

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Reims et d'Épernay\*\*\*  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire Vie des Affaires

\*\*\*pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2002)

**FAUT-IL FAIRE DES SYNTHÈSES ?**

par

**Michel BERRY** et **Jean-Marc OURY**  
CRG École Polytechnique Compagnie Générale des Eaux

Séance du 3 juillet 1992  
Compte rendu rédigé par Michel Berry

**En bref**

Une synthèse est proposée, avançant que les temps semblent mûrs pour jeter les bases d'une théorie du management à la française. Dépassant les rationalisations à l'américaine et le consensus à la japonaise, elle prendrait acte de l'omniprésence de l'urgence, de l'irréductible singularité des acteurs, des relations de négociation qui les unissent ou les opposent, et du caractère conventionnel de leurs représentations.

Mais, s'il existe un consensus sur l'utilité des synthèses, il est difficile de trouver un consensus sur leur contenu. D'où une solution évitant les mornes compromis : faire des synthèses prenant parti, noter les débats qu'elles suscitent et diffuser le tout.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

*La pratique des groupes de réflexion suscite fréquemment une demande "Il faut rédiger une synthèse sinon ce travail va diverger". Cette opinion rallie facilement les suffrages : tout le monde ou presque le dit, il faut des synthèses.*

*Mais il est bon de résister à cette demande pour au moins deux raisons.*

*Il est difficile d'assimiler la réflexion concentrée : on ne comprend bien une idée que quand on en est suffisamment familier. Il ne faut donc pas faire des synthèses trop tôt et il faut d'abord préparer le terrain" avec des exemples et des débats.*

*Rédiger une synthèse, c'est aussi faire des choix parmi les nombreuses idées agitées. C'est heurter ceux qui investissent leur narcissisme dans la réflexion et qui trouvent pas assez mises en valeur les idées qui leur sont chères. Or le séminaire réunit des participants d'enjeux intellectuels différents et il est impossible de rédiger une synthèse convenant à tous, à moins de rédiger un texte sans substance comme cela arrive pour des synthèses entre courants politiques ou entre représentants d'intérêts institutionnels contradictoires. Pour que tous travaillent dans la bonne humeur il ne faudrait donc pas faire de synthèse.*

*Pourtant un jour peut arriver où l'on en rédige une, ici parce que le ministère de la recherche l'a demandé. Après trois ans de travail on peut prendre ce risque sans craindre une fuite générale des cerveaux, à condition de joindre à la synthèse une... synthèse des réactions.*

*Tous les comptes rendus cités sont disponibles. Les animateurs apprécieront les commentaires et diffuseront ceux de nature à entretenir la réflexion.*

## **SYNTHESE DES TRAVAUX DU SEMINAIRE**

**par**

**Michel BERRY et Jean-Marc OURY**

Les résultats théoriques des 34 premières séances sont ici résumés, exercice périlleux sous la seule responsabilité des auteurs. Exercice plus périlleux encore, ils ont aventuré (p.1) une synthèse de cette synthèse pour ceux que quatre pages de lecture effraieraient.

### **Recension**

Plusieurs chercheurs ont été invités à présenter des recherches qui paraissaient pertinentes par rapport aux enjeux du séminaire. Ont été discutées : des théories sur la culture d'entreprise et l'identité<sup>1</sup> ; une approche nouvelle de la planification et du contrôle de gestion<sup>2</sup> ; une analyse sociologique des relations d'affaires<sup>3</sup> ; les fondements des conceptions anglo-saxonnes en gestion des ressources humaines<sup>4</sup> ; l'apport de la sociologie des organisations à l'analyse des marchés<sup>5</sup> ; l'apprentissage organisationnel<sup>6</sup>..

Il s'agit d'avancées récentes des recherches académiques. Le séminaire a voulu aller dans une autre direction en dégagant des voies nouvelles.

### **Identité et vigilance**

Dans le modèle de la fabrique qui sous-tend les théories économiques classiques on voit dans la matière les sources de la certitude (on parle de lois de la matière et de fonctions de production) et

---

<sup>1</sup> Séance n°7 : Culture d'entreprise et identité (B. Ramanantsoa).

