEMAILLY, *La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants*, Paris, Dunod, 1987.
- [3] (P.) SLOVIC, (B.) FISCHOFF & (S.) LICHTENCHTEIN, *Acceptable Risk : A critical Guide*, Cambridge University Press, 1981.
- [4] (P.) PERETTI-WATEL, *Sociologie du risque*, Paris, HER/Armand Colin, 2000.
- [5] (C.) LE BOEUF & (A.) MUCCHIELLI, *Le projet d'entreprise*, Paris, PUF, Coll. Que sais-je ? 1989.
- [6] (R.) NORMANN, *Service Management*, John Wiley & Sons Ltd, 1984.
- [7] (J.) LEPLAT & (X.) CUNY, *Les accidents du travail*, Paris, PUF, 1979.
- [8] (J.M.) FAVERGE, (J.) LEPLAT & (B.) GUIDET, *L'adaptation de la machine à l'homme*, Paris, PUF, 1958.
- [9] (R.) AMALBERTI, *La conduite des systèmes à risques*, 2^e édition, Paris, PUF, 2001.
- [10] (A.) TVERSKY & (D.) KAHNEMAN, *Judgment under uncertainty : Heuristics and biases*, Scientific American, 1974.
- [11] (D.) Mc KENNA & (T.) ELY, *Synesthesia*, Granary Books, 1992.

Implication et risques des salariés-associés dans les Sociétés Coopératives de Production

Dans une coopérative, le travailleur possède, à la fois, le statut de salarié et celui de sociétaire. Il est donc, également, gestionnaire et propriétaire de l'outil de travail, ce qui brouille le schéma traditionnel des sociétés de capitaux, où ces deux « statuts » sont détenus par des personnes différentes, aux objectifs généralement contradictoires. Il en résulte des risques spécifiques...

par Yohan DUPONT*

Issues d'une construction historique datant du XIX^e siècle (sous l'influence de courants tels que le socialisme, l'anarchisme ou le christianisme), les Sociétés Coopératives de Production (SCOP) sont nées d'une réaction populaire face à l'essor de l'individualisme libéral et aux abus du capitalisme [4]. En France, on en dénombre aujourd'hui 1 826 (chiffre en augmentation de 20 % depuis dix ans), pour un chiffre d'affaires total de l'ordre de 3 milliards d'euros. Cet élan coopératif, qui s'est amorcé depuis une décennie, s'est accompagné de la création de plus de 7 000 emplois, traduisant une performance économique notable. Au-delà d'une certaine dynamique, ces chiffres montrent, malgré tout, la place marginale qu'occupent les SCOP au sein du tissu économique français. Cette marginalité affecte également les travaux de recherche en management qui leur sont consacrés, ces organisations originales restant un terrain d'étude encore relativement peu exploré par les chercheurs.

Les SCOP sont régies juridiquement par une loi datant de 1978. Celle-ci définit leur objet social comme « l'exercice en commun de la profession des associés au moyen d'une entreprise commune gérée collectivement ». Ce sont des sociétés commerciales, qui peuvent prendre les formes juridiques suivantes : SARL (société à responsabilité limitée), SA (société anonyme) ou, plus rarement, SAPO (société anonyme à participation ouvrière). Sur ces bases juridiques viennent se greffer les principes du droit coopératif et les dispositions propres aux SCOP. Les salariés-associés (1) doivent détenir au minimum 51 % du capital de l'entreprise et au minimum 65 % des droits de vote, chaque nouveau coopérateur apportant progressivement sa part de capital. Les SCOP se caractérisent ainsi par un contrôle des salariés sur l'entreprise et sur la prise de décision [2], même si le coopérateur abandonne, finalement, une partie de son pouvoir de gestionnaire au dirigeant et/ou aux administrateurs, élus par leurs pairs. En effet, les coopérateurs élisent parmi eux des administrateurs (2), qui éliront, à leur tour, le PDG (sachant que tous les salariés ont vocation à devenir sociétaires, généralement au terme d'une période d'un an, dite de « maturité coopérative »).

En cas de départ de l'entreprise, le sociétaire se fait rembourser, à leur valeur nominale, les parts sociales ou les actions qu'il a acquises, celles-ci n'étant pas valorisées sur le marché financier. De plus, le principe de démocratie participative donne un poids égal à chaque salarié-associé, les votes en Assemblée générale s'effectuant sur la base du principe « un homme = une voix », indépendamment du capital détenu. Cet aspect du fonctionnement des SCOP constitue une des différences fondamentales entre l'organisation coopérative et l'actionnariat salarié, dans les entreprises dites capitalistes. En effet, les SCOP et le mouvement coopératif, de manière générale, s'inscrivent dans une idéologie prônant la valorisation du travail et la primauté de la pérennité de l'entreprise, plutôt que celle de la rémunération du capital.

Le résultat est ainsi partagé équitablement entre les salariés, l'entreprise et les coopérateurs. Enfin, notons que, pour pouvoir se prévaloir du statut coopératif, la SCOP doit (ce qui est logique) répondre de son fonctionnement coopératif, et être inscrite sur une liste établie par le ministère du Travail.

L'essence même de ce modèle d'entreprise fait que l'organisation coopérative et ses membres sont mutuellement liés par un double rapport de sociétariat et d'activité [8]. Le travailleur possède, à la fois, le statut de salarié et celui de sociétaire (lié à sa participation au capital de l'entreprise). Il est donc, également, gestionnaire et propriétaire de l'outil de travail, ce qui brouille les schémas d'agence traditionnels que l'on retrouve dans les sociétés de capitaux, où ces deux « statuts » sont détenus par des personnes différentes, aux objectifs généralement contradictoires [5]. De ce fait, les salariés-associés seraient davantage impliqués dans l'entreprise (comme le rappellent souvent les instances dirigeantes des SCOP). Ce discours semble trouver un écho certain dans la littérature managériale, les quelques travaux académiques sur le sujet confirmant cet état de fait. Dans cette optique, l'objet du travail que nous présentons ici est d'identifier les risques sous-jacents à l'implication des salariés-associés dans les SCOP. L'objectif n'est pas de dévelop-



© Coll. Perrin/KHARBINE-TAPABOR

« Les SCOP et le mouvement coopératif, de manière générale, s'inscrivent dans une idéologie prônant la valorisation du travail et la primauté de la pérennité de l'entreprise, plutôt que celle de la rémunération du capital. » Publicité anonyme pour la Coopérative des Ouvriers du Centre.

per une antithèse, aux termes de laquelle le système de la coopération de production constituerait un contexte défavorable à l'implication des salariés, mais, plutôt, de montrer qu'elle peut conduire à l'émergence d'un certain nombre de problématiques. Cet article se compose de trois parties. Tout d'abord, nous expliciterons la notion d'implication organisationnelle. Nous rappellerons ensuite, succinctement, la démarche méthodologique mise en place. Nous concluons enfin par la présentation, en détail, des résultats de l'étude.

L'implication organisationnelle : bref aperçu théorique

Depuis plus de deux décennies, la notion d'implication organisationnelle fait l'objet d'un nombre considérable de travaux en sciences de gestion. Objet de multiples conceptualisations, elle est aujourd'hui définie par une grande majorité de chercheurs comme comprenant trois composantes d'implication distinctes : affective, calculée et normative [6]. La composante affective fait référence à un attachement émotionnel et à une identification de l'individu à son organisation : l'individu s'implique parce qu'il le veut. La composante calculée se réfère à la connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. Ces coûts renvoient à tous les éléments qui ont de la valeur pour lui, qu'il perdrait s'il quittait l'organisation

(compétences, salaire, statut, promotion, temps...) : l'individu s'implique parce qu'il le doit. Enfin, la composante normative traduit un sentiment d'obligation, qui pousse l'individu à continuer à travailler dans l'organisation, par loyauté ou par devoir moral. Cette facette de l'implication fait néanmoins débat, en raison de sa confusion possible avec la composante affective (elle a d'ailleurs été critiquée dans ses fondements théoriques mêmes).

L'implication des salariés constitue un enjeu important pour l'entreprise, notamment en raison des conséquences qu'elle peut avoir sur la relation d'emploi. Par exemple, différents travaux ont montré l'impact de l'implication affective sur la performance au travail, les comportements citoyens et l'absentéisme des salariés. Si elle engendre d'autres comportements bénéfiques pour l'entreprise, l'implication calculée entraîne, quant à elle, davantage de conséquences négatives, telles que le stress ou la baisse de la performance.

Le protocole de recherche

Notre méthodologie repose sur une étude qualitative. La collecte des données a été basée sur une série d'entretiens semi-directifs, menés sur le lieu de travail des répondants. Un guide d'entretien avait été préalablement réalisé, s'articulant autour de quatre grands axes : le travail en SCOP, le

sociétariat, la « culture » SCOP et l'implication organisationnelle. L'analyse des entretiens a été réalisée grâce à une analyse de contenu thématique, guidée par les objectifs de cette recherche. Les entretiens ont été retranscrits intégralement, puis les différents thèmes ont été codés. Par la suite, les extraits des verbatim les plus pertinents ont été sélectionnés, afin d'illustrer chacun des thèmes.

Trente salariés-sociétaires de neuf SCOP ont été interviewés. Sur ces SCOP, huit ont moins de 25 salariés, une seule dépassant les 150 membres. De plus, la majorité d'entre elles a une activité liée au BTP. Les répondants peuvent être répartis en trois catégories : les cadres (20 %), les agents de maîtrise/managers non-cadres (27 %) et les ouvriers/employés (53 %). L'âge moyen des personnes interrogées est de 42 ans (notons que pour préserver l'anonymat des personnes interrogées, les prénoms ont été modifiés).

Nos observations nous ont permis d'identifier deux types de risque liés à l'implication organisationnelle des salariés-sociétaires. Ils concernent, d'une part, le degré d'implication et, d'autre part, la nature de cette implication.

Les risques liés au degré d'implication organisationnelle des salariés-sociétaires

Comme nous l'avons vu précédemment, le discours commun sur les SCOP tend à mettre en avant une forte implication des salariés-sociétaires, en raison de la structure et du mode de fonctionnement de ces organisations. Ce discours va dans le sens de la littérature managériale, plusieurs travaux semblant montrer une implication supérieure des salariés des coopératives de production. Sur ce point, les discours des répondants ont, le plus souvent, corroboré l'idée suivante : « Dans une SCOP, on s'implique forcément plus que dans les entreprises normales, à mon avis. De toute manière, le système coopératif fait que les gens s'impliquent, forcément [...] En tant que sociétaire, on a de l'argent dans le capital, on nous demande notre avis sur des décisions à prendre, on nous fait participer à la vie de l'entreprise [...], plus que dans les entreprises traditionnelles où le gars, il fait ses huit heures par jour, et puis voilà ! [...] » (Didier, ouvrier). Néanmoins, les salariés interrogés ont régulièrement émis des doutes sur l'idée que SCOP rimerait forcément avec implication : « On a de très bon salariés qui ne sont pas sociétaires, qui ne le seront jamais, qui s'impliquent beaucoup plus que des gens qui sont associés, qui eux ne s'impliquent pas ; donc, non [...] : j'ai des exemples très concrets de gens qui arrivent à 8h01 voir 8h02 et qui partent à 17h30 pile et qui sont, pourtant, de très bons collaborateurs et associés. Et des gens qui arrivent une heure avant, le matin, et qui débauchent une heure plus tard, le soir, et qui ne sont pas associés [...] et qui vivent pour leur boîte, et à travers leur boîte. » (Alain, chef de chantier).

En ce sens, le premier risque identifié se situe au niveau du manque d'implication de certains coopérateurs. En effet, le fait qu'une partie du résultat de l'entreprise soit redistribuée aux salariés-associés peut les amener à ne pas s'impliquer comme ils le devraient, adoptant finalement des comportements de « passagers clandestins » : « Il y a une

dizaine d'années, la société sortait d'une période difficile, c'était la cessation de paiement ; donc tout le monde mettait la main à la pâte. Mais je dis que le système devient pervers, aujourd'hui : le partage des bénéficiaires, il se fait entre tous, et, aujourd'hui, c'est clair qu'il y a un certain nombre de sociétaires qui... traînent. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui n'assistent même plus aux réunions, qui font trente-cinq heures et qui regardent les autres qui en font cinquante, en se tapant sur le ventre [...] » (Philippe, conducteur de travaux).

Un autre élément intéressant réside dans le fait qu'un salarié-associé impliqué dans son travail, ne l'est pas forcément dans ses activités de sociétaire. L'implication envers l'organisation se traduit davantage par des efforts consentis vis-à-vis du travail que par un réel souhait de s'investir dans la vie de l'entreprise. Une des raisons avancées tient à la difficulté qu'ont les individus à accepter ce schéma particulier de gouvernance : « Ici, y'a des personnes qui font très bien leur boulot : ils sont vraiment appliqués, ils aiment ce qu'ils font. Ça se voit. Mais dès qu'il faut faire une réunion pour parler de telle et telle chose, pour débattre de tel et tel sujet, y'a tout de suite moins de monde. C'est clair que certaines personnes sont encore dans le truc qu'il y a un patron qui décide et les ouvriers qui exécutent. J'ai du mal à comprendre ça, surtout dans une SCOP. Les gars, ils sont ouvriers [...] Participer, ça ne les intéresse pas : ils font leur boulot, point barre. Ce qu'ils attendent, c'est qu'on leur foute la paix ! (rires). » (Georges, ouvrier).

Une seconde raison à ce manque d'implication tient au fait que les salariés-sociétaires peuvent ne pas avoir les compétences suffisantes pour se sentir vraiment concernés par le processus décisionnel : « Le problème auquel on est confronté aujourd'hui, c'est qu'il faudrait se donner beaucoup de moyens pour être administrateur, beaucoup de compétences ; c'est presque un métier, si vous voulez. On s'appuie donc beaucoup sur la confiance du dirigeant, car, aujourd'hui, il faut une forte implication et se donner des moyens, pour qu'un administrateur soit ce qu'il devrait être, théoriquement. C'est-à-dire, être capable de maîtriser la lecture d'un bilan, de maîtriser le fonctionnement des dépenses d'investissement, l'économie, la stratégie d'entreprise [...] Donc, c'est un métier et ça demande une formation. On a affaire à des mécaniciens qui deviennent des informaticiens ; donc, on ne peut pas leur demander d'être, en plus, des gestionnaires d'entreprise. Ce n'est pas possible. Pour eux, c'est l'affaire du dirigeant et (ils) ne se sentent pas concernés. » (Gérard, chef d'atelier).

Le deuxième risque identifié réside dans ce que l'on peut considérer comme de la sur-implication, génératrice de conflits. Cette trop forte implication des coopérateurs est susceptible d'exacerber l'intensité émotionnelle des conflits (liés au travail notamment) entre les membres de la coopérative [3]. En l'espèce, l'extrait suivant révèle que certains sociétaires sont tellement impliqués, qu'ils se considèrent comme hiérarchiquement supérieurs aux non-sociétaires (3). D'où l'existence d'une source de conflits évidente entre les deux catégories de salariés, comme le relate ce coopérateur : « Qui dit SCOP dit actionnaire, dit implication, OK [...]

Mais y'en a certains, dans leur tête, ils sont plus qu'impliqués : ils sont patrons et ça, c'est pas bon. D'ailleurs, la cohabitation des sociétaires avec les non-sociétaires [...] : il y a des périodes où c'est difficile [...]. Il y a eu des tensions, à ce niveau-là, c'est clair. Quand je n'étais pas actionnaire, même en tant que responsable, j'avais l'impression de me faire manger sur la tête ; donc, c'est surtout ça qui m'a poussé à le devenir. Ils faisaient la police, comme si c'étaient eux, les patrons ; c'était du délire !» (Stéphane, chef d'atelier).

Si cette sur-implication peut se manifester par ce type de comportements et engendrer ainsi des conflits, elle peut présenter un autre facteur de risque : la nécessaire contrepartie de l'implication. Par exemple, ce salarié-sociétaire explique que sa forte implication vis-à-vis de l'entreprise n'est pas récompensée, et que la relation d'échange n'est pas équilibrée : « Je vais vous dire : actuellement, je me pose la question de savoir si je vais rester, ou pas. Je n'ai pas eu le droit à mon augmentation et donc, actuellement, je me pose la question. J'ai voulu m'investir en achetant un véhicule ; on n'avait pas de véhicule, et puis après il n'y a pas eu trop de reconnaissance là-dessus. Donc, en ce moment je me la pose [...] » – « Vous avez acheté un véhicule pour l'entreprise ? » – « Oui, en fait j'avais eu l'idée d'acheter un véhicule qui me servirait à moi et à la société, car on n'avait pas de véhicule utilitaire. Je veux bien faire beaucoup d'efforts pour la société ; comme je vous dis, je fais cadeau d'une demi-heure tous les matins [...]. Mais, en contrepartie [...] : ça ne peut pas marcher que dans un sens, même s'il n'y a eu que ça. L'augmentation, je pense que je la mérite, c'est tout, quoi... Maintenant, je freine un peu, quoi : j'arrive le matin à huit heures, je fais mes heures, quoi... » (Nicolas, ouvrier).

Cet extrait illustre, par ailleurs, la sorte de contrat psychologique qui peut exister entre un salarié et son entreprise. Le contrat psychologique est « l'ensemble des croyances d'un individu relatives aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque, entre cette personne-cible et une autre partie » [7]. La violation de cet accord implicite par l'une des parties peut entraîner des comportements de retrait (en l'espèce, en échange de sa forte implication, le coopérateur estime qu'il aurait dû recevoir son augmentation de salaire, et que l'entreprise n'a donc pas respecté les termes du contrat).

Après avoir présenté les risques relatifs au degré d'implication organisationnelle des salariés sociétaires, nous allons, à présent, évoquer les résultats de nos observations relatives aux risques inhérents à la nature de cette implication.

Les risques liés à la nature de l'implication organisationnelle

Si les travaux sur l'implication dans les coopératives de production mettent en avant une forte implication organisationnelle chez les salariés de ce type de structure, les auteurs l'ont toujours appréhendée à travers sa facette affective. Dans le cadre de cette étude, les interviews réali-

sées montrent, également, la présence de la dimension calculée de l'implication. Sans forcément être considérée comme foncièrement dysfonctionnelle pour l'organisation, plusieurs auteurs ont néanmoins souligné le fait que l'implication calculée pouvait engendrer des comportements inadéquats [1]. Dans l'intérêt de l'organisation, il est donc nécessaire de limiter l'importance de la dimension calculée dans l'implication des coopérateurs (le risque étant qu'ils s'impliquent plus parce qu'ils le doivent que parce qu'ils le veulent). Ces premiers extraits illustrent la manière dont cette forme d'implication peut se manifester : « Dans les autres entreprises que j'ai fait, avant, c'est vrai qu'on travaillait : on faisait nos 35 heures et on avait la paie à la fin du mois. Alors que, là, on peut s'investir plus. Plus on s'implique, plus l'entreprise marche et plus c'est intéressant, d'un point de vue financier. » (Christian, ouvrier).

L'explication principale de l'émergence de l'implication calculée réside, comme nous avons pu le constater, dans l'attractivité financière des SCOP, en raison du partage des bénéfices et du versement des dividendes annuels. Nombreux sont les répondants à l'avoir souligné. Effectivement, les statistiques montrent que les salaires moyens sont plus élevés dans les SCOP que dans les entreprises classiques, même si les revenus des cadres sont, au contraire, moins élevés. Notre échantillon comportant 80 % de personnel non-cadre, il n'y a donc rien de surprenant à constater la fréquence de ce type de discours : « Je crois que, dans le sociétariat, il faut voir deux choses, je crois. On en est tous un peu conscient : il y a, d'une part, l'aspect de l'entreprise, pour laquelle on a accès à un certain nombre de choses ; on a des pouvoirs de décision, puisqu'on a la décision (par notre vote) d'élire ou de ne pas élire un administrateur, voire un PDG. Mais je suis sûr que, dans l'esprit de chacun, il y a quand même 50 % qui sont les aspects financiers et fiscaux. Il ne faut pas se le voiler. On a l'abondement qui arrive, on a notre avoir fiscal, on a notre déduction fiscale au titre de la participation au capital des PME [...] Donc, effectivement, je pense même qu'aujourd'hui, dans une entreprise comme la nôtre, il y a des gens qui deviennent sociétaires, à 90 % pour ça, et à 10 % pour aller voter. » (Françoise, comptable). Finalement, cette implication, davantage guidée par la perspective du gain financier que par un réel attachement émotionnel à la coopérative, contredit quelque peu les propos de Jacques Defourny [4], lorsqu'il explique que « le coopérateur n'investit pas comme un actionnaire habituel, avec le souci principal d'obtenir un rendement maximum de son capital, mais plutôt dans la perspective de bénéficier [...] des emplois qu'elle crée, en tant que travailleur ». Même si l'on est encore loin du coopérateur-investisseur, ce salarié-sociétaire n'hésite pas à assimiler le système SCOP à un placement financier : « C'est vrai que, sur le plan financier, la SCOP est quand même plus intéressante. C'est même plus intéressant qu'une banque, au niveau placement ! Vous savez, les électriciens, on est les plus mal payés du bâtiment, pratiquement, donc [...], ça permet d'avoir un peu plus, à la fin de l'année. » (Stéphane, chef d'atelier).

Cela nous conduit à soulever la problématique du risque d'atténuation de la portée idéologique de l'implication organisationnelle des coopérateurs. Tout d'abord, un élément saute aux yeux : aucun des répondants ne nous a déclaré avoir souhaité travailler dans son entreprise pour la simple raison que c'est une structure coopérative : « Moi, je ne suis pas venu dans une SCOP parce que c'était une SCOP ; ce n'est pas du tout par idéologie. Il se trouvait que le projet m'intéressait, que c'était une création d'entreprise, que j'avais vraiment envie de faire autre chose ; en plus, on démarrait à deux, donc... la situation était un peu différente. Je ne rentrais pas dans une SCOP parce que c'était une SCOP... Je ne suis pas dans l'idéologie « tous ensemble ! » (rires). Ça ne me choque pas, que ce soit une SCOP : je trouve ça agréable, car on participe, mais je ne suis pas une forcenée ! » (Nicole, responsable administrative).

Le deuxième élément intéressant concerne le fait que les coopérateurs sont conscients que l'entreprise SCOP et le mouvement coopératif, dans son ensemble, renvoient à un certain nombre de valeurs. Ils respectent ces valeurs, mais sans se sentir, pour autant, foncièrement proches de l'idéologie coopérative, et sans se considérer comme des coopérateurs militants : « La coopération, il y a des valeurs importantes, dedans. Je ne peux pas me considérer comme militante pour la coopération. Mais le fait de partager une aventure ensemble, c'est intéressant. Et puis, ce n'est pas donné à tout le monde, surtout en ce moment, où c'est de plus en plus chacun pour sa pomme [...] » (Martine, secrétaire). Ainsi, pour certains sociétaires que nous avons interviewés, la coopération renvoie davantage à un état d'esprit, qu'à l'adhésion à une idéologie ou à un mouvement. L'extrait suivant traduit ce constat : « Personnellement, l'idéologie coopérative, ce n'est pas quelque chose qui me parle vraiment : ce n'est pas un truc auquel je m'identifie [...] C'est assez décevant, comme réponse ? (rires). Je ne suis pas du tout dans cette mouvance-là, en fait. L'important, c'est le sens de la démarche, c'est-à-dire quel sens, quelles valeurs on va pouvoir mettre en avant [...] et puis est-ce que ces valeurs-là sont en rapport avec la personne ? Et est-ce que ces valeurs-là ont suffisamment de sens pour défendre un projet commun ? Ça peut être ça [...] On met en commun des moyens, des outils, c'est ça, quoi..., pour remplir une mission ; c'est ça, l'idée. » (Bruno, chargé d'affaires). Aussi certains sociétaires avouent-ils regretter ce manque de militantisme chez certains de leurs collègues de travail : « Je regrette un peu que les salariés n'en soient pas plus conscients, qu'ils ne s'impliquent pas plus dans le statut SCOP. Pourtant, cette implication politique, elle est, à mon sens, nécessaire, lorsqu'on travaille dans une SCOP. On a le magazine « Participer (4) », à la disposition de tout le monde [...] : personne ne le lit ! » (Gérard, chef d'atelier).