<sup>2</sup> Séance n°8 : Quelle planification face à un avenir imprévisible ? (Q. P. Ponsard et G. Y. Kervern).

<sup>3</sup> Séance n°10 : L'éthique des affaires (J. Padioleau).

<sup>4</sup> Séance n°11 : La gestion des cadres dans les entreprises multinationales (M. Villette).

<sup>5</sup> Séance n°12 : Main invisible ou parties de bras de fer ? (J.-C. Thoening.).

<sup>6</sup> Séance n°23 : Crise et apprentissage (F. Charbit).

dans les hommes les sources de l'imprévu. Or le séminaire a montré qu'au contraire c'est souvent la détermination des hommes qui explique la réussite face à l'indétermination de la matière et de l'environnement.

Par exemple, dans la vie d'un chantier de BTP des aléas surgissent sans cesse qui peuvent remettre en cause sa viabilité économique. Pourtant les entreprises de BTP font un bénéfice de quelques %. Une analyse est proposée pour expliquer cette stabilité paradoxale des résultats<sup>7</sup>. Devant tenir le résultat auquel il s'est engagé auprès de son chef d'agence (qui s'est lui-même même engagé auprès d'échelons supérieurs), le chef de chantier reconfigure son chantier face aux imprévus. Dans une situation de crise (mais seulement dans ce cas), il est en position de demander des efforts exceptionnels à des sous-traitants ou à son personnel. En cas d'impossibilité il renégocie l'objectif avec son directeur d'agence qui peut lui-même négocier avec les échelons supérieurs et avec le client si, et seulement si, l'impossibilité de faire face est avérée. La source de la détermination des agents est la préservation de leur identité, caractérisée par les critères selon lesquels ils se sentent jugés.

L'identité est donc façonnée par le regard des autres et par les instruments à travers lesquels ces regards sont filtrés. Ceci est aussi valable pour une entreprise toute entière : selon J.-L. Beffa l'identité d'une entreprise est liée aux attentes de son actionnaire<sup>8</sup>, ce qui le conduit à réfuter la thèse selon laquelle les entreprises ne se soucient plus guère de leur nationalité<sup>9</sup>. L'attente de l'actionnaire varie en effet selon les rapports propres à chaque pays entre quatre sphères (industrie, finance, administration et politique).

La confiance, la vigilance et la négociation sont les moyens d'ajuster sans cesse les identités les unes aux autres<sup>10</sup>. Ces notions expliquent comment des éléments subjectifs sont à la source de la maîtrise des activités entachées de fortes incertitudes qui représentent une part croissante de la vie économique de la production d'un film, catastrophe ambulante selon François Truffaut<sup>11</sup>, jusqu'à l'univers industriel traditionnel qui passe progressivement à une organisation en réseau<sup>12</sup> et/ou en structures projets<sup>13</sup>.

Elles expliquent aussi comment la détermination peut être contagieuse. On comprend ainsi pourquoi il suffit de changer peu de personnes pour redresser une affaire en difficulté<sup>14</sup>. On comprend aussi la dynamique créée par des créateurs d'entreprises : tirant eux-mêmes une puissante énergie dans la quête de leur identité, ils ont une grande capacité à comprendre et à façonner les identités des autres<sup>15</sup>. Ceci explique enfin les difficultés des fusions : les identités des agents ne sont pas construites selon les mêmes repères<sup>16</sup>.

Mais la performance d'un collectif dépend de sa vigilance, c'est-à-dire de son aptitude à mettre en phase ses projets avec le réel. Ce n'est plus le cas lorsque les principes et instruments qui structurent l'action sont immuables alors que le contexte change. De grands créateurs peuvent devenir des maniaques qui font régresser leurs entreprises<sup>17</sup>, des principes d'action source de

---

<sup>7</sup> Séance n°2 : Vigilance et identité (C. Hocquard et J.-M. Oury) et Le modèle du chantier (C. Hocquard) *Gérer et Comprendre n°17*, déc 89.

<sup>8</sup> Séance n°31 : Comment être Français et chercher un leadership international (J.-L. Beffa).

<sup>9</sup> Séance n°26 : Qui se soucie de la nationalité des entreprises ? (D. Ivanier).

<sup>10</sup> Cette formulation prolonge celle proposée dans "Vers une nouvelle économie de l'entreprise", C. Hocquard et J.-M. Oury, *Gérer et Comprendre n° 11*, juin 88.

<sup>11</sup> Séance n°13 : Un saltimbanque gestionnaire : le producteur de films (J. Driencourt).

<sup>12</sup> Séance n°6 : Les réseaux d'entreprises (J. C. Barbant et P. Chanut).

<sup>13</sup> Séance n°28 : Comment réussir un projet-impossible (Y. Dubreil).

<sup>14</sup> Séance n°33 : La bataille du Fer blanc (P. Couveinhes).

<sup>15</sup> Séance n°9 : L'esprit d'entreprise : vigilance et chance (W. Kriegel), N°15 "Les secrets de Jacques Ribourel"(J. Ribourel), n°21 "L'informatique douce" (T. Rieul).

<sup>16</sup> Séance n°24 : Histoires de fusions (P. le Roux).

<sup>17</sup> Séance n°4 : Qu'est-ce qu'un bon patron ? (P. Fridenson et M. Berry).

dynamisme peuvent menacer la survie de l'entreprise quand ils ne sont plus en phase avec les problèmes<sup>18</sup>.

## L'urgence

L'urgence, omniprésente dans la vie des affaires, tient peu de place dans la théorie peut-être parce que les solutions adoptées face à elle paraissent une offense à la raison.

Pourquoi des gens cultivés et en apparence soucieux de conduire leurs affaires avec des outils économiques raffinés sont-ils si rebelles à l'analyse rationnelle - dans leur pratique quotidienne, appliquant des idées simplistes comme celles du Prix *de l'excellence* ? P. Bonarelli s'est posé la question après une aventure insolite dans une entreprise performante de l'électronique. Après réflexion dans le cadre d'une thèse, il propose l'analyse suivante : non seulement ces comportements ne sont pas pathologiques mais ils sont adaptés au peu de temps dont disposent les agents pour décider et communiquer. Il oppose alors deux idéaux types d'entreprises :

- l'entreprise qui a le temps ; elle prend ses décisions par le calcul rationnel ; C'est l'entreprise des économistes ;
- l'entreprise pressée ; elle prend ses décisions à coup d'idées simples ; c'est l'entreprise "excellente", la plus performante ... si ses dogmes sont en phase avec les problèmes<sup>19</sup>.

Cette analyse a provoqué de vifs débats qui invitent à cerner de plus près les rapports<sup>20</sup> entre réflexes et réflexion

Pourquoi les grands choix se font-ils donc sous l'empire de l'urgence ? Des nominations de PDG d'entreprises publiques ne sortent que quand l'imprimerie du Journal officiel ne peut plus attendre. De grands choix dans la conception et la fabrication d'un nouveau véhicule (qui durent pourtant 5 ans) se font en catastrophe<sup>21</sup>. En prenant son temps, ne ferait-on pas mieux ? C. Riveline explique ce phénomène en opposant complexité d'abondance et complexité de sens<sup>22</sup>. Dans le premier cas il y a de nombreuses possibilités et il faut trouver la meilleure mesurée selon un critère incontestable ; l'urgence est alors nuisible car elle empêche d'examiner tous les cas. Dans le second cas, même s'il existe peu de solutions, des points de vue irréductibles s'expriment sur le bon choix. Ceci explique que :

- les échéances fassent prendre -les décisions : l'analyse et les consultations sont obligées de s'arrêter ;
- l'urgence facilite les décisions : J'aurais voulu vous *consulter* mais *je n'ai pas pu vous joindre* ; l'urgence est aussi une excuse pour soi-même : prendre des décisions dramatiques en ayant son temps est moralement plus difficile que lorsqu'on est débordé.