Conclusion

L'implication dans l'entreprise est un phénomène complexe, non seulement de par les multiples formes qu'elle peut prendre, mais également par les probléma-

tiques, qui peuvent en émerger (particulièrement dans le contexte de la coopération de production). Notre enquête, menée auprès de trente salariés-associés de SCOP, a ainsi permis de mettre en évidence quatre types de risques.

Tout d'abord, nous avons souligné le risque relatif à une sous-implication de certains sociétaires. Ce manque d'implication peut se manifester par des comportements de « passagers clandestins », les sociétaires en question estimant qu'ils n'ont pas besoin de s'impliquer, dès lors qu'une partie du résultat de l'entreprise leur sera de toute façon reversée. Le fait que les salariés-sociétaires puissent se mettre à l'écart de l'action collective se révèle également être lié au schéma mental « décideurs-exécutants », qui est le leur, vis-à-vis de la relation d'emploi. En d'autres termes, la sous-implication peut être la résultante d'une difficulté à accepter la relation d'agence, dans des entreprises telles que les SCOP. Elle peut, de surcroît, être exacerbée par le manque de compétence de certains coopérateurs ; une compétence minimale est en effet jugée nécessaire pour se sentir réellement partie prenante dans le processus décisionnel.

Ensuite, nous avons mis en exergue les risques liés à l'éventuelle sur-implication des salariés-sociétaires. Son danger est, d'une part, qu'elle conduise à des situations de conflits interpersonnels et, d'autre part, que la contrepartie qu'elle sous-tend ne soit pas respectée par l'organisation. En effet, une forte implication peut engendrer des attentes fortes chez le coopérateur, notamment en termes de reconnaissance.

Le troisième risque a trait à l'importance de la facette calculée de l'implication organisationnelle des salariés-sociétaires. Identifiée dans la littérature comme néfaste à la performance au travail, sa recrudescence présente donc un risque pour l'organisation coopérative. Elle découle de l'attrait financier des SCOP, maintes fois évoqué lors des entretiens (surtout par les personnels non-cadres). Concrètement, elle se manifeste par une implication fondée davantage sur l'attente d'un gain financier, que sur un attachement émotionnel à l'organisation.

Enfin, le dernier risque que nous avons relevé, concerne la dimension idéologique de l'implication organisationnelle. En effet, les entretiens ont montré que très peu de salariés-sociétaires accordent une portée idéologique à leur travail en SCOP et à leurs attitudes. Même s'ils perçoivent le fait qu'ils font partie d'organisations défendant certaines valeurs humanistes, ils ne se reconnaissent pas, le plus souvent, dans le mouvement ou dans le militantisme coopératif.

En dépit de ces résultats, cette recherche ne constitue qu'un point de départ pour une meilleure compréhension du processus d'implication et du management adéquat qu'elle réclame, dans des structures telles que les SCOP. Une démarche quantitative, portant sur un échantillon plus important, permettrait, par exemple, d'évaluer plus précisément les causes et les conséquences des risques, que nous avons mis en évidence dans cette étude.

Notes

* Doctorant en sciences de gestion, IAE de Limoges.

(1) Nous emploierons de manière interchangeable les termes « salariés-associés », « sociétaires » et « coopérateurs ».

(2) Dans le cadre des SCOP sous statut de SA.

(3) Rappelons que le sociétariat n'est pas obligatoire dans certaines SCOP, et qu'il n'est pas lié au positionnement hiérarchique du salarié.

(4) *Participer* est la revue bimestrielle de la Confédération Générale des SCOP.

Bibliographie

[1] (K.) BENTEIN, (C.) VANDENBERGHE & (T.) DULAC, *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail*, XV^e Congrès de l'AGRH, Université du Québec à Montréal, 1^{er}-4 septembre, 2004.

[2] (J.) BONIN, (D.) JONES & (L.) PUTTERMAN, *Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: will ever the twain meet?*, Journal of Economic Literature, vol. 31, n° 3, p. 1290-1320, 1993.

[3] (N.) CARTER, *Workplace democracy: tuning workers into citizens?*, European Consortium of Political Research Workshop, University of Edinburgh, 28 mars - 2 avril, 2003.

[4] (J.) DEFOURNY, *Démocratie coopérative et efficacité économique. La performance comparée des SCOP françaises*, Bruxelles, De Boeck Université, 1990.

[5] (D.) DEMOUSTIER, *Les coopératives de production*, Paris, La Découverte, 1984.

[6] (J.P.) MEYER & (N.J.) ALLEN, *A three-component conceptualisation of organizational commitment*, Human Resource Management Review, vol. 1, 1991.

[7] (D.M.) ROUSSEAU, *Psychological and implied contracts in organizations*, Employee Responsibilities and Rights Journal, vol. 2., 1989.

[8] (C.) VIENNEY, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, 1994.

Outils technologiques et changements organisationnels : facteurs de risques pour les entreprises internationales ?

L'apprentissage des outils technologiques n'a pas d'effets mécaniques sur le changement organisationnel. Une série d'entretiens menés auprès de huit entreprises internationales révèle que les stratégies organisationnelles sont souvent plus déterminantes que les capacités intrinsèques de la technologie visée...

par Corinne BAUJARD*

Les entreprises internationales, de plus en plus conscientes du caractère stratégique des actifs immatériels, modifient, en conséquence, leurs comportements de gestion pour se positionner sur des marchés émergents. Soumises à l'épreuve des faits, elles envisagent les technologies en insistant davantage sur la résolution de problèmes que sur les dimensions organisationnelles. Dès lors, de nouveaux modèles poussent les entreprises à investir autant « dans le capital humain ou organisationnel que dans le capital financier » [3], ce qui peut parfois présenter des risques pour les entreprises internationales.

Ces interrogations s'inscrivent dans le prolongement de plusieurs contributions théoriques [2]. La tentative d'y répondre a nécessité de conduire une série d'entretiens auprès de plusieurs entreprises internationales [3], selon une méthodologie inductive [4]. Le cadre interprétatif des changements organisationnels qui en résulte [5], permet une discussion des résultats managériaux obtenus, ouvrant de futures pistes de recherches [6].

Débats et contributions théoriques

Motivés, à l'origine, par des besoins opérationnels, les choix technologiques sont liés aux attentes des entreprises. Qu'il s'agisse de *groupware*, de gestion électronique de documents, de *e-learning*, de messagerie électronique ou d'Intranet, les choix technologiques conduisent à envisager les relations entre l'organisation et son environnement [2, 9]. Des caractéristiques contextuelles ou situationnelles ont un impact majeur sur la structuration des organisations. Leur approche repose sur deux hypothèses : d'une part, il n'existerait pas de modèle unique de l'organisation performante et, d'autre part, les organisations performantes seraient celles, qui sauraient adopter un modèle organisationnel leur permettant de s'adapter au mieux à leur environnement. Cela n'a toutefois pas permis d'expliquer les processus qui structurent les organisations, en raison d'un fort déterminisme des contraintes d'organisation auxquelles il convient de s'adapter (technologie, taille de l'organisation, caractéristiques de son environnement).

Un premier courant doctrinal, relatif à une approche globale du changement, est issu du courant américain de l'OD (Organization Development) des années 1960 [1]. Il décrit la transformation organisationnelle dans un contexte environnemental. La théorie socio-économique explore ce concept de transformation, afin d'en proposer un cadre théorique [16]. L'adaptation des organisations à l'environnement externe appelle des formes élaborées d'organisation, souples et réactives, dotées de capacités d'adaptation et de gestion du changement [5, 6]. Tout en établissant une distinction entre changement et transformation, il propose aujourd'hui plusieurs catégories de changement [1].

Un deuxième courant doctrinal envisage les obstacles relationnels et n'intègre pas toujours l'apprentissage de l'outil, en fonction des comportements individuels et collectifs [15]. Plus précisément, les risques sociaux invitent à admettre une variété des usages, dans la façon dont les utilisateurs s'approprient les outils.

Un troisième courant doctrinal s'intéresse aux relations entre la construction des savoirs et les diverses combinaisons organisationnelles [11]. La standardisation des compétences dans un environnement très complexe pallie le risque informationnel. Internet, Intranet, bases de données, échanges de données, traitement des fonctions administratives et commerciales, automatisation des processus, gestion électronique de documents... constituent des services, qui permettent de gérer des situations abstraites et complexes demandant un grand investissement intellectuel dans l'accomplissement de toutes les fonctions. La gestion du savoir met en cause la structure pyramidale des organisations, qui tend, paradoxalement, à industrialiser les services, qui se taylorisent. L'évolution rapide de la technologie, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, devient également un enjeu de plus en plus important pour la compétitivité des entreprises.

Mais les stratégies des entreprises en matière d'adoption de la technologie présentent des liaisons complexes entre ce qui se passe dans l'environnement et ce qui se passe au sein de l'organisation. Raisonner en termes de structure sociale [14] reviendrait à envisager la technologie de

manière fonctionnaliste, à en faire un objet social doté d'une fonction technique [6]). Certains auteurs ont critiqué cette forme de rationalité inspirée de l'analyse néo-classique, car l'entreprise fonctionne sur la base de comportements routiniers assimilés à des codes, à des répertoires de connaissances individuels et collectifs figurant dans des documents, des banques de données ou des rapports [13]. Ces comportements, souvent latents, ne sont pas nécessairement activés de façon continue ; tout dépend, en la matière, de l'environnement et de la stratégie d'entreprise. En tout cas, l'entreprise adopte des stratégies d'exploitation et d'exploration en vue d'obtenir un avantage compétitif [10]. Emery et Trist [7], l'Institut Tavistock des relations humaines de Londres et l'Institut du Travail d'Oslo considèrent l'organisation comme un système ouvert, composé d'un système technico-économique et d'un système social, qu'il faut optimiser de manière conjointe, car les forces techniques, économiques et sociales sont interdépendantes. Les trajectoires personnelles des acteurs étant susceptibles de bloquer *a posteriori* toutes les formes de changement plus ou moins initiées par l'organisation [4], la performance de celle-ci dépend – toujours – de l'interaction entre les stratégies des acteurs et celles développées par l'organisation.

Ces visions de l'apprentissage organisationnel ne sont pourtant pas opposées. Il semble que des politiques de rationalisation du travail hâtives et mal préparées découragent la cohésion collective, parce que le changement, quelle qu'en soit la nature, se conçoit dans un cadre de cohésion qui trouve son origine dans les structures [16].

La problématique et la démarche suivie

Il est délicat d'identifier les risques organisationnels résultant d'un compromis managérial entre des contributions théoriques et des perspectives pratiques. Si l'on admet que l'apprentissage est effectivement déterminant pour l'organisation [12], toute technologie s'accompagne de changements, qui affectent tant les pratiques des acteurs que les structures organisationnelles.

Dès lors, faut-il voir dans les outils technologiques des indicateurs organisationnels, ou bien faut-il raisonner en termes de fonctionnalités des outils mis en place ? A l'évidence, le risque n'est pas simplement lié aux technologies présentes dans l'organisation. Au fond, aucune organisation n'est jamais à l'abri d'être handicapée par des outils contre-performants, à l'origine de conflits, de dysfonctionnements ou de comportements dissidents. Les objectifs stratégiques déterminent-ils le changement organisationnel ? De quelle manière le processus d'apprentissage participe-t-il au management des ressources ? Et en quoi la gestion des outils transforme-t-elle l'organisation ?

Il convient d'observer (grâce à une méthodologie dite inductive) les situations d'usage des technologies, les modalités des comportements organisationnels. Plutôt que de partir du déploiement des outils technologiques, on s'intéressera aux risques du fonctionnement réel d'une organisation. Cette démarche, inspirée de la *Grounded Theory* [8], présente l'avantage d'interpréter le changement organisa-

tionnel comme une adaptation à des évolutions de l'environnement économique et social, ou encore comme une démarche proactive de transformation de l'environnement. Afin de parvenir à une appréciation réaliste des expériences recensées, notre démarche méthodologique privilégie ainsi les dimensions organisationnelles, en fonction des besoins des acteurs et, ce, jusqu'à l'élaboration d'une matrice de conditions. Ce n'est donc pas la pertinence de la solution technique, qui doit permettre d'expliquer le succès de son adoption : à l'inverse, il importe de considérer uniquement le dispositif social émergent, sans oublier l'impact des caractéristiques techniques, lors du déploiement du projet d'apprentissage des outils technologiques.

Terrain et méthodologie

Une démarche inductive, issue de la *Grounded Theory* [8], a produit un ensemble de concepts à partir du terrain (et non pas en fonction des seuls cadres théoriques). L'échantillon repose sur quatorze entretiens, menés au cours de la période 2004-2007 auprès de huit grandes entreprises internationales de différents secteurs d'activité.

Tout d'abord, les entretiens ont été découpés en unités d'analyse, afin d'établir progressivement des catégories et d'attribuer un code à chacune d'entre elles. Une fois ces catégories regroupées, le codage axial sert à repérer les interactions explicatives à l'origine des changements organisationnels. Enfin, le codage sélectif synthétise les relations entre les catégories et les éléments contextuels, en fonction des pratiques d'apprentissage. Notre recherche a permis de montrer comment les outils technologiques permettent d'évaluer différents risques, qui peuvent parfois se combiner entre eux (cf. tableau 1).

Progressivement, l'organisation passe d'une logique de comparaison externe à une logique interne de processus d'adoption des outils technologiques. Les nouveaux outils technologiques remettent en cause les frontières organisationnelles, sans qu'il en aille de même en ce qui concerne les frontières d'apprentissage.

Les résultats

L'analyse identifie trois types de situation présentant des risques potentiels pour l'organisation.

Un premier type de risque managérial apparaît dans des entreprises dans lesquelles l'apprentissage dépend largement du contexte externe et interne. Les outils accompagnent les transformations de l'organisation en fournissant des représentations collectives, qui modifient les compétences « métiers ». Le recours accru de ces entreprises au marché conduit, cependant, à des réductions inégales des coûts de coordination interne et externe. On privilégie les modes d'apprentissage décentralisés, dont la rentabilité est assurée par les partenaires immédiats. Ainsi, des réseaux se mettent en place selon des capacités d'expertise issues de pratiques managériales. Ces entreprises espèrent optimiser leurs coûts organisationnels, afin d'accroître leur capital intellectuel. Les entreprises

Risques	Modalités	Comportements adoptés
Risques managériaux Les outils sont des éléments déterminants des choix stratégiques.	Le recours aux partenariats. L'esprit est très important dans l'adoption d'une technologie.	Formuler des objectifs stratégiques Le changement est vu comme une recherche de l'alignement stratégique. Les outils sont influencés par les objectifs des managers.
Risques sociaux Les interactions sociales ne sont pas stabilisées : elles évoluent tout au long de la construction des objets techniques.	Les acteurs transforment les structures sociales.	Maîtriser le changement L'influence mutuelle de la technologie est construite et ne peut être dissociée des structures sociales.
Risques opérationnels La culture traduit des comportements stratégiques du changement.	Les tensions organisationnelles dépendent des interactions.	Gérer les ressources Plusieurs formes d'apprentissage coexistent, qui impliquent des arbitrages organisationnels.

Tableau 1. Les changements organisationnels repérés.

entretiennent des équipements fortement flexibles permettant l'interaction avec l'environnement immédiat. C'est une approche du type déterminisme technologique, l'effet recherché étant d'augmenter la qualité des processus de communication ou de prise de décision.

Un deuxième type de risque, de nature sociale, apparaît dans les entreprises qui construisent elles-mêmes leurs apprentissages à partir des représentations collectives. L'entreprise repense complètement l'organisation du travail, en fonction de ses possibilités. Les acteurs de l'organisation choisissent des technologies adaptées à leur situation de gestion ; ils ne les choisissent pas en fonction de leurs propriétés, qui auraient simplement plus d'effets positifs que négatifs sur l'organisation (contrairement à la perspective du risque de type déterminisme technologique). Ils maîtrisent les effets des technologies, dans un contexte aboutissant à des besoins précis.

Enfin, un troisième type de risque est soumis au fonctionnement collectif de l'apprentissage. C'est celui auquel sont confrontées les entreprises qui se situent dans une logique opérationnelle, tant les difficultés à se repérer dans un environnement élargi nécessitent un effort collectif face au potentiel technologique. Les tensions organisationnelles sont d'autant plus fortes que la culture de l'entreprise en est restée à une conception instrumentale des outils. Les salariés ne cessent donc de s'interroger sur ce qu'ils pourraient faire des outils : ces derniers deviennent une contrainte, plus qu'un appui, dans la réalisation du travail, surtout lorsque les salariés constatent que leur multiplication se traduit par un accroissement du travail administratif.

Dès lors, nous pouvons envisager la discussion des risques organisationnels repérés.

Discussion et limites des résultats

Le processus d'apprentissage est soumis aux caractéristiques des ressources pour lesquelles les outils sont utilisés. Les risques sociaux et technologiques laissent entrevoir une

diversité de situations d'apprentissage, dont la capitalisation structure le déroulement du processus. L'adoption d'un outil technologique répond à trois objectifs, bien distincts les uns des autres : a) l'anticipation de la transformation organisationnelle permettant de prendre en compte les objectifs stratégiques, b) la maîtrise du management du déploiement des outils technologiques, et c) la gestion des activités d'apprentissage à l'origine des changements sociaux.

- ✓ Les caractéristiques de la technologie structurent l'apprentissage organisationnel. Le contexte social fait émerger des connaissances, sans avoir néanmoins la possibilité d'en anticiper les conséquences liées aux fonctionnalités. En effet, les processus enclenchés lors de l'adoption des outils contribuent partiellement à déterminer l'organisation, surtout lorsque la recherche d'un consensus sur des intérêts divergents s'avère nécessaire pour que l'outil puisse être adopté.
- ✓ L'explication du changement se ramène souvent au seul facteur technologique. Ses effets dans l'organisation, susceptibles de multiples combinaisons, sont toujours plus ou moins aléatoires. Il existe une multitude de chemins négociés, dont les échecs attestent d'un manque d'intérêt pour des outils complexes, peu déterminés à l'avance.
- ✓ A première vue, les ressources dépendent des activités managériales finalisées lors du déploiement des outils technologiques ou à l'occasion de « l'enrichissement progressif » de la transformation. Mais, en réalité, les organisations exploitent différemment leurs connaissances : rares sont celles qui ne considèrent pas leur capital humain (résultant d'un ensemble d'ajustements) comme indispensable pour parvenir à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques. Le processus d'apprentissage varie selon les ressources technologiques, humaines et cognitives. Souvent, l'analyse des problèmes se heurte à des dysfonctionnements dans les pratiques réelles, qui traduisent un manque de fiabilité du système ou une résistance à son utilisation. Les



© Lars Tunbjork/AGENCE VU

« On aboutit ainsi à un empilement d'outils, plutôt qu'à leur adoption réfléchie et maîtrisée. »

entreprises préfèrent alors élaborer de nouvelles règles de gestion, pour satisfaire à des utilisations locales en phase opérationnelle, parce que des déploiements coûteux génèrent également des apprentissages limités. On aboutit ainsi à un empilement d'outils, plutôt qu'à leur adoption réfléchie et maîtrisée.

Les limites de notre recherche sont d'ordre méthodologique : la plupart des entretiens ayant été sélectionnés pour des raisons de facilité d'accès au terrain, il est nécessaire de faire appel à beaucoup de prudence avant de commencer toute analyse. On peut considérer qu'une étude longitudinale (donc historique) aurait permis de retenir une perspective plus indépendante de la gestion des transformations.

En tout cas, qu'il s'agisse de formuler des objectifs, de maîtriser les processus transversaux ou de gérer la culture, l'apprentissage des outils technologiques conduit toujours à s'interroger sur le changement organisationnel. Dans ce contexte, les technologies organisationnelles confèrent aux processus internes un rôle prépondérant dans l'identification des risques managériaux auxquels les entreprises internationales sont confrontées.

Note

* Maître de Conférences, Université Européenne de Bretagne (UBO).

Bibliographie

- [1] (D.) BONNET, *La duplicité du changement et de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle*, Colloque international Organization Development and Change, ISEOR, 2006.
- [2] (T.K.) BURNS & (G.M.) STALKER, *The Management of Innovation*, London, Tavistock, 1967.
- [3] (G.) CHARREAUX, *La mesure de performance des entreprises*, Banque et marché, n° 34, mai-juin, p. 46-51, 1998.
- [4] (M.) CROZIER & (E.) FRIEDBERG, *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.
- [5] (A.) DESREUMAUX, *Richard Beckhard et Warren G. Bennis : l'Organization Development*, Encyclopédie des ressources humaines, p. 1584-1590, 2003.
- [6] (G.) DESANCTIS & (M.S.) POOLE, *Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory*, Organization Science, vol. 5, n°2, p. 121-147, 1994.

- [7] (F.E.) EMERY & (E.L.) TRIST, *The Causal Texture of Organizational Environments*, Human Relations, vol. 18, n° 1, p. 21-32, 1965.
- [8] (B.G.) GLASER & (A.L.) STRAUSS, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter, 1967.
- [9] (P.R.) LAWRENCE & (J.W.) LORSCH, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Trad. *Adapter les structures de l'entreprise* (1986), Paris, Editions d'Organisation, 1967.
- [10] (J.G.) MARCH, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, Organization Science, n° 2, p. 71-87, 1991.
- [11] (H.) MINTZBERG, *Power in and around Organizations*, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs ; trad. *Le pouvoir dans les organisations* (1986), Paris, Editions d'Organisation, 1983.
- [12] (J.C.) MOISDON (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan, 1997.
- [13] (R.R.) NELSON & (S.G.) WINTER, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, London, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- [14] (W.J.) ORLIKOWSKI, *The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations*, Organization Science, vol. 3, n° 3, p. 398-427, 1992.
- [15] (R.) REIX, *Systèmes d'information et management des organisations*, 5^e édition, Paris, Vuibert, 2005.
- [16] (H.) SAVALL & (V.) ZARDET, *Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales*, Colloque International Organization Development and Change, ISEOR, 2006.

Du risque inhérent à un usage abusif des TIC : Vers le « technostress » ?

L'essor actuel des technologies de la communication a spectaculairement transformé les modes de management et les méthodes de travail. Les avantages qu'elles procurent ont cependant été contrebalancés par des exigences supplémentaires. Les pressions accrues sur les opérateurs peuvent désormais être à l'origine d'un nouveau genre de stress professionnel : le « technostress »...

par Sonia JEDDI* et Ridha OUNI**

Bien qu'il existe une littérature abondante sur le stress professionnel, les études spécifiques sur le stress lié à l'usage des technologies de l'information sont encore rares. Les recherches en systèmes d'information se sont récemment intéressées au stress au travail [5, 9, 16 et 17]. Cependant, la plupart de ces recherches n'ont débouché que sur la définition de cadres conceptuels, sans résultats empiriques, ou bien elles se sont limitées à développer les instruments nécessaires à la mesure du stress chez des professionnels utilisant les TIC [15]. Il apparaît donc important de comprendre la relation qui existe entre le stress au travail et le recours massif aux solutions technologiques. La question posée est alors la suivante : comment l'usage des TIC peut-il représenter un facteur de stress, pour les utilisateurs ? Notre étude consiste, d'une part, à déterminer les facteurs de risque prédisposant au « technostress » et, d'autre part, à comprendre quelles en sont les répercussions éventuelles.

Au fil de cet article, nous allons, tout d'abord, présenter une analyse de la littérature. Puis nous exposerons le schéma conceptuel et la méthodologie de l'étude empirique. Ensuite, nous présenterons une synthèse et une discussion des résultats majeurs, issus de l'étude de trois entreprises tunisiennes. En guise de conclusion, nous révélerons les nouvelles tendances ainsi dégagées.

Revue de littérature

Le stress a souvent été considéré comme un état de divergence entre les demandes environnementales et les possibilités de réponse de l'individu. Afin d'éviter toute ambiguïté, nous adopterons la définition de De Keyser et Hansez [3], qui présentent le stress dans la sphère du travail comme « une réponse du travailleur devant les exigences de la situation, pour lesquelles il doute de disposer des ressources nécessaires ». Cette définition nous sera utile parce qu'elle insiste, d'une part, sur les caractéristiques de l'individu et, d'autre part, sur les exigences professionnelles (dans cet article : les nouvelles exigences associées à l'usage des technologies). Historiquement, le stress a été conçu, soit comme une réponse (c'est la conception physiologique), soit

comme un *stimulus* (dans la conception physique), soit comme une transaction-interaction (pour la conception psychologique). En dépit de certaines critiques, plusieurs chercheurs et théoriciens s'entendent sur l'utilité des approches psychologiques pour définir le stress [4, 14 et 18]. Dans cette recherche, le « technostress » sera donc appréhendé en fonction de la troisième conception qui, contrairement aux deux autres, rend compte d'une perspective dynamique de l'interaction entre la personne et son environnement [3].

Deux théories relèvent de cette conception psychologique : la théorie interactionniste et la théorie transactionnelle. Les tenants de l'approche transactionnelle (Lazarus et Folkman, 1984 ; Cooper et Mackay, 1987 ; Siegrist, 1996) ont, à la fois, mis en évidence l'influence de la perception de la situation par l'individu sur le stress professionnel et les mécanismes d'adaptation, qu'ils appellent « stratégies de coping ». L'attention est portée sur les dimensions psychologiques et cognitives de l'individu. Quant aux tenants de l'approche interactionniste (Karasek, 1979 ; French, Caplan et Van Harrison, 1982 ; Karasek et Theorell, 1990), ils se sont intéressés aux caractéristiques structurelles des interactions, sans pour autant expliquer comment les opérateurs peuvent gérer une situation stressante, ni de quelle façon ils peuvent s'y adapter. Ainsi, en vue d'une meilleure appréhension du « technostress », nous proposons de l'aborder selon trois catégories : ses antécédents, ses conséquences et ses caractéristiques individuelles.

Les antécédents (ou les composantes) du « technostress »

Selon Carayon et Karsh [1], la technologie peut avoir, à la fois, un effet direct, résultant des caractéristiques des outils technologiques, et un effet indirect, généré par les caractéristiques du travail (relatives, dans le cas qui nous occupe, aux nouvelles exigences professionnelles). Nous distinguons, à cet égard, les « stresseurs » inhérents à la tâche de ceux qui sont liés à la technologie. Les « stresseurs » inhérents à la tâche sont de trois ordres :

DU RISQUE INHÉRENT À UN USAGE ABUSIF DES TIC : VERS LE « TECHNOSTRESS » ?

— La charge de travail

Les technologies de l'information contribuent à une intensification du travail. La surcharge de travail est le facteur contribuant le plus fortement au stress ressenti par leurs utilisateurs [6, 9, 10 et 16]. En effet, les TIC ont remarquablement augmenté les flux informationnels. Se pose ainsi le problème de la limite des capacités des opérateurs à maîtriser ces flux. De plus, grâce aux technologies mobiles, les opérateurs deviennent joignables à n'importe quel moment et n'importe où. Ils s'exposent, de ce fait, à des demandes contradictoires et deviennent même « responsables » des différentes pannes, des problèmes de dysfonctionnement...

— La pression du temps

Les contraintes temporelles résultent du manque de temps nécessaire à l'accomplissement d'un volume de travail important. L'Organisation Mondiale du Travail (OMT) estime, à cet égard, que le stress dû à la pression du temps est devenu une des questions de santé publique les plus préoccupantes. Bien que l'avènement des TIC ait permis des gains de temps, il a accéléré les rythmes du travail pour 62 % des personnes interrogées (étude Institut Chronopost, 2004). Les opérateurs vivent alors une situation de conflit, où s'opposent rapidité d'exécution et qualité du travail [12].

— L'effort mental

L'enquête SUMER (Surveillance Médicale des Risques, 2003), menée en France en collaboration avec la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) et la DGT (Direction générale du Travail), deux directions relevant du ministère du Travail, montre que 60 % des salariés interrogés estiment être fréquemment interrompus par le téléphone, le courrier électronique, les collègues... Ces interruptions sont souvent perçues comme une source de stress, puisqu'elles retardent l'accomplissement des tâches, déconcentrent et fatiguent les travailleurs.

Les « stressseurs » inhérents aux technologies de l'information sont de deux types :

— La surveillance des activités des employés

Cette pratique est jugée immorale, parce qu'elle consiste à surveiller les personnes et non le travail ; elle porte, ainsi, atteinte à la vie privée et à la liberté individuelle des employés [5]. La littérature n'a pas accordé une grande importance à la relation entre la surveillance électronique et le stress professionnel. Nous montrerons qu'en influençant défavorablement les conditions de travail, la surveillance peut indirectement entraîner un stress chez les employés qui y sont soumis en permanence.

— La vulnérabilité des systèmes

Les nouveaux systèmes techniques sont souvent vulnérables [11]. Presque tous les opérateurs doivent faire face à

des pannes, à des interruptions, à des ralentissements... Moore [14] explique que si un opérateur confronté à un dysfonctionnement ne peut recevoir l'aide nécessaire pour l'accomplissement de sa tâche, il subira des interruptions dans son travail, des retards et des tensions.

Les conséquences du « technostress » et les caractéristiques individuelles

Selon la profession, le stress peut se manifester de différentes façons. Pour ce qui est des conséquences organisationnelles et physiques, on a constaté, lors de nos entretiens exploratoires, le manque de données fiables et crédibles portant sur les maladies professionnelles, les taux d'absentéisme et les taux de roulement relatifs au stress. Nous nous limitons donc aux réactions d'ordre psychologique, que nous allons étudier ci-après.

— La satisfaction au travail

Nous verrons que, si l'insatisfaction de l'opérateur peut aussi être considérée comme une conséquence psychologique du « technostress », cette variable a été souvent utilisée dans les recherches portant sur les systèmes d'information comme critère d'appréciation de la performance, de l'efficacité et du succès desdits systèmes. Il s'agit ici de comprendre si les nouvelles exigences professionnelles peuvent être source d'insatisfaction ou, au contraire, de satisfaction au travail.

— L'épuisement professionnel

L'Organisation mondiale de la Santé caractérise l'épuisement professionnel (le *burn-out*) par « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ». Bien que ce phénomène se produise dans divers environnements de travail, les chercheurs rapportent que ceux qui opèrent dans un milieu technologique sont les plus sujets à ce phénomène [6, 10, 14 et 16].

Les caractéristiques individuelles sont, quant à elles, de deux ordres :

- ✓ Pour ce qui est du type de la personnalité, Ivancevich et Matteson [7] ont montré que le degré de stress varie, selon que la personne est du type A (excessivement compétitif, ambitieux et impliqué dans son travail) ou du type B (peu compétitif, toujours satisfait de sa situation). Plus encore, si les caractéristiques des contextes environnementaux, de type A (environnement à allure rapide et présentant des défis importants) ou B (un milieu routinier, à allure modérée) correspondent à chaque type de personne, il en résultera une adéquation entre l'individu et son milieu de travail. Une inadéquation serait, cependant, source de stress.
- ✓ Notre parcours de la littérature montre l'important rôle modérateur que peut jouer le sentiment d'auto-efficacité [2 et 8]. Celui-ci est défini comme l'ensemble des croyances qu'a un individu en ses compétences face à



© Paul Thomas/THE IMAGE BANK-GETTY

« L'Organisation mondiale de la Santé caractérise l'épuisement professionnel (le burn-out) par "un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail". »

des situations particulières. On distingue le sentiment d'efficacité personnelle, qui est la croyance en ses propres capacités, et le sentiment d'efficacité générale, qui réside dans la croyance qu'a un individu en la capacité de son entourage.

Notre hypothèse centrale est que le « technostress » se produit lorsque les exigences de la tâche et les caractéristiques des technologies ne concordent pas avec les caractéristiques de l'utilisateur. Il en résulte des conséquences psychologiques, en termes de satisfaction au travail et d'épuisement professionnel.

Méthodologie de recherche

Nous proposons « d'approcher qualitativement » le thème du « technostress ». Trois études de cas ont été menées auprès d'entreprises installées en Tunisie. Il s'agit de l'opérateur privé de télécommunication « Tunisiana », de l'opérateur de télécommunication public « Tunisie TELECOM » et de la compagnie américaine « IBM », un des leaders mondiaux des technologies de l'information. Concernant les TIC étudiées, nous nous sommes limitées aux technologies communément utilisées au sein des sites étudiés, à savoir les « technologies de réseaux » (Internet, Intranet et le courriel) et les « technologies mobiles » (ordinateurs et téléphones).

L'entretien est l'outil principal utilisé ici. Au total, 41 opérateurs ont été interviewés. Il s'agit d'acteurs occupant

des postes exigeant un usage fréquent des technologies susmentionnées (ingénieurs en informatique, ingénieur en télécommunications, responsable du service informatique, responsable commercial...). La durée des entretiens a varié entre 30 et 60 minutes. Ils ont été réalisés à l'aide d'un guide d'interviews, qui portait (1) sur une présentation mutuelle et la présentation des objectifs de l'étude, (2) sur les caractéristiques des opérateurs, (3) sur les caractéristiques des technologies utilisées, (4) sur le contexte organisationnel, (5) sur les antécédents de « technostress », et (6) sur les conséquences du « technostress ».

L'analyse des données recueillies a révélé que le « technostress » chez les acteurs interrogés dépend, entre autres choses, du contexte de l'organisation. L'observation des conditions dans lesquelles le travail s'inscrit, s'est donc avérée indispensable. Avant de recueillir les données, nous avons identifié un ensemble de caractères observables, à savoir : (1) la fréquence d'utilisation de la technologie, (2) la fréquence de réception ou d'émission des mails ou des appels téléphoniques, (3) la fréquence des interruptions au travail, (4) les dysfonctionnements des systèmes d'information et les demandes d'aide, et (5) les mécanismes utilisés afin de déstresser. Nous avons aussi été attentifs aux ressentis exprimés spontanément par les opérateurs (manifestations de fatigue, d'inquiétude, plaintes...).

A la suite du codage des données, nous avons effectué des inférences à partir des unités d'analyse retenues, afin

d'expliciter les discours tenus par les acteurs. Ces inférences ont été par la suite interprétées, afin de rapprocher ce qui a été observé sur le terrain avec ce qu'avance la littérature. Cette première analyse thématique nous a révélé que les résultats dépendent largement du contexte organisationnel et de l'environnement dans lesquels les interviewés opèrent. C'est pourquoi nous nous sommes orientées vers une analyse intra-site, basée sur la matrice de la liste de contrôle de Miles et Huberman [13], qui nous servira également d'instrument de comparaison des résultats.

Synthèse et discussion des résultats

Cette section présente l'ensemble des résultats relatifs à l'étude des trois cas considérés, ce qui va nous permettre de dégager les principaux facteurs explicatifs. En ce qui concerne les antécédents du « technostress », qui sont présentés dans le tableau ci-dessous, nous avons constaté que tous les facteurs de stress tributaires de la tâche effectuée sont nettement associés à un niveau de risque élevé.

Généralement, les opérateurs associent davantage le stress à la surcharge de travail, au travail sous pression temporelle, à l'effort mental et aux interruptions au travail, qu'aux caractéristiques des technologies utilisées. Dans les trois sites objets de l'étude, la surcharge de travail se place en tête des facteurs de risque. Un responsable commercial estime d'ailleurs que « l'introduction des TIC nous laisse penser que le travail va devenir plus facile et que la charge va diminuer, alors que c'est tout à fait le contraire ».

Ajoutons que le travail durant les week-ends, pendant les temps de pause et pendant les vacances génère une surcharge, qui n'est ainsi plus circonscrite au seul lieu de travail. La mobilité professionnelle peut, ainsi, être considérée comme une source de surcharge, et donc comme une source émergente de stress.

Quant aux manifestations psychologiques, aucune corrélation claire n'a pu être identifiée entre « technostress » et insatisfaction au travail. En effet, si les facteurs retenus contribuent au stress chez les opérateurs, créent une tension au travail et amplifient les plaintes, ces mêmes facteurs peuvent également avoir un effet positif sur la satisfaction. « Le climat organisationnel est très motivant et ça nous permet de faire face à ce rythme de travail ; de plus, on est bien récompensés, en contrepartie. » (Responsable du département vente aux grands marchés, site 2). De ce fait, les liens entre stress et satisfaction sont difficiles à interpréter. Les opérateurs, d'une part, se déclarent incapables, déprimés, débordés, voire même insatisfaits... et, d'autre part, ils font

preuve d'un haut niveau d'engagement et d'un degré d'attachement de plus en plus fort aux différentes technologies.

En ce qui concerne l'épuisement professionnel, on soulignera l'intérêt porté à cette problématique par l'entreprise IBM, où nous avons pu constater l'ampleur du phénomène du « technostress » : « A un moment, tu veux plus, tu peux plus, et tu finiras par un crash » (Ingénieur en informatique, site 3). Une situation qui, cependant, se heurte aux déclarations enregistrées sur les deux autres sites, puisque l'idée d'épuisement y a été réfutée. « Pour le moment, on peut parler de fatigue mentale, d'angoisse, de stress, mais pas d'épuisement » (Ingénieur en télécommunications, site 2).

Pour ce qui est des modérateurs, nous avons constaté que les opérateurs disposant des compétences nécessaires sont plus sereins face aux pannes. Par contre, ceux qui ont des connaissances technologiques insuffisantes ou manquent de formations rigoureuses, affirment qu'ils peuvent être sujets au stress, surtout s'ils sont obligés, à chaque fois, de faire appel à un collègue ou à un technicien. D'où l'importance du rôle que peut jouer le sentiment d'auto-efficacité dans la vulnérabilité des individus face aux « stressseurs ». Par ailleurs, et contrairement au modèle d'Ivancevich et Matteson, grâce à l'existence du soutien social, d'un climat organisationnel motivant, de formations et d'évaluations continues, il est possible qu'un individu ayant une personnalité de type B puisse s'accommoder à un environnement de type A. De fait, l'hypothèse d'Ivancevich et Matteson n'a été que partiellement confirmée.

Notre étude de terrain a révélé quatre nouvelles variables :

✓ *La difficulté de la conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle*

Les facilités offertes par les technologies mobiles peuvent entraîner un envahissement de la sphère personnelle des utilisateurs. Les employés sont plus enclins à être sollicités à tout moment et, donc, à travailler à domicile, durant les vacances...

✓ *Le soutien social*

Les sentiments de responsabilité et de solitude peuvent être atténués par un appui social, technique ou émotionnel. Nous avons pu remarquer que le fait de recevoir une aide, des conseils ou de maintenir des relations harmonieuses et satisfaisantes avec son entourage, diminue considérablement les risques de production de stress.

✓ *La formation*

Pour certains opérateurs, le fait de recevoir des formations efficaces leur permet de s'adapter aux nouvelles exigences professionnelles et de faire face aux problèmes de

	Charge de travail Temporelles	Contraintes	Effort mental des systèmes	Vulnérabilité	Surveillance électronique
Site n° 1	12/13	7/13	13/13	4/13	6/13
Site n° 2	11/11	4/11	9/11	8/11	-
Site n° 3	17/17	17/17	17/17	-	13/17
Total	40/41	28/41	39/41	12/41	19/41

Tableau 1. Répartition des réponses inhérentes aux facteurs de « technostress ».



© BILDERBOX/ANDIA

« Le manque de temps pour traiter l'ensemble des informations dans le délai imparti, la non-exécution du travail effectif, du fait du traitement d'informations inutiles ou d'interruptions continues et le travail nomade sont les principales causes de cette saturation. »

vulnérabilité. L'absence de formation ou son inadéquation seraient des sources significatives de stress, susceptibles d'entraîner une insatisfaction au travail.

✓ *Le syndrome de saturation cognitive « COS »*

Le manque de temps pour traiter l'ensemble des informations dans le délai imparti, la non-exécution du travail effectif, du fait du traitement d'informations inutiles ou d'interruptions continues et le travail nomade sont les principales causes de cette saturation.

Notons que lors du déroulement des interviews, nous avons pu dégager quelques-unes des stratégies de prévention mises en œuvre :

✓ *Des stratégies secondaires*

Elles se focalisent sur l'individu, et sont souvent axées sur la gestion des émotions. Ainsi, certains opérateurs essaient de changer la représentation, qu'ils se font des situations génératrices de stress. « Je raisonne les problèmes » ;

« J'essaie de ne pas être frustré »... Ces stratégies peuvent aussi être tournées vers la résolution des problèmes : « Généralement, je m'adresse à un collègue » ; « [...] Je fais une sélection en fonction des provenances [...] » ; « [...] J'essaie de m'organiser au sein de mon équipe [...] » ; « [...] Je dois avoir une confiance totale en mes collègues [...] ».

✓ *Des programmes de prévention tertiaire*

Ils ont pour objet le suivi des employés avec, pour finalité, la diminution des conséquences négatives du stress. La stratégie suivie en la matière par IBM est fondée sur des changements de postes tous les quatre ans. Une stratégie qui n'est pas très efficace, puisque, comme le déclare un interviewé : « le changement (en lui-même) est déjà stressant ! ».

✓ *Des mécanismes d'adaptation primaires ou externes*

Ils cherchent à modifier les situations stressantes. Durant notre étude, ils n'ont été ni mis en évidence, ni même seulement évoqués.

Conclusion

Le développement de l'usage d'Internet et des technologies de l'information qui lui sont associées, a nettement amélioré les conditions de travail. Cependant, ces avantages ont été contrebalancés (comme l'indiquent les enseignements de notre recherche) par des exigences supplémentaires. Nos résultats rendent compte de la possibilité de devenir « technostressé », ou, tout du moins, de la tendance à l'être.

Les répercussions du « technostress » ne pèsent pas uniquement sur les individus, mais également sur les organisations, voire sur la société. Il doit donc y avoir une reconnaissance du problème et une volonté d'agir pour y faire face. Les organisations doivent s'assurer que les nouvelles exigences sont cohérentes avec les capacités des utilisateurs. L'État doit également intervenir en fournissant un cadre légal, qui permette de mettre en œuvre des règles d'utilisation de la technologie sur les lieux de travail, ainsi que des restrictions techniques interdisant l'usage des technologies mobiles en dehors du temps du travail.

Cette étude présente un potentiel intéressant de recherche. Dans une étude future, nous nous attacherons à privilégier une approche méthodologique, à la fois quantitative et qualitative, afin de mesurer avec le plus de justesse possible le concept de « technostress ». Nous chercherons également à mettre en évidence, à la fois, les facteurs de risque, les caractéristiques individuelles, les conséquences éventuelles du stress et les stratégies de prévention.

Notes

* Doctorante à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis.

** Assistante à l'Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises, Université de la Manouba (Tunisie).

Bibliographie

- [1] (P.) CARAYON & (B.T.) KARSH, *Sociotechnical Issues in the Implementation of Imaging Technology*, Behaviour and Information Technology, vol. 19, n° 4, p. 247-262, 2000.
- [2] (D.R.) COMPEAU & (C.A.) HIGGINS, *Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test*, MIS Quarterly, vol. 19, n° 2, p. 189-211, 1995.
- [3] (V.) DE KEYSER & (I.) HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail : pistes d'évaluations méthodologiques*, Cahiers de Médecine du travail, vol. 33, n° 3, 1996.
- [4] (V.) DE KEYSER, (P.) VLERICK & (W.) D'HOORE, *Changements Organisationnels, Stress des employés et Satisfaction des clients : émergence du concept de Flexihealth*, Rapport publié par la Politique scientifique fédérale (Belgique), 2004.
- [5] (H.) ISAAC & (M.) KALIKA, *Organisation, technologies de l'information et vie privée*, Revue française de gestion, n° 134, juillet, 2001.
- [6] (J.M.) IVANCEVICH, (H.A.) NAPIER & (J.C.) WETHERBE, *An empirical study of Occupational stress attitudes and Health among Information Systems Professional*, Information and Management, vol. 9, n° 2, p. 800-806, 1983.
- [7] (J.M.) IVANCEVICH & (M.T.) MATTESON, *A type a-b person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences*, Human Relations, vol. 37, n° 7, p. 491-513, 1984.
- [8] (S.M.) JEX & (P.D.) BLIESE, *Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study*, Journal of Applied Psychology, vol. 84, n° 3; p. 349-361, 1999.
- [9] (Y.L.) ELDON (B.) & SHANI ABRAHAM, *Stress Dynamics of Information Systems Managers: A contingency model*, Journal of MIS, vol. 7, n° 4, p. 107-130, 1991.
- [10] (A.F.) FARHOOMAND & (D.H.) DRURY, *Managerial Information overload*, Communication of the ACM, vol. 45, n° 10, p. 127-131, 2002.
- [11] (Y.) LASFARGUE, *Techno-mordus Techno-exclus ? Vivre et travailler à l'ère numérique*, Paris, Les Echos Editions / Editions d'organisation, 2000.
- [12] (N.) LECOMTE & (R.) PATESSON, « Stress au travail et Nouvelles Technologies », 2009, disponible sur le site : <http://www.ulb.ac.be/soco/creatic/chp7str.html>
- [13] (M.B.) MILES & (A.M.) HUBERMAN, *Analyse des données qualitatives*, 2^e édition, Bruxelles, De Boeck, 2003.
- [14] (J.E.) MOORE, « One Road to turnover: An examination of Work Exhaustion in technology professionals », *MIS Quarterly*, vol. 24, n° 1, p. 141-168, 2000.
- [15] (K.S.) RAJESWARI & (R.N.) ANANTHARAMAN, *Development of an instrument to measure Stress among Software Professionals: Factor Analytic Study*, Proceedings of the ACM Special Interest Group on Computer Personal Research; Philadelphia, p. 34-43, 2003.
- [16] (V.) SETHI, (T.) BARRIER & (R.C.) KING, *An Examination of the Correlates of Burnout in IS Professionals*, Information Resources Management Journal, vol. 12, n° 4, p. 2-5, 1999.
- [17] (Y.) SHEN & (M.) GALLIVAN, *An empirical Test of the Job Demand/Control Model Among IT Users*, Proceedings of the ACM Special Interest Group on Management Information System, p. 39-47, 2004.
- [18] (S.H.) THOMPSON & (K.G.) VIVIEN, *Gender differences in occupational stress and coping strategies among IT personnel*, Women in Management Review, vol. 11, n° 1, p. 20-28, 1996.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la maîtrise des risques : une nouvelle utopie ? Le management chez Bata

Le « système Bata », créé au XIX^e siècle, ne pourrait-il pas être considéré comme la tentative de mise en place d'un type de RSE « pragmatique/utopique » ? En effet, la volonté d'une maîtrise globale de l'environnement socio-économique de la production se rapproche du concept utopique de création d'une entreprise idéale, destinée à pallier les manques et inconvénients de la société globale.

par Patricia DAVID*

Si de nombreux travaux dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ont été consacrés à des firmes situées aux USA ou en Europe de l'Ouest [2 et 7], la gestion des entreprises de ce que l'on appelle communément les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale) n'a pas, nous semble-t-il, fait l'objet d'études spécifiques, à l'exception notable des travaux de Koleva [5]. C'est pourtant dans cet espace géographique qu'une entreprise industrielle mondialement connue, Bata, a pu se développer, dès la fin du XIX^e siècle, sur les bases d'une « nouvelle utopie managériale ». La petite ville morave de Zlin, dans laquelle a été créé, en 1884, un modeste atelier de production qui allait se transformer par la suite en une firme transnationale, est devenue un véritable « laboratoire d'expérimentation » permettant la matérialisation des principes fondateurs du management paternaliste [2].