Des cas ont été examinés à la lumière de cette hypothèse, qui renouvelle le regard porté sur les processus de choix<sup>23</sup>. Elle amène de plus à analyser la façon dont les échéances structurent les négociations<sup>24</sup> et agissent sur les identités<sup>25</sup>

## Relativité et réalité

Les théories économiques classiques supposent que les agents échangent des biens dotés d'une valeur objective et qu'ils ont des préférences et des besoins a priori. Pour J.-M. Oury, cette

---

<sup>18</sup> "Le coût de l'excellence", G. Y. Kervern, *Gérer et Comprendre* n°17, décembre 89

<sup>19</sup> "Rationalité économique et culture d'entreprise", P. Bonarelli, *Thèse Ecole polytechnique, Mai 90*.

<sup>20</sup> Séance n°5 : Faut-il réfléchir face à l'urgence ? (P. Bonarelli, G. Y. Kervern).

<sup>21</sup> Séance n°19 : Grands projets, organisation et urgence (J.-C. Moisson).

<sup>22</sup> "De l'urgence en gestion", C. Riveline, *Gérer et Comprendre* n°22, mars 1991.

<sup>23</sup> Séances n°16 : La gestion en temps réel: l'exemple des cabinets ministériels (P. Roqueplo) et n°19 "Grands projets, organisation et urgence".

<sup>24</sup> Séance n° 20 : Le budget de l'Etat ou la loi du calendrier (D. Maugars).

<sup>25</sup> Séance n° 23 : Crise et apprentissage (F. Charbit).

vision ne permet pas de comprendre la vie économique actuelle. D'où son projet de construire une théorie économique sans biens ni préférences stables<sup>26</sup>.

Il a exposé son approche sur le domaine particulier de la finance en introduisant le "produit financier pur", représentation que se fait un agent de flux monétaires futurs dans une monnaie donnée qu'il prend pour base de raisonnement. Cette représentation est relative (deux agents n'ont pas nécessairement la même représentation) et instable (la simple confrontation d'une représentation avec le réel peut la modifier instantanément). Le produit financier pur n'a donc pas l'objectivité ni la stabilité des objets des théories classiques. Au moment où les agents échangent un produit financier pur contre de la monnaie, ils voient si leurs représentations étaient en accord avec le réel : si le paiement ne peut avoir lieu, la représentation s'effondre et l'opérateur perd la confiance qui était placée en lui. Les volontés introduites dans le monde des représentations sont les dates de rendez-vous que se sont fixées les agents, les échéances qu'ils doivent absolument tenir. Le fait que les agents soient confrontés à des échéances différentes et aient des représentations différentes explique les échanges sans qu'il soit nécessaire de faire référence à des préférences préexistantes. Les agents vivent donc dans un univers de représentations, périodiquement (mais périodiquement seulement) soumises à un principe de réalité.

J.-M. Oury montre comment cette théorie explique les phénomènes boursiers, le rôle des fonds propres et la place de la comptabilité, puis il esquisse une généralisation : dans le modèle du chantier par exemple les chefs de chantier essaient de faire coïncider le réel avec la représentation initiale du chantier en termes de budget ou de négocier avec leurs supérieurs de nouvelles représentations. Une crise survient quand le chef de chantier ne parvient plus à construire une représentation crédible d'un avenir satisfaisant du chantier.

Représentation et principe de réalité sont alors deux notions pour construire une nouvelle théorie économique. Un ouvrage est en préparation sur le sujet.

Une illustration du rôle des représentations a été donnée à propos du scénario catastrophe qui a agité il y a une dizaine d'années les états majors: une bombe atomique explosant à haute altitude pourrait anéantir les défenses militaires et paralyser la vie civile des pays à technologie avancée pendant que les autres (URSS compris) seraient indemnes. Rapidement les parades de l'Occident se sont organisées, sur le plan technique (le "durcissement" des circuits), puis sur le plan industriel : quels matériels protéger, quels opérateurs solliciter, à quel prix ? L'organisation de cette défense a été articulée par la construction et la négociation de scénarios d'accidents. On est ici toutefois resté dans la sphère des représentations, personne n'osant organiser le rendez-vous avec le réel, ce qui n'empêche que les industriels ont fait de bonnes affaires<sup>27</sup>.