Le projet de Tomas Bata s'ancre, d'une part, dans le refus obstiné de la *path dependence* (1), à savoir, ici, l'influence de l'environnement de l'Empire austro-hongrois finissant et, d'autre part, dans l'expérimentation de modèles de management allogènes (français et anglo-saxons), tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Cette approche n'est pas très éloignée des projets et des réalisations du mouvement utopiste, notamment de ceux de Charles Fourier, de Robert Owen, ou encore, de Jean-Baptiste André Godin. Avec, toutefois, une différence fondamentale, sur laquelle il convient de s'interroger. En effet, là où les utopistes « socialisants » tentaient d'utiliser l'entreprise comme une « micro-société expérimentale » destinée à participer à l'amélioration et aux changements de la société du XIX^e siècle, Bata avait pour objectif premier (sinon exclusif) de faire progresser durablement sa firme. La mise en place de son modèle innovant a débouché, dans un premier temps, sur la création d'une « isola », un espace-ville centré et concentré sur la production Bata. En ce sens, son projet de management global de l'entreprise se rapprocherait des modèles paterna-

listes d'inspiration anglo-saxonne (comme ceux de Carnegie ou de Heinz, sans oublier Henry Ford).

Nous pourrions nous demander si le « système Bata », créé au XIX^e siècle, ne pourrait pas être considéré comme une tentative de mise en place d'un type de RSE « pragmatique/utopique ». En effet, il nous semble que la volonté d'une maîtrise globale de l'environnement socio-économique de la production se rapproche du concept utopique de création d'une entreprise idéale, destinée à pallier les manques et inconvénients de la société globale. Nous retrouvons, dans les stratégies managériales de Bata, des outils de management formalisés dès le début du XX^e siècle et « redécouverts », depuis une vingtaine d'années, au sein des grandes firmes internationales. Par ailleurs, le questionnement philosophique de Tomas Bata sur les finalités de l'entreprise et sur son rôle dans la société, pourrait être rapproché de la problématique actuelle d'une RSE appréhendée comme « un champ de questionnements à la fois éthiques, sociaux et politiques ».

La responsabilité sociale des entreprises serait-elle l'héritière des mouvements utopistes ?

Aujourd'hui, la RSE ne serait plus appréhendée ni comme une énième « mode managériale », ni comme un moyen de communication ou un mythe [5], mais bien comme un ensemble d'outils participant à la résolution de préoccupations concrètes auxquelles les gestionnaires des entreprises doivent faire face, dans un environnement complexe et incertain. Certains auteurs font remonter les origines de ce concept aux travaux de Max Weber [9], sans oublier les références constituées par les religions protestante et catholique (voir notamment les références à la doctrine sociale de l'Eglise [1]). Parmi de multiples définitions de la RSE, nous sélectionnons la suivante : « Le concept de la res-

ponsabilité sociale des entreprises signifie que celles-ci décident, de leur propre initiative, de contribuer à améliorer la société et à rendre plus propre l'environnement. [...] Un nombre croissant d'entreprises très diversifiées affirment reconnaître leur responsabilité sociale dans le devenir sociétal et considèrent celle-ci comme une réelle composante de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes concernées par l'entreprise et pouvant influencer sur sa réussite » (2).

Aujourd'hui, selon J. Pasquero [9], la préoccupation de la RSE accompagnerait étroitement le mouvement de la mondialisation (elle se « mondialiserait ») selon trois axes. La progression de valeurs individualistes résultant d'un certain retrait de l'État en matière de gestion sociétale, dans les PECO après 1989, induirait l'émergence de ce qu'il appelle « la loi d'airain de la responsabilité », aboutissant à la redécouverte de la notion de la responsabilité individuelle au sein de la société globale. Le deuxième élément contribuant à la progression de la RSE résulterait de l'accélération du progrès technologique, imposant à la société globale la recherche de solutions dans les domaines de l'éthique et de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles. Enfin, le troisième élément concernerait les répercussions de la mondialisation sur les environnements socio-économiques des entreprises, nécessitant la mise en place de nouvelles solidarités et la remise en question de modes de gouvernance préexistants.

La constitution d'une RSE d'abord destinée à limiter les risques commerciaux et supranationaux

Si l'exemple de l'entreprise Bata s'inscrit dans le courant qui déterminait la gestion paternaliste caractéristique du XIX^e siècle, sa progression, et plus particulièrement, sa transformation en une firme transnationale nous semblent résulter de la mise en place d'un système de management innovant : Thomas Bata a, en effet, réussi à « greffer » sur son entreprise des modèles allogènes, étrangers à la culture locale en matière de management. Ce transfert a réussi, dans un premier temps, avant qu'apparaisse un phénomène de délocalisation entraînant l'abandon du territoire d'ancrage originel, sous l'influence de l'histoire et de la politique économique.

Dans les entreprises des territoires de Bohême et Moravie, comme dans l'ensemble de l'Europe, c'est au cours de la deuxième moitié du XIX^e siècle que le management paternaliste est apparu. Le contexte spécifique de ces territoires appartenant à l'Empire austro-hongrois explique la prédominance de la dimension pédagogique dans les politiques sociales des entrepreneurs (construction de dispensaires et d'hôpitaux, amélioration des conditions de travail, mise en place de systèmes d'assurance maladie et de fonds de retraites). Toutefois, la dimension pédagogique apparaît à la suite de l'analyse des réalisations de V.A. Lana (1850), de J. Liebig (1855) et de J. Waldes (1895). C'est un socle commun d'une importance très significative, liée à la spéci-

ficité de l'environnement social et politique des entreprises de l'Empire austro-hongrois, avec la revendication et la mise en évidence des spécificités des cultures nationales émergentes, la recherche d'une légitimité. Le deuxième objectif va au-delà de l'amélioration du niveau général de qualification des salariés : il s'agit de la création d'un enseignement professionnalisant fondé sur la connaissance de l'histoire nationale et de la littérature, ainsi que sur l'apprentissage des langues européennes (l'accent étant mis sur la langue tchèque, l'allemand étant la langue officielle de l'Empire).

Les premières approches rationnelles du management des entreprises sont d'abord apparues dans de grandes entreprises industrielles, comme les aciéries de Vítkovice. Le PDG de l'entreprise, P. Kupelwiesner, a instauré, entre 1876 et 1893, un des premiers systèmes participant de la mise en place d'une politique sociale de gestion du personnel, favorisant l'émergence d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise et d'une volonté consciente de « construire l'avenir ensemble » [8]. L'ensemble des actions entreprises intègre notamment la réorganisation du système de rémunération et la participation des salariés aux résultats de l'entreprise. Bata est un des exemples les plus aboutis de l'intégration du courant de l'éthique pragmatique. L'analyse de ce modèle de management débouche sur deux types d'enseignements : d'une part, il apparaît que les différentes actions mises en place ont eu pour objectif de protéger l'entreprise contre des risques internes, externes et liés au marché (et, ce, d'une manière clairement identifiée) ; d'autre part, si une première analyse pourrait conduire à un rapprochement mécanique avec l'expérience utopique de Godin, l'utopie pragmatique de Bata a continué, quant à elle, à progresser au cours du XX^e siècle.

La gestion des risques chez Bata

L'analyse des documents et ouvrages réalisés par le fondateur de la firme met en évidence sa volonté d'identifier différents types de risques. Nous avons décidé de présenter schématiquement cet exemple de management global des risques (tableau 1), qui a contribué à transformer un atelier artisanal de production de chaussures (de deux personnes) en une firme transnationale.

Au moment de la création de l'entreprise Bata à Zlín, la production de chaussures, dans l'Empire austro-hongrois, était concentrée dans des unités artisanales de quelques centres de productions, notamment en Moravie. La famille Bata crée un atelier indépendant de fabrication de chaussures, avec les deux frères propriétaires et des ouvriers, le dispositif de production en atelier étant complété par une équipe de dix ouvriers travaillant à domicile. Une durée de travail réglementée, identique pour l'ensemble de salariés, est adoptée. On retient le principe du paiement hebdomadaire des ouvriers : à l'époque, ces deux procédures sont inhabituelles. Dès 1895, l'entreprise employait 10 salariés et 40 ouvriers à domicile, le recrutement étant de caractère familial. Mais ce type de management, caractérisé par un « manque d'expérience » des membres de la famille, a débouché sur une première crise. L'analyse de ce premier

Réponses aux risques liés au marché	Réponses aux risques liés aux environnements internes	Réponses aux risques liés aux environnements externes
Positionnement sur les marchés/ connaissance de la concurrence	Gestion des ressources humaines : qualité du recrutement, prévention du départ des collaborateurs « clés »	Changement de l'environnement institutionnel (Etat, Europe, Monde)
Concurrence locale, européenne, mondiale	Conditions de travail / % d'accidents du travail, % de maladies professionnelles	Qualité des relations avec les acteurs locaux
Absence de management stratégique ou stratégies inadaptées aux marchés	Qualité de la production Equilibre produit/prix	Répercussions environnementales de l'activité de l'entreprise
Absence (ou stratégies inadaptées) d'investissement	Productivité	Absence (ou présence) des activités de mécénat
Capacité d'innovation, R&D	Absence (ou manque) de gestion optimale de biens immatériels	Modification de la démographie Fort investissement pour les jeunes
Variation du taux des monnaies	Gestion inadaptée des générations et/ou de la multi-culturalité	Qualité de l'enseignement et de la formation professionnelle
Gestion adaptée de la veille concurrentielle	Absence d'une stratégie de gestion prévisionnelle des risques	Connaissance et mise en application des principes du développement durable et de la RSE
Image de marque		Image de l'entreprise

Tableau 1. Les différents types de risques pris en compte dans la firme Bata / les stratégies d'évitement.

échec, faite par Bata, eut pour résultat l'intégration de collaborateurs externes, dont les compétences commerciales devaient contribuer au développement de la firme (l'organisation familiale de celle-ci étant toutefois conservée).

L'influence de l'école classique des organisations sur la connaissance des marchés et des risques afférents

Une innovation technologique a permis de relancer l'activité de l'entreprise Bata : elle correspond à un produit permettant l'utilisation du tissu en complément du cuir, ce qui a considérablement réduit la durée de fabrication et le coût du produit final. L'investissement dans les équipements de production a, par ailleurs, contribué à l'accroissement de la productivité. Bata a créé un nouveau marché sur sa zone de chalandise, tout en distançant ses concurrents traditionnels, ce qui a permis la construction d'une première usine (comptant plus de 100 salariés). L'autre innovation a concerné, cette fois, le management. Tomas Bata a effectué deux séjours aux Etats-Unis (en 1904 et en 1911), ce qui a facilité le « transfert » dans son entreprise des théories de management de Taylor, ainsi que des principes d'organisation du travail d'Henry Ford. Cette nouvelle organisation de la production s'est traduite par une spectaculaire augmentation de la productivité. La firme Bata est ainsi devenue une référence industrielle, et le développement de ses unités de production s'est accompagné de l'augmentation du nombre de ses salariés, qui a fini par dépasser les 5 000 personnes.

Toutefois, une nouvelle crise s'annonce, dès 1918, liée à la fin de la Première guerre mondiale (disparition de

l'Empire austro-hongrois et création d'un nouvel Etat indépendant, la Tchécoslovaquie). Les entreprises créées dans le système politique précédent devaient adapter leur management aux nouvelles aspirations et valeurs des salariés... ou disparaître. Dès 1921, Bata lance une politique de création de filiales aux Pays-Bas, au Danemark, en Angleterre, puis en Suisse, en Allemagne, en France et en Yougoslavie. Par ailleurs, Bata a été parmi les premiers à s'intéresser aux territoires que l'on nomme « les pays émergents » (main-d'œuvre bon marché, nouveaux marchés) : l'Afrique, l'Inde et l'Asie. Abandonnant définitivement l'approche utopique idéalisée de la gouvernance de l'entreprise, le manager/propriétaire de la firme intègre/impose sa philosophie managériale, basée sur les principes fordien. L'entreprise occupe rapidement une situation dominante sur le marché européen de l'industrie de la chaussure. En paraphrasant Charles Wilson, nous pourrions avancer, comme slogan mobilisateur implicite de Bata : « Ce qui est bon pour Bata est bon pour tout le monde ». Sa recherche constante d'une meilleure productivité a pourtant eu pour résultat l'apparition de conflits sociaux et, en définitive, le rejet des principes tayloriens (ce qui a débouché sur une politique sociale globale inédite). A partir de 1922, le concept du management global, non seulement de l'entreprise, mais aussi de son territoire d'accueil, se matérialise. Après une première défaite aux élections municipales, T. Bata est élu maire de Zlin, ce qui a pour conséquence la transformation en profondeur de la région, organisée tout autour de « Bata-ville », construite et managée selon les modèles américains de Pullman, de Pittsburg et de Carnegie ou, en France, de Michelin.



© Albert Harlingue/ROGER-VIOLLET

« La croissance de l'entreprise a eu pour résultat une augmentation significative du nombre des salariés et du nombre d'habitants de la ville de Zlín, laquelle est passée de 5 000 habitants en 1923, à 37 000 en 1932. » Sortie des usines BATA à Zlín (Tchécoslovaquie), vers 1930.

L'originalité de la RSE chez Bata : une protection contre les risques sociaux assurée par la constitution d'un « certain utopisme »

L'espace urbain de la ville de Zlín se transforme profondément : elle devient la *City of functionalism* par excellence, participant activement à la progression de la firme, à son image et à son développement [4]. L'expansion de l'entreprise nécessitait la construction, de plus en plus intensive, non seulement de bâtiments de production, mais également de services annexes, notamment dans le domaine de la recherche et du développement. Un Institut de recherche, travaillant sur la qualité et l'innocuité des matières premières utilisées dans la fabrication des chaussures, a été créé dès 1926, avec le développement progressif des laboratoires et des problématiques traitées, notamment dans le domaine des technologies innovantes (avec 330 salariés, en 1937). La croissance de l'entreprise a eu pour résultat une augmentation significative du nombre des salariés et du nombre d'habitants de la ville, laquelle est passée de 5 000 habitants en 1923, à 37 000 en 1932. Bata a fait appel aux meilleurs architectes et urbanistes de l'époque (Le Corbusier, notamment, a été consulté), permettant, à la fois, d'exprimer la philosophie de la firme et de participer à la satisfaction des besoins des salariés. La construction de maisons individuelles destinées aux salariés correspond à

l'un des premiers exemples, aboutis et durables, de « cité jardin », un modèle imaginé par les utopistes anglais des XIX^e et XX^e siècles.

Nous avons regroupé, dans le tableau 2, les principaux éléments constitutifs de la politique sociale de cette entreprise, pour illustrer les outils employés, non seulement pour « protéger la population contre la misère et apporter le bonheur dans la vie des ouvriers » (Bata, 1905), mais également pour « démontrer, dans notre pays, que le travail acharné peut apporter des résultats pour chacun et faire de notre firme l'une des premières au monde ! » (Bata, 1923). La volonté de maîtrise globale de l'environnement social (interne et externe) de l'entreprise complétait la recherche de la maîtrise totale de l'ensemble du processus de production, depuis la production des matières premières, notamment avec l'achat d'élevages de bétail en Argentine, jusqu'à la construction et la gestion des centres de distribution des produits finis, sans oublier la construction des premiers grands magasins, dans un style architectural résolument contemporain.

Le « management Bata » : projet entrepreneurial, ou forme utopique de RSE ?

Le système global de management mis en place par T. Bata au sein de son entreprise a permis de gérer et de

Création des équipements et institutions internes	Création et gestion des institutions et équipements externes (ville et région)
Système de rémunération directement lié au rendement individuel Système de primes : participation aux résultats (positif et négatifs) du groupe de production Système d'assurance maladie et vieillesse Ouvertures de comptes d'épargne pour les salariés Création de l'École « professionnalisante » Crèches et écoles maternelles Logements (maisons individuelles) Hôpital Magasins réservés aux employés Dispensaires et cabinets dentaires Restauration collective Dons aux nouveaux nés, aux jeunes mariés	Banque + Création d'un fond de l'aide sociale Equipements scolaires Grands magasins Palais de services Equipements culturels (cinémas, théâtres) Equipements sportifs, piscines Organisation et financement des manifestations culturelles et sportives Construction de « Ecole Masaryk » Achat/don/transformation du Château de Zlin en centre culturel municipal

Tableau 2. La politique sociale de Bata.

résoudre les crises successives, auxquelles celle-ci s'est trouvée confrontée. L'intégration de modèles de gestion « venus d'ailleurs », allogènes, et leur hybridation, dans un contexte de culture locale traditionnelle, ont fondé la réussite de l'entreprise, ainsi que son développement à l'international, préfigurant le marché global du XXI^e siècle. Dès les années 30, l'entreprise Bata est implantée dans plus de 40 pays (tant par des unités de production que par des centres de commercialisation). En France, c'est à Heillecourt (Meurthe-et-Moselle), dans un espace volontairement isolé, que le modèle standardisé de Bataville a été implanté en 1931. Le transfert du modèle de management, basé sur l'autonomie des ateliers, la planification de la production, ainsi que sur un mode de rémunération associant les salariés aux bénéfices des ateliers (avec une prime de rendement), a participé à la pérennité de cette « Isola lorraine », jusqu'en 2001.

Toutefois, nous pouvons nous demander dans quelle mesure, cette approche, qui était l'œuvre d'un individu, ne pourrait pas être qualifiée de démarche utopique. Et cela, en dépit du développement de l'entreprise, qui s'est poursuivi après la disparition de son fondateur (en 1932), de l'existence de conditions de vie favorables au sein de l'entreprise, ou encore de l'amélioration du niveau de vie des salariés de la firme Bata. Pour être plus précis, nous pouvons nous interroger sur le caractère transférable d'un concept de management pensé comme un outil universel, permettant d'apporter la solution adéquate à tout type de risque, dans tout type d'entreprise, dans chaque société et ce, quel que soit le contexte économique, politique et historique. Bien que le modèle Bata (que nous avons présenté rapidement ici) ait intégré, indiscutablement, les éléments constitutifs de la RSE, telle que nous la connaissons depuis une vingtaine d'années en Europe, il serait utopique de vouloir appréhender ce concept de façon mécanique. En effet, dans quelle mesure un tel système de management, aussi inventif et innovant eût-il été, aurait-il suffi à assurer la pérennité et la progression de l'entreprise ?

Le rôle joué par la qualité de la structure d'enseignement général et professionnalisant mise en place au sein de l'entreprise nous semble déterminant. Le système d'enseignement, dans le modèle Bata, était fondé sur une volonté pragmatique de transférer des connaissances et des techniques, tout en intégrant la culture générale. Ainsi, la connaissance de la géographie et de l'histoire participait, de façon concrète, à la découverte et à la mise en place de systèmes multiculturels de management des équipes. L'apprentissage des langues étrangères proposé (ou, parfois, imposé) aux salariés, s'inscrivait dans une logique identique.

Un système d'enseignement structuré et complet (basé sur une interconnexion entre enseignement théorique et expérimentation) et l'application constante des concepts sur le terrain (dans l'usine, dans les réseaux de distribution, auprès des clients ou, encore, au centre de stratégie de management de l'entreprise) ont participé, à notre avis, à la pérennité de l'entreprise Bata. Ce modèle très moderne d'éducation a « produit » des générations successives de professionnels, qui ont toujours participé à la transmission et à la mise en application des éléments constitutifs d'un modèle de RSE « pragmatique ». Toutefois, la question se pose de savoir si cette RSE, si particulière, a permis de gérer au plus près les risques liés à l'évolution des goûts de la clientèle et aux changements structurels intervenus dans les conditions de la commercialisation, depuis la fin du siècle dernier.

Conclusion

En guise de conclusion provisoire, on peut dresser plusieurs constats. Les différentes utopies constatées, d'une manière globale, ont pour dénominateur commun la recherche de la société idéale, organisée sur la base d'une « bonne gouvernance ». Les éléments constitutifs de la société utopique portent sur l'organisation égalitaire de la société (égalité entre les sexes, disparition des conditions de travail opprimantes). L'ensemble des informations relatives aux manifestations de l'Utopie dans l'histoire nous oriente

vers « l'imaginaire industriel » [6] au sein d'un management des entreprises. Les risques perçus concernent la pérennisation d'une activité plutôt artisanale, mais dont le développement s'accompagne de la constitution d'un esprit nationaliste, qui se concrétisera après la Première guerre mondiale. La RSE adoptée par Bata va au-delà de la seule entreprise, et l'univers qu'elle englobe perdure après 1945. Ce pragmatisme dans la RSE est ouvertement destiné à protéger les individus contre des risques sociaux, tout en pérennisant l'activité de l'entreprise grâce à une politique active de formation.

Le vocable d'utopie est ici spécifique. Pour Oscar Wilde, « le progrès est une Utopie réalisée ». Nous pourrions ajouter : réalisée... et durable. Mais les expérimentations utopiques ont été, dans la majorité des cas, « limitées dans le temps et dans l'espace ». L'analyse rapide du cas de la firme Bata a démontré la complexité des mécanismes présents, agissant selon des logiques déterminées non seulement par les environnements socio-économique et politique des entreprises, mais également par le poids de l'histoire de leurs territoires d'accueil respectifs. Répondre de manière définitive à la question de savoir si la RSE spécifique à cette entreprise tchèque a permis de mieux contenir les risques est sans doute difficile, car deux phénomènes sont observables : des résultats significatifs (dans le cadre d'une lutte concurrentielle avec les entreprises des pays d'Europe de l'Ouest) et des menaces très graves affectant les fondements pragmatiques et utopiques de « cette RSE », en raison d'une concurrence tarifaire extrêmement violente avec les pays émergents. Le résultat annuel d'une entreprise commandant ses possibilités de financement, notamment en matière de « prestations sociales extérieures » (structure d'enseignement, logements...), il faut bien admettre que la RSE « utopique » peut être menacée.

Notes

* Maître de Conférences, ESDES/Université catholique de Lyon.

(1) Le concept de *path-dependence* souligne le rôle du passé et des conditions initiales dans la détermination des trajectoires nationales. Il apparaît comme étant l'un des concepts clés de l'approche évolutionnaire des institutions [5 et 10].

(2) Cette nouvelle approche sensibilise les managers à ce que certains auteurs appellent le contexte des « 3P » (*People, Planet, Profit*), c'est-à-dire au développement durable. Elle nécessite des efforts, quelquefois considérables, mais justifiés et potentiellement rentables, à moyen et long terme.

Bibliographie

- [1] (J.L.) ACQUIER, (J.P.) GOND & (J.) IGALENS, *Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise*, 2005, www.erudit.org/revue/remest/2009/v4/n1/000387ar.html.
- [2] (J.) BALLEST & (F.) DE BRY, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, Points, 2001.
- [3] (M.) CAPRON & (F.) QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, Coll. Entreprises et sociétés, 2004.
- [4] (K.) KAFKA, *Utopie moderny*, Zlin, Svety Zivota, 2008.
- [5] (P.) KOLEVA, (N.) RODET-KROICHVILI & (J.) VERCUEIL (dir.), *Nouvelles Europes : Trajectoires et enjeux économiques*. Belfort-Montbéliard, UTBM (2006).
- [6] (J.P.) LE GOFF, *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, Coll. Poche, 2000.
- [7] (A.C.) MARTINET & (E.) REYNAUD, *Stratégie d'entreprise et écologie*, Paris, Economica, Coll. Gestion, 2004.
- [8] (M.) MYSKA, *Bata v historii*, Agora, 1997, Prague (Praha, en tchèque).
- [9] (J.) PASQUERO, *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique*, dans (M.F.) TURCOTTE, (A.) SALMON (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 2005.
- [10] (J.) VERCUEIL, *L'ouverture aux investissements directs étrangers : cadres institutionnels, politiques et stratégies*, dans (P.) KOLEVA, (N.) RODET-KROICHVILI, (J.) VERCUEIL (dir.), *Nouvelles Europes : Trajectoires et enjeux économiques*, Belfort-Montbéliard, UTBM, 2006.

Le bazar, chaînon manquant entre le magasin de nouveautés et le grand magasin : opportunités et risques au début du XIX^e siècle (1)

André-Martin Labbé reste méconnu, alors qu'il a joué un rôle fondamental dans l'histoire managériale des centres d'affaires, ainsi que dans celle de l'urbanisme et des complexes commerciaux, dont il fut un des pionniers, en France.

par Luc MARCO*

Dans les années 1830, la question qui se posait aux décideurs économiques était la suivante : pour développer l'industrie et le commerce, faut-il que la puissance publique encadre l'essor des entreprises, ou doit-on laisser leur incubation s'effectuer librement ? Le risque d'entreprendre serait-il moindre dans l'un ou l'autre de ces deux cas ? Faut-il protéger les industries (et donc les entreprises) naissantes ?

Les économistes proches du pouvoir issu de la Révolution de Juillet étaient plutôt favorables à la première solution (2), tandis que les purs libéraux tendaient vers la seconde (3). L'enjeu était de faire connaître les produits des nouvelles entreprises, appelées à devenir grandes dans le futur. Deux options en découlaient : soit l'organisation d'expositions à dates fixes dans un lieu public, soit la mise en place de plusieurs établissements privés ouverts en permanence.

Tenant de la première option, l'économiste Émile Bérés (1801-1878) obtient en 1834 des pouvoirs publics l'autorisation de mener à bien un projet allant en ce sens : il propose d'édifier un Palais d'expositions au bas de l'avenue des Champs-Élysées. Le Conseil général des Manufactures donne son aval au projet, qui sera mis en chantier à la fin de cette même année 1834 et préfigurera la construction du Palais de l'Industrie (entre 1852 et 1855), puis celle du Grand Palais (en 1897, pour l'Exposition universelle de 1900). Mentionnons qu'un musée *public* (comprendre : géré par l'État) avait été proposé par C.P. Brard dès 1827, mais sa petite brochure de sept pages n'avait eu aucun impact.

A l'opposé, quelques auteurs, plutôt partisans de l'option privée, lancèrent l'idée de musées ou de revues consacrés à cette tâche d'incubation entrepreneuriale. En 1820, une rentière, Delphine Duchambon, propose un « Panathénée », sorte d'incubateur pour inventeurs sans le sou. Sous une forme d'association en participation, cet établissement propose à ses actionnaires des brevets d'invention, des abonnements à des revues, une activité d'édition et des Prix décernés à l'issue de concours internes. L'année suivante, en 1821, des publicistes lancèrent une revue originale, *le Bazar Parisien ou Annuaire raisonné de l'industrie des premiers*

artistes et fabricants de Paris [7]. Cet annuaire sera publié durant huit années, puis relancé après une interruption de dix ans [4]. Il peut être complété, pour le curieux désireux de retrouver de l'information sur les bazars, par la consultation d'un annuaire de 1844 [15] (mais la démographie de ces entreprises reste à faire...)

Dans ce qui suit, seront présentées les formes de distribution commerciale urbaines au début du XIX^e siècle, puis le choix stratégique effectué par André-Martin Labbé en matière de création et de prise de risque, ayant abouti au « bazar de quartier » et à son évolution.

Du bazar... aux premières tentatives de centres commerciaux

Ce que nous connaissons aujourd'hui sous le nom de « centre (ou complexe) d'affaires » apparut dans les années 1830 sous l'aspect original des « bazars d'industrie, de commerce et des arts ». Le mot « bazar » vient du terme persan « bazaar » (signifiant littéralement : « amène-nous »), qui désigne un marché, couvert ou non. Au début du XIX^e siècle, le mot s'est transformé en une réalité palpable, le bazar : « Marché public, en Orient, espèce de foire perpétuelle. C'est de là qu'est venu le nom donné à quelques établissements analogues, formés depuis quelques années à Paris. » (Vaumène, 1831 [12], p. 55). Circonscrit à la simple fonction commerciale, il manquait au bazar oriental la fonction de constitution d'entreprises pour devenir un véritable centre d'affaires.

Cette idée va provenir d'un secteur *a priori* éloigné de ce genre de préoccupation : la sidérurgie. C'est, en effet, un ancien marchand de fers, A.M. Labbé (1780-1865), qui va investir son capital dans un projet de bazar, étendu aux affaires de toutes sortes. Après avoir géré les Forges de Fourchambault, dans la Nièvre, Labbé était, en 1825, associé à Bègue aîné, comme négociant en fers, au n° 20 de la rue Basse-Porte-Saint-Denis, à Paris. A l'époque, le rôle de ces négociants était crucial, car ils donnaient des avis autorisés, fort recherchés dans le monde de la sidérurgie. La sur-

production de fers entraînant un important stockage des marchandises et une baisse des prix, Labbé, qui commençait à prendre de l'âge, avait réfléchi au développement d'une activité, qui fût moins dépendante du prix d'un seul produit, et susceptible de lui permettre de se constituer une petite rente pour ses vieux jours.

Durant ses années de négoce, Labbé avait assisté à la transformation urbaine de Paris : cette ville, longtemps restée confinée à un tout petit espace, étendait sans cesse ses limites, englobant les faubourgs. Les anciens hôtels particuliers de l'Ancien régime étaient, peu à peu, « mangés » par des projets immobiliers. Depuis la disparition, à la fin du dix-septième siècle, des enceintes érigées sous les règnes de Charles V et de Louis XIII, le boulevard Bonne-Nouvelle marquait la limite entre le Paris historique de la rive droite et les nouveaux faubourgs. Il présentait alors un aspect plutôt campagnard et le prix du terrain y était peu élevé, d'où des frais de première installation moins importants que dans les quartiers anciens. A proximité de la rue d'Hauteville (alors à la mode) et au début du Boulevard Bonne-Nouvelle, se présentait une nouvelle zone de chalandise, en direction de l'enclos Saint-Lazare, qui n'allait pas tarder à faire l'objet d'une flambée de spéculation immobilière.

Cette idée de construire des bazars sur des zones d'avenir, situées dans Paris, avait été mise en application dès la fin des années 1810. En 1819, le baron Louis-Antoine Sauset, un ancien colonel de Napoléon I^{er}, avait créé, avec son associé Joseph Maillent, le *Bazar Français*, sis rue Cadet. Son idée était d'exposer à la fois des objets de commerce et des objets d'art. Le bâtiment comprenait un large portail, une galerie couverte par une verrière (une innovation, pour l'époque), deux salles d'exposition d'au moins 50 pieds de long, contenant de nombreux magasins en location, un salon d'exposition de tableaux et, au premier étage, les locaux réservés à l'administration (quinze employés, pour deux associés), un escalier en colimaçon et une salle de billard... Les marchands en visite à Paris avaient la possibilité d'y louer une « case » pour un mois. Des arrière-boutiques, situées à l'extrémité des deux salles d'exposition, jouxtaient un vaste hangar de stockage.

Ce bazar connut quelques difficultés, en raison semble-t-il d'un complot contre Louis XVIII (conspiration dite « du bazar », du 19 août 1820). Six ans plus tard, il disparut dans un incendie. En 1827, un M. Guichard, propriétaire du terrain de l'ancien Hôtel de Ramagnac, créa le *Bazar de l'Industrie française*, dont Labbé s'inspirera directement. L'idée était de vendre, à prix modérés et fixes, tous les objets d'usage quotidien fabriqués par des ouvriers français dans des ateliers attenants. Une référence constante à l'Antiquité présidait à la décoration intérieure de ce bazar, réalisée par un statuaire (Pierre-Sébastien Guersant) et par un entrepreneur en bâtiment (Paul Carpentier), sur le thème du mutuel encouragement de l'industrie, de l'art et du commerce. Labbé était en relations d'affaires directes avec cet établissement, qui préfigurait déjà les grands magasins de la période suivante (voir des exemples de factures de l'époque [9]).

Déjà, en 1824, Pierre Parissot avait ouvert, sur l'île de la Cité, un magasin de tissus, à l'enseigne de *la Belle*

Jardinière. La province suivit (avec un peu de retard) ce mouvement vers les prix fixes, le bon marché et la garantie de qualité : en 1849 est inauguré, à Toulouse, le *Grand Bazar de l'Horlogerie*, tenu par Monteil ; il sera suivi par le *Grand Bazar Labit*, fondé entre 1876 et 1878. Le *Bon Marché* (de Boucicaut) date de 1852, et le *Bazar de l'Hôtel de Ville*, au départ *Bazar Napoléon*, a été créé par Xavier Ruel, en 1856.

Selon Dominique Guillet (1952 [5], p. 401), l'ordre logique de cette évolution historique fut le suivant : merceries → magasins de frivolités → magasins de nouveautés → bazars → grands bazars → grands magasins. Mais de nombreuses entreprises firent faillite avant d'avoir pu boucler toutes les étapes de ce processus de transformation (4).

Labbé s'intéressa aussi aux « cercles de commerce », en vogue depuis le début de la Restauration. Au moment où il envisageait de se reconvertir dans l'immobilier d'affaires, dix de ces cercles existaient à Paris, mais ils étaient plutôt consacrés à la détente et au jeu et non pas au commerce proprement dit. Certes, le *Cercle du commerce*, fondé en 1817 et dirigé par P. Courthiade (autour de la Compagnie royale d'assurances), visait déjà à privilégier les affaires industrielles. Mais, à l'époque, l'idée d'associer un cercle, un lieu d'expositions et un bazar et, cela, sans dépendre d'intérêts privés ou corporatifs précis, n'allait pas de soi.

Au milieu des années 1830, Labbé habitait au 19 de la rue Basse-Porte-Saint-Denis, tout près du Boulevard Bonne-Nouvelle, où se trouvaient encore des terrains libres. Labbé utilisa la forme particulière de ces terrains pour proposer un bâtiment dont tous les étages (y compris le sous-sol) étaient fonctionnels, permettant un impact fort sur les chalands potentiels passant sur le boulevard. Bernard Marchand, dans son ouvrage classique (1993 [8]), relève les faits suivants, au cours du règne de Charles X : construction, entre 1824 et 1827, de près de 3 000 logements et, ce, sans spéculation immobilière significative ; crise de 1827-1834, conduisant à une migration des industries textiles hors des limites de la ville et à leur remplacement par l'industrie de la confection, ce qui permit l'essor des premiers grands magasins (comme, par exemple, *La Belle Jardinière*) ; présence, dès 1829, d'une quinzaine de sociétés privées assurant le transport par omnibus dans Paris (*Les Dames-Blanches*, *Les Tricycles*, *Les Béarnaises*) ; grande vogue des passages couverts, de 1823 à 1831, palliant l'absence de trottoirs, qui rendait les magasins sur rue fort salissants. Ces nouveaux passages ruinèrent les galeries du Palais-Royal, avant d'être, à leur tour, dépassés par les grands magasins. Les premiers magasins de nouveautés datent de la fin de la Restauration : *La Fille mal gardée*, *Le Soldat laboureur*, contemporain de la conquête de l'Algérie. Le premier des grands magasins, *À la ville de Paris*, fut fondé en 1843, rue Montmartre, mais c'est durant le Second Empire qu'ils devinrent vraiment en vogue. (Cf. E. Zola, *Au bonheur des dames*.) (Marchand, 1993 [8], p. 43, note 1).

Selon nous, un chaînon majeur manque à cette histoire : celui du « bazar de quartier » (pour reprendre à Labbé son expression favorite), s'adressant à la clientèle des ménagères des grands boulevards.



Bazar Bonne-Nouvelle.

Rue Mazagran.

© Coll. Grob/KHARBINE-TAPABOR

« Au total, ce projet comprend la location de 300 boutiques (55 au sous-sol, 108 au rez-de-chaussée pour les comestibles, 111 au rez-de-chaussée et au premier étage, 11 dans le vestibule, plus quelques autres dans les étages). » Le Bazar Bonne-Nouvelle. Gravure du 19^e siècle.

Le risque de l'originalité... et d'une trop grande précocité ?

En homme d'affaires avisé, Labbé réalisait toujours plusieurs versions de ses plans d'affaires : les *prospectus* (que l'on appelle, aujourd'hui, *business plans*). Le premier, datant de l'automne 1835, est conservé à la BNF. Le second, qui remonte à la fin décembre 1835, se trouve à la... Kress Library d'Harvard ! Ce qui a sauvé ces textes de la disparition, c'est la volonté qu'avait Labbé de porter son projet à la connaissance des institutions de l'époque : l'Académie des Sciences morales et politiques, la Société d'Encouragement pour l'Industrie nationale, la Chambre de Commerce de Paris, etc. L'auteur déclare qu'il ne s'attend pas à un accueil enthousiaste de la part des investisseurs, et c'est pourquoi il s'adresse d'abord aux habitants du quartier (à ses yeux, il s'agit d'une « affaire de quartier », sans plus).

Il fait le pari que ce quartier sera, dans le futur, au centre des affaires parisiennes, en raison de sa situation (notamment, de la proximité de la future gare de l'Est, qui sera bâtie sur une partie de l'ancien Clos Saint-Lazare). Ce projet de bazar privé s'adresse prioritairement aux « dames du voisinage » : il doit leur rendre les soins du ménage plus faciles, et leur offrir, ainsi qu'à leurs enfants, un lieu de promenade.

Au total, ce projet comprend la location de 300 boutiques (55 au sous-sol, 108 au rez-de-chaussée pour les comestibles, 111 au rez-de-chaussée et au premier étage, 11 dans le vestibule, plus quelques autres dans les étages). Il requiert l'investissement de 1,5 million de francs, dont 200 000 francs avancés par Labbé lui-même. Le produit net, évalué à 100 000 francs la première année (soit un rendement de 6,7 %), passe à 200 000 francs la quatrième (pour un rendement de 13,3 %). En déduisant les non-valeurs

pour locations manquées, Labbé obtient un taux de profit prévisionnel variant entre 6 et 11,5 %. Son *prospectus* est un véritable plan d'affaires, très développé, qui présente, sur près de cinquante pages, tous les tenants et aboutissants de l'entreprise. Son but (comme celui, d'ailleurs, de tous les *prospectus*) est de trouver des actionnaires, de préférence dans le quartier Bonne-Nouvelle. C'est ce qu'il advint, grâce au zèle du spécialiste Eugène Sala, expert ès-placements financiers, qui sera le premier comptable de la société (cf. tableau 1).

Le choix de l'emplacement était bon, puisque l'entreprise a perduré, sous la gérance de Labbé et de Sala, jusqu'en 1850 : situé à l'angle de l'Impasse des Filles-Dieu et du boulevard Bonne-Nouvelle, le Bazar correspondait, à l'époque, à une riche zone de chalandise. Selon le *Moniteur Universel* du 19 juin 1837, le bâtiment fut ouvert cette année-là, les galeries étant inaugurées officiellement par le préfet Rambuteau en avril 1838. *L'Entrepôt commercial* du Bazar Bonne-Nouvelle, géré par Eugène Sala, exista jusqu'en novembre 1850. Le bâtiment fut acheté à la criée (en adjudication judiciaire) par le Prince Alessandro Torlonia, riche banquier et homme d'affaires italien, avant revente, avec bénéfice, à un groupe d'investisseurs privés. Sur la transformation du Bazar en *La Ménagère*, nous savons peu de choses. La société anonyme du Palais Bonne-Nouvelle est fondée en octobre 1863. Des catalogues, remontant à 1868, sont conservés à la BNF, qui indiquent que ce grand magasin comprenait 24 rayons, employait 200 personnes et vendait plus de 500 000 produits différents ! Le passage de *La Ménagère* aux *Nouvelles Galeries* est mieux connu (D'Arsonval [1], 1926). En 1891, l'idée originale de Labbé est reprise et développée par une nouvelle société : la *Société Anonyme des Grands Bazars réunis*. Mais cette appellation de « Grands Bazars » fut rapidement jugée démodée et l'entreprise se fit renommer, en 1899, *Société Française des Nouvelles Galeries réunies*. Donc, ce qui survécut le mieux à Labbé, ce fut son idée d'exposition permanente et privée des produits de l'industrie française ! Cette société racheta le bâtiment du Palais Bonne-Nouvelle et en fit sa tête de pont à Paris. Après un nouvel incendie, le Bazar disparut (en 1899, cf. Martin-Fugier, [10], 2007). *Les Nouvelles Galeries* rebâtirent sur le site leur magasin de détail, qui resta en activité jusqu'en 1930, année où un nouvel incendie vint mettre un terme à l'activité de cette entreprise quasi-centenaire.

Les économistes n'ont pas tellement apprécié l'initiative de Labbé, ni ses écrits, qu'ils avaient forcément reçus. En

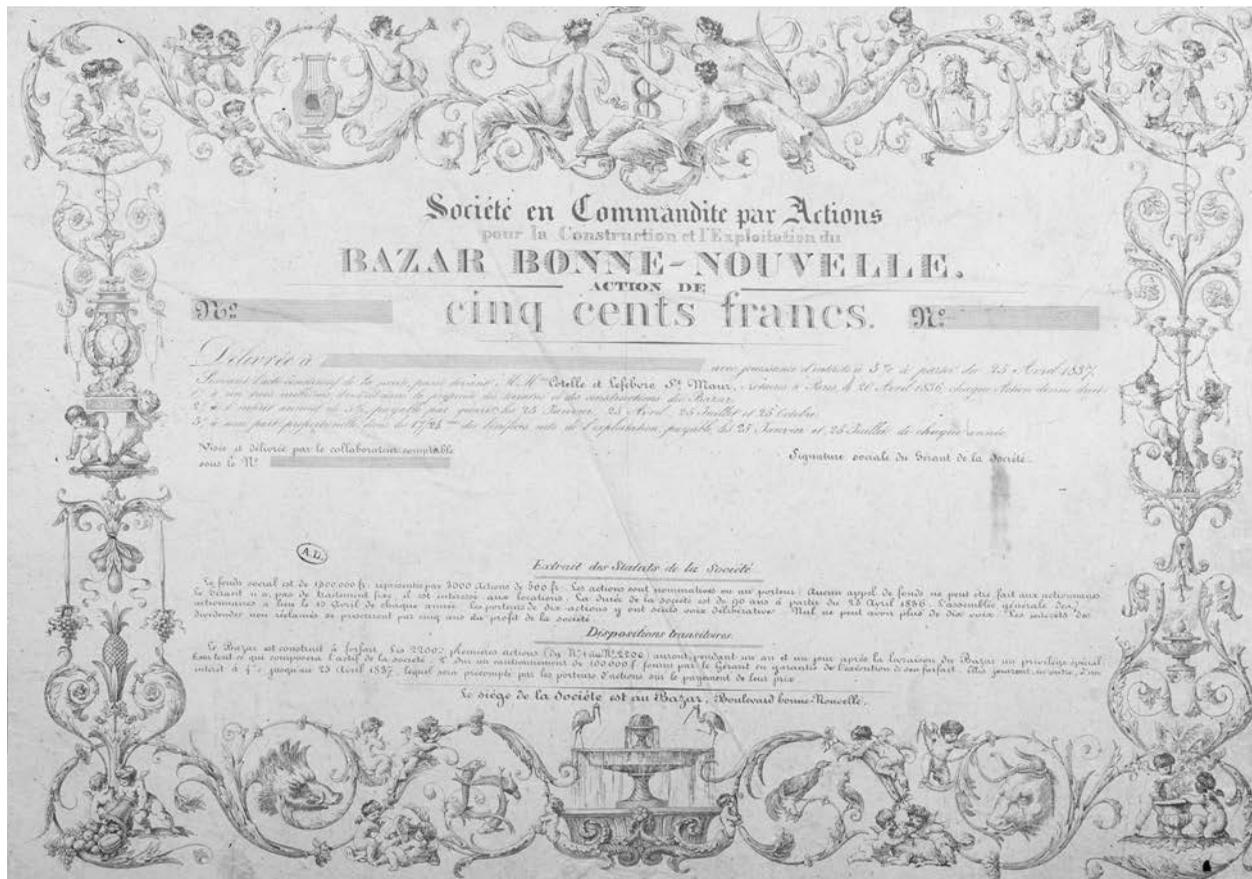
1853, Louis Wolowski, dans l'article « Expositions des produits de l'industrie » du *Dictionnaire d'économie politique*, est plus critique : « S'agit-il d'ouvrir une sorte de bazar où l'on étale avec complaisance les échantillons plus ou moins parfaits des diverses branches de fabrication ? » (Wolowski, 1853 [14], p. 1158). De même, le président de la chambre syndicale des bazars, Emile Brake, oublie l'origine réelle de cette forme commerciale : « Ce genre d'industrie, qui est aujourd'hui en pleine prospérité et dont le chiffre d'affaires est colossal, ne remonte pas à plus d'une cinquantaine d'années. » (Brake, 1901 [3], p. 468). En 1926, la grande *Histoire de l'industrie et du commerce* oublie de citer le nom de Labbé dans sa fiche consacrée aux *Nouvelles galeries*, alors même que l'idée d'une exposition privée des produits de l'industrie est bien celle de notre auteur ! En 1952, la synthèse du *Monde des affaires* évacue, elle aussi, le nom du fondateur des bazars modernes. Enfin, de nos jours, le souvenir de Labbé s'est totalement évanoui au sein de l'histoire du commerce, alors qu'il persiste (sous un faux prénom, il est vrai !) dans l'histoire de la sidérurgie. Il faut lui redonner la première place dans l'histoire managériale des centres d'affaires, ainsi que dans celle de l'urbanisme et des complexes commerciaux, dont il fut un des pionniers en France !

Conclusion

Labbé a-t-il eu raison d'entreprendre dans un nouveau secteur ? Du point de vue de son intérêt personnel, la réponse est mitigée, car le taux de profit dégagé par l'opération du Bazar Bonne-Nouvelle fut très proche d'un investissement en rentes publiques : rien à voir avec l'étonnant profit dégagé par les forges de Fourchambault ! La rente viagère versée à Labbé correspond, à la fin de l'entreprise, exactement à 4 %, soit 2 000 francs, pour un besoin de financement (assimilable à un capital) de 50 000 francs (source : Société du Bazar Bonne-Nouvelle, procès-verbal de l'Assemblée générale du 9 novembre 1850, p. 8). Cela correspond à la moyenne des rentes de l'Etat disponibles à l'époque (le 5 % avait été réduit à 3 % par le ministre des Finances et Président du Conseil, Joseph Villèle, en 1824). Une analyse financière des comptes de la société permettrait de comprendre pour quelle raison les profits dégagés n'ont pas permis une meilleure performance de l'entreprise (voir tableaux 3 et 4, en annexe) : l'incendie de juillet 1849 avait peut-être entraîné une rupture du chiffre d'affaires et des frais de procédure préjudiciables à sa pérennité ? Le

Domiciliation	Bourse d'échange d'idées d'entreprises
Boîtes aux lettres à la location (au mois) + Insertion dans les annuaires de commerce de l'époque (Bazar Parisien, Almanach Bottin) + aide à la comptabilité.	300 boutiques présentes + le Cercle du commerce + une revue périodique + des conférences + liste de banques partenaires + surveillance de la moralité des entrepreneurs (règlement intérieur très strict).

Tableau 1. Les éléments du centre d'affaires présents dans le projet de Labbé.
Sources : Labbé (1835, [6], p. 30-32) ; Bénard (1897, [2], p. 45-48).



© Jean Vigne/KHARBINE-TAPABOR

« Le taux de profit dégagé par l'opération du Bazar Bonne-Nouvelle fut très proche d'un investissement en rentes publiques. » Action pour la construction et l'exploitation du Bazar Bonne-Nouvelle (1836).

Bazar a-t-il subi la concurrence d'autres magasins proches (*Bazar de l'Industrie*), ou même plus éloignés, dans une ville en pleine rénovation ? (Nous développerons ces points dans un prochain ouvrage à paraître [9]). Au total, la rentabilité du Bazar était environ deux fois moindre que celle des futurs grands magasins, car la redondance des gestions de multiples boutiques grevait l'ensemble d'importants frais généraux (cf. tableau 2).