### **Un management "à la française" ?**

Il s'est dit dans le séminaire beaucoup de choses qu'on ne trouve pas dans les livres : les affaires sont difficiles à observer pour les chercheurs et quand les praticiens ou les consultants écrivent, ils plaident souvent, ce qui les conduit à se conformer à l'attente du public. Or il semble inconvenant de parler de réussite à la française : elle ne peut être aujourd'hui que japonaise après avoir été américaine. On coule alors le discours dans le moule du modèle américain ou japonais. Cette attitude étonne John Kimberly et Hamid Bouchikhi qui voient de belles réussites françaises et pensent que la recherche et l'enseignement en France devraient savoir en parler<sup>28</sup>.

Mais ceci suppose de surmonter des obstacles institutionnels et culturels. L'Europe se faisant, les établissements de formation à la gestion se soucient de taille critique et de standards (notions pourtant regardées maintenant avec suspicion pour la gestion des entreprises). Ceci met paradoxalement en bonne position le standard américain du MBA<sup>29</sup>. S'il s'imposait cela rendrait encore plus difficile le projet de parler de la gestion telle qu'elle se fait, ce qui serait d'autant plus inopportun que les business schools et les MBA sont fortement critiqués aux USA. Michel

---

<sup>26</sup> Séance n°14 : L'économie sans biens (J.-M. Oury).

<sup>27</sup> Séance N°22 : Les représentations et le réel dans la vie économique (P.-L. Dahan).

<sup>28</sup> Séance n°25 : Le management peut-il être français? (H. Bouchikhi et J. Kimberly).

<sup>29</sup> Séance n°18 : Où va l'enseignement de la gestion ? (J.-P. Nioche).

Berry défend alors l'idée que, plutôt que d'imiter un système en crise, c'est le moment de tirer parti des traditions françaises pour contribuer au renouvellement des schémas de pensée sur la vie des affaires, ce dont on ressent partout l'urgence<sup>30</sup>. Les travaux du séminaire continuent dans cette perspective.

## DÉBAT

*Une réunion a été consacrée à la discussion de cette synthèse. Seul l'un des coauteurs de la synthèse (M. Berry) a pu participer à la réunion. C'est pourquoi le dialogue ci-après sera entre M. B. et "des participants". Ce n'est pas parce que M. B. a tenu à se distinguer en citant son nom mais parce qu'il se trouvait en position d'interlocuteur privilégié, voire de cible, ayant quelque peu heurté la convivialité du groupe en triant ses idées.*

### Une théorie à la française ?

**Michel Berry :** Avez vous des remarques sur la synthèse ? (*Long silence. C'est souvent le cas quand on présente ce genre de texte. C'est pourquoi il est bon d'avoir déjà reçu des remarques qu'on peut restituer pour lancer les débats.*).

**M. B. :** J'ai déjà reçu des remarques : des participants (plutôt des praticiens ont apprécié le "compactage" et ne se sont pas sentis trahis. Un autre m'a dit que ce genre de texte ne serait sans doute pas très utile pour ceux qui n'ont pas suivi le séminaire de près.

Une question a été aussi posée : pourquoi parler d'une théorie des affaires : on n'a pas à ce jour de théorie unifiée de la lumière, faut-il laisser croire qu'on peut faire une théorie des affaires qui annule les autres ? J'ai répondu évidemment non. Enfin on a demandé ce que signifiait une théorie du management à la française.

**Un intervenant :** *Justement, je ne vois pas ce que vous voulez dire : s'agit-il de travailler à la française pour faire une théorie du management ou d'élaborer un modèle français de management ? Si c'est le deuxième cas, je ne vois pas bien.*

**Int. :** *Moi non plus : l'urgence, les négociations, les représentations ne sont pas des exclusivités françaises.*

**M. B. :** La formulation est délibérément ambivalente. D'une part, il est sûr que nous avons une manière française de formuler les idées ...

**Int. :** *De la modestie ! Nous ne sommes pas seuls au monde à travailler sur les thèmes du séminaire !*

**M. B. :** Il y a pourtant quelque chose de spécifiquement français, voire même de particulièrement parisien, dans notre manière de travailler. Les étrangers qui connaissent notre séminaire le disent d'ailleurs : réunir des chercheurs de diverses disciplines et des praticiens, sans autre projet que de réfléchir ensemble est une sorte de luxe que des étrangers nous envient.

De plus, il est plus facile en France que dans beaucoup de pays, notamment aux USA, de travailler de manière inductive, de faire du "qualitatif", du 114 non statistiquement représentatif".

**Int. :** *Ceci n'implique pas que nous produisons une théorie du management à la française, encore moins un "modèle". Le contenu de la synthèse est d'ailleurs en décalage avec l'idée d'une théorie du management à la française puisque les idées sont présentées hors contexte. Le séminaire a plutôt adopté une posture particulière par rapport à la connaissance et à l'action.*

**M. B. :** A ceci près que ces idées ont été élaborées à partir de cas français. Le modèle du chantier par exemple suppose que la confiance entre des partenaires est largement fondée sur des bases non contractuelles, ce qui facilite les réactions face aux aléas ; c'est une conception

---

<sup>30</sup> Séance n°29 : Que faire de l'Amérique ? (M. Berry).

plus française qu'américaine. Il serait ainsi intéressant d'en savoir plus sur les contentieux à propos de la construction d'Eurodisneyland : peut-être étaient en présence des "modèles des chantiers" très différents.

**Int. :** *Voilà un bon cas à étudier.*

**Int. :** *Ce serait une bonne façon de procéder : avant de lancer des idées grandioses se donner les moyens de les étayer en faisant des comparaisons entre cas français et étrangers.*

**M. B. :** Certes, mais si on ne part pas avec quelques idées fortes en tête on a peu de chance d'en trouver à l'arrivée.

Cette idée de modèle "à la française" vaut surtout dans le sens de la réfutation : les modèles américain ou japonais pèsent plus que de raison en France et il est important de l'affirmer haut et fort. D'autant que : a) nous ne serons jamais Japonais ; b) le management américain connaît de sérieux problèmes ; c) il existe en France des réussites qui disent sûrement des choses sur notre identité ; d) quand les gens sont efficaces on peut faire l'hypothèse que c'est lié à la façon dont leur identité s'y retrouve.

**Int. :** *Pourquoi ne proposez vous pas plutôt un modèle "à l'européenne" ? Ceci serait plus actuel.*

**M. B. :** Avons nous suffisamment de choses en commun au niveau européen ? Dans une séance précédente nous avons vu que les institutions d'enseignement à la gestion européennes avaient du mal à définir des contenus communs. Il semblait même que le dénominateur le plus commun à tous les pays européens risquait de devenir le MBA.

**M. B. :** Je ne pensais pas aux enseignements de la gestion, mais à la pratique des entreprises. Je vois deux points communs entre entreprises européennes : leur rapport au temps et la préservation d'équilibres entre fonctions.

Les entreprises européennes sont en effet plus capables de faire des paris à terme que les entreprises américaines : elles sont moins dominées par la sphère financière et c'est une tradition de leurs dirigeants que de se situer dans l'histoire de leur firme.

D'autre part la santé d'une firme dépend du maintien d'un équilibre entre fonctions. Elles meurent en effet souvent par défaillance ou hypertrophie d'une fonction : on a négligé la fabrication ou le commerce ou la finance ; ou l'une de ces fonctions a dominé les autres. Dans les entreprises américaines on sacralise les fonctions : on fait des audits par fonctions, on écrit les définitions de fonctions, on aime les "professionnels". Chacun voit alors clair dans sa fonction mais c'est dans l'articulation des fonctions que les choses vont mal. Les entreprises européennes mettent au contraire beaucoup plus l'accent sur les équilibres et les articulations. C'est une voie à explorer pour trouver un modèle Européen.

### **L'individu et le collectif**

**Int. :** *Je suis depuis 15 ans des activités "10 %" d'élèves où ceux-ci choisissent de faire une tranche d'histoire d'une ville ou d'un pays. Ce qui apparaît à la lumière de ces investigations est l'étonnante aptitude des Français à vivre ensemble, à organiser la cohabitation entre différentes identités. Et ceci depuis des siècles. C'est sans doute un aspect central de la manière de gérer française. L'idée de fonder une théorie sur la singularité des acteurs me semble très française et renvoie certainement à une pratique effective dans des entreprises françaises performantes.*

**Int. :** *Un problème central du management de demain me paraît être la façon dont se constitue l'identité de l'individu par rapport à l'entreprise ou au groupe. Or les modes de constitution de l'individu sont très différents selon les pays. Pour simplifier, aux USA on est jugé selon un critère financier et le reste n'a guère d'importance, quoiqu'en dise la littérature savante ou managériale. Au Japon, l'agent appartient à l'entreprise et il n'existe guère en tant qu'individu. En France, la constitution de l'individu ne correspond à aucun de ces deux modèles. C'est à partir de là qu'il faut réfléchir à un modèle de management à la française.*

**Int. :** Le terme de "manière" serait plus ajusté : il évoque une influence moins mécanique que celui de modèle.

*P. d'Iribarne a repéré des pistes essentielles. La synthèse en avance d'autres. Il faudrait toutefois approfondir un facteur que j'appellerais les rites et les mythes.*

*Par exemple, on a fait grand cas des cercles de qualité mais ils se sont vite essoufflés. Ils étaient pourtant en phase avec une demande d'autonomie et de responsabilité et ils étaient assortis de procédures précises. On peut faire l'hypothèse que ces rites n'étaient pas soutenus par des mythes. De même les modèles comptables ou les méthodes de gestion ne fonctionnent que s'ils sont pris dans un système de rites et de mythes structurants. Les rites et les mythes diffèrent d'un lieu à l'autre et une exploration de cette question ceci permettrait d'avancer dans le repérage d'une manière française de gérer ; à tout le moins elle permettrait de comprendre les échecs des transplantations de méthodes.*

**M. B. :** J'ai une piste, je viens de lire un texte. éclairant sur ce sujet. Je vais inviter l'auteur.

**Int. :** Il y a une vaste littérature sur ce sujet et plusieurs travaillent la question en France.

**M. B. :** Nous pouvons en inviter.

### Science et conscience

**Int. :** J'ai des idées désormais stabilisées sur ce qu'il faudrait faire. Je les ai déjà exprimées<sup>31</sup> et je les répète. Je vois plusieurs axes :

- Un axe épistémologique : comment organiser une cognition collective et pour cela d'inventer une rationalité interactive ?

- Un axe de biochimie cérébrale. La vigilance est le propre de l'homme mais comment fonctionne le cerveau dans les situations de stress ?

- Un axe cindynique (les sciences du danger) : le 21<sup>e</sup> siècle verra la prolifération des risques. Des scientifiques s'en préoccupent et une profession à la démographie galopante, les risk managers, s'en empare

- Un chantier sociologique : quelles sont les conditions sociologiques de la relation en réseau ?

**Int. :** Vous mettez l'accent sur les bonnes questions : le risque, la façon dont les individus interagissent et celles dont ils fonctionnent. Mais je ne suis pas sûr que vous proposiez les bonnes réponses en laissant entendre qu'il y a des réponses par le simple recours au modèle des sciences dures.

**Int. :** Ce programme me paraît guidée par l'idée qu'on peut accéder à une connaissance objective du monde. C'est un peu archaïque, si je peux me permettre.

**Int. :** C'est donc devenu moderne de faire de l'histoire et archaïque d'ouvrir les cerveaux ! Je ne vous comprends pas quand je vois combien un individu peut être inhibée par certains contextes et à quel point on recourt aux drogues en tout genre. Ceci est lié au fonctionnement chimique du cerveau. Pourquoi ne serait ce donc pas une bonne piste ? Par ailleurs, je ne prétends pas donner les solutions : je suggère des voies.

*Mais je conçois que ceci ne vous motive pas. Ce sera donc aujourd'hui ma dernière séance.*

**Int. :** Nous ne te laisserons pas tranquille ! De toute façon tu recevras le courrier.

### Séminaire mode d'emploi

**Int. :** Comment voyez vous l'articulation du séminaire avec les autres recherches, notamment celles financées par les appels d'offres du ministère ?

**M. B. :** C'est-à-dire ?

---

<sup>31</sup> Séance n°17 : Entre le musée et le café (point sur le séminaire).



**Int. :** *D'autres centres travaillent sur les cercles de qualité, la négociation, les conventions, les réseaux. Comment êtes-vous connectés avec eux? Quels sont vos rapports à la recherche européenne ? On ne voit pas beaucoup de bibliographie dans ces travaux.*

**M. B. :** Le séminaire ne se réunit qu'une demi-journée par mois. Le meilleur usage de ce temps n'est pas de faire de la bibliographie. À moins de demander à un orateur de faire un point quand il n'existe pas de synthèse bien faite sur un sujet important. Nous l'avons d'ailleurs fait. Mais il faut faire l'hypothèse que les membres se tiennent à jour eux-mêmes.

**Int. :** *Les chercheurs, mais les praticiens n'ont pas le temps. C'est pourquoi il est dommage que le séminaire ne soit pas encore plus connecté au monde de la recherche : il pourrait faire connaître des travaux qui le méritent ; et ces travaux pourraient nourrir les réflexions du groupe.*

**M. B. :** Ceux qui demandent de recevoir les comptes rendus sont mis sur la liste. De plus nous pouvons inviter des chercheurs à parler, du moment qu'ils font des exposés de qualité : les membres du séminaire sont devenus difficiles.

**Int. :** *C'est bien gentil mais où allons nous comme cela ? J'ai participé aux séances, j'ai lu les compte rendus avec intérêt. Mais la synthèse m'a laissé perplexe : j'ai l'impression qu'il faudrait faire quelque chose pour converger.*

**M. B. :** Une synthèse ne peut-elle aider à converger ?

**Int. :** *Tout le monde sait faire ce genre de résumé. Mais quoi : on y parle de théorie à la française sans savoir si c'est pour de vrai, on ne se donne pas les moyens de comparer, etc. Bref, on ne sait pas sur quel registre on est placé. On ne converge pas, vous dis-je. Il faudrait définir un objet moins vague que "Vie des affaires" et avancer en ayant fait Un plan de marche précis.*

**Int. :** *J'ai une longue expérience des groupes de réflexion et j'en suis venu rapidement à l'idée que plus un groupe sait où il va moins il invente. Si l'on veut fixer un thème précis on s'enferme en général dans des définitions contingentes. Un groupe de réflexion est fait pour casser des certitudes, ouvrir des frontières : je viens en réunion, j'en ressors avec quelques doutes ou en ayant appris des choses curieuses ; ces perturbations produisent en réaction chez moi une énergie pour me rétablir et cela me fait travailler et trouver des idées.*

*Par ailleurs les affaires sont à la fois secrètes et bavardes. Il est donc difficile d'accéder à des informations sur la façon dont elles se déroulent vraiment. Ceci implique d'être à l'affût d'opportunités, de les provoquer en bâtissant de bons réseaux. Ceci ne permet pas des programmations strictes.*

**M. B. :** Voilà, selon moi, un mode d'emploi d'un séminaire comme celui-ci.

Les animateurs sont des impresarios qui programment des séances en étant soucieux que chacune soit réussie : les participants sont ainsi satisfaits même si la ligne générale des travaux ne saute pas aux yeux. Ceci crée aussi une norme pour les orateurs et les rédacteurs de compte rendus.

Le séminaire n'est pas le tout de la recherche : il en est un stimulant. Des investigations complémentaires peuvent être menées après des séances, comme l'ont fait H. Bouchikhi et J. Kimberly pour plusieurs séances. Une utilisation des idées agitées et leur approfondissement peuvent être faites dans des centres de recherches.

Bref le séminaire aura d'autant plus d'impact que des gens auront envie de faire rebondir les idées qu'il lance.

Mais toute remarque ou critique toute suggestion d'orateur pertinent, praticien ou chercheur, sont bien : le mieux est l'ennemi du bien.