En revanche, sur le plan de l'intérêt général, l'apport de Labbé fut considérable, pour le développement ultérieur des centres d'affaires. En mettant en pratique pendant une quinzaine d'années l'idée d'un bazar pluriactivités, il a permis d'instaurer une liaison durable entre les professions commerciales, industrielles et artistiques. Les historiens de la littérature, de la peinture, ceux de la magie... se souviennent du *Bazar Bonne-Nouvelle*, car son nom reste associé, dans la mémoire parisienne, à ceux de Victor Hugo, de Charles Baudelaire, du Baron Taylor et au Diorama. Les his-

toriographes des cafés et de l'urbanisme rendent compte du *Café de France*, de l'incendie de juillet 1849. Enfin les historiens des grands magasins s'intéresseront à *La Ménagère* puis aux *Nouvelles Galeries*. Le choix par la Poste de leur ancien emplacement pour y installer, au milieu des années 1960, une très grande agence (à la place d'un central téléphonique construit dans les années 30), témoigne du bon choix initial de Labbé en matière de localisation.

Malgré le relatif insuccès de Labbé, son idée de base était bonne. Elle ne sera pleinement réalisée en France qu'en 1911, avec la tentative de Jules Lepain, sur le Boulevard des Italiens. En associant son *Club des Industriels et Commerçants de France* à la revue spécialisée *Commerce et Industrie*, ce juriste ne savait probablement pas qu'il mettait en application un projet conçu précédemment par André-Martin Labbé [6].

Dans la genèse du risque d'entreprendre, le projet du *Bazar central du commerce, de l'industrie et des arts* repré-

Fourchambault (1821-1824)	Bazar Bonne-Nouvelle (1838-1850)	Rentes de l'État (1824-1831)
25 %	6 à 11,5 % (prévus) 2,25 % (réalisé)	3 à 5 %

Tableau 2. Les taux de profit (profits sur capital), comparés, selon les choix d'investissement.

Sources : Thuillier (1959, [11], p. 39) ; Labbé (1835, [6], p. 37) ; *Encyclopædia universalis*, article « Laffitte, Jacques » ; notre tableau 3, en annexe.

sente donc le « chaînon manquant » entre la petite boutique (à la clientèle très localisée), fondée sur des compétences artisanales, et le grand magasin de nouveautés (basé sur les transports urbains, le prix fixe, le libre choix des ménagères et l'achalandage parisien). Labbé se trouve au niveau de l'entreprise « moyenne », qui ne peut devenir grande qu'en fusionnant avec une autre enseigne (*A La Ménagère*) ou en vendant son idée à un autre groupe d'hommes d'affaires (*Les Nouvelles Galeries Réunies*).

Enfin, en instituant une véritable interaction avec la presse spécialisée dans les bazars [4, 7 et 15], les écrits de Labbé, puis ceux de Sala, ont assis la réputation des investisseurs professionnels, qui se sont « mouillés » dans le commerce effectif. De là, sont nées, à la fois, la vente par correspondance (avec le rôle fondamental qu'ont joué les catalogues envoyés par la poste) et la spécialisation des enseignes par type de besoin des ménages : telle était bien l'idée originelle de Labbé [6]...

Notes

* Professeur des universités, CEPN – CNRS/ Université Paris 13 (FRE 3256) – UFR Sciences économiques/Gestion.

(1) Cet article est un résumé très condensé, d'un ouvrage que nous avons consacré à cette question, à paraître au cours du deuxième trimestre 2009 [9].

(2) Surtout en ce qui concerne les travaux publics, comme le souligne Michel Chevalier : « Le Gouvernement, en effet, est le gérant de l'association nationale. [...] Partout où l'intérêt général est en question, il appartient au Gouvernement d'intervenir. » (cité par Jean Walch, 1975 [13], p. 313). Les praticiens proches de la Chambre de commerce semblent partager cet avis : on y trouve aussi bien Louis Boigues que Pierre Paillot ou Denis Rodet (tous trois, amis de Labbé).

(3) L'auteur emblématique est, bien sûr, Frédéric Bastiat, qui collabore au libéral *Journal des économistes*. Selon lui, c'est le consommateur, et non le producteur, qui décide en dernier ressort quelles sont les entreprises qui méritent de survivre, et quelles sont celles qui doivent disparaître.

(4) Dans notre ouvrage ([9], p. 59-60), ont été retrouvés 17 bazars différents, créés entre 1820 et 1863. Nous avons comparé entre elles les gestions du Bazar Bonne-Nouvelle (une société en commandite par actions) et du Bazar Bordelais (une société anonyme). En 1863, la plupart des bazars choisissent la forme managériale du grand magasin à direction unique : preuve qu'ils ont été conscients du fait que cette nouvelle structure était plus rentable.

Bibliographie

- [1] D'ARSONVAL (dir.), *Histoire de l'industrie et du commerce*, Paris, Editons d'Art et d'Histoire, tome II, p. 302-303, 1926.
- [2] (A.B.) BENARD, *Les Annuaire Parisiens de Montaigne à Didot 1500-1900*, Le Havre, Imprimerie Lemale et C^e, 1897.
- [3] (E.) BRAKE, *Bazar*, dans (Y.) Guyot et (A.) Raffalovitch (dir.), *Dictionnaire du commerce, de l'industrie et de la banque*, Paris, Guillaumin, vol. 1, p. 468-469, 1901.
- [4] (M.A.) DEFLANDRE (dir.), *Le Nouveau Bazar Parisien, ou Vade mecum des habitants de Paris, français et étrangers, offrant un choix scrupuleusement fait des hommes qui se distinguent dans les sciences, les arts et l'industrie*, Paris, Terzuolo, 1839.
- [5] (D.) GUILLET, *Les grands magasins*, dans *Le monde des affaires en France de 1830 à nos jours*, Paris, Société d'édition de dictionnaires et encyclopédies, p. 400-409, 1952.
- [6] (A.M.) LABBE, *Bazar central du commerce, de l'industrie et des arts. Société en commandite à former, par actions, pour l'exploitation d'un terrain de 458 toises, situé boulevard Bonne-Nouvelle, sur la ligne qui conduit de la rue Hauteville à la porte Saint-Denis*, Paris, Imprimerie et fonderie de Fain, 1835.
- [7] (C.) MALO, FAURE-FINANT & DE MISSOLZ (dir.), *Bazar Parisien, ou choix raisonné des produits de l'industrie parisienne*, Paris, Au Bureau du Bazar Parisien, 7 vol, 1821-1828.
- [8] (B.) MARCHAND, *Paris, histoire d'une ville*, Paris, Seuil, Coll. Points, 1993.
- [9] (L.) MARCO (2009), *Histoire managériale du Bazar Bonne-Nouvelle, galeries marchandes à Paris (1835-1863)*, Paris, aux Editions L'Harmattan, Coll. Recherches en Gestion (sous presses).
- [10] (A.) MARTIN-FUGIER, *La vie d'artiste au XIX^e siècle*, Paris, Editions Louis Audibert, 2007.
- [11] (G.) THUILLIER, *Georges Dufaüd et les débuts du grand capitalisme dans la métallurgie en Nivernais au XIX^e siècle*, Paris, Sevpen, 1959.
- [12] (M.) VAUMENE, *Petit dictionnaire du langage politique...*, Paris, Ledoux, Johanneau, Blaise, 1831.
- [13] (J.) WALCH, *Michel Chevalier, économiste saint-simonien*, Paris, Vrin, 1975.
- [14] (L.) WOLOWSKI, *Expositions des produits de l'industrie*, dans G.U. Guillaumin (dir.), *Dictionnaire du commerce et de la navigation*, 2^e édition, Paris, Guillaumin, vol. 1, p. 1158, 1863.
- [15] (H.L.) DELLOYE (dir.), *Album-revue de l'industrie parisienne*, Paris, Garnier frères, 1844.

ANNEXES

Années	Produits	Charges	Trésorerie
1838-1841*	150 000	135 000	+ 15 000
1842	66 645,00	45 360,92	+ 21 284,08
1843	75 929,13	45 853,20	+ 30 075,93
1844	90 322,18	51 085,40	+ 39 236,78
1845	98 833,88	65 234,60	+ 33 599,28
1846	88 051,73	56 418,10	+ 31 633,63
1847	88 673,63	55 725,55	+ 32 948,08
1848	66 995,28	55 713,20	+ 11 282,08
1849	67 300,48	45 764,75	+ 21 535,73
1850**	112 174,73	89 677,92	+ 22 496,81

Tableau 3. L'évolution de la trésorerie du *Bazar Bonne-Nouvelle*

* notre évaluation ; ** évaluation sur douze mois.

Commentaire : La trésorerie représente 20,1 % des produits disponibles sur la dernière année. Les actionnaires ont été stressés à partir de 1848, car la dégradation de la trésorerie a pesé sur la rentabilité de l'affaire. Celle-ci, sur toute la période, est ainsi de : $22.497/1.000.000 = 2,25\%$.

Années	Recettes	Dépenses	Différence
1842.....	51 645,00	45 360,92	6 284,08
1843.....	54 645,05	45 853,20	8 791,85
1844.....	60 246,25	51 085,40	9 160,85
1845.....	59 597,10	65 234,60	- 5 637,50
1846.....	54 452,45	56 418,10	- 1 965,65
1847.....	57 040,00	55 725,55	1 314,45
1848.....	34 047,20	55 713,20	- 21 666,00
1849.....	56 018,40	45 764,75***	10 253,65
1850 (dix mois)	75 532,50	74 731,60	800,90
1850 (douze mois)	90 639,00	89 677,92	961,08
Moyenne....	57 592,27	56 759,29	832,98

Tableau 4. L'évolution de la profitabilité du *Bazar Bonne-Nouvelle*.

*** Hors dépenses exceptionnelles de réparations, dues à l'incendie du 14/07/1849

Risques et bénéfiques des nanotechnologies : le besoin de nouvelles formes de débat social

Premier bilan du « Nanoforum » du CNAM

Les nanotechnologies suscitent de multiples interrogations quant aux enjeux sanitaires, environnementaux et sociaux liés à leur développement. En réponse aux nombreuses incertitudes pesant sur leurs risques et leurs bénéfiques, la Direction générale de la Santé a initié plusieurs actions de précaution, notamment la création en 2007 du « Nanoforum » du CNAM, espace permanent, pluraliste et ouvert de débat sur les risques et les bénéfiques attendus des nanotechnologies...

Par W. DAB (1), N. FABRE (2), A. GEORGE-GUITON (1), E. GAFFET (3), S. DESMOULIN (4), J. CAMBOU (5), D. BENOIT-BROWAEYS (2), G. HÉRIARD-DUBREUIL (6), L. PITOUN (7), G. GUÉRIVE (8), L. TRÉPIED (9), A. POCHET (10), B. LAURENT (2), J. BOUDOT (10), M. FONTAINE (10), R. CHEVALLIER (11), J.L. PUJOL (12), D. HOUSSIN (10).

En mai 2007, la Direction générale de la Santé (DGS) a confié au Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM) l'organisation « *de rencontres régulières entre les scientifiques, les industriels, les milieux associatifs, les professionnels, les journalistes... autour des différents aspects (risques et bénéfiques) sanitaires et sociaux des nanotechnologies et de leurs applications* ». L'objectif de cet article est de présenter et d'expliquer les choix méthodologiques, qui ont été adoptés par le Nanoforum du CNAM, et d'en tirer les premiers enseignements (13).

Les nanotechnologies : un nouveau défi de taille

De nombreux rapports d'expertise et articles scientifiques français et étrangers ont été consacrés aux enjeux sanitaires et sociaux, que pose le développement très rapide des nanotechnologies [2]. Un numéro de la revue *Actualité et dossier en santé publique* a été récemment consacré à ce thème [4], et nous ne ferons ici qu'introduire ce sujet.

Par nanotechnologies, on entend la capacité de manipuler et d'organiser la matière à l'échelle du nanomètre, donc à une taille proche de celle des atomes. C'est un terme commode, qui renvoie à de multiples outils d'une grande complexité, utilisés dans différents domaines scientifiques et technologiques, avec comme point commun la conception et la fabrication de structures moléculaires comportant au

moins une dimension mesurant entre 1 et 100 nanomètres. A cette échelle, la matière présente des propriétés particulières, qui n'existent pas au niveau macroscopique et que l'on cherche à exploiter de façon industrielle.

De nombreux produits comportant des éléments issus de procédés nanotechnologiques sont déjà disponibles : lecteurs de DVD, crèmes solaires, matériaux de construction, biopuces, médicaments (14) [9]. Un marketing dédié vise à en promouvoir les mérites, l'amélioration de la performance des soins en résultant, contribuant ainsi à conforter ce marché naissant.

Mais toute nouvelle technologie suscite une certaine méfiance [8], alimentée, ici, par le fait que les progrès annoncés ne seraient pas exempts de tout danger. Il est vrai que les motifs d'inquiétude ne manquent pas, principalement d'ordre toxicologique et éthique. Au plan toxicologique, les nanoparticules sont sur la sellette en raison d'une analogie possible avec les particules ultrafines, dont les propriétés toxiques sont de mieux en mieux cernées [7]. De plus, certains nanotubes de carbone ont des propriétés physicochimiques, qui présentent des points communs avec les fibres d'amiante, ne serait ce que par le facteur de forme [6]. A cette échelle, les barrières biologiques ne sont plus efficaces et les nanosubstances peuvent, dès lors, atteindre tous les organes et tissus. Au plan éthique, ce sont les perspectives d'utilisation malveillante, à des fins de contrôle des personnes, qui suscitent des inquiétudes, ainsi que les pos-

sibilités de manipulation du vivant et de transformation de l'humain.

Ces questions revêtant une importance prospective évidente, il apparaît souhaitable que des budgets suffisants, cohérents avec les investissements industriels, soient consacrés à l'évaluation des risques et de la sécurité.

La Direction générale de la Santé (DGS) face au principe de précaution

Face à ce développement incontournable, un encadrement par une approche raisonnable s'impose. Les procédés « nano » constituent, en effet, une situation où joue le principe de précaution, du fait des incertitudes relatives à la gravité des dangers et à l'ampleur des risques qui pourraient leur être imputés. La Charte de l'environnement, adossée en 2005 à la Constitution de la V^e République, énonce que le principe de précaution s'impose aux autorités publiques. S'agissant des menaces en matière de sécurité sanitaire, l'autorité compétente de l'État est le ministre chargé de la santé, et plus précisément la DGS. Depuis plusieurs années et dans un cadre interministériel, la DGS a impulsé des actions relevant du registre de la précaution : expertise sur les risques (saisines de l'AFSSET [1] et du HCSP [3]), constitution d'une cohorte de travailleurs exposés (INSERM et InVS), articulation avec l'Union européenne (réglementations *Novel food* et REACH), article de loi sur la déclaration obligatoire des substances à l'état nanoparticulaire dans le cadre du Grenelle de l'Environnement, participation aux travaux internationaux de normalisation (ISO) et de l'OCDE.

Il faut s'attendre à ce que des expositions humaines, notamment chez les travailleurs exposés en première ligne, soient observées avant même que les risques sanitaires des nanotechnologies n'aient pu être complètement évalués. Sur le plan scientifique et technique, la difficulté majeure est qu'actuellement, il n'existe pas de méthode validée permettant le prélèvement et la mesure des nanoparticules atmosphériques. Or, c'est un préalable évidemment indispensable à la mise en place d'une surveillance à visée normative.

Dans un tel cas de figure, les mécanismes habituels de la gestion des risques fondés sur une négociation impliquant les producteurs, les experts et les autorités, ne suffisent plus. Dès 2006, la DGS a estimé nécessaire de se doter des moyens nécessaires à une sensibilisation de l'ensemble de la société à cette problématique, et c'est ainsi que le projet du Nanoforum a vu le jour.

L'originalité du Nanoforum

De nombreux rapports d'expertise ont conclu à la nécessité que la société civile soit associée à la définition et au traitement de ces enjeux. Mais aucun n'a fait de propositions concrètes sur les formes que cette participation devrait prendre. La DGS a demandé au CNAM (15) d'expérimenter une forme de débat, qui soit adaptée à la situation créée par ces nouvelles technologies. En juin 2007, une première réunion publique a été organisée avec les représentants des administrations concernées (santé, recherche,

environnement, industrie), des chercheurs, des associations et des acteurs économiques. Les différents modèles de débat public ont été analysés : conférences à visée pédagogique, conférences de consensus, conférences de citoyens... Ces formes de débat ont déjà été mises en œuvre dans le champ des nanotechnologies. Lors de la réunion organisée en 2007, une double volonté a émergé : d'une part, expérimenter un lieu permanent de débat sur les risques et les bénéfices attendus des nanotechnologies, d'autre part, ne pas faire du Nanoforum un processus aboutissant à des recommandations ; plusieurs participants étant d'avis que la problématique était encore bien trop jeune et les incertitudes, bien trop grandes, pour qu'une démarche participative puisse aboutir à une position construite.

Par ailleurs, l'idée qu'il suffise d'apporter aux citoyens la « bonne » connaissance (à supposer qu'elle existe, dans le cas des nanotechnologies) au « bon » moment pour qu'ils se forment un avis « rationnel » a été écartée, de nombreux travaux ayant montré que ce postulat n'était pas fondé [8]. Le Nanoforum s'est positionné comme un lieu permettant d'identifier les questions scientifiques, éthiques et sociales que posent ces nouvelles technologies, et de confronter les points de vue des différents acteurs sur ces sujets. Il permet aussi aux uns et aux autres de mieux comprendre leurs modes de fonctionnement respectifs, souvent obscurci par les cloisonnements induits par des systèmes complexes et des procès d'intention. Les principes de base retenus dans cette démarche sont :

- ✓ La **permanence** : à côté de débats ponctuels, qui offrent la possibilité de réfléchir sur l'utilité et les risques de tel ou tel aspect des nanotechnologies, il existe un besoin d'échanges durables sur l'ensemble de ces questions.
- ✓ La **pluralité** : tous les acteurs sont mis sur le même plan. Il n'y a pas ceux qui savent, d'un côté, et ceux qui écoutent, de l'autre.
- ✓ L'**ouverture scientifique** : le fonctionnement du forum est guidé par une réflexion sur les savoirs et les pratiques, et non par des présupposés. Mais, pour autant, la démarche n'a pas pour objectif de fabriquer des avis ou des prises de position.
- ✓ La **liberté de parole** : les participants ont toute liberté pour exprimer leur point de vue. Leur intervention est retranscrite et mise en ligne sur le web.
- ✓ La **tolérance** : le sujet fait l'objet de controverses parfois vives. Néanmoins, les points de vue doivent pouvoir s'exprimer dans un climat d'écoute et de respect.
- ✓ La **transparence** : le CNAM est responsable de l'organisation du débat et de son déroulement. Avant chaque débat, une fiche de problématique est publiée, afin que les différents acteurs partagent un même socle de données et de références.

Lors de cette première séance, tenue en 2007, l'idée a été émise que, pour que le débat soit utile, il fallait qu'il porte sur des cas concrets (16) et que chacune des grandes questions débattues soit introduite par un acteur, en veillant à une représentation équitable des parties prenantes. Le tableau 1 fournit la liste des thèmes des huit premières

Séance	Date	Thème de la séance
1	28 juin 2007	Aspects méthodologiques des débats publics
2	8 novembre 2007	Nanotechnologies et matériaux de construction contenant du TiO ₂
3	6 décembre 2007	Nanotechnologies et produits cosmétiques
4	7 février 2008	Nanotechnologies et alimentation, état des lieux et incertitudes
5	3 avril 2008	Quelle place pour la société civile dans la gouvernance du projet Minatec à Grenoble ? Certitudes et interrogations
6	5 juin 2008	Nanomédecine : enjeux et pilotage. Questions à partir du projet Clinatec
7	23 octobre 2008	Nanomatériaux : quelle protection des travailleurs, à la lumière des dernières publications scientifiques ?
8	4 décembre 2008	Nanomatériaux : vers une gouvernance mondiale

Tableau 1. Liste des thèmes des séances du Nanoforum du CNAM en 2007 et 2008.

séances et le tableau 2 indique l'appartenance des différents intervenants sollicités pour une présentation formelle.

L'organisation générale du Nanoforum, les thèmes abordés et les intervenants invités sont décidés par un comité de pilotage pluraliste, rassemblant les administrations, les agences de sécurité sanitaire, des chercheurs et des associations (17). C'est un véritable réseau de partenaires venant d'horizons différents qui a été constitué, avec un premier objectif évident : fournir à l'administration, dans des délais raccourcis, une vision d'ensemble des questions soulevées par le développement des nanotechnologies. C'est dans cet esprit que le CNAM affiche un partenariat privilégié, d'une part, avec le Journal de l'Environnement (qui a permis de faire connaître l'initiative, grâce à ses 50 000 lecteurs quotidiens, et de gérer les inscriptions) et d'autre part, avec l'association VivAgora, très liée aux milieux associatifs et médiatiques.

Après trois séances consacrées à l'usage des nanoprocédés dans des filières industrielles, une autre problématique centrée sur les questions de gestion des territoires a été développée sous l'impulsion de VivAgora et de Mutadis. En effet, le développement de deux projets grenoblois de recherche et de développement, sur les sites appelés Minatec et Clinatec, a suscité des controverses qui ont pris les décideurs au dépourvu [5]. Dans ce cadre, le Nanoforum a contribué à établir un partenariat avec des acteurs grenoblois incluant un collectif d'acteurs territoriaux (associations, élus de divers horizons) de Grenoble (CENG), qui s'est formé sur des thématiques de nanomédecine et de gouvernance territoriale des projets de recherche et développement sur les nanotechnologies. Outre la contribution de ce collectif aux deux séances consacrées aux projets Minatec et Clinatec, cette expérience a permis d'entrevoir la façon, dont le Nanoforum pourrait, à l'avenir, établir des relations avec des collectifs thématiques nationaux ou territoriaux, de façon à éclairer les questions identifiées. Les séances suivantes ont porté sur la protection des travailleurs, puis sur les aspects internationaux, dans la perspective de la mise en place d'une gouvernance mondiale des risques.

On peut donc dire que l'originalité du Nanoforum est double : d'une part, c'est une organisation collective et plu-

raliste qui suit l'expérience et la pilote et, d'autre part, il constitue un lieu de libre parole et d'écoute, où l'objectif poursuivi n'est pas de convaincre qui que ce soit de quoi que ce soit, mais de comprendre le mode de fonctionnement des acteurs, la logique de leur position et l'étendue de leurs contraintes. Ce faisant, le Nanoforum est devenu un laboratoire du traitement social de l'incertitude scientifique.

Les retombées du Nanoforum : premier bilan

Le Nanoforum a eu des retombées directes et indirectes. Son principal apport a été de créer un lieu de révélation de la façon, dont les différentes parties prenantes se comportent face aux incertitudes relatives aux bénéfices et aux risques attendus des nanotechnologies. Les principaux arguments échangés lors des huit séances du Nanoforum, ont été identifiés à partir de l'analyse de la transcription des débats, et sont présentés dans le tableau 3. De façon plus globale, les constats importants sont les suivants :

Sur le plan général des politiques publiques, le Nanoforum a montré un décalage temporel important entre la phase accélérée du développement industriel, l'introduction des nanoproduits sur le marché et les recherches sur leurs dangers et leurs risques. Les travailleurs et les consommateurs sont donc d'ores et déjà exposés à des substances, dont on ne connaît pas les effets à long terme sur la santé de l'homme, l'environnement ou les écosystèmes. De très nombreux domaines concernant l'impact biologique des nanomatériaux restent encore quasi inexplorés par la recherche fondamentale sur les dangers (pénétration par voie digestive, écotoxicité...), d'où une absence de données pouvant donner l'illusion d'une absence de danger. D'autres domaines (nanotubes de carbone, TiO₂ nanoparticulaire) font l'objet d'études débouchant sur des résultats parfois peu rassurants, voire contradictoires. Il semblerait que la part des budgets de développement consacrée à la sécurité atteigne, dans le meilleur des cas, 1 %.

Au plan scientifique, on évoque plusieurs résultats peu rassurants en matière de toxicité sur l'animal et sur l'environnement : effets inflammatoires, génotoxiques, cytoly-

Appartenance	Structures	Intervenants	Séances
Enseignement et recherche	Centre national de la recherche scientifique (Cnrs)	Eric Gaffet	2 – 4 – 6
	Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB)	Robert Cope	2
	Commissariat à l'énergie atomique (CEA)	Dominique Grand	5
	Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM)	Pr. François Berger	6
		Marie-Claude Jaurand	7
	Université Denis Diderot Paris 7	Pr. Francelyne Marano	2
		Pr. Dominique Thouvenin	7
Administrations françaises et européennes	Commission nationale du débat public (CNDP)	Philippe Marzolf	5
	Direction générale de la Santé (DGS)	Arla Pochet	8
	Direction générale de la Santé et Protection des Consommateurs à la Commission européenne (DG SANCO)	Philippe Martin	4
	Direction générale du Travail (DGT)	Frédéric Tézé	7
	Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi	Françoise Roue	8
Élus	Conseil général de l'Isère	Alain Pilaud	5
Agences sanitaires	Agence française de sécurité sanitaire des aliments (AFSSA)	Marie-Hélène Loulergue	4
	Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (AFSSAPS)	Dominique Masset	3
Associations et ONG	Association nationale de Défense des victimes de l'Amiante (ANDEVA)	François Desriaux	7
	Association Santé-Environnement Rhône-Alpes	Jacqueline Collard	5
	Collectif inter-associatif sur la santé (CISS)	Claude Rambaud	6
	Les Amis de la Terre	David Azoulay	8
	Société française des hygiénistes du travail (Sofhyt)	Guy Bourgeoisat	3
	Union féminine civique et sociale (UFCS)	Nicole Balmain	3
Industries	CTG Italcementi	Claude Haehnel	2
Organisations internationales	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	Peter Kearns	8
Syndicats	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC)	Pierre-Yves Montéléon	7

Tableau 2. Appartenance des acteurs ayant préparé une intervention aux séances du Nanoforum du CNAM en 2007 et 2008.

tiques, bactériolytiques, allergiques, cancérogènes, etc. En outre, il a été démontré, chez l'animal, des phénomènes de diffusion et d'accumulation de nanoparticules dans de nombreux organes (poumons, foie, reins, cerveau...), y compris par le franchissement de la barrière hémato-placentaire.

En l'état actuel du droit, il n'existe pas de textes spécifiques aux nanotechnologies. Toute une série de réglementations existantes (européennes et françaises) leur sont applicables, mais aucune ne les vise de manière explicite. Le Nanoforum a démontré que le droit existant ne suffit pas à garantir l'information des citoyens et des consommateurs

sur la composition des produits, l'information éclairée des personnes soumises à des recherches médicales, le contrôle efficace du marché, la protection des effluents et de l'environnement, le respect de la vie privée... Les juristes sont d'abord confrontés à un problème de définition. Par exemple, en matière de nanomédecine, va-t-on considérer l'action des futurs nanorobots moléculaires comme relevant du domaine de la chimie ou de celui de la mécanique ? Si l'action chimique est retenue, alors le dispositif sera classé comme médicament, et soumis aux mêmes règles et processus de validation que n'importe quel autre médicament.

- ✓ A quel moment admet-on qu'une preuve a été apportée, permettant de justifier une telle attitude de précaution ? Quand passe-t-on de la précaution à la prévention ?
- ✓ Comment sortir d'un raisonnement du type tautologique : les nanomatériaux des cosmétiques ne seraient pas cancérigènes, puisque les substances cancérigènes, mutagènes et reproductibles (CMR) sont interdites dans les cosmétiques ?
- ✓ Comment concilier l'affirmation par les industriels de l'absence en Europe de nanocomposants dans les produits alimentaires et l'avis scientifique que la silice existe sous forme nano dans la chaîne alimentaire ? Selon des associations, il y aurait 125 produits alimentaires déjà commercialisés contenant des nanomatériaux.
- ✓ Comment expliquer que la réglementation soit en apparence rigoureuse dans certains champs (les aliments) et plus laxiste dans d'autres (les compléments alimentaires) ?
- ✓ La certitude d'une présence de nanomatériaux dans des emballages alimentaires contraste avec les interrogations sur le suivi de leur cycle de vie.
- ✓ Le droit à l'information du consommateur ne se limite pas à un éventuel étiquetage. Le vrai problème n'est pas le risque « perceptuel » (qu'il conviendrait de lever par des procédés de communication et d'implication des citoyens), mais bien le risque réel, qu'il convient de lever par des recherches intensives et des mesures réglementaires, voire par l'instauration d'une police sanitaire.
- ✓ Des choix importants ont été pris par des procédures de démocratie électorale habituelle, mais certains acteurs ne s'y « retrouvent » pas. Il y a un choc entre une démocratie électorale, défailante aux yeux de certains, et une démocratie participative critiquée par les élus, soit parce qu'elle serait de pure façade, soit en raison de son manque de légitimité.
- ✓ Pour les décideurs économiques comme pour les collectivités territoriales, les préoccupations de sécurité sanitaire ne relèvent pas de leur responsabilité, ce qui pousse à s'interroger sur la définition d'un responsable global.
- ✓ La nano-neuro-stimulation profonde pose la question de l'application de la réglementation existante pour les greffes et les thérapies géniques (avis d'expert, autorisation expresse de l'AFSSAPS).
- ✓ Des acteurs représentant les travailleurs et les consommateurs pensent que l'absence de données devrait entraîner l'absence de marché (*no data, no market*).
- ✓ Le constat du respect inégal de la réglementation dans les chantiers de désamiantage jette un doute sur l'efficacité de celle-ci. Le morcellement des tâches, l'appel à la sous-traitance, la crise industrielle qui s'annonce, sont autant d'éléments ne facilitant pas des mesures de prévention effectives, et créent une méfiance sociale.
- ✓ Qui a la légitimité d'évaluer les avantages sociaux (utilité sociale) des progrès techniques ?
- ✓ Les industriels ont les moyens de participer aux travaux de l'OCDE, mais pas les ONG. Cela menace la crédibilité du processus d'expertise.

Tableau 3. Exemples d'arguments débattus au cours des séances du Nanoforum.

Si l'action mécanique est retenue, alors le même dispositif sera classé comme dispositif médical et soumis à une procédure de certification moins contraignante.

Sur le plan de la gestion des risques, si certains estiment souhaitable de confier aux industriels les études d'évaluation des risques (notamment dans le cadre du règlement REACH), certaines associations accueillent avec méfiance un tel dispositif. De multiples débats publics ont été organisés sur ce thème, mais avec peu de considération pour les recommandations issues de ces débats, d'où la possibilité que ceux-ci lassent, à force, l'opinion et soient perçus comme une tentative de manipulation, plutôt que comme l'expression de la volonté d'une gouvernance ouverte.

Face à ces problématiques complexes, le Nanoforum a mis en évidence la nécessité d'identifier et de soutenir, au sein de la société, des groupes d'acteurs non institutionnels, qui soient susceptibles de mobiliser les compétences nécessaires et d'assurer un suivi du questionnement dans la

durée. En particulier, les interventions de VivAgora et de la fédération d'associations France Nature Environnement ont montré le besoin de passer progressivement du « droit à l'information » au droit à la participation au processus décisionnel, avec une référence explicite à la convention d'Aarhus (18). Concrètement, les associations souhaitent *a minima* un « étiquetage », parfois une « autorisation de mise sur le marché », au maximum un moratoire partiel, comme France Nature Environnement (FNE) l'a demandé, dans le cadre du Grenelle de l'Environnement (19).

Perspectives

A ce stade, on peut dire que l'expérience du Nanoforum, bien que d'envergure modeste dans ses moyens, est positive, de par ses retombées directes ou indirectes. Même si un questionnaire d'évaluation est rempli par les participants (voir le tableau 4), on ne peut pas parler d'une véritable éva-

Séance	Inscrits n	Questionnaires n	très + %	plutôt + %	plutôt - %	très - %
08/11/07	91	50	36	62	2	0
06/12/07	106	73	36	59	5	0
07/02/08	125	60	37	62	1	0
03/04/08	120	61	52	41	7	0
05/06/08	88	48	42	53	5	0
23/10/08	158	100	43	53	4	0
4/12/08	94	60	50	48	2	0
Total	782	452	42	54	4	0

Tableau 4. Indications sur la satisfaction fournies par les questionnaires remplis par les participants aux séances du Nanoforum du CNAM en 2007 et 2008.

luation de ce dispositif. Ce jugement subjectif est donc lié à la dynamique qui s'est créée. Le fonctionnement d'un collectif de pilotage motivé et fidèle, dont les membres appartiennent aux administrations concernées, au monde de la recherche et à des organisations non gouvernementales actives sur cette problématique, a permis la rencontre et l'information régulières des principaux acteurs directement impliqués dans l'évaluation et la gestion des risques liés aux nanotechnologies et nanomatériaux, sans qu'il y ait d'enjeu décisionnel, ni de posture de négociation. Le Nanoforum sert d'instance de révélation et d'écoute, ce n'est ni un lieu de négociation, ni d'arbitrage. Le comité de pilotage a fonctionné en synergie avec les travaux du groupe interservices des administrations centrales. Cette organisation a facilité la circulation de l'information et le choix des thèmes.

Par ailleurs, le site internet du Journal de l'Environnement et celui de l'association VivAgora ont permis de mettre la transcription des débats et les supports visuels à la disposition du grand public. A l'évidence, les huit premières séances du Nanoforum du CNAM ont créé une dynamique, mais elles n'ont pas épuisé le sujet : les participants aux séances sont de plus en plus nombreux et issu d'univers différents, et chaque séance débouche sur de nouvelles idées de thèmes à explorer.

Le principal acquit de ces dix-huit premiers mois d'existence est que le postulat de départ, qui reposait sur l'intérêt de créer un lieu pérenne de débat apaisé, s'en trouve

ainsi pleinement justifié. Cependant, pour véritablement remplir ce rôle, le Nanoforum doit non seulement poursuivre sa démarche, mais également l'amplifier. Cette réflexion actuelle doit tenir compte de la mise en œuvre à l'automne 2009 d'un débat public national prévu par le point 159 de l'engagement « Grenelle de l'Environnement » et par l'article 37 du projet de loi de programme relatif à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement. L'organisation de ce débat a été confiée à la Commission nationale du débat public.

Dans un contexte marqué par de fortes incertitudes (voir le tableau 5), la construction de nouvelles formes de gouvernance devient essentielle pour être à même de répondre aux attentes de la population et des décideurs. Le fait de s'appuyer sur des formes innovantes de participation de la société civile, qui soient susceptibles de contribuer à fonder la confiance des différents acteurs concernés, peut véritablement contribuer au renouvellement des formes traditionnelles de participation et de débat public en matière de santé environnementale. C'est là un cas particulièrement important, dans lequel les concepts et les méthodes du domaine de la santé publique en général et de la sécurité sanitaire, en particulier, sont mobilisés en amont du développement industriel. Si l'on met à part le cas des produits de santé, il est en effet inhabituel que les impacts sanitaires de nouvelles technologies soient discutés de façon proactive, c'est-à-dire avant que ceux-ci ne soient avérés ou sus-

- ✓ Une substance considérée comme inerte sous sa forme micrométrique peut-elle être toxique à la taille nanométrique ?
- ✓ Les nanoparticules agglomérées gardent-elles des propriétés nanométriques ?
- ✓ Quels tests de toxicité (tests sur le cycle de vie, tests d'usure des nanomatériaux) sont valides ?
- ✓ Y a-t-il de la silice (SiO₂) sous forme nanoparticulaire dans la chaîne alimentaire depuis plusieurs années ?
- ✓ Quels sont les effets de la pénétration des nanoparticules dans l'organisme par la voie digestive ?
- ✓ Les nanotubes de carbone ont-ils les mêmes propriétés toxiques que les fibres d'amiante ?

Tableau 5. Principales incertitudes scientifiques discutées lors des séances du Nanoforum en 2007 et 2008.

pectés, et non de manière seulement réactive, c'est-à-dire après les avoir déplorés. Cette situation inédite montre qu'en matière d'alerte et de vigilance, de nouvelles formes de débat social peuvent conduire à une évolution importante des pratiques en matière de précaution et de prévention.

Notes

- (1) Chaire d'Hygiène et de Sécurité, Conservatoire national des Arts et Métiers (CNAM), Paris.
- (2) VivAgora, Paris.
- (3) Groupe de recherche sur les nanomatériaux, Laboratoire « Métallurgies et Cultures », Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Belfort.
- (4) Centre de recherche en droit des sciences et des techniques (CRDST), Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Paris.
- (5) France Nature Environnement (FNE), Midi-Pyrénées.
- (6) Mutadis, Paris.
- (7) Journal de l'Environnement (JDLE), Paris.
- (8) *World Wide Fund (WWF)*.
- (9) Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCS), Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Paris.
- (10) Direction générale de la Santé (DGS), Ministère de la Santé et des Sports, Paris.
- (11) Direction générale du Travail (DGT), Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, Paris.
- (12) Mission d'anticipation recherche/société et développement durable, Institut national de la recherche agronomique (INRA), Paris.
- (13) Les auteurs s'expriment ici en leur seule qualité de participants au comité de pilotage du Nanoforum du CNAM, leurs écrits ne sauraient engager les institutions qui les emploient.
- (14) Le marché mondial des nanotechnologies est estimé à 170 milliards de dollars en 2008. En 2012, il devrait représenter 260 milliards, et certains évoquent même un montant de 3 000 milliards dès 2015, en incluant la nanoélectronique et la santé. En 2008, le financement annuel mondial de la recherche et du développement s'élève à près de 25 milliards de dollars.
- (15) En matière d'enseignement et de recherche liés à la sécurité sanitaire, le CNAM dispose d'une chaire d'Hygiène et Sécurité, ainsi que de l'Institut d'hygiène industrielle et de l'environnement (sécurité sanitaire de l'environnement et du travail). Ces deux services sont dirigés par le Pr William Dab.
- (16) La totalité du contenu des séances du Nanoforum est accessible aux liens URL suivants : <http://www.journaldelenvironnement.net> <http://www.vivagora.org> et <http://securite-sanitaire.cnam.fr>
- (17) Comité de pilotage du Nanoforum du CNAM
Président : Jocelyne Boudot (Direction générale de la Santé).
Organisation : Pr William Dab (CNAM), Dr Armelle George-Guiton (CNAM), Laurent Pitoun (Journal de l'environnement), Dorothée Benoit-Browaeyts (VivAgora), Nathalie Fabre (VivAgora), Brice Laurent (VivAgora).

Direction générale du Travail, Direction générale de Prévention des risques, Direction générale de la recherche et de l'innovation, Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, Direction générale de l'Alimentation, Centre d'analyse stratégique, Secrétariat du Haut Conseil de santé publique.

2/ Collège des personnalités qualifiées : Eric Gaffet (CNRS), Marie-Angèle Hermitte (CNRS), Sonia Desmoulin (CNRS), Stéphane Baudé (Mutadis), Gilles Heriard-Dubreuil (Mutadis), Stéphane Fontanell (OMNT), Claire Weill (mairie de Paris), Jose Cambou (FNE), Gaëlle Guérive (WWF), François Ewald (OPP/CNAM),

3/ Les agences de sécurité sanitaire sont associées en fonction des thèmes (AFSSET, AFSSAPS, AFSSA, InVS...).

(18) La Convention d'Aarhus, signée le 25 juin 1998 et ratifiée par la France en 2002, vise la participation effective des citoyens à la politique de l'environnement, grâce à l'instauration d'un droit d'accès à l'information, de participation à la décision, d'accès à la justice (Décret d'application n°1187-2002 du 12 septembre 2002).

(19) Cette position de FNE sur un moratoire partiel a été renouvelée dans le cadre d'une décision de son Conseil d'administration du 4 octobre 2008, dont voici le texte exact : « *Notre urgence : un moratoire partiel sur les nanos-objets à usage non médical et en contact, dans leur usage normal, grand public, avec le corps humain et l'alimentation (produits alimentaires, emballages alimentaires, cosmétiques, produits bronzants, vêtements).* »

Bibliographie

- [1] Agence française de sécurité sanitaire, de l'environnement et du travail. Avis relatif aux « nanomatériaux et à la sécurité au travail ». Saisine AFSSET 2006/006, 11 juillet 2008. <http://www.afsset.fr/upload/bibliotheque/258113599692706655310496991596/afsset-nanomateriaux-2-avis-rapport-annexes-vdef.pdf>.
- [2] Benoit-Browaeyts D. *Le meilleur des nanomondes*. Paris, Buchet-Chastel, 2009 : 263 p.
- [3] Haut Conseil de la santé publique. Avis relatif à « la sécurité des travailleurs lors de l'exposition aux nanotubes de carbone ». Saisine du 16 juin 2008 du directeur général de la Santé, 7 janvier 2009. http://www.hcsp.fr/hcspi/docspdf/avisrapports/hcspa20090107_ExpN anoCarbone.pdf.
- [4] Haut Conseil de la santé publique. *Nanotechnologies et santé publique. Actualité et dossier en santé publique*. 2008, N°64 :17-78.
- [5] Joly, P.-B. et al. *Démocratie locale et maîtrise sociale des nanotechnologies. Les publics grenoblois peuvent-ils participer aux choix scientifiques et techniques ?* Rapport de la Mission pour La Métro, 22 septembre 2005. http://www.la-metro.org/fr/projet_agglo/NanoGrenoble_rapport_final_05_09_22.pdf.
- [6] Nanoforum du CNAM. *Quelle protection des travailleurs à la lumière des dernières publications scientifiques ?* Compte rendu de séance, 23 octobre 2008. http://www.vivagora.org/IMG/pdf/CR_Nanoforum_23oct08.pdf.
- [7] Powell MC, Kanarek MS. *Nanomaterial health effects-part 1: background and current knowledge*. WMJ, 2006, 105 :16-20.
- [8] Slovic P. *Perception of risk*. Science. 1987, 236 : 280-285.
- [9] *Woodrow Wilson International Center for Scholar* : <http://www.wilsoncenter.org/>

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

SOMMAIRE

ENJEUX D'AVENIR DE L'INDUSTRIE NUCLÉAIRE

Le nucléaire, un des atouts maîtres dans la nouvelle donne énergétique mondiale – *Anne Lauvergeon*

EDF et la production nucléaire : les clés d'une réussite industrielle – *Bernard Dupraz et Laurent Joudon*

Les déchets radioactifs – *Marie-Claude Dupuis*

La R&D sur les filières nucléaires actuelles et futures : enjeux et perspectives – *Philippe Pradel*

L'industrie nucléaire : les grands enjeux pour la France en termes de politiques industrielle, énergétique et environnementale – *Florence Fouquet, Cyrille Vincent, Francis Iglésias*

L'Autorité de sûreté nucléaire, Autorité administrative indépendante – *André-Claude Lacoste*

L'industrie nucléaire et le débat public – *Yves Mansillon*

Les Français et les déchets nucléaires – *Philippe d'Iribarne*

Du cachalot au tritium – *Jacky Bonnemains*

L'énergie nucléaire au Royaume-Uni – *Sir David King*

Les nouvelles perspectives de la politique énergétique au Royaume-Uni – *Malcolm Grimston*

L'énergie nucléaire aux États-Unis – *Richard Meserve*

Avons-nous un avenir commun en matière énergétique ? – *Bjorn Stigson*

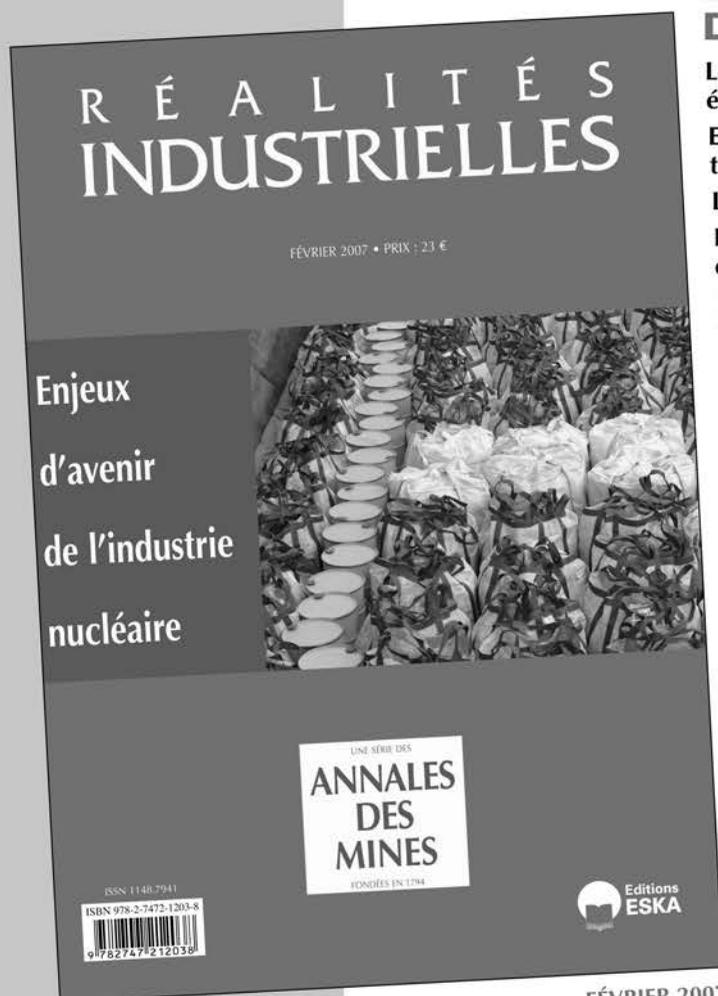
HORS DOSSIER

Les horizons temporels de l'entreprise – *Les ingénieurs-élèves de l'Ecole nationale supérieure des Mines de Paris, promotion 2004*

La gestion du risque humain : de la difficulté de disposer de signaux et d'indicateurs. Des procédures à la réflexivité – *Cécile Banon, Olivier Guillaume, Gilles Deleuze*

Trop de pétrole ! Energie fossile et réchauffement climatique de Henri Prévot, Le Seuil, janvier 2007 – *Recension par Jean-Pierre Dupuy*

*Le dossier a été coordonné par Pierre AMOUYEL
Nous remercions aussi pour son aide Alain BUCAILLE (Areva)*



FÉVRIER 2007
ISSN 1148.7941
ISBN 978-2-7472-1203-8

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de *Réalités Industrielles* février 2007 « Enjeux d'avenir de l'industrie nucléaire » (ISBN 978-2-7472-1203-8) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

For our English-speaking readers...

VARIATIONS ON RISKS

Editorial

Pierre Couveinhes

Foreword: For a global approach to risks

Bernard Guillon

How a firm copes with the risks to its reputation

Patrice Cailleba

Putting one's reputation at risk must be seen as a "metarisk", since it arises in every risk that a firm takes. Natural risks, operational risks, legal risks, strategic risks and, of course, financial risks: all have as a consequence, once the risk becomes reality, that the firm's reputation is at stake.

Goodwill controlling: A challenge for legal auditors

Christian Prat dit Hauret

At the end of the 20th century, international firms adopted policies of external growth that led them to pay for "goodwills", which figure on their consolidated financial statements. These assets raise problems related to the control exercised by the legal auditors responsible for guaranteeing the quality of these statements to third parties.

Preventing work-related accidents: Hard-to-take steps

Lionel Chautru

Employees adopt attitudes toward risk-taking that very much depend on how they perceive risks. This perception often differs significantly from that of the experts on "security" who design preventive measures.

The implication of wage-earning shareholders in production cooperatives and the risks they run

Yohan Duport

In a cooperative, workers are both wage-earners and shareholders. Therefore, they both manage and own their means of production. This blurs the traditional bounds set in corporations, where these two "statuses" are filled by persons with usually contradictory objectives. As a consequence, specific risks loom up...

Technological tools and organizational changes: Risk factors for international firms?

Corinne Baujard

Learning how to use technological tools does not mechanically change organizations. As interviews conducted in eight international firms show, organizational strategies often carry more weight than the intrinsic characteristics of the technology in question...

Information and communications technology: From inherent risks to an abusive usage — "Technostress"? Est-ce clair ?

Sonia Jeddi and Ridha Ouni

The current surge in information and communications technology has thoroughly transformed modes of management and methods of work. The advantages thus procured are, however, offset by new requirements. The increasing pressure on employees might now be the cause of a new work-related stress: "technostress".

Corporate social responsibility in controlling risks: A new utopia? Bata's management

Patricia David

Might the "Bata system", created in the 19th century, not be interpreted as an attempt to set up a pragmatic, utopian corporate social responsibility? The determination to exercise global control over the socioeconomic environment of production is close to the utopian concept of creating an ideal firm for coping with the shortcomings and inconveniences of society.

The bazaar, the missing link between fabric shops and department stores: Opportunities and risks at the start of the 19th century

Luc Marco

André-Martin Labbé is not well known despite his fundamental role in the history of management and business, and in urbanism and "shopping centers", a field where he was a pioneer in France.

MISCELLANY

The risks and benefits of nanotechnology: The need for new forms of social debate: an initial assessment of CNAM's Nanoforum

William Dab *et al.*

The development of nanotechnology raises many questions regarding sanitary, social and environmental issues. To deal with this situation of uncertainty about the risks and benefits related to this technology, the French General Direction of Health has undertaken precautionary measures, in particular, the creation of CNAM's Nanoforum in 2007. Nanoforum is a permanent, multidisciplinary meeting ground for discussing the advantages and risks to be expected in this field.

Issue editor: Bernard Guillon

An unsere deutschsprachigen Leser...

VERSCHIEDENE FORMEN DES RISIKOS

Leitartikel

Pierre Couveinhes

Vorwort : Für einen global verstandenen Risikobegriff

Bernard Guillon

Das Unternehmen und das Risiko des guten Rufs

Patrice Cailleba

Das Risiko des guten Rufs muss insofern als ein „Meta-Risiko“ betrachtet werden, als es jedes Risiko begleitet, mit dem ein Unternehmen rechnen muss. Ob es natürliche, geschäftliche, rechtliche, strategische und natürlich finanzielle Risiken sind, alle haben, sobald sie auftreten, ein Risiko des guten Rufs zur Folge.

Goodwill und Bilanzwert : eine Herausforderung für die gesetzlichen Wirtschaftsprüfer

Christian Prat mit Beinamen Hauret

Am Ende des 20. Jh.s haben internationale Gruppen in externe Wachstumspolitiken investiert, die sie dazu veranlasst haben, beträchtliche Summen für den Goodwill zu zahlen, den sie auf der Aktivseite ihrer konsolidierten Bilanzen verbuchten. Die aktiven Unterschiedsbeträge bereiten den gesetzlichen Wirtschaftsprüfern, die die Aufgabe haben, Dritten die Qualität der konsolidierten Finanzen zu verbürgen, wirkliche Schwierigkeiten bei ihrer Kontrolle.

Die Verhütung von Arbeitsunfällen : ein schwieriges Verfahren

Lionel Chautru

Die Einstellung eines Bedieners zu Risiken hängt weitgehend von der Art ab, wie er sie einschätzt. Nun ist aber diese Einschätzung oft sehr weit entfernt von derjenigen der amtlichen Sicherheitsexperten, die mit Verhütungsmaßnahmen befasst sind ...

Beteiligung und Risiken der Arbeitnehmer-Gesellschafter in den Produktionsgenossenschaften

Yohan Duport

In einer Genossenschaft besitzt der Erwerbstätige gleichzeitig den Status des Gehaltsempfängers und den des Gesellschafter. Er ist also sowohl Eigentümer und Verwalter des Werkzeugs, und bringt dadurch das traditionelle Schema der Kapitalgesellschaften durcheinander, in denen diese beiden Positionen von verschiedenen Personen eingenommen werden, die im allgemeinen gegensätzliche Ziele verfolgen. Hieraus ergeben sich spezifische Risiken ...

Technologische Instrumentarien und organisatorische Veränderungen : Risikofaktoren für die internationalen Unternehmen ?

Corinne Baujard

Das Erlernen technologischer Instrumentarien hat keine mechanischen Auswirkungen auf die organisatorische Veränderung. Eine Serie von Gesprächen in acht internationalen Unternehmen zeigt, dass die organisatorischen Strategien oft entscheidender sind als die spezifischen Möglichkeiten der betreffenden Technologie ...

Das Risiko der übermäßigen Benutzung der Informationstechnik : Belastung durch „Technostress“ ?

Sonja Jeddi und Ridha Ouni

Der gegenwärtige Aufschwung der Informationstechnologien hat das Management und die Arbeitsmethoden auf wirkungsvolle Weise verändert. Die Vorteile, die sie verschaffen, haben jedoch zusätzliche Anforderungen entstehen lassen. Der zunehmende Druck auf die Bediener kann nunmehr eine neue Art von beruflichem Stress verursachen : den „Technostress“.

Die mit der Beherrschung der Risiken verbundene soziale Verantwortung der Unternehmen : eine neue Utopie ?

Das Management bei Bata

Patricia David

Könnte das „Bata-System“, das im 19. Jh. geschaffen wurde, als Versuch der Einführung eines Typs von „pragmatisch/utopischer“ sozialer Unternehmensverantwortung betrachtet werden ? Tatsächlich ist der Wille zur globalen Beherrschung des sozio-ökonomischen Umfeldes der Produktion mit dem utopischen Konzept der Schaffung des idealen Unternehmens vergleichbar, das die Mängel und Nachteile der globalen Gesellschaft ausgleichen soll.

Der Basar als fehlendes Glied zwischen Modewarengeschäft und Warenhaus : Opportunitäten und Risiken zu Beginn des 19. Jh.s

Luc Marco

André-Martin Labbé wird immer noch verkannt, obwohl er eine wesentliche Rolle in der Geschichte des Managements der Einkaufszentren sowie in derjenigen der Stadtplanung und der Geschäftskomplexe spielte, für die er in Frankreich einer der Pioniere war.

SONDERBEITRAG

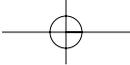
Risiken und vorteilhafte Nutzenwendungen der Nanotechnologien : die Notwendigkeit neuer Formen für die gesellschaftliche Debatte

Erste Bilanz des „Nanoforums“ des CNAM

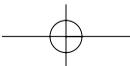
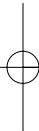
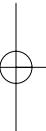
William Dab et alii

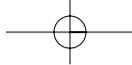
Die Nanotechnologien rufen zahlreiche Fragen hervor, die sich aus den sanitären, umweltrelevanten und sozialen Aspekten ihrer Entwicklung ergeben. Als Antwort auf die vielen Unsicherheiten hinsichtlich ihrer Risiken und Vorteile hat die französische Generaldirektion der staatlichen Gesundheitsbehörde mehrere Vorsichtsmaßnahmen getroffen, zu denen insbesondere die Schaffung des 2007 eingesetzten „Nanoforums“ des CNAM gehört, das als permanente, pluralistische und offene Plattform für die Debatte über die erwarteten Risiken und Vorteile der Nanotechnologien fungieren soll.

Koordinierung der Beiträge von Bernard Guillon

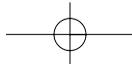
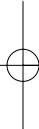
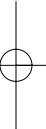


Encart page 1





Encart page 2



A nuestros lectores de lengua española...

DIFERENTES FORMAS DEL RIESGO

Editorial

Pierre Couveinhes

Prefacio: Hacia un enfoque global del riesgo

Bernard Guillon

Las empresas frente al riesgo de mala reputación

Patrice Cailleba

El riesgo de mala reputación debe ser considerado como un «meta-riesgo», en la medida en que acompaña cada riesgo incurrido por una empresa. Ya sean los riesgos naturales, los riesgos operativos, los riesgos jurídicos, los riesgos estratégicos y, por supuesto, los riesgos financieros tienen como corolario, en cuanto se presentan, un riesgo de mala reputación.

El control de los sobrepagos: un desafío para los auditores legales

Christian Prat también conocido como Hauret

A finales del siglo XX los grupos internacionales se han lanzado en políticas de crecimiento externo, que les han llevado a pagar sobrepagos considerables, grabados en el activo de sus balances consolidados. Los sobrepagos así pagados representan una dificultad de control verdadera para los auditores legales encargados de garantizar la calidad de los estados financieros consolidados ante terceros.

El difícil proceso de la prevención de accidentes laborales

Lionel Chautru

La actitud de un operador frente a los riesgos depende mucho de la manera en que los percibe. Ahora bien, frecuentemente esta percepción es muy lejana de la de los peritos en seguridad, quienes crean las medidas de prevención.

Implicación y riesgos de los empleados-socios en las Sociedades Cooperativas de Producción

Yohan Dupont

En una cooperativa, un trabajador tiene al mismo tiempo el estatuto de asalariado y de socio. De esta manera, es gerente y propietario de la herramienta de trabajo al mismo tiempo, lo que conlleva a una mezcla del esquema tradicional de las sociedades de capitales en las que personas diferentes, con objetivos generalmente contrarios, detienen estos dos «estatutos». De ahí resultan riesgos específicos.

Herramientas tecnológicas y cambios organizativos: ¿factores de riesgo para las empresas internacionales?

Corinne Baujard

El aprendizaje de las herramientas tecnológicas no tiene efectos mecánicos sobre el cambio organizativo. Una serie de entrevistas realizada con ocho empresas internacionales revela que las estrategias organizativas son a menudo más determinantes que las capacidades intrínsecas de la tecnología observada.

El riesgo inherente a un uso abusivo de las nuevas tecnologías de la información. ¿Vamos hacia un «tecnoestrés»?

Sonia Jeddi y Ridha Ouni

El crecimiento actual de las tecnologías de la comunicación ha revolucionado los modos de gestión y los métodos de trabajo empresariales. No obstante, las ventajas que aportan se ven disminuidas por las exigencias adicionales que implican. En adelante, el aumento de la presión sobre los operadores puede originar un nuevo género de estrés profesional: el «tecnoestrés».

La responsabilidad social de las empresas (RSE) en el control de riesgos: ¿una nueva utopía?

La gestión en la empresa Bata

Patricia David

El «sistema Bata», creado en el siglo XIX, ¿no podría ser considerado como la tentativa de implementación de un tipo de RSE «pragmática/utópica»? En efecto, la voluntad de un control global del entorno socioeconómico de la producción tiene hacia al concepto utópico de creación de una empresa ideal, destinado a paliar los fallos e inconvenientes de la sociedad global.

El bazar, eslabón perdido entre la tienda de novedades y la tienda por departamentos: oportunidades y riesgos a comienzos del siglo XIX

Luc Marco

Para la mayoría de la gente André-Martin Labbé es un desconocido aun cuando desempeñó un papel fundamental en la historia administrativa de los centros de negocios, al igual que en la del urbanismo y de los complejos comerciales, de los que fue uno de los pioneros en Francia.

OTROS TEMAS

Riesgos y beneficios de las nanotecnologías: la necesidad de nuevas formas de debate social

Primer balance del «Nanoforo» del CNAM (Conservatorio Francés de Artes y Oficios)

William Dab et al

Las nanotecnologías suscitan múltiples interrogaciones en cuanto a las cuestiones sanitarias, ambientalistas y sociales inherentes a su desarrollo. En respuesta a las numerosas incertidumbres sobre sus riesgos y sus beneficios, la Dirección general de Sanidad francesa ha iniciado muchas acciones de precaución, especialmente la creación en 2007 del «Nanoforo» del CNAM, espacio permanente, pluralista y abierto de debate sobre los riesgos y beneficios que pueden aportar las nanotecnologías.

Este número ha sido coordinado por Bernard Guillon.

НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ, ГОВОРЯЩИМ ПО-РУССКИ

Различные виды рисков

Редакционная статья

Пьер Кувейн

Предисловие: За глобальный подход к рискам

Бернар Гийон

Предприятие перед лицом риска нанесения ущерба его репутации

Патрис Кайеба

Риск нанесения ущерба репутации должен рассматриваться как «метариск», в том смысле что он сопутствует каждому риску, который берет на себя предприятие. Будь то природные, операционные, юридические, стратегические и, конечно, юридические риски, они всегда имеют следствием риск нанесения ущерба репутации...

Контролирование дополнительной ценности: вызов, брошенный официальным аудиторам

Кристиан Прат-Орет

В конце XX века международные группы встали на путь политики внешнего роста, которая привела к выплате значительных сумм дополнительной ценности, заносимых в актив их консолидированного баланса. Выплаченная таким образом дополнительная ценность ставит проблему затруднения контроля перед официальными аудиторам, которые должны гарантировать третьим лицам качество консолидированных финансовых отчетов...

Предупреждение несчастных случаев на производстве:

трудный демарш

Лионель Шотрю

Позиция производителя перед лицом рисков во многом зависит от того, как он их воспринимает. И это восприятие зачастую весьма далеко от позиции экспертов по безопасности, которые разрабатывают профилактические меры...

Вовлеченность и риски работников, являющихся участниками производственных кооперативов

Йоан Дюпор

В кооперативе трудящийся имеет одновременно статус наемного работника и пайщика. Следовательно, он является управляющим и собственником орудий труда, что запутывает традиционную схему акционерных обществ, где разные люди, зачастую преследующие противоречивые цели, обладают этим «статусом». Из этой ситуации могут протекать специфические риски...

Технологические инструменты и организационные перемены: факторы рисков для международных компаний?

Корин Божар

Освоение технологических инструментов автоматически не влечет за собой последствий для организационных перемен. Серия опросов,

проведенных на международных предприятиях, выявляет, что организационные стратегии являются зачастую более определяющими, нежели потенциал, заложенный в указанной технологии...

Риск, присущий ненадлежащему использованию информационно-коммуникационных технологий: на пути к «технострессу»?

София Жедди и Рида Уни

Бурное развитие коммуникационных технологий полностью преобразило способы менеджмента и методов труда. Однако предоставляемые ими преимущества сопровождаются дополнительными требованиями. Давление, оказываемое на производителей, может оказаться причиной нового типа профессионального стресса, так называемого «техностресса»...

Социальная ответственность предприятий (RSE) при овладении рисками: новая утопия?

Менеджмент в компании «Бата»

Патрисия Давид

Может ли «система Бата», созданная в XIX веке, рассматриваться как попытка внедрения социальной ответственности предприятий «прагматического/утопического» типа? Действительно, стремление к глобальному контролю производства социально-экономической средой приближается к утопической концепции создания идеального предприятия, предназначенного сгладить отрицательные стороны глобального общества.

Базар – недостающее звено между магазином новинок и универсальным магазином: преимущества и риски в начале XIX века

Люк Марко

Андре-Мартен Лаббе остается малоизвестным, в то время как он сыграл фундаментальную роль в истории менеджмента деловых центров, урбанизма и торговых комплексов, одним из инициаторов которых он стал во Франции.

Вне досье

Риски и преимущества нанотехнологий: потребность в новых формах социальных дебатов

Первый итог «Нанофорума» CNAM

Уильям Даб и др.

Нанотехнологии вызывают множество вопросов в том, что касается санитарных, экологических и социальных задач, связанных с их развитием. В ответ на сомнения в отношении их рисков и преимуществ Генеральное управление по здравоохранению инициировало некоторые мероприятия, такие как, например, создание в 2007 году «Нанофорума» CNAM, который стал постоянным плюралистским местом обсуждений рисков и преимуществ, ожидаемых от нанотехнологий...

Координатор номера: Бернар Гийон

R É A L I T É S INDUSTRIELLES

une série des Annales des Mines

SOMMAIRE

HÉGÉMONIE DE LA VILLE

Éditorial – *François Valérian*

Avant-propos : La ville, objet économique
Marie-Josèphe Carrieu-Costa

Villes et territoires

État et villes. Entre concurrence et coopération
Claude Martinand, Gilbert Santel

Ville et économie : une histoire qui ne fait que commencer ?
Jean Laterrasse

Les villes intermédiaires européennes et l'Europe polycentrique
Jean-Paul Carrière

La dialectique ville/territoire : une ville qui aspire, ou une ville qui irrigue ? – *Marie-Françoise Calmette*

La croissance urbaine soutenable des villes du Sud. Quelques remarques – *Pierre-Noël Giraud*

Ville illégale, ville vivante : l'exception méditerranéenne
Colette Vallat

La nouvelle accumulation urbaine

Bilbao, nouvelle Mecque de l'urbanisme – *Ariella Masboungi*

Les projets urbains, générateurs de savoirs inédits
Patrice Godier, Guy Tapie

Sous les pavés : la complexité du foncier urbain
Jean-Michel Roux

La gig@city, nouveau lieu de la production de capital
Dominique Lorrain

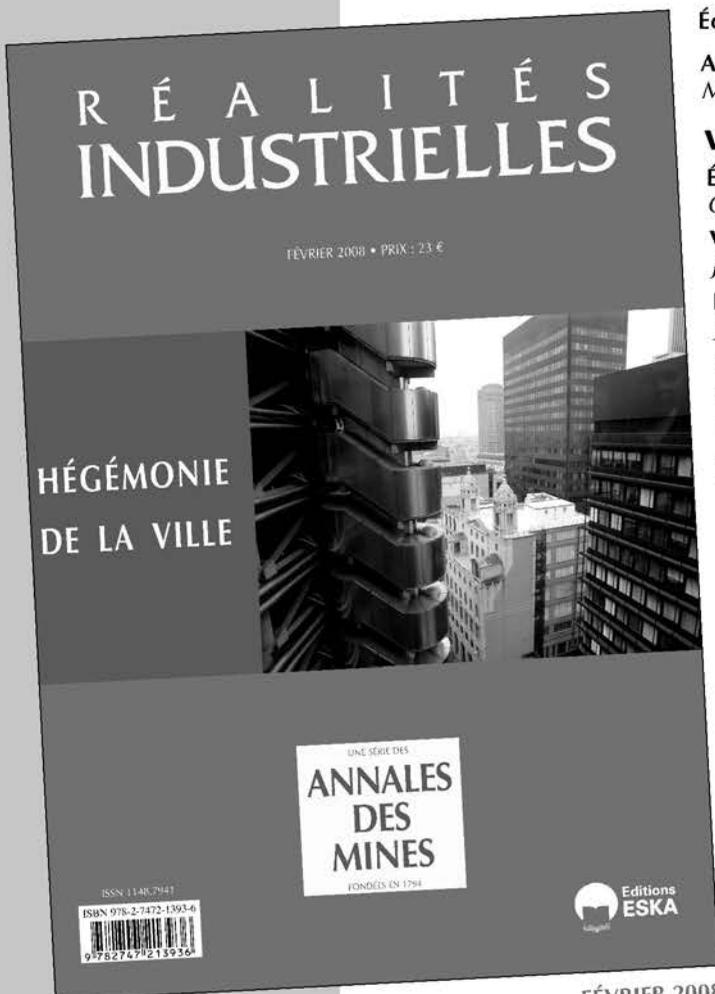
L'économie urbaine au XXI^e siècle : pour une gouvernance urbaine stratégique – *Pierre Calame*

Les nouvelles dynamiques urbaines dans le contexte d'une économie de la connaissance et de l'environnement
François Ascher

HORS DOSSIER

Le service public local des déchets ménagers à la recherche d'indicateurs de performance – *Gérard Bertolini*

Le dossier a été coordonné par Marie-Josèphe Carrieu-Costa



FÉVRIER 2008
ISSN 1148.7941
ISBN 978-2-7472-1393-6

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de *Réalités Industrielles* février 2008 « Hégémonie de la ville » (ISBN 978-2-7472-1393-6) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT

recherches débats actions

SOMMAIRE

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX, POLITIQUES URBAINES

ÉDITORIAL – *François VALÉRIAN*

L'étalement urbain – *Guillaume SAINTENY*

Villes et enjeux énergétiques – *Michèle PAPPALARDO*

Plan climat de Paris : la responsabilité d'une ville – *Yves CONTASSOT*

Maîtriser les émissions à effet de serre : les politiques énergétiques pour les bâtiments – *Jacques RILLING*

Pour une eau du robinet de qualité. Un volet du développement soutenable dans une grande ville – *Anne Le STRAT*

Anvers et Bruxelles : l'environnement dans la ville. Une contrainte transformée en atout – *Arnould LEFEBURE*

Les grandes villes et l'eau : économie institutionnelle – *Bernard BARRAQUÉ*

L'avenir en Méditerranée se jouera dans les villes – *Silvia LARIA, Henri-Luc THIBAUT*

Le risque inondation – *Philippe HUET*

Peut-on vraiment reconstruire les mégapoles après une inondation généralisée ? Les leçons de la Nouvelle-Orléans deux ans après – *Nicolas-Gérard CAMPHUIS, Bruno LEDOUX*

HORS DOSSIER

Le code minier et le développement durable, une perspective historique – *Gilbert TROLY*

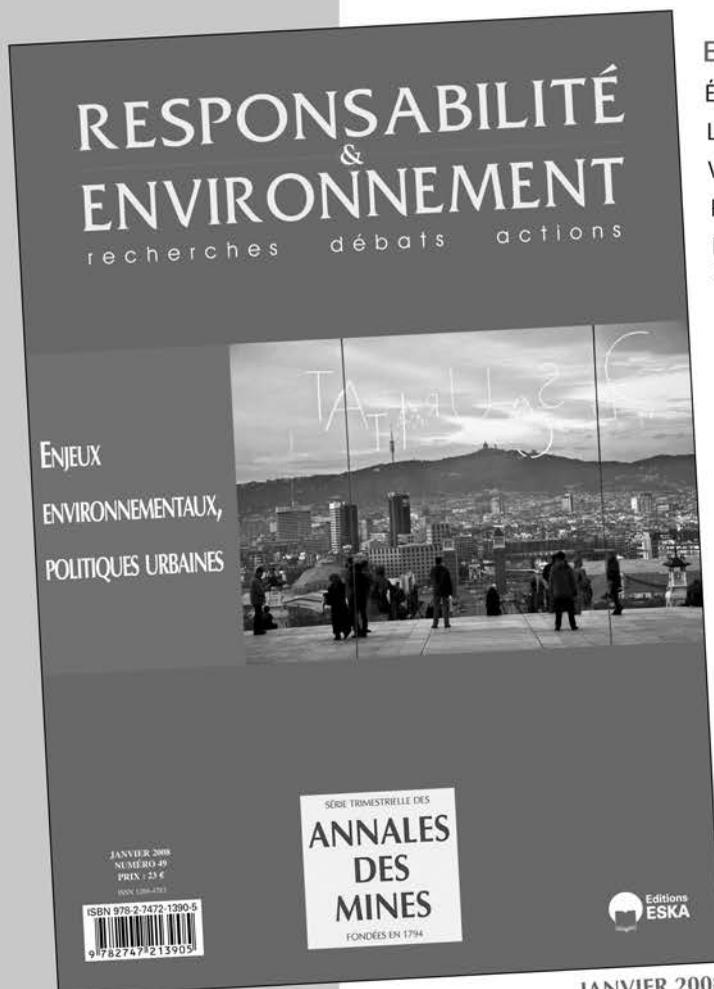
La gestion des Territoires peut-elle s'inscrire dans le « terrain mouvant » du cycle de l'eau ? – *Carine GENDROT*

L'épreuve de la directive-cadre européenne sur l'eau – *Gabrielle BOULEAU*

Développement humain et conservation de la biodiversité – *Harold LEVREL, Meriem BOUAMRANE, Lamine KANE*

Gestion des risques : innover dans la fabrication des stratégies d'action. Intervention au colloque de Leipzig le 9 mai 2007 « Sustainable Neighbourhood, from Lisbon to Leipzig through research » – *Yves Le BARS*

Le dossier a été coordonné par Pierre ROUSSEL



JANVIER 2008
ISSN 1268-4783
ISBN 978-2-7472-1390-5

BULLETIN DE COMMANDE

A retourner aux Éditions ESKA, 12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS

Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35 - <http://www.eska.fr>

Je désire recevoir exemplaire(s) du numéro de Responsabilité & Environnement janvier 2008 - numéro 49 (ISBN 978-2-7472-1390-5) au prix unitaire de 23 € TTC.

Je joins un chèque bancaire à l'ordre des Éditions ESKA

un virement postal aux Éditions ESKA CCP PARIS 1667-494-Z

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville