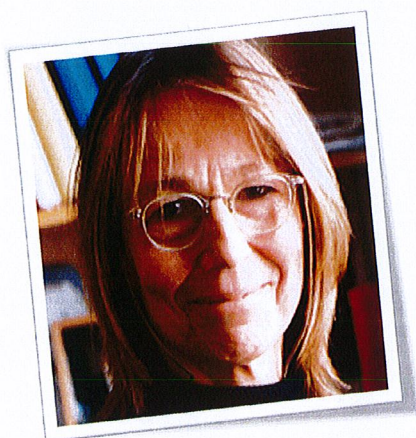


**Mardi 10 mai 2016**  
**18h - 20h**  
**AgroParisTech**



**Françoise Nyssen**  
Directrice des éditions Actes Sud

**Comment faire travailler ensemble des personnes pour  
produire une œuvre?**

**La singularité des éditions Actes Sud**

**Dossier Documentaire**

**- 96 pages -**

## Le Dossier Documentaire de l'UODC

### Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?

La singularité des éditions Actes Sud

## Sommaire

- **Autour de Françoise Nyssen**..... pp. 03-19
  - Françoise Nyssen, éditrice bienveillante  
Frédéric Moulinier, *La Croix* ([www.la-croix.com](http://www.la-croix.com)), octobre 2014
  - Françoise Nyssen, le charme discret de l'éditrice  
Philippe Douroux, *Libération Culture / Next* (<http://next.liberation.fr>), février 2016
  - Françoise Nyssen, l'éditrice à qui tout réussit  
Marion Van Renterghem, *Le Monde* ([www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)), novembre 2015
  - Françoise Nyssen, directrice d'Actes Sud : « Après un best-seller, il faut être encore plus attentif »  
Nathalie Crom, *Télérama* ([www.telerama.fr](http://www.telerama.fr)), décembre 2015
- **Les Éditions Actes Sud**..... pp. 20-38
  - Présentation de la maison  
*Actes Sud* ([www.actes-sud.fr](http://www.actes-sud.fr))
  - D'Arles au Goncourt : les fondements du succès d'Actes Sud  
Thomas Paris, *l'Ecole de Paris du management* (<http://ecole.org>), avril 2005
  - Françoise Nyssen : Le « souci de cohérence » anime Actes Sud  
Antoine Oury, *ActuaLitté* ([www.actualitte.com](http://www.actualitte.com)), septembre 2014
  - « Actes Sud », roi des Prix... et de la com  
Véronique Richebois, *Les Echos* ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), avril 2016
  - Le Goncourt force la croissance d'Actes Sud  
Paul Molga, *Les Echos* ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), novembre 2012
- **Travail, entreprise et performance**..... pp. 39-90
  - Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience  
Sandrine Caroly et Yves Clot, *Persée* ([www.persee.fr](http://www.persee.fr)), 2004
  - Diagnostic d'entreprise : une démarche humaniste dans un mode normatif  
Zahir Yanat, *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2004
  - Les défis de l'édition contemporaine  
Clara Ballester, *Monde du livre* (<http://mondedulivre.hypotheses.org>), mars 2016
  - La confiance : une explication des performances des entreprises familiales  
José Allouche et Bruno Amann, *Researchgate* ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)), 1998
- **Cinq vidéos de l'Uodc en lien avec cette thématique**..... pp. 91-96
  - Le métier, moteur du développement de l'entreprise. Compagnon et dirigeant, du Bocage normand à Dubaï  
Rémi James, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°188, novembre 2015
  - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre. De la vie dans le travail !  
Ariane Mnouchkine, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°178, février 2015
  - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise  
Alexandre Gérard, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°176, mars 2015
  - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs  
Florence Poivey, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°171, mars 2014
  - La Forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable  
Thierry Moysset, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°119, avril 2011

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

**Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?**  
La singularité des éditions Actes Sud

**- Partie I -**

- **Autour de Françoise Nyssen..... pp. 03-19**
  - Françoise Nyssen, éditrice bienveillante  
Frédéric Moulinier, *La Croix* ([www.la-croix.com](http://www.la-croix.com)), octobre 2014
  - Françoise Nyssen, le charme discret de l'éditrice  
Philippe Douroux, *Libération Culture / Next* (<http://next.liberation.fr>), février 2016
  - Françoise Nyssen, l'éditrice à qui tout réussit  
Marion Van Renterghem, *Le Monde* ([www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)), novembre 2015
  - Françoise Nyssen, directrice d'Actes Sud : « Après un best-seller, il faut être encore plus attentif »  
Nathalie Crom, *Télérama* ([www.telerama.fr](http://www.telerama.fr)), décembre 2015

# Françoise Nyssen, éditrice bienveillante

Par FRÉDÉRIC MOUNIER, le October 10, 2014 17:58



« *Je vais vous saouler* », prévient d'emblée Françoise Nyssen. Pari gagné ! La parole de la blonde présidente des Éditions Actes Sud s'écoule à flots, pleine, chaleureuse, teintée de nuances venues d'Outre-Quévrain, sa patrie d'origine. Quoique... Se mêlent en elle, derrière ses lunettes rondes, des essences scandinaves, anversoises, bruxelloises, jusqu'à la plaine de la Crau où règne son mari Jean-Paul Capitani, ingénieur agronome qui est aussi associé à Actes Sud depuis les débuts, chargé du développement et du secteur « beaux-arts et nature ».

## Des racines à Arles

Avec un fort sens de la tribu, propre à certaines familles recomposées, qui s'incarne en des lieux très précis formant écosystème, un mot souvent employé par Françoise Nyssen : les Éditions Actes Sud sont nées et se sont développées à Arles, au bord du Rhône, puis ont essaimé à Paris, au cœur du Quartier Latin.

À Arles, au lieu-dit « Le Méjan », se tiennent les éditions mais aussi un lieu d'exposition, une librairie, une salle de concert, une ancienne chapelle, un restaurant, un cinéma d'art et d'essai et... un hammam ! « *Je suis une plante en pot qui a planté ses racines à Arles* », constate aujourd'hui l'éditrice. L'ancienne chapelle du Méjan abrite en ce moment une exposition de l'artiste Michelangelo Pistoletto intitulée « Le troisième paradis », qui vise à « *réconcilier les pôles nature et artifice* ».

À Paris, rue Séguier, le rez-de-chaussée et le premier étage d'un hôtel particulier aussi classique que

défraîchi enserrent un jardin sauvage et abritent également plusieurs services des éditions. Ce jour-là, dans le grand salon boisé du premier, la séance de yoga vient juste de se terminer. Et les travaux pilonnent les recoins de la bâtisse dix-septième, qui va certainement y gagner en efficacité. Françoise Nyssen, qui connaît personnellement chacun de ses 300 salariés, y virevolte en toute bienveillance. Un maître mot pour elle.

## De la biologie moléculaire au virus de l'édition

En ces deux lieux, où l'on oublie vite qu'elle est née en 1951, elle anime une « maison » d'édition, plus « maison de familles » (au pluriel) qu'usine à livres. Son histoire explique sa singularité, celle de ces livres reconnaissables entre tous : haute taille, papier sépia, typographie et maquettes sobres et soignées...

D'abord chercheuse en biologie moléculaire, tant elle fut subjuguée par le second mari de sa mère, l'illustre généticien René Thomas (découvreur de la dénaturation de l'ADN, mais aussi alpiniste et musicien), elle s'affranchit à la fin des années 1970 de son doctorat, rend sa bourse... et s'investit dans les comités de quartier bruxellois, anime des « luttes », et se passionne pour l'urbanisme.

Un peu comme son aïeule suédoise Valentine qui, en 1914, ne supporta pas de rester vivre dans un pays neutre, et s'en fut, à 20 ans, soigner les poilus en France. Elle y rencontra un bel Anversois, qui devint son mari.

En 1978, la vie entraîna Françoise Nyssen, avec ses deux premiers enfants, à Paris. Elle y connut brièvement les douceurs d'une vie de fonctionnaire au sein d'un service public voué à l'urbanisme. Puis son père, Hubert Nyssen, lui transmet le virus de l'édition, qui ne l'a pas quitté depuis.

## Les trois « coups » d'Actes Sud

« *On accompagne des êtres d'exception* », dit l'amie de Nancy Huston, Alice Ferney, Jérôme Ferrari, Paul Auster, Pierre Rabhi, Henry Bauchau, Nina Berberova et tant d'autres. Fort soucieuse de son indépendance (elle et son mari possèdent 95 % du capital), la tribu Nyssen (avec Bertrand Py, directeur éditorial) a construit Actes Sud au fil des rencontres, des plaisirs de lecture et de pensée qu'elles engendrent.

« *On n'est pas des doux rêveurs* » pour autant, insiste celle qui se définit pourtant comme « *en forme de point d'interrogation* ». Sa cohérence : « *Allier plaisir et nécessité. Nous ne publions que les livres de qualité auxquels nous croyons. Les chiffres sont toujours au service du projet, et non l'inverse.* »

À trois reprises, la providence (ou « *le hasard* », jure-t-elle) a grandement dynamisé cet édifice hybride de famille, d'entreprise et de phalanstère. En 2004, Laurent Gaudé reçoit le prix Goncourt pour *Le Soleil des Scorta*. En 2006, Françoise Nyssen publie la trilogie *Millenium* de Stieg Larsson. En 2012, le Goncourt est de nouveau au rendez-vous avec *Le Sermon sur la chute de Rome* de Jérôme Ferrari.

## « Ni à l'intérieur ni en dehors du système »

Tout comme les « grands » (Gallimard, Grasset, Seuil) ? Taquine, Françoise Nyssen se souvient qu'elle est scientifique et se saisit d'une bande de papier. Elle lui fait subir une torsion d'un demi-tour, puis en joint les deux extrémités. Le papier devient ainsi la « bande de Möbius » : « *Je ne suis ni à l'intérieur ni en dehors du système* », dit-elle en y glissant le doigt.

Expérience concluante : celui-ci passe en douceur de l'intérieur à l'extérieur, et retour. Elle ajoute le « principe d'incertitude de Heisenberg » selon lequel on ne peut jamais connaître simultanément la position et la vitesse d'une particule, et le « théorème dit d'incomplétude de Gödel » qui énonce le fait qu'il existe des énoncés vrais mais indémontrables.

Assez fière de son rapide exposé, qui laisse la porte ouverte à toute « *la liberté, l'engagement et l'humanité* » dont elle a besoin pour vivre et créer, Françoise Nyssen évoque ensuite sa divergence avec son père fondateur, Hubert Nyssen (décédé en 2011) : « *Très soucieux d'organisation, il nous rappelait que si un seul rivet manque dans un Boeing, il peut y avoir mort d'homme. Je lui préférerais l'image du plat de spaghettis : ils bougent tous ensemble sans former une pyramide, figure que je déteste !* »

## Actes Sud s'étoffe et avance

D'où, ces dernières années, l'arrivée dans la « maison Nyssen » d'« éditeurs associés ». Parmi eux, la prestigieuse Imprimerie nationale, l'orientaliste Sindbad (« *Connaître l'autre rive de la Méditerranée est si important !* » insiste Françoise Nyssen), les régionales Éditions du Rouergue, les poches Babel, sans oublier Payot et Rivages, et beaucoup d'autres...

Fin novembre, un nouveau directeur général prendra place aux côtés du trio originel. Ce sera Olivier Randon, qui vient de passer vingt-cinq ans chez Flammarion. Et plus d'un millier de libraires, dont certains associés aux Éditions (Arles, Marseille, Paris, Calais), vibrent à la même mesure qu'Actes Sud.

Allergique à l'irresponsabilité professionnelle (de ceux qui disent : « *C'est pas moi qui...* ») mais attentive à tous (« *On peut être attentive aux souffrances de chacun sans les porter toutes* »), l'éditrice a ainsi mené son monde... jusqu'au « *drame qu'il ne faut pas vivre* ».

## « Les petites icônes » de son fils Antoine

En février 2012, son fils Antoine, âgé de 18 ans « *a décidé d'arrêter de vivre* ». « *Être particulier, précoce, dyslexique, passionné de tout, bouillonnant* », il avait, après beaucoup de souffrances, trouvé le bonheur aux États-Unis, à l'école d'Eagle Hill (Massachusetts). Là, ayant goûté le bonheur, « *il a probablement choisi d'arrêter pour ne pas retomber dans le malheur* », confie sa mère : « *Ni croyante, ni baptisée, je pense qu'il est aujourd'hui l'ange qui éclaire notre chemin.* » Et elle sort de son sac ce qu'elle appelle ses « *petites icônes* », les dessins réalisés à 15 ans par Antoine.

Ils balisent désormais la vie de Françoise Nyssen, en fond d'écran de sa tablette, imprimés sur des cartes qui ne la quittent jamais, légendés des derniers mots laissés par Antoine (« *Ca me rendra heureux de savoir que vous vous portez bien et que vous faites les choses que vous aimez .*») en un texto maladroit sur son smartphone. Faute de réseau, ils n'ont pas été envoyés mais sa mère les a lus sur l'écran inerte laissé par son fils, sans jamais pouvoir les oublier. Les jeunes condisciples américains d'Antoine lui ont expliqué que celui-ci est désormais « *en charge de la couleur du ciel* »...

## Une « école de la réalité » pour les enfants précoces

Pour que cette trace soit pérenne, Françoise Nyssen et son mari ont décidé de créer, dans leur ferme de la Crau, une « école de la réalité » ouverte aux enfants précoces comme Antoine. Ancré dans « *le rapport au vivant, au réel, au corps, à l'art, à la terre* », elle ne visera pas à « *injecter des choses à*

*toute force* », mais simplement à donner leur chance à ceux que le système éducatif ne peut décidément pas accueillir.

Sorte, dit-elle d'« école Steiner de demain », elle devrait ouvrir ses portes à une première promotion d'une douzaine de jeunes en 2015, en école privée hors contrat. Mais comment les sélectionner, s'est-elle interrogée avec l'architecte et scénographe Patrick Bouchain, coauteur du projet (1) ? « *On pourrait organiser une course de fond et on prendrait les derniers ?* » Au-delà de cette boutade, la méthode reste donc à préciser...

---

## **BIO EXPRESS**

**1951** : naissance à Bruxelles.

**1969-1977** : études en biologie moléculaire, puis en urbanisme.

**1978** : installation à Paris. Fonctionnaire à la Direction de l'architecture, au ministère de la culture.

**1978** : création par Hubert Nyssen, père de Françoise Nyssen, des Éditions Actes Sud.

**1979** : Françoise Nyssen intègre Actes Sud.

**1983** : installation des éditions à Arles.

**1995** : sous l'impulsion de Jean-Paul Capitani, second mari de Françoise Nyssen, la production éditoriale se diversifie : photographie, art contemporain, botanique, paysagisme...

**2004** : fusion avec les Éditions du Rouergue. Prise de participation aux Éditions Jacqueline Chambon et aux Éditions Bleu de Chine.

**2011** : ouverture des cinémas Actes Sud à Arles. Lancement du Domaine du possible, rassemblant des initiatives et propositions innovantes sur des questions écologiques, économiques, énergétiques... Le 12 novembre, décès d'Hubert Nyssen.

**2012** : en février, suicide d'Antoine, fils de Françoise Nyssen. Le prix Goncourt est attribué à Jérôme Ferrari pour *Le Sermon sur la chute de Rome*.



PORTRAIT

## Françoise Nyssen, le charme discret de l'éditrice

Par Philippe DOUROUX — 19 février 2016 à 17:21



**La fille du fondateur d'Actes Sud a fait de 2015 une année à succès pour la maison d'édition née à Arles.**

Il n'est pas simple de trouver Françoise Nyssen chez Actes Sud à Arles. Son bureau se trouve au cœur d'un entrelacs de couloirs et d'un imbroglio de pièces dont la fonction n'apparaît pas toujours clairement. On la retrouve plus facilement à la voix, à cette manière qu'elle a de saluer les uns et les autres, d'embrasser l'une ou l'autre, d'arrêter untel ou unetelle pour lui présenter celui qui la suit avec difficulté dans sa cavalcade.

Dans sa manière de se déplacer, elle ressemble à la fée bienveillante qui vole avec entrain dans ce qui n'est plus une «*petite maison d'édition de province*». A la première rencontre, elle a tenté le coup, mais il y a longtemps qu'elle-même n'y croit plus. Difficile quand on vient d'aligner le prix Goncourt, avec *Boussole* de Mathias Enard et le prix Nobel de littérature avec Svetlana Alexievitch, deux succès comme le tome IV de *Millénium* de David Lagercrantz et *le Charme discret de l'intestin* signé par une parfaite inconnue, Giulia Enders. Ajoutons à cette liste le prochain livre de Salman Rushdie, et on comprendra qu'Actes Sud n'est plus du tout une petite provinciale. Arles, la ville où tout a commencé et se poursuit aujourd'hui, est devenu un quartier excentré de Saint-Germain-des-Prés, Actes Sud est situé rive gauche, mais celle du Rhône.

Ceci posé, on peut s'asseoir à la table de ferme en vieux bois chevillé qui permet à Françoise Nyssen d'étaler sa paperasse et d'entasser les livres publiés par Actes Sud ou les maisons associées, comme le Rouergue et Gaïa. Assise bien droite, elle se montre disponible comme une bonne élève soucieuse de bien répondre aux questions. On commence par le début. Elle est la fille unique d'Hubert Nyssen, homme venu de la pub. Belge de naissance, elle est élève au lycée français de Bruxelles, où elle ne se sent pas tout à fait à sa place. Elle habite loin et ne fréquente guère ses camarades, alors, elle lit, et lira beaucoup. Elle ne raconte pas l'histoire de l'éditrice en devenir qui déjà toute petite... d'ailleurs, elle devrait être médecin si l'école avait conforté sa confiance en elle au lieu de l'ébranler. «*Je me suis dit que je ne saurais pas soigner les malades, c'est aussi simple que ça*», dit-elle avec un peu, un tout petit peu de mélancolie dans la voix.

Son beau-père, l'homme avec lequel sa mère refait sa vie, René Thomas, généticien, l'entraîne dans des études de biologie moléculaire. Elle les abandonne avant d'achever un doctorat pour militer, au début des années 70, dans des associations de quartier s'opposant aux urbanistes qui rêvent de tracer des avenues. Vivant avec un cartographe, elle le quitte et quitte Bruxelles, puis se retrouve à Paris pour travailler quelques mois comme urbaniste dans un ministère ! Elle se sent en décalage horaire : «*J'arrivais tôt, déjeunais trop tôt pour partir tôt et m'occuper de mes deux enfants...*»

Quand, en 1978, son père lui dit qu'il cherche «*quelqu'un*», pour monter Actes Sud, elle se propose. Elle recalcule ses horaires à Arles et commence par les déclarations de TVA dont elle découvre l'existence. Hubert Nyssen, patriarche omnipotent qui tenait à s'installer en Provence, a l'intelligence de laisser se mettre en place une mécanique qui fonctionne encore. Sa fille découvre le métier d'éditrice, version livres de comptes, et croise Jean-Paul Capitani, un ingénieur agronome dont la famille d'immigrés italiens a fait sa place dans la ville. Un ami lui dit : «*Vois-le, c'est l'homme de ta vie !*» Il l'est devenu. Elle le fait rentrer à Actes Sud. Devant les banquiers, il sait y faire et ses garanties sont plus solides que les espoirs d'avoir un livre qui marche. Bougon, il râle parce qu'on perd du temps quand un exercice d'alarme incendie oblige les employés à descendre sur les bords du Rhône, alors que Françoise Nyssen en profite pour embrasser, saluer, présenter tout le monde à tout le monde.

Pour les livres, Hubert Nyssen apprend le métier à Bertrand Py. Un jour, Py, qui ne connaît rien au métier, a le culot de lui dire que cet ouvrage, qu'il a mis deux jours à lire ne connaissant l'italien que de loin, il le publiera à son compte si Actes Sud ne le fait pas. Actes Sud va publier et republier *Tuta Blu*. Là encore, Françoise Nyssen est trop bonne élève et s'efface : «*Je ne suis pas éditrice. C'est Bertrand l'éditeur.*» Elle ne triche pas, au risque de faire oublier que c'est elle la patronne. En revanche, l'indépendance financière de la maison, voilà son œuvre et celle de son mari. «*Un grand-père de Jean-Paul a vendu la bergerie de sa famille aux caves de Roquefort. Résultat, elle a disparu. Il ne faut jamais se faire racheter.*» Aujourd'hui, les locaux de la maison d'édition sont installés dans cette ancienne bergerie, rachetée à Roquefort.

Chez Françoise Nyssen, le monde est souvent «*merveilleux*». Elle emploie sans cesse le mot, comme s'il fallait le plaquer partout et à tout moment pour oublier ce jour où Antoine «*est parti*», où il s'est suicidé en février 2012. Antoine était le septième de la fratrie Nyssen-Capitani. Elle avait deux enfants, il en avait trois, ils en ont fait deux. Antoine était dyslexique, dyspraxique, «*dys tout ce que vous voulez et... merveilleux.*» La voix s'affaisse un peu, le visage plonge quand il faut expliquer la présence des dessins de son enfant «*différent*» sur les murs ou sur les brochures d'Actes Sud. Ils disent la puissance de l'esprit quand il casse les règles du trait, mélange les photos et fait des collages de mots. En France, l'école publique et républicaine n'a pas pu ou pas voulu s'adapter. Françoise Nyssen n'accuse pas. «*L'école n'est pas responsable*», dit-elle sans y croire complètement. Et comme elle ne veut pas «*se battre contre*», elle a monté une structure qui aurait pu accueillir Antoine. Il suffit d'emprunter deux couloirs, d'en traverser un autre pour rejoindre l'école qui se trouve dans la chapelle au-dessus de la salle de concert. Une école dans une chapelle désaffectée dans laquelle on entreposait autrefois des ballots de laine, tout est normal, nous sommes dans le monde d'Actes Sud et des initiatives de Françoise Nyssen. Elle parle d'une monnaie locale, a repris l'Arbre à lettres, une librairie située rue du Faubourg-Saint-Antoine à Paris.

Un méchant bruit persistant l'agace et amène un peu de fermeté dans son propos. «*Je ne suis pas l'héritière d'une situation. Ce que nous avons fait, nous l'avons fait ensemble avec Hubert, avec Bertrand, avec Jean-Paul.*» Simplement, depuis le retrait d'Hubert Nyssen, au début des années 2000 et plus encore depuis son décès en 2011, elle incarne la maison d'édition dans laquelle sa fille vient d'entrer.

## **En cinq dates**

**9 juin 1951** Naissance à Bruxelles ; **1978** Entrée à Actes Sud ; **Février 2012** Disparition d'Antoine, son fils ; **Septembre 2015** Ouverture de l'école le Domaine du possible ; **2015** Actes Sud remporte le Goncourt, le Goncourt du premier roman et le Nobel de littérature.

Philippe DOUROUX

## Françoise Nyssen, l'éditrice à qui tout réussit

LE MONDE | 04.11.2015 à 11h40 • Mis à jour le 04.11.2015 à 12h06 | Par [Marion Van Renterghem](#)



Au commencement, c'est l'histoire d'une Belge qui espère trouver à Paris l'exaltation qu'elle n'a pas à Bruxelles, puis en Provence la lumière qu'elle n'a pas à Paris. L'histoire d'une jeune femme qui s'est construite avec des mathématiques alors qu'elle ne pense qu'à la littérature et qui, après avoir compris s'être trompée sur toute la ligne, s'est souvenue de cet adage familial colporté par son père, lui-même belge émigré dans le sud de la France : « *Si tu vas en France, installe-toi bien au-dessous de la Loire, pour être sûre de ne pas remonter.* »

Françoise Nyssen s'est tout de même décidée à remonter à Paris, le temps de cet automne de folie où deux auteurs de chez Actes Sud, la maison d'édition qu'elle dirige à Arles (Bouches-du-Rhône), ont été couronnés respectivement l'un par le prix Nobel de littérature, l'autre par le prix Goncourt : rien de moins que les deux plus prestigieuses distinctions auxquelles un écrivain aspire. La Biélorusse Svetlana Alexievitch et le Français Mathias Enard, tous deux publiés dans la maison provençale, ont déjoué les pronostics, défié les statistiques et entaillé la tradition selon laquelle les grands prix littéraires revenaient par magouilles à l'un des trois plus grands éditeurs parisiens, Gallimard, Grasset ou Le Seuil – « *Galligrasseuil* », ainsi que l'écrivain Bernard Frank les avait rebaptisés.

Mardi 3 novembre, des centaines de personnes ont envahi dans la soirée le jardin de l'hôtel particulier qui abrite les locaux parisiens d'Actes Sud, rue Séguier. Svetlana Alexievitch, fêtée la veille au Théâtre de l'Odéon, est venue féliciter son collègue Mathias Enard, Prix Goncourt depuis 13 heures, ce même jour. L'auteur de *Boussole* ne trouve jamais le temps de finir sa cigarette à force de dire « *merci* » aux compliments qui l'interrompent et de se retourner chaque fois qu'on lui tapote sur l'épaule. Le buffet est entièrement bio, à l'image des convictions de la maison. Françoise Nyssen, cheveux blonds raides et lunettes rondes, sourit sans discontinuer, perdue dans la foule.

Elle pense à son père, Hubert Nyssen, le fondateur de la maison, mort en 2011. Elle pense à son fils Antoine, qui en 2012, à l'âge de 18 ans « *a décidé d'arrêter de vivre* », comme elle dit en s'efforçant de maintenir son sourire. Elle pense à « *cette année difficile pour nous* », qui s'est soldée par un prix Goncourt, le deuxième de la maison après celui obtenu par

Laurent Gaudé en 2004. Ce 7 novembre 2012, Françoise Nyssen se réveille avec l'annonce de la réélection de Barack Obama. A 13 heures, le Goncourt est attribué à Jérôme Ferrari, publié chez Actes Sud. Depuis ce jour, elle a pris l'habitude d'un murmure : « *Merci, Antoine...* »

Rue de la Violette, à Bruxelles. C'est là que naît Françoise Nyssen, en 1951, pas loin de la Grand-Place. Pour la défaire de son accent belge et l'aider à se fondre dans une culture française qu'il trouve plus chic, son père l'envoie au lycée français. Elle n'y est pas à l'aise. Sa prononciation locale fait l'objet de moqueries. Elle a honte du fort accent de sa grand-mère, de milieu très modeste, quand celle-ci vient la chercher au lycée. Loin de son quartier, elle rentre sans jouer avec les autres, s'ennuie, se plonge dans les livres pour compenser. Les Club des cinq, puis Modiano, Faulkner, Malcolm Lowry... Elle voudrait faire médecine mais redoute d'être « *incapable de soigner les gens* » et se rabat sur un doctorat de biologie moléculaire. Se lève très tôt pour finir vite, passe ses après-midi à lire, s'investit dans les comités de quartier bruxellois, se passionne pour l'urbanisme, se marie, a deux enfants, se sépare de leur père.

Elle débarque à Paris en 1978 avec ses enfants pour travailler au ministère de la culture, à la direction de l'architecture, alors située dans des baraquements à Passy. Elle est impressionnée par la capitale mais se sent différente et décalée, comme la jeune Belge qu'elle était au lycée français avec son accent qui faisait ricaner. « *Je venais tôt au bureau, il n'y avait personne. J'étais habituée à déjeuner sur le pouce, je voyais mes collègues s'éterniser dans des repas qui n'en finissaient pas et rester tard le soir au bureau pour se donner de l'importance, alors que je parlais à 17 heures m'occuper de mes enfants. Je ne comprenais rien à leur vie.* »

« ON CHERCHE QUELQU'UN POUR NOUS AIDER », DIT HUBERT À SA FILLE.  
FRANÇOISE NYSSSEN: « ETSI JE VENAIS ? »

Hubert Nyssen et sa deuxième femme Christine Le Bœuf venaient de publier les tout premiers ouvrages d'une maison d'édition qu'il a créée à Arles et appelée Actes Sud, reconnaissable par ses livres en format allongé sur papier beige. Hubert, issu d'une famille modeste, avait laissé tomber l'agence de publicité qu'il avait fondée à Bruxelles pour s'installer dans le sud de la France et se lancer dans cette aventure folle : la création d'une petite structure éditoriale indépendante ambitionnant de se consacrer aux traductions d'ouvrages de littérature étrangère, à une époque où dominaient largement les groupes et les publications d'écrits francophones, à quelques exceptions notables près comme les éditions Christian Bourgois. Enthousiastes mais mal organisés, ils tâtonnent et s'épuisent à la tâche. « *On cherche quelqu'un pour nous aider* », dit Hubert à sa fille. Elle : « *Et si je venais ?* »

C'est parti. Ils commencent au Paradou, dans le village où se sont installés son père et sa belle-mère à côté d'Arles. Bertrand Py les rejoint en 1980, lui qui deviendra le directeur éditorial et l'architecte du catalogue de littérature française, dénicheur de manuscrits envoyés par la poste comme le premier roman d'un certain Mathias Enard qui sera lauréat du Goncourt douze années et dix livres plus tard. En 1982, un ingénieur agronome, Jean-Paul Capitani, souhaite fonder un espace culturel dans les bâtiments dont il a hérité à Arles, au lieu-dit Le Méjan, au bord du Rhône. Il propose à l'équipe d'Actes Sud de s'associer, épouse Françoise.

POUR MATHIAS ENARD, LA PRÉSIDENTE « DIRIGE LA MAISON COMME ELLE FAIT LA CUISINE, DÉCIDÉE ET CHALEUREUSE, EN ÉTANT CAPABLE D'IMPROVISER SANS ÊTRE PRISE AU DÉPOURVU »

A eux deux, ils ont sept enfants. Sans compter les parents, les salariés, les auteurs d'Actes Sud. Une vraie tribu. « *Je ne suis pas une héritière, estime Françoise Nyssen. Nous avons tout créé en équipe.* » Pour Mathias Enard, la présidente « *dirige la maison comme elle fait*

*la cuisine, décidée et chaleureuse, en étant capable d'improviser sans être prise au dépourvu. Elle a une capacité incroyable à organiser un dîner de quinze personnes au dernier moment, et elle tient la maison d'édition de la même manière. »*

Le résultat est ce petit empire atypique, avec son catalogue d'auteurs phares (Stig Dagerman, Nina Berberova, Paul Auster, W. G. Sebald...), ses best-sellers (la trilogie « Millénium », de Stieg Larsson, vendue à plus de 5 millions d'exemplaires, tous tomes confondus), son espace culturel du Méjan, à Arles, avec cinéma, librairie et salle de concert, ses neuf librairies en France, son groupe où voisinent des éditeurs associés. Et sa collection « Domaine du possible » qui est aussi une profession de foi dont la figure de proue est Pierre Rabhi, un combat contre le capitalisme prédateur, pour l'urgence de repenser le rapport à la terre, à l'autre, à l'humain.

La disparition d'Antoine n'a pas freiné leur élan. Le jeune garçon, précoce, surdoué, dyslexique, inadapté à l'école, artiste, joyeux et malheureux, rieur et angoissé, souffrant « *d'un excès de sensibilité, d'un souci extrême de l'autre, de trop de douleur* », selon les mots de sa mère, avait engagé avec ses parents une réflexion sur l'enseignement. Il avait voulu partir pour les Etats-Unis et avait trouvé une forme d'harmonie dans une école près de Boston qui n'a pas suffi à éteindre son angoisse. Avant de s'en aller, il a laissé à ses parents ce mot : « *Ça me rendra heureux de savoir que vous vous portez bien et que vous faites les choses que vous aimez.* »

L'équipe d'Actes Sud lui a obéi. L'école du Domaine du possible a été fondée cette année au Méjan, conçue par l'architecte et scénographe Patrick Bouchain (créateur du théâtre équestre de Zingaro, à Aubervilliers, ou de la Cité de l'histoire de l'immigration, à Paris). Une classe pionnière de 31 élèves âgés de 9 à 14 ans expérimente une méthode où l'accompagnement remplace l'évaluation, où l'enseignement est centré sur les langues, la nature, les arts. Jean-Paul en est le directeur et Françoise, comme d'habitude, « *accompagnatrice en tout. Parfois un peu chef d'orchestre, le plus souvent ourleuse* », dit-elle. « *Elle est notre boussole, l'énergie, l'optimisme* », ajoute Bertrand Py. « *Elle est une chance pour tout le monde* », conclut son mari. En comptant les éditeurs associés, elle dirige une maison de plus de 300 employés. « *Avec Antoine, note-t-elle en souriant toujours, j'ai passé dix-huit ans dans l'angoisse. On a vécu quelque chose qui nous a mis dans une douleur intense mais il ne souffre plus et il nous a donné une énergie.* »

CE QUE ÇA VA CHANGER ? RIEN, ASSURE LA PRÉSIDENTE AVEC UNE DOUCEUR IMPASSIBLE. « JE ME DIS JUSTE : "COMMENT CONTINUER À FAIRE ENCORE MIEUX ?" »

Avant, Françoise Nyssen râlait. En 2001, elle avait exprimé sa colère face au rapt permanent des prix littéraires par quelques grandes maisons. « *Vingt-cinq ans d'existence et jamais un grand prix littéraire d'automne !* », avait-elle lancé en 2001 en s'inquiétant : sans la reconnaissance des grands prix et les centaines de milliers d'exemplaires vendus qu'ils garantissent, comment maintenir son existence dans le paysage éditorial ? Actes Sud est aujourd'hui entré dans la cour des grands. Deux prix Nobel (après celui décerné à Imre Kertész), trois prix Goncourt...

Ce que ça va changer ? Rien, assure la présidente avec une douceur impassible. « *Je me dis juste : "Comment continuer à faire encore mieux ?" L'œuvre accomplie, ça n'existe pas. La réussite, en tout cas dans l'édition, ça n'existe pas : pour quelques auteurs primés, il y en a tellement qui n'ont pas l'éclairage qu'ils méritent. Je vois ça comme une succession permanente de défaites et d'éblouissements.* » Hubert Nyssen a laissé en partant sa devise d'éditeur : la seule cohérence d'un catalogue doit être guidée par le plaisir et la nécessité. Françoise Nyssen répète ces deux mots, plaisir et nécessité, avant de rejoindre, dehors, la foule d'invités qui s'entasse toujours joyeusement dans la nuit noire.

*Entretien*

## **Françoise Nyssen, directrice d'Actes Sud : “Après un best-seller, il faut être encore plus attentif”**

Nathalie Crom

Publié le 13/12/2015.



**Une maison d'édition à Arles qui a le vent en poupe après le Nobel de Svetlana Alexievitch et le Goncourt de Mathias Enard, de nombreuses librairies, une école pour enfants différents... Notre invitée de la semaine revient sur une aventure familiale et engagée.**

Un Nobel (Svetlana Alexievitch), un Goncourt (Boussole, le roman de Mathias Enard), à quoi s'ajoutent plusieurs gros succès de librairie, de *Millénium 4* à l'inattendu *Charme discret de l'intestin*, de l'auteure allemande Giulia Enders... 2015 aura été une nouvelle année faste pour Actes Sud, la maison d'édition fondée il y a trente-sept ans par Hubert Nyssen (1925-2011), et que dirige aujourd'hui sa fille Françoise.

Ce jour de novembre, pourtant, ce n'est pas d'emblée de l'éclatante santé d'Actes Sud qu'elle a envie de parler. A la fin de l'été, à Arles où elle vit, et où se trouve le siège de l'entreprise, une école a ouvert ses portes. Un lieu destiné aux enfants « *différents* », à ceux qui « *n'ont pas trouvé leur place dans le système éducatif traditionnel, terriblement axé sur l'évaluation et incapable de leur apporter des réponses, de leur donner confiance* ». Antoine, le fils de Françoise Nyssen et Jean-Paul Capitani, était de ces gamins précoces, surdoués, passionnés, douloureux. En 2012, à 18 ans, il « *a décidé d'arrêter de vivre* », et c'est alors qu'est né le projet de cette école alternative. L'idée s'est concrétisée, l'établissement, baptisé le « *Domaine du possible* », accueille désormais une trentaine d'enfants, et c'est, tout simplement, « *une joie immense, impressionnante* ». Une réalisation de plus, mais assurément précieuse entre toutes, pour cette femme attentive et généreuse.

### **Comment concevez-vous le métier d'éditeur ?**

Dans le contexte d'aujourd'hui, après les attentats de la mi-novembre, la raison pour laquelle on fait ce travail est plus que jamais une évidence. Il s'agit de poser des questions sur le monde tel qu'il fonctionne. Et, en même temps, d'apporter de la beauté, du plaisir. Offrir de la beauté, à travers un texte très littéraire, c'est aussi un geste politique, car elle nourrit, stimule, éveille les sens et donne de l'énergie, plus encore qu'un essai. Ce n'est pas un hasard si nous travaillons à la fois dans le domaine de la littérature et pour une collection telle que « *Domaine du possible* », qui publie notamment les ouvrages des essayistes Pierre Rabhi et Naomi Klein.

### **"L'amour de l'Orient, le respect de sa culture : Mathias Enard propose une autre vision de la situation"**

Pour parler de son activité d'éditeur, mon père évoquait souvent la double notion de plaisir et de nécessité. Au moment où ces événements terribles se produisent, il me paraît plus important que jamais que le livre de Mathias Enard ait été ainsi éclairé et mis en avant par le prix Goncourt, car il propose une autre vision de la situation : l'amour de l'Orient, le respect de sa culture, une érudition bienheureuse, ainsi qu'une forme de lenteur qui va à rebours du rythme trop rapide sur lequel on vit les choses aujourd'hui.

### **Quel a été votre parcours ?**

Quand mon père a créé Actes Sud, en 1978, c'est une aventure à laquelle je n'ai pas résisté. Pourtant, je suis plutôt une scientifique. Je ne sais pas si je dois l'avouer, mais je le suis devenue parce que je trouvais plus facile de faire des études de sciences que de lettres. Je manquais à ce point de confiance en moi que je me disais : je ne suis pas une bonne lectrice, je ne saurai pas réfléchir sur les textes, pas écrire. Les maths, ça semblait tellement plus facile. Il se trouve aussi que je voulais être médecin, car j'ai toujours aimé m'occuper des autres. Je pense avoir hérité cela de mon grand-père, qui était généraliste et médecin en milieu carcéral, à Anvers. Pourtant, lorsque j'ai eu mon bac, je n'ai pas osé m'engager dans des études de médecine, persuadée que je serais un mauvais praticien — c'est ce que je reproche à l'éducation traditionnelle : elle ne sait pas lutter contre ces failles énormes dans la confiance en soi, si fondamentale pour les enfants. Le second

mari de ma mère étant un grand savant [le généticien René Thomas, NDLR], j'ai résolu de faire moi aussi de la recherche, ainsi je ne risquais pas de mal m'occuper des gens.

**Mais comment vous êtes-vous retrouvée à travailler, dès 1979, dans la toute jeune maison d'édition de votre père ?**

Quelques années plus tard, j'étais devenue chercheuse, j'habitais Bruxelles, une ville ravagée par la promotion immobilière et les grandes démolitions, quand le démon de m'occuper des autres a ressurgi. Je me suis investie dans les comités de quartier, l'action sociale et éducative en direction des enfants défavorisés, et j'ai bientôt cessé de faire mon doctorat pour me tourner vers des études d'urbanisme. Quand j'ai dû m'installer à Paris, quelque temps plus tard, avec deux enfants en bas âge, j'ai pris un travail à la Direction de l'architecture, mais je ne me suis pas adaptée au mode de fonctionnement des Parisiens. Dans les pays du Nord, on commence à travailler tôt le matin, on finit assez tôt le soir, et on a donc le temps d'avoir une vie après. A Paris, il me semblait que le temps s'étalait, qu'on le gaspillait en laissant traîner les choses. C'était hors de ma culture.

C'est à ce moment que mon père a créé, avec sa compagne, sa maison d'édition à Arles. Je ne connaissais rien au métier, mais j'ai eu comme une illumination et je lui ai proposé de le rejoindre. Il m'a dit oui. Pour la première fois, quelqu'un me faisait confiance, à moi qui en avais si peu. Mon père avait son caractère, il n'était pas toujours facile. Notre relation était empreinte d'une grande réserve, je ne l'ai jamais appelé papa en public. Mais il avait cette qualité précieuse, faire confiance aux autres, qu'il m'a transmise. C'était aussi quelqu'un de très engagé dans ce qu'il faisait, et un bosseur hallucinant. Il me semble que je ne l'ai jamais vu prendre de vacances.

**Quel était votre moteur profond, en vous engageant ainsi dans l'édition ?**

La lecture. Toutes mes vacances de petite fille, je les ai passées chez mon père. Lorsque j'arrivais chez lui, à ma demande il avait préparé une liste d'ouvrages qu'il me proposait de lire. La lecture était déjà pour moi plus qu'un passe-temps : ma nourriture favorite. Je me revois très bien, enfant, calculant combien il me manquait d'argent de poche pour pouvoir acheter un nouveau volume du Club des Cinq...

**"Diriger une entreprise est un drôle de métier. J'organise, j'encadre, je dis souvent que je suis celle qui ourle."**

**Etes-vous, comme l'était votre père, un bourreau de travail ?**

Je me vois plutôt comme quelqu'un de paresseux. Si je n'arrête pas de travailler, c'est pour que tout ce que j'ai à faire soit le plus vite possible derrière moi. J'adorerais avoir des moments de pause. Mes enfants me reprochent certainement d'avoir consacré trop de temps à mon travail, comme moi, je l'ai reproché jadis à mon père. En fait, au quotidien, le travail et la vie ont toujours été joyeusement mêlés. Mon mari et moi nous sommes rencontrés à travers le projet d'ouverture d'une librairie à Arles. Il est entré chez Actes Sud dès 1982. Aujourd'hui, nous nous occupons ensemble de l'organisation et de la programmation de concerts, de lectures et d'expositions du Méjan, le centre culturel que nous avons créé autour de la maison d'édition à Arles. Et, bien sûr, de la nouvelle école.

J'ai plutôt tendance à me dire que je ne travaille pas assez. Diriger une entreprise est un drôle de métier. J'organise, j'encadre, je dis souvent que je suis celle qui ourle. Régulièrement, à la fin de la journée, quand tout le monde est parti, je me dis : Ah ! ça y est, je vais me mettre à la tâche !



Françoise Nyssen avec son père, Hubert, au début des années 90

### **Vous écoutant, on vous sent guidée par une éthique, un sentiment de responsabilité...**

C'est fondamental. J'ai la chance d'avoir eu une belle éducation, auprès de parents et de beaux-parents eux-mêmes très engagés et responsables. Ma mère était kinésithérapeute, elle a passé sa vie à accompagner les femmes qui accouchaient et a même introduit en Belgique la sophrologie dans le cadre de l'accouchement sans douleur. J'ai une grand-mère maternelle suédoise qui, en 1914, à 20 ans, a quitté son pays, qui était neutre dans le conflit, pour venir à Rouen soigner les soldats français. Ma famille et mon éducation m'ont appris à être responsable et libre, à ne compter que sur moi pour trouver un accomplissement.

### **Qu'est-ce qui a guidé l'histoire de la maison, le développement de l'entreprise ?**

Très sincèrement, lorsque nous avons lancé la maison, on ne se projetait pas. Et c'est pareil maintenant. Nous n'avons pas d'autre projet en ligne de mire que trouver de bons auteurs et les accompagner dans le temps. Ce qui nous importe, c'est ce que l'on fait. Et la façon dont on le fait. Au centre, il y a l'éditorial. Autour, une vraie entreprise, qui doit fonctionner et, pour cela, être organisée et gérée. Bien gérée. Sans jamais négliger l'attention nécessaire portée à toute l'équipe (1) — comme mon père, je fonctionne à la confiance.

L'histoire d'Actes Sud, c'est une aventure collective : mon père et sa compagne, le directeur littéraire Bertrand Py qui est arrivé dès 1980 et Jean-Paul, mon mari, et tous ceux avec qui nous travaillons. C'est tous ensemble que nous avons fait les choses. Il y a eu de grands moments, de grandes joies. Je pourrais en citer tellement : la rencontre avec Nina Berberova (1901-1993) au milieu des années 1980, le jour où on a décidé de

reprendre les éditions Sindbad dédiées à la littérature arabe, la première fois qu'on a eu le Goncourt, en 2004, pour le livre de Laurent Gaudé et la visibilité nouvelle que la maison a acquise alors... Mais il y en a tant, je n'ai pas envie de choisir parmi eux.

**Vous auriez pu décider de demeurer une maison d'édition de taille modeste, plutôt que de devenir un groupe...**

Jamais nous ne nous sommes assis autour d'une table en nous demandant : qu'est-ce qu'on pourrait développer l'année prochaine ? Quelle cible pourrait-on viser ? Ce furent toujours des rencontres, nées d'une volonté d'être présent à l'autre, attentif à ce qui s'offre. Un jour Madeleine Thoby nous a proposé de développer un secteur de livres jeunesse, et on s'est lancés. Michel Parfenov, aujourd'hui l'éditeur de Svetlana Alexievitch, avait auparavant une maison d'édition, Solin, qui ne s'en sortait plus, et il nous a demandé si nous étions partants pour l'accompagner. Et les choses se sont passées de la même façon pour le secteur théâtre, le poche avec la collection Babel...

L'année où Flammarion a été en vente, si nous nous sommes portés candidats au rachat, en association avec Albin Michel, c'est parce qu'il nous semblait qu'il y avait une logique, Flammarion étant notre distributeur. Ce n'était pas une décision de grossir, mais une occasion se présentait. C'est aussi comme cela que s'est faite la reprise des éditions Jacqueline Chambon, de Payot-Rivages, ou des neuf librairies, comme Maupetit, à Marseille, ou L'Arbre à lettres-Bastille, à Paris. Nous sommes rarement allés chercher, on est plutôt venu nous trouver.

**"Publier un livre parce que c'est tendance, parce qu'on pense que ça va marcher, ça ne nous intéresse pas."**

**Résultat : vous êtes un groupe... Avez-vous le sentiment d'occuper une place singulière dans le paysage éditorial français ?**

Je ne sais pas, je ne crois pas. J'ai toujours refusé d'opposer les grosses maisons d'édition aux petites, les provinciaux et les Parisiens. Il y a des bons éditeurs et des passionnés de livres partout. Certes, nous sommes nés à Arles, et si nous avons des locaux à Paris, notre siège et une bonne partie de l'équipe sont toujours dans le Sud. Mais l'édition n'est pas un concept géographique. Par ailleurs, j'aimerais que notre philosophie ne soit pas alternative, mais générale. Publier un livre parce que c'est tendance, parce qu'on pense que ça va marcher, ça ne nous intéresse pas. On publie un livre parce que ça a du sens, on s'attache à un auteur parce qu'on croit en lui.

**Comment expliquez-vous cette année exceptionnelle, qui n'est pas la première ?**

Notre catalogue est le fruit d'un travail réfléchi. Le parcours de Mathias Enard est typique et exemplaire : en 2008, lorsqu'il a publié *Zone*, déjà on pouvait mesurer l'étendue de son talent, et se mettre à attendre ce grand livre qu'est *Boussole*. Plus vous publiez des auteurs qui ont ce talent-là, plus d'autres écrivains viennent vers vous. Notre catalogue attire, et ce mouvement s'amplifie. Après, il s'agit de continuer à être attentifs à nos auteurs, à faire en sorte qu'ils se sentent soutenus, accompagnés, valorisés.

Cela dit, des années exceptionnelles comme celle-ci peuvent être dangereuses. Après un best-seller, on peut plonger. Il faut être encore plus attentif à bien gérer, à ne pas se laisser griser, ne pas s'éloigner de la nécessaire frugalité. Surtout, le navire doit pouvoir continuer à avancer sans compter sur des succès de vente exceptionnels. Ce qu'on a gagné doit être réinvesti dans la maison pour financer des développements qui aient un sens. Les succès importants que nous avons connus depuis le milieu des années 2000, à commencer par le prix Goncourt de Laurent Gaudé, nous ont permis de consolider les fonds propres de l'entreprise, de la désendetter, de retrouver la pleine maîtrise du capital en faisant sortir les partenaires financiers des débuts. Nous sommes aujourd'hui trois à posséder le capital, Bertrand Py, mon mari et moi.

### **Vous avez 65 ans, comment voyez-vous l'avenir de la maison, sa pérennité ?**

Nous jouons de chance. Nous avons toujours poussé nos enfants — sept à nous deux, Jean-Paul et moi — à suivre leur propre voie, et c'est ce qu'ils ont tous fait. Or il se trouve que trois d'entre eux, trois filles, vers l'âge de 30 ans, sont revenues vers la maison avec le désir d'y trouver leur place. Elles travaillent donc désormais dans l'entreprise, et la pérennité capitalistique de la maison est assurée. Nous les avons tous élevés dans l'idée que le fait d'être nos enfants leur donne non pas des droits mais des responsabilités et des devoirs. C'est pour cela que je n'aime pas trop le mot héritier, et ce qu'il sous-tend. Je ne me suis jamais considérée comme une héritière, et mes enfants ne le sont pas non plus. A leur tour, mes filles seront, et sont déjà, au service de ce projet initié par mon père, en accord avec l'idée qu'il se faisait du métier d'éditeur : placer l'éditorial au centre, s'attacher au contenu des livres, prêter attention à tous ceux dont on a la responsabilité, les auteurs comme l'équipe. Et veiller à conserver le plaisir de le faire.

### **Françoise Nyssen en dates**

**1951** Naissance à Etterbeek, en Belgique.

**1979** Françoise Nyssen rejoint la maison d'édition fondée un an plus tôt par son père.

**1985** Entrée de Nina Berberova au catalogue (*L'Accompagnatrice*).

**2004** Laurent Gaudé reçoit le prix Goncourt pour *Le Soleil des Scorta*.

**2012** Jérôme Ferrari, auteur du *Sermon sur la chute de Rome*, reçoit à son tour le Goncourt.

(1) Actes Sud emploie deux cent vingt personnes, trois cents si l'on inclut les effectifs des éditeurs associés (Jacqueline Chambon, Le Rouergue, Payot-Rivages, LLL...) et ceux des neuf librairies que possède la maison d'édition.

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?**  
La singularité des éditions Actes Sud

**- Partie II -**

- **Les Éditions Actes Sud**..... pp. 20-38
  - Présentation de la maison  
*Actes Sud* ([www.actes-sud.fr](http://www.actes-sud.fr))
  - D'Arles au Goncourt : les fondements du succès d'Actes Sud  
Thomas Paris, *l'Ecole de Paris du management* (<http://ecole.org>), avril 2005
  - Françoise Nyssen : Le « souci de cohérence » anime Actes Sud  
Antoine Oury, *ActuaLitté* ([www.actualitte.com](http://www.actualitte.com)), septembre 2014
  - « Actes Sud », roi des Prix... et de la com  
Véronique Richebois, *Les Echos* ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), avril 2016
  - Le Goncourt force la croissance d'Actes Sud  
Paul Molga, *Les Echos* ([www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)), novembre 2012

# ACTES SUD

## Présentation de la maison

Créées en 1978, dans un village de la vallée des Baux, par Hubert Nyssen et sa femme, Christine Le Boeuf, bientôt rejoints par les autres fondateurs, Françoise Nyssen, Bertrand Py, Jean-Paul Capitani, les **éditions Actes Sud** développent une politique éditoriale généraliste.

Très vite, elles se sont distinguées non seulement par leur implantation en région, leur identité graphique (format des livres, choix du papier, couvertures illustrées...), mais aussi par une ouverture de leur catalogue aux littératures étrangères.

Installées depuis 1983, au lieu dit Le Méjan, à Arles, les éditions Actes Sud poursuivent leur développement dans une volonté d'indépendance et un esprit de découverte et de partage, entretenant sans cesse la dynamique de la chaîne dite de conviction, qui va de l'auteur au lecteur en passant par les principaux prescripteurs, libraires, bibliothécaires, médias, partenaires culturels. Si son catalogue, depuis l'origine, réserve une place essentielle à la littérature, elle accueille aussi des auteurs venus des divers champs de la connaissance ou des multiples disciplines artistiques. Gouvernées par deux mots-clés, **plaisir et nécessité**, les éditions Actes Sud ont à coeur de soutenir et d'encourager la créativité de tous ceux qui participent à leur aventure éditoriale et de favoriser l'émergence et la reconnaissance de leur talent.

### Siège social

Place Nina-Berberova BP 90038  
13633 Arles cedex  
Téléphone : 04 90 49 86 91  
Fax : 04 90 96 95 25

# ACTES SUD

## Historique

**2015** Année historique : deux Goncourt et un Nobel ! **Kamel Daoud** reçoit le Goncourt du premier roman pour *Meursault, contre-enquête*, **Mathias Enard** le prix Goncourt pour son roman *Boussole*, et **Svetlana Alexievitch** est couronnée par le prix Nobel de littérature. Cette année, sont également publiés *Millénium 4*, *Ce qui ne me tue pas* de **David Lagercrantz** et *Le Charme discret de l'intestin* de **Giulia Enders**, deux très beaux succès de librairie. Actes Sud reprend la librairie L'Arbre à lettres, rue du Faubourg Saint-Antoine, Paris Bastille.

**2014** Publication de *Meursault, contre-enquête*, premier roman de **Kamel Daoud**, qui obtient le Prix des cinq continents et le Prix François Mauriac. Il sera couronné en mai 2015 par le Prix Goncourt du premier roman et traduit dans une trentaine de langues. *Caricaturistes - Fantassins de la démocratie* est publié à l'occasion de la sortie du film-événement éponyme, co-écrit et produit par Radu Mihaileanu et réalisé par Stéphanie Valloatto, qui présente douze grands caricaturistes internationaux, reconnus pour leur courage et leur engagement en faveur de la démocratie.

**2013** Publication de *La fin de l'homme rouge* de **Svetlana Alexievitch**, lauréat du Prix Médicis Essai, élu Meilleur livre de l'année par le magazine Lire ; publication de *Confiteor* de **Jaume Cabré**, qui reçoit le prix Courrier International du meilleur livre étranger et le prix Jean-Morer. Reprise des éditions **Payot & Rivages**.

**2012** Le prix Goncourt est attribué à **Jérôme Ferrari** pour son roman *Le sermon sur la chute de Rome*, le prix Médicis essai à l'ouvrage de **David Van Reybrouck**, *Congo*. Reprise des éditions **Hélium**, maison de livres pour enfants. Décès d'**Henry Bauchau**, à la veille de son centième anniversaire.

**2011** Ouverture des **cinémas Actes Sud** à Arles. Publication du premier roman Nord-coréen en France, *Des amis* de **Baek Nam-Ryong**. Lancement du "**Domaine du possible**", une collection qui rassemble des initiatives et propositions originales et innovantes sur des questions écologiques, économiques, énergétiques... Le 12 novembre, **Hubert Nyssen**, écrivain et fondateur d'Actes Sud, s'éteint dans sa maison du Paradou.

**2010** *Où j'ai laissé mon âme* est couronné par le prix France Télévisions, *Parle-leur de batailles, de rois et d'éléphants* de Mathias Enard par le Goncourt des lycéens. Parution de *La Couleur des sentiments* de **Kathryn Stockett** aux éditions **Jacqueline Chambon** qui devient un grand succès de librairie et reçoit le prix des lectrices de Elle et le prix des lycéennes de ELLE. Rachat de la librairie et des éditions **Picard**. Installation de la librairie **Chaîne d'encre** au sein du grand magasin Hermès de la rue de Sèvres, à Paris. Création des **Musicales** d'Actes Sud, collections de CD et de livres-CD.

**2009** Ouverture d'une nouvelle librairie au **Channel** à Calais. Prise de participation aux éditions **Textuel**, aux éditions **Les Liens qui libèrent** ainsi qu'aux éditions **André Versaille**. Zone de **Mathias Enard** reçoit le prix du Livre Inter et *Yanvalou pour Charlie* de **Lyonel Trouillot**, le prix Wepler.

**2008** Actes Sud fête ses 30 ans : une année ponctuée de rendez-vous et de fêtes, qui culmine le 14 juillet avec le formidable, malheureusement ultime, récital de **Mahmoud Darwich**, au théâtre antique en Arles. *Boulevard périphérique* d'**Henry Bauchau** reçoit le prix du Livre Inter.

**2007** Ouverture de la **librairie du Parc** dans la Grande Halle de la Villette, deuxième librairie parisienne d'Actes Sud avec **Le Rond-Point des livres**, installé dans le théâtre du Rond-Point. Publication du *Cercle du karma* de **Kunzang Choden**, premier roman en provenance du **Bouthan**, publié en France.

**2006** L'équipe de diffusion se renforce. Création du pôle "texte" et du pôle "image". Le prix Femina est attribué à **Nancy Huston** pour son roman *Lignes de faille*. Publication de *L'Immeuble Yacoubian* d'**Alaa El Aswany** et du premier tome de la trilogie *Millénium* de **Stieg Larsson**.

**2005** Prise de participation aux éditions de **L'An 2** et aux éditions **Gaïa**. Rachat des éditions de l'**Imprimerie nationale** et des éditions **Thierry Magnier**. Thierry Magnier prend la direction d'Actes Sud Junior. Publication de *Notes pour une histoire de guerre de Gipi*, premier titre d'**Actes Sud BD**, qui reçoit le prix du Meilleur Album du festival d'Angoulême, le prix René-Goscinny et le prix du Margouillat de la Réunion.

**2004** Le prix Goncourt est attribué à **Laurent Gaudé** pour *Le Soleil des Scorta*. Reprise de Photo Poche. Fusion avec les Editions du Rouergue. Prise de participation aux éditions Jacqueline Chambon et aux éditions Bleu de Chine. Elfriede Jelinek, auteur découvert en France par Jacqueline Chambon, reçoit le prix Nobel de littérature.

**2003** Création du fonds **Hubert Nyssen** à l'université de Liège qui conserve les archives du fondateur d'Actes Sud.

**2002** Le prix Nobel de littérature est attribué à **Imre Kertész** pour l'ensemble de son œuvre. **Laurent Gaudé** est choisi par les lycéens, qui attribuent leur Goncourt à *La Mort du roi Tsongor*.

**2000** Intégration des éditions **Errance**. Publication de *La Conversation amoureuse* d'**Alice Ferney**.

**1999** Publication de *Outremonde* de **Don DeLillo**.

**1998** Actes Sud fête ses vingt ans d'existence et la constitution d'un catalogue de plus de trois mille titres. Publication d'*Une histoire de la lecture*, d'**Alberto Manguel**. Rachat de la **librairie Maupetit**, la plus ancienne librairie de Marseille, située sur la Canebière.

**1997** Publication d'*Antigone* d'**Henry Bauchau**.

**1996 Nancy Huston** reçoit pour *Instruments des ténèbres* le prix Goncourt des lycéens (prix littéraire qui a régulièrement récompensé des auteurs publiés chez Actes Sud : Françoise Lefèvre, Claude Pujade-Renaud, Laurent Gaudé) et quelques mois plus tard le prix du Livre Inter lui est décerné pour ce même roman.

**1995** Actes Sud reprend les activités de la maison **Sindbad** fondée par Pierre Bernard. Création du département **Actes Sud Junior** sous la direction de Madeleine Thoby. Sous l'impulsion de Jean-Paul Capitani, la production éditoriale se diversifie : photographie, art contemporain, botanique, paysagisme...

**1993 Paul Auster** reçoit le prix Médicis du roman étranger pour *Léviathan*.

**1992** Le roman de **Nina Berberova**, *L'Accompagnatrice*, est porté à l'écran par **Claude Miller**.

**1991** Constitution du réseau de diffusion avec une équipe de représentants pour Actes Sud et une série de diffusés.

**1989** Création de la collection de livres de poche **Babel**. Rapprochement avec les éditions **Solin**. *Apostrophes* fête Nina Berberova. Publication de *Méharées* de **Théodore Monod**.

**1988** Dixième anniversaire de la maison. Parution de son cinq centième titre : *Le Voleur de Bible* de **Göran Tunström**. *Stolz* de **Paul Nizon** reçoit le prix France Culture du meilleur livre étranger.

**1987** Publication de *Cité de verre* de **Paul Auster**. Actes Sud reprend **Papiers**, spécialisée dans l'édition **théâtrale**. Actes Sud ouvre un bureau à **Paris**. Création du service de publication assistée par ordinateur (PAO).

**1986 Torngy Lindgren** reçoit le prix Fémina étranger pour *Bethsabée*.

**1985** Entrée au catalogue de **Nina Berberova** avec *L'Accompagnatrice*.

**1984** Parution du centième titre, *La Ballerine* de **Günter Grass**. Création de l'Association culturelle du Méjan.

**1983** Installation des éditions en Arles, au lieu-dit **Le Méjan**, en bord de Rhône.

**1980** Publication de *Pierre pour mémoire* d'**Anne-Marie Roy**, premier texte de littérature, et d'*Automne allemand* de **Stig Dagerman**, premier texte étranger.

**1978** En janvier, paraît le premier ouvrage : *La Campagne inventée*, de **Michel Marié et Jean Viard**. Constitution au **Paradou** (dans la mouvance d'Arles) d'une SARL Actes Sud dont les activités sont désormais indépendantes de celles de l'Atelier de cartographie.

**1977** L'**Atelier de cartographie thématique et statistique** (Actes), fondé en 1969 par Hubert Nyssen et Jean-Philippe Gautier, décide de diversifier sa production et d'entreprendre l'édition de livres sous la marque **Actes Sud**.

## Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Arcelor  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
Institut de l'Entreprise  
Lafarge  
La Poste  
Ministère de l'Industrie, direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> octobre 2005)

## D'ARLES AU GONCOURT : LES FONDEMENTS DU SUCCÈS D'ACTES SUD

par

**Françoise NYSSSEN**  
Présidente du directoire d'Actes Sud

Séance du 26 avril 2005  
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

### En bref

Le monde de l'édition navigue en eaux troubles. L'ère de l'équilibre tripolaire autour de deux grands groupes et quelques gros indépendants semble révolue. Le temps est aux restructurations et aux grandes manœuvres. Dans ce contexte, Actes Sud s'efforce de maintenir le cap, celui de la passion avant tout. Pour y parvenir, la PME installée à Arles a fait un certain nombre de choix forts depuis sa création : l'indépendance à tout prix, l'intégration verticale, le développement par des alliances opportunes. Et le maintien de modes d'organisation et de procédures dans le choix des livres qui garantissent l'indépendance et la suprématie des choix éditoriaux.

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

## EXPOSÉ de Françoise NYSSSEN

Je n'étais pas destinée à être éditrice. J'ai fait des études de chimie en Belgique qui m'ont conduite à commencer un doctorat en biologie moléculaire. Dans l'élan d'un engagement militant contre les incohérences du développement de l'urbanisme bruxellois, j'ai repris un cycle d'études pour obtenir une maîtrise en urbanisme et monter un petit bureau d'études. Des raisons extra-professionnelles m'ont conduite à Paris. Ayant des enfants en bas âge, j'ai pris un poste, à la direction de l'architecture du ministère de l'Environnement et du Cadre de vie, qui me permettrait de concilier vie professionnelle et vie de famille. Cinq mois après, à la première occasion, je démissionnais et déménageais ma famille au Paradou pour rejoindre les éditions Actes Sud que mon père venait de créer.

C'était en 1979. Je suis descendue au bureau le lendemain. La femme de mon père m'a demandé de faire la déclaration de TVA. Je ne savais pas ce que cela voulait dire ; je ne connaissais rien au monde de l'entreprise...

Aujourd'hui, je suis grand-mère d'une petite fille et bientôt d'un petit garçon, et surtout mère-accompagnatrice de sept enfants en comptant les quatre miens et les trois de mon compagnon. C'est loin d'être neutre dans la façon dont je mène la barque sur un plan professionnel.

### Les reconfigurations du monde de l'édition

L'univers de l'édition en France a été beaucoup perturbé ces derniers temps. Il était organisé depuis longtemps autour de trois pôles : deux grands groupes englobant de nombreuses maisons – Hachette<sup>1</sup> et Editis<sup>2</sup> – et une petite constellation de grands indépendants, de taille cinq fois moindre mais conséquente : Albin Michel, Flammarion, Gallimard et Le Seuil.

Flammarion s'étant vendue il y a cinq ans à l'italien Rizzoli, du fait de problèmes de succession, n'est plus une maison indépendante. L'équilibre que garantissait la dualité Hachette-Editis a été remis en cause par la mise en vente d'Editis par Vivendi, en proie à des difficultés financières, et sa reprise par Hachette, un groupe présent dans tous les médias (presse, radio, télévision), intégré verticalement dans l'édition. Il possède une chaîne de librairies (Virgin, Extrapole, Relay), avec une situation de monopole dans les gares qui rend parfois difficile l'accès aux points de vente pour les maisons n'appartenant pas au groupe. Il dispose aussi d'une grande plate-forme de distribution et d'un outil de diffusion avec lesquels il assure la gestion de la relation aux libraires de nombreuses maisons d'édition en plus des siennes. En reprenant Editis, Hachette mettait aussi la main sur l'autre grande plate-forme de distribution et renforçait sa position déjà ultra-dominante, notamment en monopolisant la relation avec la librairie. Trois éditeurs, Gallimard, Le Seuil et La Martinière, ont dénoncé cette reprise à Bruxelles sur le plan de la concurrence éditoriale. De notre côté, considérant que le problème tenait beaucoup plus à l'accès aux librairies, car la concurrence éditoriale se joue tout autant au sein d'un même groupe, nous avons attaqué sur cet aspect avec le Syndicat des libraires. Au bout du compte, la fusion n'a pas pu se faire intégralement, et Hachette a dû céder une partie d'Editis, dont la plate-forme de distribution, Interforum.

#### *La fin d'un monde tripolaire*

Hachette s'est néanmoins considérablement renforcée, devenant le premier grand groupe d'édition en France, devant Editis qui a été repris, dans son nouveau périmètre, par le groupe Wendel. Cette reconfiguration risque d'avoir d'autres répercussions. Editis a perdu une partie des éditeurs qui alimentaient sa plate-forme de distribution, et va certainement se mettre en quête de nouvelles maisons. Hachette, du fait de la rétrocession d'une partie des actifs

<sup>1</sup> Hachette possède Grasset, Fayard, Hachette Littérature, Calmann-Lévy, Stock, Le Livre de Poche...

<sup>2</sup> Editis, anciennement Presses de la Cité puis Havas puis Vivendi Universal Publishing, abrite entre autres les marques Julliard, Plon, Les Presses de la Cité...

d'Editis, a vraisemblablement conservé des moyens susceptibles de soutenir sa croissance. Enfin, Rizzoli, en annonçant le débauchage du bras droit d'Antoine Gallimard, Teresa Cremisi, pour diriger le groupe en France, vient en quelque sorte d'infirmer les rumeurs de volonté de cession de Flammarion. Tout cela reste aujourd'hui très incertain, car si les logiques culturelles mettent l'accent sur la continuité, les logiques financières impliquent cessions et rachats.

Dans cette effervescence, l'événement le plus traumatisant pour le monde de l'édition française a été le rachat de son fleuron, Le Seuil, par La Martinière, un groupe récent en forte progression, aux mains principalement de capitaux américains. Ne reste donc aujourd'hui que Gallimard comme gros indépendant car Albin Michel est lié par un certain nombre d'accords avec le groupe Hachette.

Ces mouvements touchent aussi la librairie. Nous avons la chance d'avoir en France un réseau exceptionnel, autour de mille librairies de qualité, grâce à la loi sur le prix unique du livre<sup>3</sup>. Mais ce réseau reste extrêmement précaire et il faut peut-être envisager des systèmes de défiscalisation ou d'incitation à la reprise des librairies. Vient d'être annoncée la reprise de la chaîne Privat par le groupe Bertelsmann, qui affiche l'ambition d'en faire, avec France Loisirs, le premier réseau de France devant la Fnac. L'interdiction de la publicité pour les livres à la télévision est l'autre volet du système légal français qui a permis de maintenir une forme de diversité de l'offre. Le jour où elle sera autorisée, seuls les groupes disposant de gros moyens y auront accès ; cela favorisera encore la concentration.

### **Le métier d'éditeur**

Le métier d'éditeur regroupe toutes les opérations qui consistent à transformer un ensemble de feuilles – le manuscrit, ou aujourd'hui, plus exactement, le tapuscrit – en un objet-livre qui parvient entre les mains du lecteur. Il inclut le choix, la transformation, la production et la prescription, soit un volet industriel mais aussi un volet de communication, fondamental, car si nous n'avons pas amené le livre entre les mains du lecteur, nous n'avons rien fait.

Le choix se fait à partir des manuscrits que nous recevons en grand nombre : six mille par an pour Actes Sud, dont cinq ou six seront publiés. Notre métier ne consiste pas à lire l'ensemble de ces manuscrits, car nous ne ferions que cela. Des lecteurs professionnels effectuent un premier travail de carottage : ils parcourent le début, quelques passages au milieu, la fin... S'ils sentent quelque chose, une écriture, un style, une construction du récit, nous passons à une lecture intégrale, très rapide.

Cette phase de présélection nous permet d'évacuer un grand nombre de textes. Sa difficulté réside dans la gestion de la relation avec les expéditeurs de manuscrits. Chez Actes Sud, nous avons instauré un système de réponse immédiate – « *sans nouvelles de notre part dans les deux mois, considérez que nous n'avons pas pu le retenir* » – qui permet de limiter ce travail. L'édition est une des seules professions où l'on attend de vous des conseils gratuits, sous forme de notes de lecture, mais nous ne sommes pas en mesure d'y répondre.

#### *Du choix du manuscrit au livre*

Le choix d'un manuscrit déclenche un processus de contractualisation : contrat d'auteur mais aussi, selon les cas, contrat de traducteur, pour un livre étranger, contrat d'éditeur ou de directeur de collection. Selon la législation française, les auteurs ne sont pas affiliés à une maison mais signent un contrat pour chaque livre. Il prévoit une rémunération sous forme d'un pourcentage sur le prix de vente, en moyenne de 10 %, assortie d'un à-valoir sur les droits d'auteur, qui peut varier de manière considérable selon la notoriété de l'auteur. Comme le système repose sur le principe "un livre, un contrat", on peut investir sur des auteurs qui,

---

<sup>3</sup> La loi stipule que le livre ne peut pas être vendu avec plus de 5 % de rabais sur le prix fixé par l'éditeur, ce qui empêche les opérations de promotion importantes, et protège les libraires traditionnels par rapport à la grande distribution.

dès lors qu'ils sont un peu mis en avant, sont cueillis par les grandes maisons. En passant de Flammarion chez Fayard, Houellebecq aurait bénéficié d'un million d'euros, à valoir sur un prochain livre et son adaptation cinématographique<sup>4</sup>. Tous les jours, nos auteurs sont sollicités par des maisons plus puissantes que nous, avec un chèque à la clé, et des arguments selon lesquels ils n'auront jamais le Goncourt chez nous. Heureusement, nous l'avons eu cette année.

L'étape suivante est la mise en production. Cette composante importante de notre activité recouvre la composition, la mise en page, le graphisme de la couverture, le suivi de fabrication...

Puis arrive le travail de communication. Nous avons recours à deux réseaux, qui font un travail de prescription et d'animation, l'un auprès de la presse, l'autre auprès des libraires pour les inciter à commander le livre, à le garder le plus longtemps possible, à réassortir s'il se vend bien. Cette action d'information auprès des libraires est la diffusion. Notre secteur s'appuie sur un système singulier : l'office et le retour. Les libraires ont la possibilité de commander l'ensemble des nouveautés de l'année, soit trente à quarante mille livres par an<sup>5</sup> : c'est l'office. Ils les règlent à l'éditeur, mais ont la capacité, si le livre n'est pas vendu, de le retourner à l'éditeur pendant un an. Cette pratique de retour est extrêmement difficile à gérer dans la comptabilité de l'entreprise, car une vente n'est jamais assurée pendant une année à compter de la parution.

La distribution intervient ensuite, pour gérer les stocks de livres, les emballer, les expédier et les facturer.

### **Une histoire d'Actes Sud**

Actes Sud est une PME contrôlée majoritairement par ses fondateurs. Cette indépendance est capitale, qui nous permet de préserver la notion de choix éditorial par rapport à celle de profit. Celle-ci reste néanmoins fondamentale car on ne peut survivre qu'en engrangeant des bénéfices qui nous permettent de nous affranchir du recours aux banques et aux augmentations de capital.

Nous avons aujourd'hui une centaine de collaborateurs au sein d'un groupe que l'on peut qualifier de vertical. Car nous avons des librairies, à Arles, à Marseille, au théâtre du Rond Point, ainsi qu'un point de vente dans l'île Saint-Louis que nous allons dédier aux ouvrages d'histoire. Nous avons aussi une activité de prestation de service de diffusion et nous occupons ainsi de quelques catalogues d'éditeurs. Nous sommes donc un groupe d'édition, tout en étant dix fois moins gros que Gallimard ou Albin Michel.

Sur le plan éditorial, notre catalogue présente plusieurs volets : beaux-livres, jeunesse, nature... La littérature, et plus précisément les littératures du monde entier, en constituent le cœur.

Actes Sud vient d'obtenir le prix Goncourt. Je refuse pour autant de parler de réussite ou de succès : ces termes nous sont étrangers. Au contraire, l'énorme éclairage médiatique qui accompagne le prix nous confronte aujourd'hui à de nouvelles problématiques de gestion. Et chaque jour, il faut recommencer avec un nouveau titre, un nouvel auteur, les succès d'un jour n'augurant en rien les résultats du lendemain. Dans l'édition plus qu'ailleurs, rien n'est jamais acquis.

#### *L'histoire d'une vocation*

Au départ de l'histoire d'Actes Sud, il y a un homme, Hubert Nyssen, mon père. C'est l'entrepreneur-type. Issu d'une famille démunie, il n'a pas fait d'études. Au lendemain de la

<sup>4</sup> Fayard fait partie du groupe Lagardère, présent aussi dans la production cinématographique.

<sup>5</sup> Ce chiffre est deux fois plus important en Allemagne, en Angleterre ou en Espagne.

guerre, il commence par des petits boulots, avant de trouver une place dans une boîte de publicité américaine. Il la quitte au bout de deux ans pour créer à Bruxelles sa propre agence, qui prend rapidement son envol. Le soir, il transforme l'agence, située dans un lieu magnifique du centre-ville, en un centre culturel où il monte des représentations, des concerts, des expositions. Barbara ou l'ensemble Alarius s'y sont produits à leurs débuts. Il monte le *Journal d'un fou* de Gogol, le fait traduire et décide de le publier. Il fait de même pour le *Dernier jour d'un condamné à mort*. C'est là son premier rapport à l'édition. Ensuite, très intéressé par le langage et la publicité, il conçoit un petit livre de sémantique sur l'usage des mots pour présenter son entreprise. Il commence aussi à être publié en tant qu'écrivain.

Les mots et l'écriture sont sa vocation : le réalisant, à quarante ans, il décide de vendre et de venir s'installer au Paradou, un petit village au pied des Alpilles et des Baux-de-Provence. Par hasard, mais aussi pour exaucer le vœu de sa grand-mère, qui avait toujours voulu qu'il s'installe au sud, elle qui avait dû quitter Tours pour suivre vers le nord son mari belge. Au Paradou, il lui faut assurer sa reconversion. Il commence par être consultant, puis crée un Atelier de cartographie thématique et statistique (A.C.T.E.S.) qui réalise des cartes pour les administrations chargées de l'aménagement du territoire. L'université de Provence lui commande un atlas. Un livre ! Le pas est franchi, il se lance dans l'édition, et crée Actes Sud.

### *Faire venir des auteurs*

Mais en 1978 en France, le monde de l'édition est concentré à Paris, très centré sur quelques maisons et sur une littérature française baignée dans le nouveau roman, où la forme prévaut sur le fond. Il ne se passe rien en régions. Il ne suffit pas de se déclarer éditeur pour que des manuscrits vous arrivent au fin fond de votre petit village. Les gens qui écrivent n'ont pas envie d'être publiés par un inconnu installé dans le Midi. Ils rêvent de la Blanche, de Minuit, du Seuil et de leurs couvertures prestigieuses. D'ailleurs, aujourd'hui, les choses ont beaucoup changé. Je pense que nous y avons contribué. À l'époque, il n'y avait aucun travail sur la littérature du monde, il y avait très peu de petites structures d'édition, et aucune en dehors de Paris. Aujourd'hui, une multitude de petites structures se créent, dont quelques-unes en dehors de Paris – avec les moyens de communication actuels, c'est absurde de rester collés à Paris. Et la création foisonne dans ces petites structures, proportionnellement beaucoup plus que dans les grands groupes.

Confronté à cette difficulté d'avoir des auteurs français, que fait Hubert ? Il voyage, il lit, et il engrange des textes venus d'ailleurs. C'est ainsi que la maison acquiert une réputation de spécialisation en littérature traduite, par obligation plus que par choix : nous nous intéressons à la littérature en général, quelle que soit son origine.

Notre intérêt pour la littérature du monde a fait que nous nous sommes intéressés à la traduction, à une époque où les traducteurs étaient très peu considérés, où leur nom ne figurait même pas dans les livres. Nous avons voulu organiser à Arles un événement pour eux, et avons été à l'initiative d'une rencontre annuelle internationale, ainsi que du collège de la traduction, où viennent se retrouver des traducteurs du monde entier qui travaillent sur des textes français. Cela participe de notre volonté d'avoir une action d'animation culturelle locale, qui nous permette de faire venir les gens à Arles, notamment la presse, quand le monde de l'édition reste très centralisé à Paris. Ce type d'actions, ainsi que l'organisation de concerts, de lectures ou d'expositions dans notre site, a autant servi la ville que le développement d'Actes Sud.

### *Une réflexion sur le produit-livre*

D'entrée de jeu, Hubert se pose la question de l'ergonomie du livre et de sa présentation. Qu'est-ce qui est agréable à tenir dans la main ? Dix centimètres de large. Quelle hauteur pour avoir un ensemble harmonieux ? Dix-neuf centimètres. Le format Actes Sud est né. Il choisit d'avoir une couverture illustrée pour que le livre appelle le lecteur, sur les tables de la librairie. C'est d'autant plus important quand on publie des inconnus. La quatrième de

couverture doit finir de convaincre le lecteur potentiel qui a pris le livre en main ; Hubert choisit d'y présenter un point de vue d'éditeur, qui explique notre choix. Le papier blanc n'est pas très agréable pour le confort de la lecture. Il prend le parti d'un papier ivoire, pas forcément plus cher, mais plus reposant. Il opte aussi pour un miroir étroit, qui permet une lecture beaucoup plus fluide, beaucoup plus facile pour l'œil qui devra passer de la fin d'une ligne à la suivante. Toutes ces réflexions sur le produit-livre ont été conduites pour faciliter la lecture et ont participé, à l'origine, à l'identité d'Actes Sud et à notre reconnaissance. Nous avons été très critiqués pour ces choix en rupture, mais Hubert, qui a été publicitaire pendant vingt ans, a tenu à ce qu'on s'y tienne. Aujourd'hui, ils sont une composante de notre marque.

### *Un développement par rencontres*

Nous sommes partis de rien il y a vingt-six ans. Nous avons aujourd'hui une centaine de collaborateurs, un catalogue de six mille titres, un chiffre d'affaires de trente millions d'euros et plusieurs alliances. Tout ce développement s'est fait sur des rencontres, en aucun cas sur des réflexions en termes de prise de parts de marché. Faire avec les gens que nous rencontrons et qui ont envie de faire, c'est le grand principe de la maison. Notre traducteur du suédois et directeur du domaine scandinave organisait des voyages dans des lieux extrêmes et nous a proposé des livres de voyage ; nous avons lancé une collection Aventure. Il en fut de même pour Actes Sud Junior.

Les alliances que nous avons conclues reposent sur le même principe. Nous essayons de rester indépendants, mais l'importance des besoins en financement de notre secteur ne rend pas l'objectif aisé. C'est la raison pour laquelle les nombreuses petites structures de l'édition rejoignent souvent les grands groupes. Nous avons essayé de nouer des alliances avec des maisons qui se trouvaient dans cette obligation. Nous venons ainsi de finaliser une fusion avec les éditions du Rouergue, nous épaulons des petits labels comme Jacqueline Chambon ou Bleu de Chine, nous avons repris Papiers qui est spécialisée en théâtre, Solin, plus spécialisée en littérature russe et en psychanalyse, et nous sommes en passe de reprendre les éditions de l'Imprimerie nationale. Ces développements sont, avec l'importance de notre chiffre d'affaires et la taille de notre catalogue, l'une des conditions de notre indépendance.

Nos choix ne sont pas mus uniquement par des considérations éthiques. Certaines de nos décisions répondaient avant tout à une logique de gestion. Ce fut le cas de différentes intégrations. En 1987, alors que personne n'avait franchi le pas du passage à la PAO (publication assistée par ordinateur), nous avons intégré la composition. Ensuite le graphisme, et pendant quelque temps, la photogravure. Enfin, notre décision la plus importante pour le développement de l'entreprise a été d'intégrer la diffusion, en 1991. C'était tellement anachronique que personne dans le monde de l'édition ne donnait cher de notre peau. Nous avons monté notre équipe de représentants exclusifs, en prenant délibérément des gens qui n'étaient pas des commerciaux à l'origine mais qui avaient une expérience de libraires, car il nous semblait important qu'ils connaissent les gens qu'ils allaient rencontrer. Dès la première année, le chiffre d'affaires sur nos livres du fond (livres de plus d'un an) a doublé. La proximité avec les librairies, le contrôle de la diffusion de nos propres messages sont essentiels pour limiter la déperdition dans la transmission de notre conviction entre le moment où nous nous engageons avec un auteur et la vente des livres.

### **Le plaisir et la nécessité**

Hubert a quatre-vingts ans aujourd'hui. On ne peut pas dire qu'il ait passé la main, puisque je m'occupe de la gestion de la maison depuis le début. Il a organisé sa succession en cédant toutes ses actions, et vient de léguer l'ensemble de ses archives à l'université de Liège. Mais il continue à être présent en s'occupant d'une collection. « *Tant que je pédale, le vélo tient* », dit-il. Deux autres de ses adages sont devenus les mots d'ordre d'Actes Sud. « *Travailler dans le plaisir et la nécessité* » : nous choisissons des textes en toute subjectivité, avec notre conviction, mais ils doivent nous paraître nécessaires à porter vis-à-vis des lecteurs. Et puis – laissons-lui le mot de la fin – « *Être dans le vent, vocation de feuille morte* ».

## DÉBAT

### Un “faisceau éditorial”

**Un intervenant :** *Vous parlez de carottage pour décrire le processus de choix. Une fois les carottes prélevées, comment les testez-vous ? En d’autres termes, comment formalisez-vous et gérez-vous la ligne éditoriale ?*

**Françoise Nyssen :** Les lecteurs sont de grands connaisseurs de la littérature. Ils perçoivent très vite si un manuscrit est léger, mal écrit, si un récit n’est pas construit, s’il n’a pas d’intérêt.

La notion de ligne éditoriale ne renvoie pas, en tout cas chez nous, à une unicité. Nous n’avons pas de règles formalisées pour le choix des manuscrits. Les éditions de Minuit ont longtemps été marquées par le nouveau roman. Mais en général, une maison d’édition est un lieu d’accueil assez éclectique ; la ligne éditoriale se construit autour des éditeurs. On devrait parler de faisceau plutôt que de ligne. Ont-ils le sentiment que tel livre mérite d’être lu ? Ont-ils envie de le défendre ? C’est le seul critère de choix que je suggère à nos éditeurs.

Bertrand Py, notre directeur éditorial, est l’architecte du catalogue. Il gère la relation avec les auteurs et fait avec eux un travail plus ou moins important. Il est l’*editor* ; je suis le *publisher*, c’est-à-dire celle qui gère la maison d’édition. Cette séparation est peut-être l’une de nos particularités. Claude Durand, chez Fayard, est à la fois le *publisher* et l’*editor*. Je m’efforce néanmoins de lire autant que possible les livres que nous publions, car il est important que chacun dans la maison les porte.

Quand l’équipe éditoriale a décidé de retenir un texte, il ne sera pas pour autant publié tel quel. Se met en route le travail sur le texte. C’est d’abord une lecture annotée, puis un dialogue avec l’auteur, dans lequel l’éditeur dira où il a senti des faiblesses, où il a décroché, où il ne croit pas à tel personnage... L’auteur retravaille ensuite en tenant compte ou non de ces remarques et suggestions. Parfois, des désaccords peuvent se traduire par un abandon ou une publication en l’état. Rien n’est formaté dans ce travail. L’impact de Bertrand dans la construction du *Soleil des Scorta*, le prix Goncourt de Laurent Gaudé, est loin d’être négligeable.

### La personnalité des éditeurs

**Int. :** *Les procédures de sélection des livres varient-elles d’une maison à l’autre ?*

**F. N. :** Nous n’avons pas de comité de lecture alors que d’autres maisons en ont, certaines utilisent des systèmes de cotation, et quelques groupes ont même des comités de lecture communs à plusieurs maisons. Initialement, Actes Sud avait adopté une structure coopérative, parce que nous voulions mettre dans le bain à la fois les auteurs, les lecteurs et les gens de la maison. Nous avons finalement renoncé car nous aurions eu du mal à nous développer mais, dans cet esprit, nous nous sommes dotés d’un comité de lecture, dix personnes se retrouvant autour d’une table. Nous avons été confrontés au phénomène que l’on retrouve aujourd’hui dans la critique littéraire : de même qu’un critique essaye d’abord de faire valoir sa plume, chacun se battait pour faire passer les textes qu’il apportait. Nous avons abandonné le principe, considérant qu’il était illusoire de vouloir parvenir à un consensus autour du choix des livres. L’important est au contraire la force de conviction d’une personne en qui l’on a confiance. Nous avons ainsi responsabilisé un directeur éditorial sur le choix des livres ; il est en discussion permanente avec chaque directeur de collection. Une fois que les choix sont arrêtés, toute la mécanique – définition de la couverture, de l’illustration, service commercial... – est mise à leur service.

**Int. :** *Certains livres peuvent être retenus chez vous et rejetés chez d’autres, ou réciproquement...*

**F. N. :** Cela dépend de la personnalité des éditeurs, et donc de leur recrutement. Mais là non plus, il n'y a rien de formalisé, mis à part que ce sont tous de grands lecteurs. Ils peuvent être ou non des écrivains. Hubert est écrivain ; il est le seul, chez nous. Bertrand est venu faire un stage. Nous lui avons donné un livre, il a fait une note de lecture, nous l'avons appréciée et avons publié le livre. Nous avons recommencé sur un deuxième livre, puis un troisième, et il est resté avec nous. Le stage joue un rôle fondamental dans le développement en ressources humaines des maisons d'édition. Car les trois mois de période d'essai imposés par la législation du travail ne permettent pas de juger un éditeur. Tout se fait donc par étapes : des stages, parfois un passage comme directeur de collection externe et enfin une intégration dans la maison.

Pour les traductions, c'est un peu différent. Les lieux de rencontres internationaux, comme les foires du livre de Francfort ou de Londres, nous permettent de connaître et d'identifier les éditeurs qui nous sont proches, et ainsi, de construire nos catalogues en nous appuyant beaucoup sur des échanges. Une petite maison d'édition s'est construite en Italie en s'inspirant de notre catalogue de littérature scandinave. Ils sont même allés jusqu'à reprendre notre papier et notre format.

### **La passion et la gestion**

**Int. :** *Les grandes maisons fonctionnent-elles sur des moteurs différents que celui qui vous anime, la passion ?*

**F. N. :** Les moteurs sont les mêmes, la différence tient à leur place dans la hiérarchie. Il y a beaucoup de gens passionnés dans les grosses maisons : Claude Durand chez Fayard, Antoine Gallimard, Richard Ducousset ou Francis Esménard chez Albin Michel. Mais ceux dans les grands groupes comme Hachette, Editis sont coiffés par des grands patrons, commerciaux ou financiers plus traditionnels, issus des grandes écoles. Chez nous, l'envie de faire est au-dessus des gestionnaires. La maison est gérée par le directoire, que je préside et qui se compose de Bertrand Py, le directeur éditorial, de Jean-Paul Capitani qui assure le développement, les collections beaux-livres et le commercial, de Daniëlle Dastugue, qui dirige le Rouergue. Et nous sommes contrôlés par un conseil de surveillance, plus enclin à mettre en avant les préoccupations de gestion. La suprématie de la notion de choix est possible parce que les propriétaires-fondateurs et les gestionnaires de l'entreprise se confondent. C'est fondamental.

**Int. :** *Dans quelle mesure cette peur de la perte d'indépendance et du poids des gros groupes renvoie-t-elle à des réalités dans le mode de fonctionnement des maisons ?*

**F. N. :** Il n'y a que trop d'exemples de maisons littéralement laminées lors de leur reprise par un groupe. Il y a eu certes des expériences positives. Claude Durand voue une reconnaissance éternelle à Hachette. Les reprises peuvent être bénéfiques lorsqu'elles se font dans une perspective d'addition. C'est ce que nous avons fait avec le Rouergue. En revanche, elles sont souvent dommageables quand elles sont conçues autour de l'idée d'économies d'échelle. Actuellement, le danger du processus de concentration est avant tout lié à la problématique des tuyaux, c'est-à-dire les réseaux de distribution. Si l'on privilégie leur amortissement, le risque est grand de les remplir avec n'importe quoi. La petite édition est aujourd'hui la plus créative en France parce que cette problématique lui est étrangère. Il est important qu'elle puisse continuer à coexister avec les grandes, pour la diversité et la richesse de notre patrimoine littéraire.

Il n'est qu'à regarder chez nos voisins. En Italie, toute l'édition est aux mains de Mondadori, le groupe de Berlusconi, qui a même racheté Einaudi, l'équivalent de Gallimard. Certains auteurs considèrent que c'est un désastre, qu'ils ont perdu beaucoup de leur liberté créative au profit de considérations de marketing ; on leur impose un nombre de pages, on leur interdit certains sujets, de manière à produire des livres pour un public suffisamment large. Par exemple, nous publions avec Einaudi une encyclopédie de la musique. De notre côté, nous allons sortir le cinquième volume, alors qu'Einaudi est sur le point de tout arrêter en cours.

**Int. :** *Comment maîtrisez-vous votre marché ?*

**F. N. :** On ne le maîtrise pas ! L'édition est le seul métier où l'on produit des choses que les gens n'ont pas demandées. Et nous n'y faisons absolument pas attention. Nous publions sans idée du lectorat. Nous ne faisons pas d'études marketing, et nous n'aurions pas les moyens d'en faire. Ensuite, tout notre travail consiste, avec les librairies, à organiser la rencontre du livre avec son public.

### **Les risques de la croissance**

**Int. :** *Votre position vis-à-vis des grandes maisons me paraît fragile. Vous vous en méfiez, mais vous grandissez en rachetant d'autres éditeurs. Et vous venez de rentrer dans leur cercle en obtenant le prix Goncourt. Comment vous prémunissez-vous du risque de devenir trop gros, et de tomber dans les travers des grandes maisons ?*

**F. N. :** Pour les marques qui fonctionnent bien au sein de grands groupes, les soucis de fin de mois doivent être moins importants. Mais le couperet tombe parfois non pas pour des raisons éditoriales mais pour des raisons financières. La croissance est donc porteuse de risques ; il nous faut être attentifs à conserver cette qualité de travail et d'échange.

De toute façon, il n'est pas question pour nous de racheter systématiquement. Nous n'en avons pas les moyens. Ni l'envie, car nous voulons rester dans le plaisir de faire. Quand au prix Goncourt, soyons clairs, nous en rêvions ! C'était indispensable. Il apporte un éclairage et une reconnaissance formidables à la maison. Il nous permet de balayer les arguments spécieux de ceux qui veulent nous prendre nos auteurs. Enfin, il nous donne une ou deux années d'indépendance supplémentaires. Mais ce n'est en rien un aboutissement. Jean-Jacques Pauvert a fait faillite l'année qui a suivi le Goncourt de l'*Épervier de Maheux*.

### **Ceci détruira-t-il cela ?**

**Int. :** *Dans Notre-Dame de Paris, Victor Hugo écrivait : « Ceci a détruit cela ». Ceci était le livre, cela la cathédrale. Aujourd'hui, l'écran – de la télévision ou de l'ordinateur – est en train de détruire le livre. Ainsi sommes-nous dans un monde, selon Pierre Nora, où il y a de plus en plus de gens qui écrivent et de moins en moins de gens qui veulent lire. Comment voyez-vous l'avenir ?*

**F. N. :** La télévision n'a pas chassé le cinéma, le cinéma n'a pas chassé le théâtre. Je ne crois pas que l'écran chassera le livre. Le chiffre d'affaires de l'édition n'arrête pas de croître, alors même qu'il y a de plus en plus d'éditions à bon marché. Donc il y a de plus en plus de livres achetés, qui sont ou ne sont pas lus. Je ne crois absolument pas au livre sur écran. On n'emmène pas son ordinateur au lit, et quel que soit l'appareil électronique que vous utilisez, vous essayez toujours désespérément de trouver un mode d'emploi... sur papier.

Présentation de l'oratrice :

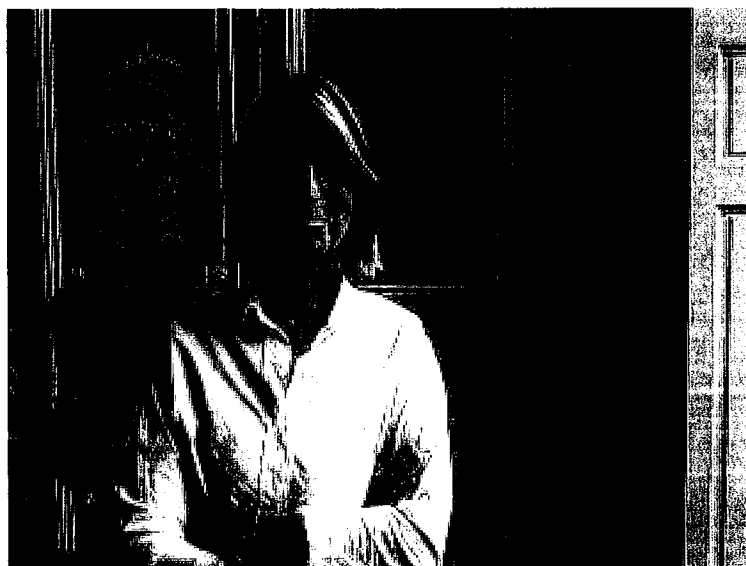
Françoise Nyssen : licenciée en sciences (spécialité chimie) de l'université libre de Bruxelles ; diplômée d'urbanisme à l'Institut supérieur d'urbanisme et de rénovation urbaine ; de 1976 à 1979 chercheur à l'ERU (centre d'études et de recherches urbaines) ; de 1979 à 1980 ministère de l'Environnement et du Cadre de vie, direction de l'architecture ; depuis 1980 éditions Actes Sud, associée et président-directeur général de la Coopérative d'éditions du Paradou et depuis 1987 associée et présidente du directoire de la SA Actes Sud.

Diffusion octobre 2005

## **Françoise Nyssen : Le 'souci de cohérence' anime Actes Sud**

Antoine Oury - 16.09.2014

**La semaine dernière, le groupe Actes Sud se dotait d'un directeur général, poste qui sera confié à Olivier Randon dès le mois de novembre prochain. Nous avons alors rencontré Françoise Nyssen, cofondatrice et présidente du directoire de la maison, pour évoquer avec elle quelques-uns des sujets qui agitent l'édition contemporaine.**



L'année 2013 commençait fort pour Actes Sud, qui rachetait la maison Payot et Rivages devant Flammarion, lui-même acquis par Gallimard. 2014 aura été plus calme au niveau des acquisitions, et cela n'est en rien le signe d'une baisse des ambitions : *« Nous avons toujours suivi cette maison, et nous y sommes allés en fonction du dossier. Mais cela ne veut pas dire que nous agissons de manière systématique, loin de là. Nous sommes toujours attentifs aux opportunités, mais dans un souci permanent de cohérence »*, explique Françoise Nyssen.

Le chiffre d'affaires du groupe, pour l'année 2014, se stabilise autour des 60 millions €, pas très loin des 55 millions € qui terminaient l'année précédente. Dans l'ensemble des résultats, les ventes numériques pèseront pour environ 3 % du chiffre d'affaires, soit 2 millions €, plus que le budget investi dans ce format.

Un chiffre d'affaires qui s'appuie essentiellement sur les ventes dans les librairies indépendantes et les grandes surfaces spécialisées détaille Françoise Nyssen. Si Amazon n'a pas encore dégainé des méthodes de pression en France, il sera toutefois difficile de se passer de ce canal de vente : « *Il y a une certaine éthique du métier que l'on ne prend plus en compte avec de telles pratiques, mais on ne peut pas non plus pénaliser les auteurs en l'évitant complètement.* » Sensibiliser l'opinion publique semble la meilleure solution, y compris du côté de l'édition.

Françoise Nyssen veille par ailleurs à ce que le groupe conserve une certaine mesure, à l'aune de sa politique éditoriale. Ainsi des collections, que la présidente du directoire ne souhaite pas voir se multiplier à tout crin. « *Au début d'Actes Sud, nous hésitions même à créer des collections, parce qu'il s'agit d'un choix qui peut s'avérer dangereux : par la suite, on peut chercher à la remplir à tout prix, parfois au détriment de la qualité. Si une proposition de collection a du sens et un avenir, c'est Bertrand Py [directeur éditorial, NdR] qui en juge, et nous pouvons alors valider.* »

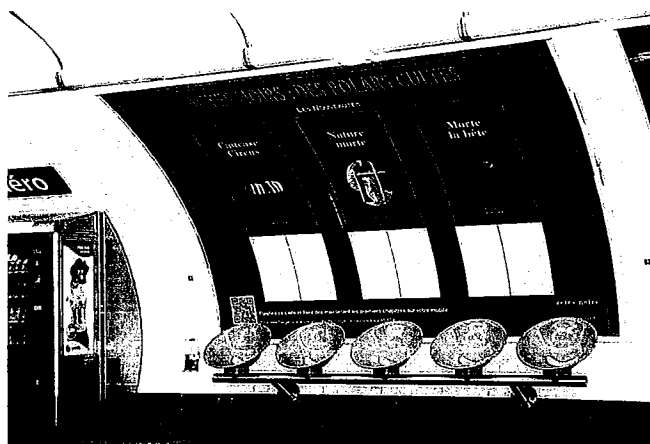
La présence d'un ouvrage Actes Sud sur la liste du Goncourt [*Meursault, contre-enquête*, de Kamel Daoud] laisse évidemment espérer, comme dans toutes les maisons de l'Hexagone. En 2012, la maison avait déjà reçu la récompense pour le livre de Jérôme Ferrari, *Sermon sur la chute de Rome*. D'autant plus que l'éclairage médiatique, lié à une récompense, est toujours un critère, souvent majeur, pour la vente de traduction.

À ce titre, l'invitation de la France à francfort aurait tout intérêt à être honorée, d'après l'éditrice : « *Au niveau de l'Europe, le prix unique et la défense de la librairie seront mieux défendus si nous renforçons le lien avec l'Allemagne, cela me paraît capital d'un point de vue politique* », explique Françoise Nyssen.

Évidemment, le souci financier est pris en compte par les éditeurs, qui se tournent vers l'État : « *Le ministère des Affaires étrangères et celui de la Culture pourraient dégager des budgets interministériels pour concrétiser ce déplacement, sans oublier la mise en place de partenariats privés, en complément.* »

# « Actes Sud », roi des Prix... et de la com

UNIQUE ICHÉBOIS / JOURNALISTE | LE 08/04 | 17:15, MIS JOUR | 17:33



La maison Jé Jitio Actes Sud a été précurseur e i commu iqua it, la première, Ja is le métro e i 1997. - D

La maison d'édition « Actes Sud » est parvenue à conjuguer sans fausses notes une ligne éditoriale exigeante avec une stratégie marketing et publicitaire à l'anglo-saxonne.

« Après Millénium 4 », découvrez le nouveau roman de David Lagercrantz, « Indécence Manifeste ». « Pionnier de l'intelligence artificielle, Alan Turing a croqué la pomme empoisonnée. » L'image d'un rébus en noir en blanc passe rapidement sur le grand écran de la salle de cinéma, vite chassée par l'accroche « Suicide ou assassinat ? », avec, en guise de fond, la couverture inquiétante du livre, conclue par la signature « Collection Actes Noirs. Editions Actes Sud ». Même s'il s'agit d'un livre, le « trailer » du nouvel ouvrage de David Lagercrantz (paru en Suède en 2009 mais jusque là inédit en France) n'a rien à envier aux bandes-annonces de films comme « Batman » ou « Superman »... Un peu moins d'images, peut-être, beaucoup moins de secondes mais, grâce à une collaboration avec les réseaux de salles de cinéma Gaumont, MK2 (pour partie) et des indépendants, un message publicitaire aussi percutant.

## Aura sulfureuse

Pourtant, dans le microcosme littéraire, les démarches ostensiblement marketing demeurent nimbées d'une aura sulfureuse. « La pratique des bandes-annonces et des campagnes de publicité assorties d'extraits de livres est très courante dans l'univers anglo-saxon, alors qu'en France, on juge ça « cheap », racoleur, analyse l'écrivain et publicitaire Grégoire Delacourt, auteur de « La Liste de mes Envies » et longtemps en charge de la communication de la collection Folio. En France, on a encore beaucoup de mal à assumer qu'un livre soit un produit commercial. »

Potentiel impressionnant

« Nous faisons ce type de campagnes sept à huit fois par an, lorsque nous estimons qu'un livre possède un potentiel impressionnant, précise Manuel Tricoteaux, éditeur et directeur de collection chez

« Actes Sud ». Notre démarche se situe loin de celle de maisons grand public comme XO Editions, où la communication constitue une étape obligée dans la publication d'un livre. »

C'est toute la singularité d' « Actes Sud » que d'être parvenue à concilier ce qui, sur le papier, semble s'apparenter au mariage mal embouché du talent... et de l'épicerie. Mais le cocktail fonctionne. En 2015, la maison d'édition réalise même le grand chelem en décrochant son troisième Goncourt avec « Boussole » de Mathias Enard, auxquels s'ajoutent le Goncourt du premier roman pour « Meursault, contre-enquête » de Kamel Daoud, le Nobel de littérature avec Svetlana Alexievitch et la publication de deux des plus gros best-sellers de l'année, le fameux « Millenium 4 » et « Le charme discret de l'intestin » de Giulia Enders.

#### Objet livre réinventé

L'aboutissement d'un long chemin et d'une stratégie marketing cousue aux petits points. « Le fondateur d'Actes Sud Hubert Nyssen a réinventé l'objet livre grâce à un format différent de celui des grands éditeurs, un grain de papier particulier et des couvertures n'utilisant pas les photos habituelles », reprend Grégoire Delacourt. Mieux, « Actes Sud » a été la première maison d'édition à communiquer dans le métro en 1997 et ça a fait du remous..., confie Estelle Lemaître, directrice de la communication. Nous concevions nous-mêmes les campagnes. »

A l'époque Gérard Gros, vice-président de Métrobus, souhaite ouvrir son réseau d'affichage aux musées, aux galeries d'art et aux livres, en accord avec la RATP : « Mon idée était de permettre à un secteur culturel disposant de faibles moyens, de s'adresser au grand public, via l'affichage publicitaire dans le métro, se souvient-il. Inversement, il était nécessaire de donner la possibilité aux gens de connaître l'actualité des livres et des spectacles. »

#### Ecrivains éclectiques

Le vice-président de Métrobus juge que les lecteurs du « Monde des Livres » ou du « Figaro littéraire » sont des consommateurs « acquis », car déjà très informés. Pour les autres, c'est une autre histoire. Un système formalisé d'échanges marchandises (beaux livres de fin d'année, places de spectacles...) se met alors en place, permettant aux acteurs culturels de pouvoir figurer dans le métro « en payant 40 % du tarif global », indique Gérard Gros. C'est ainsi que Paul Auster, Nancy Huston et Nina Berberova y feront leur apparition aux côtés de campagnes pour Habitat ou Danone. Très vite accompagnés et suivis par d'autres écrivains, divers... et éclectiques. Comme le 3ème opus de « Bridget Jones » de Helen Fielding publié par « J'ai Lu » et placardé, ces derniers jours, sur les murs du métro. ●

@\_ 'ic ue uoi\_

# Le Goncourt force la croissance d'Actes Sud

PAUL MOLLA, CO-RESPONDANT MA' SEILLE - PAUL MOLLA | LE 11/11/12 13H33

Presque 100.000 exemplaire du roman de Jérôme Ferrari se sont déjà écoulés. L'éditeur arlésien espère encore en vendre six fois plus.

En remportant le prix Goncourt, l'éditeur arlésien (Le sermon sur la chute de Rome) s'étaient déjà écoulés mercredi dernier. Un réassort de 150.000 est en cours et les qualités du titre -« un roman abordable, rapide et pas cher », selon Françoise Nyssen, présidente du directoire de la maison d'édition -lui promettent un tirage sans doute supérieur à 600.000 exemplaires. Pour l'éditeur provençal, c'est l'assurance d'au moins 5 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire d'ici Noël.

Créé en 1978 loin de l'orbite d'attraction littéraire parisien, Actes Sud a pris son essor en publiant d'abord des auteurs étrangers. Avec beaucoup de flair, Hubert Nyssen décédé l'an passé, et Bernard Py, directeur éditorial de la première heure, repèrent les plumes juvéniles qui vont marquer l'époque. La règle d'or de la maison n'a pas changé depuis : « Publier exclusivement des livres qu'on a envie de défendre, sans succomber à la facilité de l'air du temps ». Le duo prend des risques, accepte de publier des auteurs dont personne ne veut, comme Paul Auster (Cité de Verre) alors refusé par plusieurs maisons d'éditions américaines.

Depuis, les romans publiés chez Actes Sud collectionnent les prix littéraires. En 2004, c'est la consécration avec le prix Goncourt qui couronne « le soleil des Scorta » de Laurent Gaudé. Plus de 360.000 exemplaires sont écoulés qui permettent à la petite maison de racheter les Editions du Rouergue. En 2006, c'est le jackpot : coup sur coup, Actes Sud remporte le prix Femina (Lignes de Faille de Nancy Huston), celui de la meilleure bande dessinée de l'année (Notes pour une histoire de guerre de Gipi), et publie surtout le premier tome de Millenium du suédois Stieg Larsson. Best-seller international avec plus de 10 millions d'exemplaire vendus dans le monde (dont 2,5 en France), la trilogie a généré au moins 30 millions d'euros de chiffre d'affaires grâce auxquels Actes Sud a pu acquérir 65% du capital des Editions Textuel en 2009.

« Notre force tient à notre politique d'auteur », résume Françoise Nyssen. Pour défendre leurs écrits, la maison arlésienne possède sa propre force de vente (25 commerciaux) même si elle est distribuée par UD (Union Distribution), filiale de Flammarion, qui détient également une participation de 27,7% dans la holding de tête du groupe, Actes Sud Participations.

L'autre point fort de l'entreprise est son « militantisme littéraire ». Pour mieux « sentir les attentes des lecteurs », et défendre « un maillon essentiel de la chaîne du livre », les Nyssen ont constitué un pôle librairie autour de son magasin d'Arles, en volant d'abord au secours de la librairie historique marseillaise Maupetit menacée de fermeture en 1998, puis en créant ou rachetant plusieurs autres boutiques à Paris (la Librairie du Rond-Point, Epona, la Librairie du Parc à la Villette, Chaîne d'Encre chez Hermès) et à Calais (Librairie du Channel)

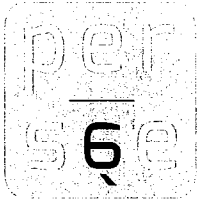
Elles permettent d'écouler un catalogue de 10.000 titres qui s'enrichit chaque année de 600 à 700 nouveaux ouvrages, romans, beaux livres, théâtre, jeunesse, bande dessinée. Actes Sud possède également sa propre collection de poche, Babel. L'ensemble a réalisé l'an passé 65 millions d'euros de chiffre d'affaires. ●

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

**Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?**  
La singularité des éditions Actes Sud

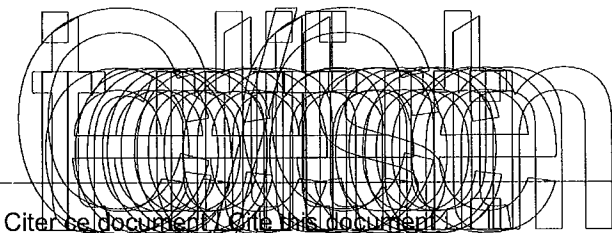
**- Partie III -**

- **Travail, entreprise et performance**..... pp. 39-90
  - Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience  
Sandrine Caroly et Yves Clot, *Persée* ([www.persee.fr](http://www.persee.fr)), 2004
  - Diagnostic d'entreprise : une démarche humaniste dans un mode normatif  
Zahir Yanat, *Cairn Info* ([www.cairn.info](http://www.cairn.info)), 2004
  - Les défis de l'édition contemporaine  
Clara Ballester, *Monde du livre* (<http://mondedulivre.hypotheses.org>), mars 2016
  - La confiance : une explication des performances des entreprises familiales  
José Allouche et Bruno Amann, *Researchgate* ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)), 1998



## Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience

Sandrine Caroly, Yves Clot



Citer ce document / Cite this document

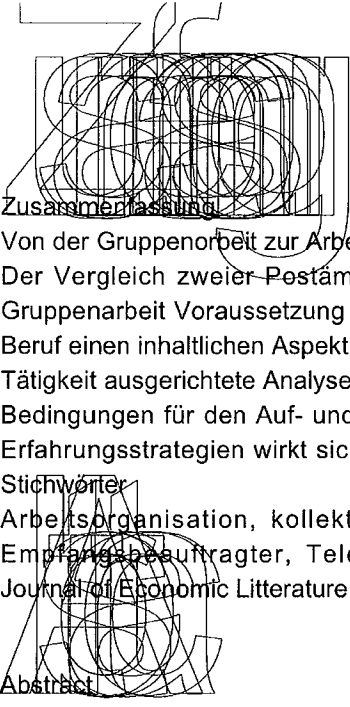
Caroly Sandrine, Clot Yves. Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience . In: Formation Emploi. N.88, 2004. pp. 43-55;

doi : 10.3406/forem.2004.1737

[http://www.persee.fr/doc/forem\\_0759-6340\\_2004\\_num\\_88\\_1\\_1737](http://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_2004_num_88_1_1737)

---

Document généré le 23/03/2016



## Zusammenfassung

Von der Gruppenarbeit zur Arbeitsgruppe : Erfahrungsstrategien.

Der Vergleich zweier Postämter mit unterschiedlicher Arbeitsorganisation macht deutlich, dass Gruppenarbeit Voraussetzung für den Aufbau einer Arbeitsgruppe ist. Diese Arbeitsgruppe gibt dem Beruf einen inhaltlichen Aspekt und erfüllt gleichzeitig auch eine psychologische Funktion. Eine auf die Tätigkeit ausgerichtete Analyse der Beziehung Individuum und/oder Gruppe zum Regelwerk macht die Bedingungen für den Auf- und Ausbau beruflicher Erfahrung deutlich. Die Anwendung bestimmter Erfahrungsstrategien wirkt sich ihrerseits auf die Arbeitsgruppe aus.

### Stichwörter

Arbeitsorganisation, kollektive Kompetenz, Arbeitsanalyse, Gesundheit am Arbeitsplatz, Empfangsbereuoträger, Telekommunikation-post.

Journal of Economic Litterature : J 24

### Abstract

From teamwork to team spirit. Developing strategies for dealing with experience.

Comparisons between two French Post Offices where the work was organised differently show how teamwork is a prerequisite for setting up a team spirit among workers : it helps to set occupational activities in a historical collective perspective, as well as having psychological effects. This analysis focusing on individual and collective attitudes towards the rules and regulations brings to light the modes whereby experience is acquired. Implementing strategies for dealing with experience can also improve workers' team spirit.

### Key Words

Work Organisation, Collective Qualification, Work Analysis, Occupational Health, Receptionist, Postal & Telecommunications Service.

Journal of Economic Litterature : J 24

### Résumé

La comparaison entre deux bureaux de Poste, distincts par leur organisation du travail, montre en quoi le travail collectif est une condition de construction du collectif de travail. Ce collectif de travail donne à la fois une contenance au métier et remplit une fonction psychologique : notion définie par celle de genre professionnel. L'analyse de l'activité centrée sur le rapport individuel et/ou collectif aux règles permet de montrer les modalités d'élaboration de l'expérience. La mise en oeuvre de stratégies d'expérience joue à son tour un rôle sur le collectif de travail.

### Mots-clés

Organisation du travail, qualification collective, analyse du travail, santé au travail, agent d'accueil, télécommunication - Poste.

Classification Journal of Economie Littérature : J 24.



## DOSSIER

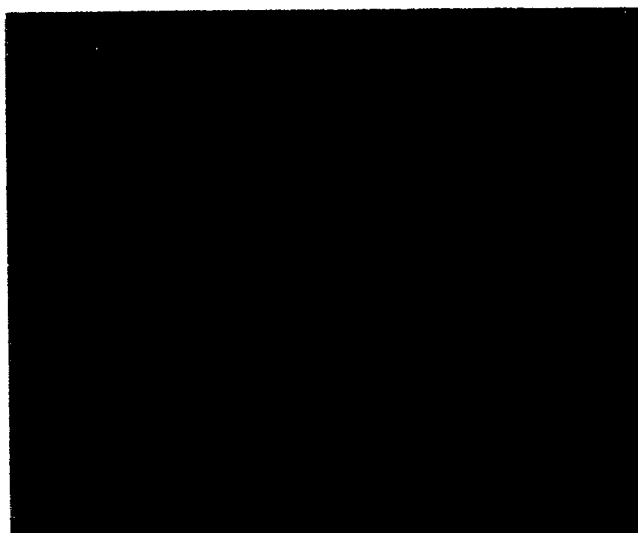
# Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience

Par Sandrine Caroly et Yves Clot\*

*Au-delà du savoir-faire individuel, l'expérience se construit sous certaines conditions. L'organisation du travail, le collectif de travail, le travail collectif rendent possible le déploiement de l'expérience ; à l'inverse, ils peuvent l'entraver au point que le travail devient pathogène et non plus producteur, fusse-t-il d'expérience. La comparaison du fonctionnement de deux bureaux de poste en est une illustration.*

Nous proposons d'explorer la fonction psychologique du collectif de travail. À partir de la comparaison entre deux bureaux de Poste, distincts par leur organisation collective du travail, nous chercherons à montrer des différences de mise en œuvre du travail collectif et d'élaboration du collectif de travail. On comprend dans ce qui suit à quel point la santé se dégrade en milieu de travail lorsqu'un collectif professionnel devient une collection d'individus exposés isolément, résultat maintenant bien acquis en clinique de l'activité. En effet, un collectif professionnel est une ressource potentielle pour le sujet qui travaille, car il offre des possibilités d'engagement de soi dans l'activité de travail. À l'inverse, la mise en défaut de ce col-

lectif professionnel peut se retourner en contraintes délétères pour le sujet. Mais on cherchera ici à franchir un pas supplémentaire. En quoi le travail collectif est-il une condition de construction d'un collectif de travail ? Ce collectif de travail est indispensable pour



\* L'article est issu d'une thèse de doctorat en ergonomie au Laboratoire d'ergonomie physiologique et cognitive (LEPC) de l'École Pratique des Hautes Études, Paris 5 intitulée : « Régulations individuelles et collectives des situations critiques : cas des guichets de la Poste », 19 décembre 2001 (S. Flageul-Caroly). Il est possible de se la procurer au CRISTO.



travailler, car il ouvre des marges de manœuvre grâce auxquelles les activités individuelles peuvent se construire. En retour, le développement de stratégies d'expérience pousse le collectif dans ses retranchements et permet de le rendre vivant.

Cette recherche menée à La Poste est issue d'une demande des chefs d'établissement sur la genèse de l'inaptitude au travail<sup>2</sup>. Cette recherche repose sur une approche pluridisciplinaire de la clinique de l'activité et de l'ergonomie. D'une part, les diverses disciplines portent un regard complémentaire sur l'activité. Traditionnellement, les psychologues du travail s'intéressent plutôt au vécu et au collectif de travail, les ergonomes aux conditions de travail et à la santé. Dans l'analyse du travail, la confrontation des points de vue conduit à jouer de cette complémentarité pour réinterroger les modèles de chacun (l'élaboration de l'expérience en psychologie et le travail collectif en ergonomie) et au-delà à aller puiser des ressources dans d'autres disciplines ; la sociologie, notamment, a été mobilisée, avec l'élaboration de règles en rapport avec l'utilisation et la construction de marges de manœuvre et le développement de l'organisation du travail.

Cette recherche a duré trois ans. Elle s'appuie sur la comparaison du travail des guichetiers dans deux bureaux de Poste, l'un situé en banlieue parisienne et l'autre en province (Flageul-Caroly, 2001). (cf. encadré 1). Les responsables de La Poste nous ont d'abord orientés vers le bureau de Poste en banlieue. Durant un an d'intervention (cf. encadré 2), sept agents sur douze ont quitté l'équipe. Ces départs

<sup>2</sup> considérée par eux comme le personnel incapable de tenir un guichet ; « personnes limites » ou « bras cassés », ayant des difficultés relationnelles avec la clientèle et faisant des erreurs à répétition, à cause d'une mauvaise maîtrise de l'utilisation de l'informatique, de la manipulation d'argent et de l'application des règles administratives.

## Encadré 1

### Présentation des deux bureaux de Poste

Le bureau de banlieue est situé dans une banlieue parisienne qui était classée en Zone Urbaine Sensible (\*). Le bureau de province est situé à une dizaine de kilomètres d'une grande ville ; le public est également caractérisé par une clientèle en situation de précarité en raison de fermetures d'usines qui accentuent le chômage. Ce bureau en province présente la même configuration spatiale que celui de banlieue : guide-file pour accéder au guichet, vitre séparant les guichets du hall d'accueil, bureaux en back office (\*\*). Chaque guichet fait « toutes les opérations » et sur le côté on trouve le bureau du chef d'équipe. En banlieue, il existe quatre guichets pour une équipe de quinze guichetiers et trois conseillers financiers. Le bureau de province comporte trois guichets pour une équipe de douze guichetiers et deux conseillers financiers. Pour chaque bureau, l'encadrement est constitué d'un chef d'équipe et de deux cadres, dont l'un est receveur – supérieur hiérarchique, désigné comme chef d'établissement et qui doit rendre des comptes sur les résultats du bureau à la direction de La Poste. Au-delà de la partie guichet, les bureaux de Poste possèdent à l'arrière une partie tri du courrier avec des facteurs : une trentaine de facteurs qui couvrent vingt tournées en banlieue, contre une vingtaine de facteurs sur quatorze tournées en province. Dans les deux bureaux, les femmes sont majoritaires. Selon les bureaux, les guichetiers présentent des caractéristiques d'âge et d'expérience variées. Cette population présente trois types de parcours : guichetier depuis l'entrée dans la vie active, guichetier après une reconversion à La Poste (ancien facteur, manutentionnaire au tri du courrier, ...), guichetier après avoir exercé un métier dans les services (banque, commerce, administration).

(\*) : espace géographique où se concentre une population en situation de difficultés et en grande précarité : absence d'emploi et problèmes sociaux.

(\*\*) : Les bureaux de la comptable, de la personne chargée de la caisse, et du chef d'établissement se situent à l'arrière du hall d'accueil.

## Encadré 2

**Méthodologie et protocole d'observation**

Le plan d'observation a été le même dans les deux bureaux : observations de guichetiers volontaires, entretiens d'auto-confrontation simples et croisées, séances de co-analyse des résultats. Les observations ont porté sur les verbalisations échangées entre le guichetier et le client, en interaction avec les instruments de travail (ordinateur, papier administratif, argent, etc.), les relations avec autrui (collègues de travail et hiérarchie) et le contexte de travail (nombre de personnes dans la file d'attente, etc.). Ces observations ont été réalisées à l'aide du papier-crayon, l'observateur se plaçant juste derrière le guichetier observé – situation qui ne devait pas créer trop d'interférences dans l'interaction car on la retrouve lors de formation en binôme sur le terrain. L'analyse approfondie des communications a porté sur 900 transactions guichetier-client-collectif. Seize guichetiers ont été observés, dont sept en banlieue et neuf en province. Parmi la population étudiée, nous avons, pour l'analyse, regroupé les guichetiers jeunes novices (quatre guichetiers au total) et âgés expérimentés (six) (\*) dans les deux bureaux, des âgés novices (trois) en banlieue et des jeunes expérimentés (trois) en province. Ces observations ont donné lieu ensuite à des entretiens d'auto-confrontation simples et croisées. L'entretien d'auto-confrontation consiste à reprendre avec l'agent observé des séquences d'activité pour susciter une verbalisation sur les difficultés rencontrées (contexte, conditions d'exercice de l'activité) et les moyens de les résoudre (explication des motifs des actions et de leur enchaînement). Il s'agit d'une activité réflexive sur sa propre activité de travail. La méthodologie utilisée pour réaliser ces entretiens d'auto-confrontation peut être simple ou croisée. Dans le premier cas, les verbalisations de l'agent sur sa conduite, ses stratégies de travail sont induites par des relevés d'observations, transmis par l'observateur sur un support papier ou vidéo. Dans sa forme croisée, l'entretien d'auto-confrontation consiste à provoquer une verbalisation de l'agent sur l'activité et le commentaire d'un pair concernant les difficultés dans la réalisation du travail et la manière de les gérer. Elle permet de mettre en évidence les aspects d'élaboration du collectif de travail par rapport à une démarche classique d'auto-confrontation simple.

(\*) : Dans l'analyse, nous avons séparé les guichetiers, selon leurs caractéristiques afin de pouvoir faire des comparaisons, en considérant qu'ils étaient « âgés » à partir de l'âge de 45 ans et « expérimentés » à partir de deux ans d'ancienneté.

(hors celui de la comptable, en congé maternité) ont quelques liens avec le travail : deux guichetiers, après un diagnostic officieux posé par les chefs d'établissement d'inaptitude relationnelle avec les clients, ont été mutés sur leur demande dans un centre de tri de nuit ; un autre est décédé d'un infarctus sur le lieu de travail ; un quatrième, victime d'une agression, a dû abandonner définitivement sa position au guichet, deux agents contractuels n'ont pas été reconduits dans leur fonction. Par ailleurs, la chef d'équipe « a fait une dépression ». Le turnover observé en banlieue est spécifique à ce bureau. À La Poste, pour la plupart des guichetiers, la mobilité se caractérise par un premier emploi à Paris ou sa banlieue, suivi d'un retour en province après quelques années d'ancienneté ; cepen-

dant, le renouvellement du personnel n'est pas aussi marqué dans les autres bureaux de la région parisienne. L'instabilité dans le bureau étudié en banlieue peut constituer une source de difficultés dans la construction du collectif de travail, mais, plus grave encore, elle peut être la conséquence d'un manque d'organisation collective du travail. Notre hypothèse a été de formuler les difficultés de construction de l'aptitude – possibilité d'élaborer des stratégies selon les contraintes de travail, développement des compétences – par la fragilisation des collectifs de travail. La demande initiale de La Poste a été reformulée au travers de la notion de handicap de situation, plutôt que de celle de handicap individuel. Le handicap de situation désigne toutes les conditions de tra-

vail empêchant la mise en œuvre de compétences pour compenser les difficultés rencontrées quotidiennement dans son travail.

Pour vérifier cette hypothèse, nous nous sommes orientés ensuite vers un deuxième bureau à forte stabilité du personnel : sept guichetiers ont une ancienneté élevée (plus de cinq ans d'ancienneté), contre deux guichetiers en banlieue. Ce bureau en province diffère dans l'élaboration du collectif de travail (Flageul-Caroly, 2001, p. 140). Cette instabilité/stabilité du personnel distinguant les deux bureaux pouvait révéler des difficultés plus ou moins importantes d'organisation collective du travail, nous y reviendrons.

Dans le bureau de banlieue, on fait l'hypothèse que le collectif de travail est en panne de « genre professionnel », tandis qu'en province le collectif de travail repose sur un genre qui ne cesse de se renouveler. Le concept de « genre professionnel » est un système ouvert composé de règles « transpersonnelles » non écrites qui définissent, dans un milieu donné, l'usage des objets et l'échange entre les personnes (Clot, 2003). « *Ce sont des règles de vie et de métier pour réussir ce qui est à faire, des façons de faire avec les autres, de sentir et de dire, des gestes possibles et impossibles dirigés à la fois vers les autres et sur l'objet* » (Clot, 1999, p. 44). « *Il transporte l'intégrale des équivoques que son histoire y a laissé persister et qu'elle ne cesse de renouveler ; ou encore tout ce sur quoi les générations successives de professionnels ont buté, obligeant chacun, dans cette œuvre d'interprétation collective et singulière, à y mettre du sien* » (Clot, 2002, p. 33). Il représente le système symbolique auquel l'action individuelle doit se rattacher.

Cet article, explorant les liens entre le travail collectif et le collectif de travail à partir de la comparaison entre deux bureaux de Poste, est organisé de la façon suivante : une première partie sur l'intérêt de concevoir le genre professionnel dans l'élaboration du collectif de travail, une deuxième sur le passage du travail collectif à l'organisation du travail, une troisième sur la fonction psychologique du collectif de travail dans le rapport aux règles et enfin une dernière partie sur la fonction sociale des stratégies individuelles.

## UNE CONDITION D'ÉLABORATION DU COLLECTIF DE TRAVAIL : LE GENRE PROFESSIONNEL

La construction du collectif de travail est possible quand plusieurs conditions sont réunies : les règles de métier, la reconnaissance des compétences et la confiance (Flageul-Caroly, 2001). Les règles de métier analysées au travers du concept de genre professionnel d'Y. Clot sont une condition essentielle pour l'élaboration du collectif de travail. Cette donnée est déjà largement confirmée en clinique du travail. « *Quand l'histoire du genre professionnel se trouve suspendue, c'est-à-dire quand la production collective des attendus génériques du métier est mise en souffrance, chacun individuellement se trouve alors confronté aux mauvaises surprises d'une organisation du travail qui laisse "sans voix" face au réel* » (Clot, 2000b, p. 34). Autrement dit, lorsque le genre professionnel ne se renouvelle plus, il laisse chacun dans la solitude face à l'activité de travail et la gestion individuelle des tensions provoquées par l'organisation du travail.

Le réel des guichetiers est fait de la confrontation quotidienne aux situations de précarité sociale. Il s'agit plus précisément de l'incompatibilité entre deux objectifs : répondre à la demande sociale de ce type de clientèle et réaliser un chiffre d'affaires, ce dernier objectif étant prescrit maintenant par La Poste (vente d'enveloppes timbrées, de paquet poste, de Chronopost, etc.). Dans le bureau de banlieue, les guichetiers se retrouvent seuls devant cette tension, caractérisée par un conflit de buts, ou cette antinomie professionnelle : l'organisation du travail les met en difficultés parce qu'ils ne parviennent pas à agir sur elle. Leur conception personnelle est fortement interpellée dans l'exploration des moyens d'affronter la situation, mais l'échec d'une œuvre commune et individuelle d'élaboration du genre professionnel les laisse à leur propre impuissance sans la possibilité de s'engager dans le développement du collectif de travail. Par exemple, les guichetiers doivent vendre des enveloppes préimprimées par paquet de dix, l'objectif fixé par l'entreprise étant de vendre deux paquets d'enveloppes par heure. Or, le client peut n'en vouloir qu'une seule pour envoyer immé-

diatement un courrier. Le conflit se situe entre la pression commerciale, le besoin réel du client et les modalités de vente (par paquet) et l'intérêt du guichetier. Connaissant les contraintes de cette tâche, le guichetier peut chercher à faire des compromis en adaptant les moyens d'exécution au besoin de la clientèle.

Pour les guichetiers de banlieue, le choix de vendre une enveloppe à l'unité (un paquet ouvert) et d'encaisser par ordonnateur plus tard (quand le paquet est écoulé) s'opère seul, à la responsabilité du guichetier, sans soutien des collègues, ni même de la hiérarchie – qui ne perçoit pas forcément l'intérêt de cette adaptation comme un moyen de gérer le conflit entre vendre et rendre service au client. Dans le

bureau de province, le réel se présente sous un autre visage. Devant les conflits de buts, présents ici aussi, la conception personnelle du guichetier trouve dans le collectif professionnel des références pour l'activité de travail. Reprenons cet exemple de la vente des enveloppes préimprimées ; le guichetier peut vendre une enveloppe unique et le paquet ouvert est partagé entre les membres de l'équipe avec un objectif de concilier une adaptation du support de vente à la qualité du service rendu au client. « *Sans omettre que l'action de civilisation du réel à laquelle doit procéder un collectif professionnel le met en découvert par les inattendus chaque fois du travail, le plaisir de la découverte l'emporte dans l'occasion qui s'offre à l'équipe d'éprouver collectivement son pouvoir d'agir dans le milieu et sur elle-même* » (Clot, 2000b, p. 34). Autrement dit, les guichetiers ont initié un travail d'organisation du travail qui assure la « transfiguration »<sup>3</sup> de l'organisation officielle afin de la maintenir face au

---

« Les guichetiers ont  
initié un travail  
d'organisation  
du travail  
qui assure  
la "transfiguration"  
de l'organisation  
officielle afin  
de la maintenir  
face au réel »

---

réel. Dans ce bureau de province, « *il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une re-création de l'organisation du travail par le travail d'organisation du travail collectif* » (Clot, 2000, pp. 273-274), ce que le genre professionnel cherche à saisir. Nous abordons à présent l'inventaire de ces réorganisations collectives de l'activité.

## ■ DU TRAVAIL COLLECTIF À L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Nous faisons l'hypothèse que le travail collectif, couplé au collectif de travail, est plus efficace, pour faire face aux perturbations de l'activité, qu'un travail collectif sans collectif de travail. L'efficacité désigne ici autant l'atteinte des buts (production) que les ressources mobilisées, c'est-à-dire l'efficience pour y parvenir (santé au sens large). D'une part, le travail collectif a pour fonction la mise en œuvre de régulations de la production et de l'efficience, par la mise en commun des connaissances et le développement de modes d'organisation de l'action. D'autre part, le collectif de travail caractérise la construction du genre professionnel, comme nous l'avons souligné précédemment, par l'élaboration de discours et de gestes du métier et la reconnaissance des compétences. L'analyse ergonomique de l'activité collective montre des différences de réorganisation du travail entre les deux bureaux, ou autrement dit de fonctionnement du travail collectif et d'élaboration du collectif professionnel.

La direction de La Poste a séparé la fonction de guichetier de celle d'agent de cabine ; la cabine étant le lieu d'enregistrement des lettres recommandées et des paquets contre-remboursement. Cette séparation des fonctions est liée à la modernisation des statuts à La Poste : entre les services postaux et les services financiers, les guichetiers ont dû choisir un statut : guichetier, comptable, caissier, cabinard (celui qui fait la cabine) ou manutentionnaire au tri. Les enjeux de ces choix sont d'associer la classification des emplois (logique de rémunération), la gestion des ressources humaines (logique de compétence) et les

<sup>3</sup> Il s'agit plus que d'adapter l'organisation du travail au réel mais de la transformer, de la recomposer et de la construire avec une nouvelle forme de l'action organisationnelle – innovante, créatrice, durable, et efficace.

évolutions de carrière (logique de mobilité)<sup>4</sup>. Dans le bureau de banlieue, une seule personne est affectée à la cabine ; à l'inverse, dans le bureau de province, plusieurs personnes peuvent faire la cabine selon un planning de rotation. Le maintien de cette polyvalence guichet-cabine-comptabilité, décidé collectivement, permet à chacun de s'extraire du guichet pour avancer sur le travail en cabine, qui reste ouvert durant toute la vacation (temps consacré au travail de guichet). Selon les guichetiers de province, « faire la cabine » permet de préparer la réponse à la demande du client. Lorsqu'il y a moins de monde en file d'attente, la circulation entre les deux fonctions est possible. On peut ainsi préparer – en vue des réclamations – des lettres recommandées dans un bac près du guichet. Pourtant, un vol a eu lieu récemment à la cabine, donnant l'occasion au responsable d'établissement de rappeler le règlement sur l'ouverture et la fermeture de la cabine. Cet incident pourrait s'interpréter par les guichetiers et leur encadrement comme une transgression individuelle, au risque de mettre en échec le collectif de travail. Il n'a pourtant pas remis en cause la construction collective de la polyvalence, qui est plus fonctionnelle pour la réélaboration des règles, nous y reviendrons. En banlieue, où une personne a été affectée « à la cabine », il n'y a pas de possibilité de réguler la charge de travail entre le guichet et la cabine. De même, les guichetiers ne peuvent pénétrer dans la caisse (lieu de réapprovisionnement en argent, en timbres, et en objets de valeur, situé en back office) ; ils attendent que le caissier soit disponible en cas de besoin pour utiliser le sas vitré afin d'échanger l'argent ou les produits. En province, les guichetiers entrent dans la caisse afin de réguler les situations critiques au guichet (temps d'attente, conflit client).

Par ailleurs, La Poste tend aujourd'hui à séparer les fonctions de facteur et de guichetier. En banlieue, la porte blindée qui sépare les espaces entre eux s'oppose aux relations inter-métiers, au risque de réduire leur vue d'ensemble de l'activité. Dans le bureau de province, cet espace n'est pas fermé et permet aux guichetiers de répondre ou parer à une réclamation du client. En banlieue, à l'inverse de leurs

<sup>4</sup> La Poste n'emploie plus de guichetier sur concours avec un statut de titulaire de la fonction publique, mais des contractuels salariés de droit privé.

collègues de province, les guichetiers ne résolvent pas les problèmes de cartes de retrait (adresses erronées, cartes cassées, puces électroniques usées, etc.) ou de chèques avec le client, même si la file d'attente le permet. Ils orientent le client vers le centre de chèques postaux. L'analyse de différentes formes de travail collectif (intra-équipe, inter-métier) montre des différences dans la gestion collective de la division du travail, en province, pour garder une vue d'ensemble du système et servir le client.

La règle officielle prévoit qu'il faut replacer immédiatement l'avis d'enregistrement d'une lettre recommandée dans le bac une fois cet enregistrement réalisé sur l'ordinateur, soit deux déplacements pour les guichetiers, ce qui réduit la disponibilité face au client. Dans le bureau de banlieue, chacun se mesure seul à cette astreinte. Une des guichetières expérimentées a développé une stratégie pour éviter de se déplacer : elle range sur le côté de son bureau l'avis d'enregistrement du recommandé et le dépose dans le bac uniquement lorsqu'un nouveau client demande à retirer une lettre recommandée. Cependant, cette stratégie n'est pas soutenue par le collectif de travail car elle devient une transgression de la règle officielle, aux yeux de la hiérarchie et même des collègues. En province, les guichetiers ont cherché et finalement mis au point, en essayant plusieurs solutions, une stratégie commune : puisque l'enregistrement de la première page écran permet de comptabiliser un lot, répondant à l'objectif de production, ils mettent sur le côté l'avis de distribution et l'enregistrent le soir au pistolet laser. Cette réorganisation collective de la règle est multifonctionnelle. Elle permet au guichetier de gérer un compromis entre plusieurs objectifs : se préserver de la fatigue (diminution des déplacements), gagner du temps (éviter l'augmentation de la file d'attente), rester disponible pour le client.

En province, afin de se préserver et gagner du temps, on « s'arrange » avec le collègue du guichet voisin quand on manque de timbres ou d'argent en sous-caisse ; on évite ainsi de se déplacer à la caisse en back-office. Dans le bureau de banlieue, il y a peu de régulations collectives à ce sujet. Les échanges entre collègues sont quasi-inexistants. De même, afin d'éviter le va-et-vient entre l'ordinateur et le bac contenant les fiches d'ouverture de compte, en pro-

vince un cahier a été élaboré collectivement, qui comporte les noms des clients et leurs numéros de compte ; rien de tel n'existe en banlieue. La réorganisation des procédures dans le bureau de province montre l'importance des coordinations entre guichetiers dans le travail collectif.

L'interruption du travail de l'autre est considérée comme un mode de gestion collective du bureau de province, et on met en commun également les connaissances acquises sur les usagers pour partager des diagnostics<sup>5</sup> dans le feu de l'action face à la file. Par exemple, indiquer à sa collègue qu'un client habitué du bureau vient de retirer sa procuration et lui laisser un post-it pour le lui rappeler. Les interruptions sont moindres dans le bureau de banlieue : il est beaucoup moins fréquent qu'un guichetier apporte de l'aide à un collègue ou en reçoive. La mise en commun du diagnostic du client connu ne se réalise pratiquement pas. Une guichetière expérimentée disait à une novice lors d'une réunion de restitution des résultats *« j'aime pas quand tu me demandes si je connais le client »*, sans toutefois en préciser les raisons. De plus, en banlieue, le chiffre d'affaires est individuel ; chacun peut ainsi se mesurer à l'autre (l'encadrement affiche les résultats de chacun sur un panneau). En province, le chiffre d'affaires réalisé par la vente au guichet est collectif. Cette régulation collective a été décidée par l'équipe pour éviter la compétition. Cependant, elle peut être fragilisée par l'arrivée du nouveau directeur qui cherche à revenir à un système individuel de contrôle des ventes. Le collectif peut être mis à l'épreuve par la hiérarchie. Or, le travail collectif dans le bureau en province révèle une gestion collective du client.

Au-delà de cette gestion horizontale du travail quotidien, des différences existent dans la gestion verticale de l'équipe par l'encadrement. En banlieue, l'interdit prévaut pour la chef d'équipe de « fusionner » avec les guichetiers ; elle s'est fait critiquer par ses supérieurs hiérarchiques sur la bonne distance à entretenir

<sup>5</sup> En termes de traitement de l'information, le diagnostic du client dans la relation de service est un processus cognitif visant à construire une catégorisation sur le comportement du client, ses habitudes, sa manière de collaborer dans la réalisation de la tâche du guichetier, etc. Ce diagnostic peut être mis en commun entre les agents. Il est opératif, c'est-à-dire qu'il vise une action sur le client pour éviter des situations de tensions ou d'agressivité dans l'interaction avec l'agent.

avec ses guichetiers car elle était jugée trop impliquée dans un comportement d'aide technique vis-à-vis de ceux-ci. Dans le bureau de province, la chef d'équipe se sent obligée de pallier les difficultés pouvant surgir au guichet, malgré la politique de la direction de La Poste de « ne pas se fondre avec les guichetiers » : par exemple, elle va chercher de l'argent à la caisse, classe les fiches de procuration, prépare des aides-outils pour les clients (Caroly, 2002). Précisons que l'équipe du bureau de province se réunit tous les quinze jours autour d'un repas et que ce moment informel est, entre autres, devenu un temps formel de confrontation sur le travail ; en banlieue, il existe seulement une réunion d'information de quinze minutes tous les samedis matin avant l'ouverture du bureau. Ainsi se dessinent les contours d'un genre professionnel traduisant un collectif de travail très différent d'un bureau à l'autre.

Un collectif de travail se construit au travers du travail collectif, caractérisé par des coordinations et de la concertation chez les guichetiers de province. Ce collectif de travail est indispensable pour travailler, tant avec des objectifs de performance que de santé. Comme il fait défaut en banlieue, les guichetiers sont renvoyés à une forme d'isolement, au risque d'y perdre leur santé. Dans la partie suivante, nous allons détailler l'importance du collectif de travail dans la transmission du métier et la préservation de soi (engagement de soi dans le conflit de valeur).

---

*« Ce collectif  
de travail  
est indispensable  
pour travailler,  
tant avec  
des objectifs  
de performance  
que de santé »*

---

## LE COLLECTIF DE TRAVAIL LIMITE LES TENSIONS LIÉES À LA TRANSFORMATION DES RÈGLES

L'analyse comparative permet de prendre en compte une indication précieuse dans l'élaboration collective de l'activité : le rapport aux règles. Deux grands types de relation aux règles – transgression et

réélaboration – vont être situés pour montrer une gestion différenciée de l'application des règles selon le bureau. On retrouve ici des résultats connus en ergonomie sur le rapport entre ajustement de la prescription et préservation de la santé. La transgression des règles correspond à la situation où l'agent enfreint la règle officielle, ou ne l'applique pas. Le jugement est négatif de l'adaptation de la règle par rapport à la norme non respectée, synonyme de « *violier une obligation* » (Girin et Grosjean, 1996). La réélaboration des règles ne serait pas une rupture de la règle et de son application, mais plutôt un mode permanent de régulation pour que la règle fonctionne, ou un mode d'élaboration de nouvelles règles. La réélaboration des règles est un moyen de résoudre des contradictions, des conflits, obligeant le guichetier à trouver des compromis entre rendre service au client et vendre des produits à la clientèle. Cette réélaboration est possible selon les marges de manœuvre disponibles ou octroyées par l'entreprise. Ces marges dépendent de l'organisation du travail par l'entreprise et du collectif de travail. Il semble possible de les augmenter par « *une organisation du travail qui propose, face à la diversité des opérateurs, une diversité de situations de travail, c'est-à-dire une organisation qui favorise la régulation des tâches entre les salariés suivant leur état, leur expérience, leur compétence* » (Laville, 1995).

L'absence de production collective d'obligations partagées entre professionnels pour se mesurer aux épreuves du réel conduit au contournement transgressif du règlement. Ce contournement amène chacun à « *errer tout seul devant l'étendue des bêtises possibles* » (Darré, 1994, p. 22) et ce au prix de risques coûteux, à tous les sens du terme. À propos par exemple de l'échange de monnaie au guichet, la transgression de la procédure officielle expose alors les guichetiers du bureau de banlieue aux « ruses » malveillantes d'une partie de la clientèle. Quand le client veut échanger des billets de banque en monnaie, la règle officielle est que le guichetier ne doit opérer cette échange que lorsque le client souhaite acheter des timbres à la machine à affranchir située dans le hall d'accueil. Lorsque le guichetier refuse, le client mécontent peut tricher avec la règle en mentant. Cette situation crée une relation de méfiance entre le guichetier et le client. En province, les gui-

chetiers se sont concertés autour des difficultés à gérer l'ambiguïté de cette règle : ils se sont mis d'accord pour lâcher prise sur la règle quand le client entre en conflit avec le guichetier. Plusieurs réélaborations des règles, construites pour faire face au réel et non pas comme une non-application du prescrit, se développent en province. Par exemple, ne pas demander la pièce d'identité à un client connu pour un retrait, vendre un produit en fonction du besoin du client et de ses possibilités financières, traiter globalement la demande du client en fonction des contraintes de fonctionnement de l'ordinateur, remplir les chèques ou les recommandés à la place du client quand la file d'attente est longue... Ces ré-élaborations des règles donnent aux guichetiers le pouvoir d'agir individuellement sur la transformation des règles officielles pour gérer les conflits potentiels avec les clients et les conflits de buts, sans être coûteuses cognitivement et psychologiquement.

Entre les deux bureaux, le contenu de l'apprentissage des gestes de métiers s'oppose. En banlieue, l'apprentissage porte sur les règles prescrites et non sur les moyens de réguler les perturbations de l'activité. Par exemple, pour éviter de faire des erreurs dans la manipulation de l'argent, les guichetières ayant de l'ancienneté comptent les billets par tranche de mille lors d'un retrait d'argent du client, au lieu de suivre la règle qui stipule de compter au fur et à mesure les billets. Mais elles ne transmettent pas cette stratégie aux novices lors de l'apprentissage. Dans le bureau de province, les guichetiers transmettent leurs astuces et « ficelles de métier » aux novices. Il y a là une étrange coïncidence entre sacralisation du règlement et transgression. En effet, en banlieue la transmission porte sur les consignes officielles d'autant plus sacralisées que c'est dans l'ombre et dans l'inquiétude qu'elles sont contournées par chacun. Alors que dans le bureau de province, ce qui est transmis c'est l'histoire à poursuivre des rapports qu'on entretient au réel par l'entremise des « obligations » qu'on se donne. Par exemple, dire au novice qu'on ne vérifie pas les pièces d'identité des clients habitués du bureau s'inscrit dans une histoire des relations entre les guichetiers et la clientèle. Cette transmission donne au novice la possibilité d'utiliser des stratégies d'application des règles par rapport à des perturbations possibles, et l'autorise à

interroger le guichetier plus ancien sur sa connaissance des clients. Dans le premier cas, la « pétrification » du règlement et des procédures s'allie à des transgressions qui ne sont jamais que l'envers de la prescription et se retournent contre la transmission elle-même. En revanche, dans le deuxième cas, pour le novice, la transmission consiste à prendre part à une histoire et à un travail de transformation des règles déjà commencé par d'autres et à poursuivre. On est bien ici dans une « appropriation générique du réel » (Clot, 2000b, p. 8) pour simplifier. « Avoir du métier » suppose de s'affranchir du travail des autres, de se ressaisir vis-à-vis d'autrui (Clot, 2000b, p. 9). Au bout du compte, c'est en apprenant à distinguer les autres entre eux que je parviens à me distinguer d'eux. Pour parvenir à l'activité individuelle, le nouvel arrivant doit parcourir un long chemin – parvenir à ses propres buts demande du temps ; il faut passer par des étapes d'intégration des buts communs pour arriver à s'en dissocier et en reconstruire de nouveaux en interdépendance avec autrui. Devenir un professionnel à titre personnel, c'est élaborer son expérience grâce à cette « répétition sans répétition » (Bernstein, 1996). Par exemple, arbitrer à sa manière propre entre chiffre d'affaires et intérêt du client s'élabore avec l'expérience, avec le temps. Car identifier un conflit de buts et le résoudre n'est pas d'emblée personnel. Il est d'abord l'objet d'une activité collective inscrite dans l'histoire du bureau, que le novice fera sien après l'avoir regardé, habité, décortiqué au travers de son activité individuelle. Celle-ci ne sera une activité propre qu'en se retirant des activités avec autrui où elle s'est trouvée nécessairement engagée. Par exemple, si l'on reprend la transmission de la non-application de la règle « vérification de la pièce d'identité » pour les clients connus, l'activité individuelle autour de la gestion de cette règle ne sera possible qu'après avoir constitué sa propre connaissance des clients, en référence à la connaissance que les collègues ont de la clientèle.

Mais sans le travail des autres, le risque de ne pas pouvoir élaborer son expérience n'est pas étranger à la souffrance vécue aux guichets du bureau de Poste de banlieue parisienne, qui sert ici de référence à notre analyse. Dans le bureau de province, les antinomies de métiers, les conflits de buts qui travaillent la

conscience professionnelle sont tout aussi présents. S'ils sont moins ravageurs pour la santé c'est que chacun a pu mieux les domestiquer, c'est que chacun a pu les faire siens.

En clinique de l'activité, « le genre professionnel, en définissant les frontières mouvantes de l'acceptable et l'inacceptable dans le travail, en organisant la rencontre du sujet avec ses limites, sollicite le style personnel » (Clot, 1999, p. 43). Le style concerne les antécédents génériques de l'activité réelle : une action se libère de l'action des autres non pas en la niant mais par la voie de son renouvellement. C'est ainsi, au bout du compte, qu'il faut sans doute comprendre la conception bakhtinienne selon laquelle agir c'est opposer à l'activité d'autrui une contre-activité<sup>6</sup>. Le travail des guichetiers du bureau de banlieue, en panne de genre professionnel, ne peut se développer dans cette contre-activité. On en veut pour preuve que l'apprentissage par les novices des gestes du métier ne se réalise que dans la forme unique et répétitive de l'application des règles officielles, laissant chacun prisonnier de l'alternative entre prescription officielle et transgression individuelle. Ici les règles officielles servent à se défendre du réel, laissant la porte ouverte à de nouvelles épreuves par le risque d'infraction du côté des usagers. « Confronté à des usagers qu'il soupçonne de frauder, l'agent peut devenir méfiant, voire répressif. Il n'est plus alors tant question de conseiller l'assuré et de prendre sa défense que d'appliquer la règle, et toute la règle, sans s'autoriser des marges d'appréciation ou d'ajustement qu'il aurait pris dans d'autres situations » (Weller, 1994, p. 30).

On l'aura compris, la transgression et le style ne se superposent pas. Là où la première révèle un écart à la règle officielle, le second concerne la réélaboration de cette règle. La stylisation du genre montre le pouvoir d'agir d'un collectif sur l'organisation officielle du travail. Ce travail d'organisation repose sur une « répétition sans répétition »

---

« L'autonomie ne se construit pas en tournant le dos aux obligations collectives mais par le renouvellement de ces obligations »

---

<sup>6</sup> Une contre-activité définit une activité qu'on fait sienne en l'opposant à celle d'autrui. Cf. Bakhtine, 1984.

qui soutient l'affirmation d'un collectif et l'oppose, comme tel, à chacune des expériences particulières et successives où le réel le mêle et l'entraîne (Clot, 2002). L'autonomie ne se construit pas en tournant le dos aux obligations collectives mais par le renouvellement de ces obligations. En effet, quand la transgression individuelle est une manière de maintenir la prescription officielle face au réel, la contribution individuelle peut être vécue comme un problème de conscience, aux risques de désordres graves et simultanés du corps et de l'esprit : l'activité est affectée par des conflits de buts. Au contraire, quand la réélaboration des règles prend forme dans une activité collective, l'engagement de soi trouve du sens dans le travail avec une résolution de ces conflits de but.

## LES STRATÉGIES INDIVIDUELLES ENRICHISSENT LE COLLECTIF

L'activité collective est une source de développement des ressources lorsque le sujet individuel affronte les conflits de buts. Mais le renouvellement de l'activité ne s'arrête pas là et donne aussi l'occasion de franchir un pas supplémentaire. Aux prises avec le réel, le guichetier développe des stratégies d'expérience qui sont source d'enrichissement du collectif. Il existe un retour des régulations individuelles mises en œuvre sur l'élaboration du collectif de travail. Cette contribution individuelle pousse le collectif dans ses retranchements, le remet en question, le déséquilibre, selon les circonstances toujours uniques de son action dans le réel.

Ici, le développement de stratégies d'expérience sert de référence à l'analyse. Ces stratégies d'expérience visent à résoudre des conflits de buts et évoluent en fonction de l'expérience. Elles émergent avec l'ancienneté mais pas seulement ; en effet, elles supposent que les personnes aient tiré des leçons de situations professionnelles vécues, souvent plus relatives à des échecs qu'à des réussites. Confrontés à des conflits de buts, les guichetiers pourraient chercher à concilier des logiques contradictoires, à faire des compromis relativisant l'importance des conflits par la mise en œuvre de régulations de perturbations de leur activité, évoluant avec leur expérience profes-

sionnelle (gestion temporelle des situations, réorganisation des actions, gestion de la relation au client) et avec leur âge (émergence de stratégies multifonctionnelles, visant plusieurs objectifs dont l'efficacité du système et la qualité de la relation au client et la préservation de soi). Notre analyse des stratégies d'expérience porte uniquement sur le bureau en province, où précisément un genre professionnel s'est construit ; en effet, les marges de manœuvre ouvertes par l'organisation collective du travail y offrent plus de possibilités de développement et de mise en œuvre de régulations individuelles. Ainsi, les modes de gestion des conflits diffèrent davantage selon l'expérience et l'âge des guichetiers.

Par exemple, pour faire face à une réclamation du client, les guichetiers de ce bureau ont élaboré une organisation collective du travail (cahier de compte, possibilité d'accéder à l'arrière dans l'espace des facteurs, à la cabine, etc.) ; les guichetiers se sont mis d'accord et l'encadrement considère qu'ils peuvent résoudre seuls des problèmes, qu'ils ne sont pas là uniquement pour réaliser des opérations financières. Grâce à ce collectif générique, les guichetiers développent des styles, qui sont propres à chacun dans l'activité. Autrement dit, il y a plusieurs façons de répondre à la réclamation d'un client. Selon l'âge et l'expérience, des différences apparaissent dans la mise en œuvre de régulations de la situation-problème. À propos de la relation avec le facteur, les guichetiers jeunes novices indiquent au client les moyens de se mettre en contact avec celui-ci ; les guichetiers jeunes expérimentés demandent de l'aide aux collègues ou laissent un message au facteur quand les guichetiers âgés expérimentés expliquent au client la situation du facteur-remplaçant pour éviter de nouvelles réclamations. Ici, les stratégies individuelles permettent d'entretenir le collectif.

Lors des déplacements à l'arrière, une guichetière âgée expérimentée découvre du courrier mal classé sur les casiers d'un facteur remplaçant. Elle décide de le ranger rapidement au bon endroit. De cette manière, elle gère un risque de réclamation et indirectement d'augmentation de la file d'attente, parce que ce sont justement ces situations qui prennent beaucoup de temps au guichet, mais surtout elle compense les difficultés du facteur remplaçant. Ces régulations individuelles contribuent à l'efficacité du

système et participent aussi à l'élaboration du collectif de travail. Cette guichetière est d'ailleurs reconnue par ses pairs pour sa fonction sociale dans le bureau. Notamment, elle aide les personnes âgées à remplir leur facture, dit bonjour au client connu dans la file d'attente ou entame la conversation avec le client du guichet d'à côté. Son objectif de rendre service au client va bien au-delà de la réponse aux réclamations. Il consiste aussi à s'entraider entre collègues et à offrir une qualité de service dans tous les sens du terme. Par son style, elle « agite » le genre professionnel et participe à l'évolution du sens qui ne cesse de se renouveler pour elle et pour autrui.

Un genre, une fois « établi », est indéfiniment réactualisable. Un aspect important de la variabilité générique est lié à la contribution des styles. L'absence de style paralyse les opérations de la mémoire (Weinrich, 1994, p. 354) puisque, ainsi, le genre n'a rien à retenir de « nouveau ». Il existe donc une fonction sociale du style. Ces styles se manifestent par l'élaboration de stratégies d'expérience. La construction et le développement de l'expérience sont rendus possible par les marges de manœuvre données par le collectif de travail. Le genre professionnel donne une référence aux conduites individuelles. Mais le chemin n'est pas direct pour un jeune car l'objet de travail ne devient personnel que par l'expérience. Chacun ne reçoit pas une expérience prête à l'usage car l'expérience du genre professionnel, à proprement parler, ne se transmet pas. Elle dure et perdure sous la forme d'une évolution ininterrompue qui se poursuit ou s'éteint en chacun. L'expérience du rapport à l'objet du travail est bien sûr individuelle, comme Piaget l'a bien souligné (Piaget, 1975 ; Weill-Fassina, 1993), mais cette expérience individuelle, même au plan cognitif,

---

*« L'expérience  
du genre  
professionnel  
dure et perdure  
sous la forme  
d'une évolution  
ininterrompue  
qui se poursuit  
ou s'éteint  
en chacun »*

---

s'élabore par la médiation d'autrui (Vygotski, 1997). Autrement dit, « le sujet individuel construit le sens de l'activité propre, élaboration subjectivement vécue des productions et créations de l'activité d'autrui, pour poursuivre le trajet de son individuation » (Scheller, 2003, p. 8). L'élaboration de l'expérience serait constituée de variables multidimensionnelles (rapport à l'objet, à soi et autrui) qu'il faudrait davantage explorer pour ne pas risquer de réduire le réel.

\* \*  
\*

Cet article avait pour objectif d'explorer les relations entre travail collectif et collectif de travail. La comparaison entre les deux bureaux de poste montre que dans l'un le travail collectif de co-action, prescrit par l'organisation du travail, rend les guichetiers, pris qu'ils sont dans des conflits de buts, impuissants à s'engager dans une œuvre commune et individuelle de construction du genre professionnel. Dans l'autre bureau, les formes de travail collectif construites à l'issue d'un travail d'organisation du travail face au réel – coopération, collaboration – permettent à l'équipe des guichetiers d'éprouver collectivement son pouvoir d'agir sur le milieu et sur elle-même. Le travail collectif est alors un précieux instrument de construction du collectif professionnel. Sa fonction n'est pas seulement à considérer dans l'activité du milieu, mais aussi dans l'histoire du milieu. Pour favoriser une pérennité de ce collectif, le travail collectif apparaît comme un outil majeur de conception du genre professionnel.

L'intérêt de la production et de la maintenance du genre professionnel dans toute activité de travail comporte de multiples enjeux : permettre aux individus de ne pas être isolés et d'appartenir à un collectif de travail ; pouvoir créer de nouvelles zones d'action dans et en dehors des marges de manœuvre potentielles ; donner des références et des moyens de réélaborer les règles pour diminuer les conflits de but ; et en conséquence des trois autres, préserver la santé, au sens large, des opérateurs.

---

## Bibliographie

---

- Bakhtine M. (1984), *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard.
- Bernstein N.A. (1996). "On dexterity and its development", in Latash, M.L. & Turvey, M.T. (Eds). (1996). *Dexterity and Its Development*. Mahwah New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Caroly S. (2002), « Gérer les règles et le client » : implication des cadres dans les modalités d'ajustement des règles pour une organisation efficiente », In *Les évolutions de la prescription*. Actes du 37<sup>e</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française. Aix-en-Provence, pp. 276-284.
- Clot Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- Clot Y. (2000), « La fonction psychologique du collectif », in Weill-Fassin A., Hakim Bencheikroun T., *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse , Octarès, pp. 272-286.
- Clot Y. (2002), « Clinique de l'activité et répétition », in *Clinique Méditerranéenne*, n° 66, pp .31-54
- Clot Y. (2003), « Le collectif dans l'individu ? » in G. Vallery & R. Amalberti (Dir.), *Modèles et pratiques de l'analyse du travail. 1988-2003, 15 ans d'évolution*. Actes du XXXVIII<sup>e</sup> Congrès de la SELF, Paris, SELF.
- Darré J.-P. (1994). « Le mouvement des normes, avec Bakhtine et quelques agriculteurs », in J.-P. Darré (Ed.). *Pairs et experts de l'agriculture*, Toulouse , Erès, pp. 15-29.
- Flageul-Caroly S. (2001). *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le guichet de la Poste*. Paris V : Thèse d'ergonomie EPHE- LEPC.
- Girin J., Grosjean M. (1996), *La transgression des règles au travail*, Paris, l'Harmattan.
- Laville A. (1995), « Travail et âges, de la recherche à l'action », in Marquié J.-C., Paumès D., Volkoff S. (eds). *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Octarès, pp. 441-450.
- Piaget J. (1975), « L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement », *Études d'épistémologie génétique*, vol. 33, Paris, PUF.
- Scheller L. (2003), *Élaborer l'expérience du travail : Activité dialogique et référentielle dans la méthode des instructions au sosie*, Thèse en psychologie du travail, Laboratoire de psychologie du travail, Paris, CNAM.
- Vygotski L.S. (1934-1997), *Pensée et langage* (trad. F. Sève) Paris, 3<sup>e</sup> édit, La Dispute, 1997.
- Weill-Fassin A. (1993), « Dynamique des représentations et gestion des actions », in Weill-Fassin A., Rabardel P., Dubois D. (eds). *Représentations pour l'action*, Toulouse, Octarès, pp. 237-246.
- Weinrich H. (1994), « Le style et la mémoire », in *Qu'est-ce que le style ?* (sous la direction de G. Molinié et P. Cahné), Paris, PUF.
- Weller J.-M. (1994), « Le mensonge d'Ernest Cigare », *Sociologie du travail*, n° 1/1994, pp. 25-42.

## Résumé

### Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience

Par Sandrine Caroly et Yves Clot

La comparaison entre deux bureaux de Poste, distincts par leur organisation du travail, montre en quoi le travail collectif est une condition de construction du collectif de travail. Ce collectif de travail donne à la fois une contenance au métier et remplit une fonction psychologique : notion définie par celle de genre professionnel. L'analyse de l'activité centrée sur le rapport individuel et/ou collectif aux règles permet de montrer les modalités d'élaboration de l'expérience. La mise en œuvre de stratégies d'expérience joue à son tour un rôle sur le collectif de travail.

#### Mots-clés

Organisation du travail, qualification collective, analyse du travail, santé au travail, agent d'accueil, télécommunication – Poste.

Classification *Journal of Economic Literature* : J 24.

## **DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE : UNE DÉMARCHE HUMANISTE DANS UN MONDE NORMATIF**

Zahir Yanat

Maître de Conférences (Bordeaux 4), Habilité à diriger des recherches, Professeur à Bordeaux Ecole de Management. Président de l'Institut d'Audit Social (IAS)

L'entrée dans le 21<sup>ème</sup> siècle est propice à la question fondamentale qui continue de préoccuper tous les hommes qui pensent et agissent : "le problème de comprendre le monde, nous-mêmes et notre connaissance en tant qu'elle fait partie du monde". Vaste, difficile et vaine question... Vaste question qui implique chez le chercheur une approche destinée à saisir la réalité, toute la réalité, dans la globalité et la singularité de ses éléments, dans le désir et la poursuite de la performance économique et sociale. Difficile question qui implique chez le chercheur une ouverture d'esprit pour mobiliser les atouts des sciences, de toutes les sciences, les sciences sociales, à l'évidence, mais aussi "le savoir commun" dans le désir et la poursuite de la performance intellectuelle. Vaine question qui implique chez le chercheur le sens de l'humilité, de la prudence et de la tempérance dans le désir et la poursuite de la performance éthique. Armé de ces trois précautions – saisir la réalité totale, s'ouvrir à toutes les sciences, être conscient de ses limites et de celles de la science – le chercheur "aura à cœur" et "serait bien inspiré" de dépasser les antagonismes entre paradigme normatif et paradigme interprétatif pour puiser dans l'un et l'autre des éléments de diagnostic et de recommandation pour comprendre et agir dans la complexité. La référence aux seules normes - qu'elles soient de nature juridique, économique ou morale – n'a t'elle pas pour résultat d'accéder à une connaissance tronquée de la réalité? La performance de l'entreprise peut-elle faire l'économie de ce qui ne se donne pas à voir? L'objet de notre article est de nous impliquer dans ces interrogations. Nous fondant sur notre triple expérience de gestionnaire d'entreprise, d'enseignant et de chercheur, nous tenterons de montrer dans un premier temps que le parti pris de la norme s'appuie sur le paradigme fonctionnaliste et positiviste.

Une approche alternative fondée sur le paradigme interprétatif permettra de montrer, dans un deuxième temps que les acteurs n'agissent pas exclusivement selon un système de normes. Ils sont capables d'innovation, de créativité. Il ne s'agit pas de rejeter, dans notre présentation, ce que la science positiviste a pu apporter et apporte encore pour la connaissance du lien social au sein de l'entreprise. Il s'agit surtout de montrer la centralité d'une approche qualitative complémentaire de l'approche quantitative, fondée sur l'ethnométhodologie et l'ouverture aux sciences humaines, approche mieux armée pour connaître, comprendre et agir sur les faces cachées des organisations et valoriser la dimension humaniste et la quête du sens des actes de gestion.

### **1 - LA NORME, UN DISPOSITIF RÉGULATEUR NÉCESSAIRE**

Dans le monde complexe des organisations, la régulation volontaire ou non des comportements à travers la règle et la loi, bien qu'elle ait perdu son rôle privilégié pour céder la place à un "libre jeu" des initiatives, conserve encore aujourd'hui son caractère de nécessité.

C'est en toute conscience que les gestionnaires font le choix d'une rationalité (1.1.). Ce choix révèle un parti pris de type fonctionnaliste (1.2.) et développe chez les acteurs un comportement fondé sur une confiance calculée (1.3.).

#### **1.1 - UN CHOIX GESTIONNAIRE CONSCIENT, AU SERVICE DE LA RATIONALITÉ**

Les gestionnaires disposent de plusieurs types d'outils de gestion. A titre illustratif, nous présenterons ci-dessous l'exemple de la description d'un poste de travail. Le

poste de travail est "porteur de rationalité" une rationalité qui marque de son empreinte les discours managériaux malgré l'avènement actuel de la logique de compétence. Un poste de travail est une situation de travail où le contenu même de ce travail, les tâches à exécuter, sont largement prédéterminées par l'organisation. La qualité du tenant du poste peut, certes, modifier la performance réalisée dans le poste, mais elle ne peut pas influencer la nature du poste. Il découle de cette exigence technique générale un "parti pris" pour un modèle de méthode aux caractéristiques suivantes :

- la méthode doit être concrète : basée sur l'observation et l'analyse des tâches, elle est qualifiée de scientifique dans la mesure où les problèmes sont traités dans "l'esprit de la science", c'est à dire de façon ordonnée et systématique.
- la méthode doit être équitable : l'appréciation des éléments constitutifs du poste de travail est standardisée. On doit pouvoir comparer tous les postes de l'entreprise entre eux et bien les différencier afin de pouvoir apporter des solutions qui ne soient pas remises en question.
- la méthode doit être évolutive, c'est à dire tenir compte des modifications technologiques, grâce à une remise à jour systématique.
- enfin, la méthode doit être totale, c'est à dire applicable aux fonctions à prédominance tant manuelle que non manuelle et fournir des informations susceptibles d'être utilisées à des fins multiples.

Pour ce faire, cette méthode va s'appuyer sur une opération d'analyse des postes de travail de l'ensemble de l'entreprise. Cette analyse, en permettant l'approfondissement de la connaissance de l'activité, va mettre en évidence :

- la nature et la complexité des tâches
- les connaissances qui s'y rattachent
- les responsabilités qui en découlent
- les conditions de travail psychophysiologiques qui les caractérisent.

Les informations recueillies lors de cette analyse de poste, consignées dans des descriptions de poste, vont servir à la direction du personnel pour alimenter son programme d'élaboration du plan général opérationnel dans les domaines suivants :

- la définition des exigences propres à chaque poste, se traduisant par un profil d'exigences de poste permettant de définir les programmes d'embauche (qui embaucher et pour quoi faire ?) et pouvant être confronté avec un profil d'aptitude en vue d'une sélection-orientation appropriée.
- la mise au point de programmes de préparation, mise en place de formation de personnel afin de disposer d'un personnel parfaitement en mesure d'assurer son travail.
- la simplification des tâches et l'amélioration des méthodes de travail, en liaison avec les services d'organisation.
- l'organisation de la prévention des accidents et la mise en place des équipements de protection individuels et collectifs (les équipements devant être attachés au poste et non à la personne qui tient le poste).

## 1.2 - LES FONDEMENTS THÉORIQUES : LE PARADIGME FONCTIONNALISTE

Les fondements théoriques de cette approche "division du travail" sont connus. Il suffit de rappeler ici la référence à Adam Smith (1776) à Taylor (1957), si souvent cités par la littérature managériale. Adam Smith, dans son ouvrage "Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations", paru en 1776, a fait l'éloge de la division du travail. Selon Smith, la division du travail s'est intensifiée en entraînant une spécialisation elle-même exacerbée par la volonté des dirigeants d'augmenter l'efficacité de leurs usines en réduisant la marge de manœuvre des ouvriers dominés par leurs machines et surveillés par des contremaîtres. Taylor est le pionnier de ce que nous connaissons aujourd'hui sous le nom "d'organisation scientifique du travail" ou de direction scientifique de l'entreprise. Parmi les principes encore suivis dans bien des cas, les quatre suivants peuvent être retenus pour leur pertinence et séduire des esprits cartésiens :

- déterminer les perfectionnements possibles au niveau des accessoires, outillages... nécessaires à une tâche donnée.
- déterminer les perfectionnements possibles dans la méthode d'exécution
- fixer les tâches de chacun et déterminer les temps d'exécution
- organiser rationnellement l'ensemble des ateliers et prévoir les liaisons entre services.

Comme le souligne Lebaube (1991), "le taylorisme se maintient ou survit dans quantité d'endroits et, pis s'acclimate aux nouveaux procédés de production ou resurgit, triomphant, dans les secteurs qui avaient jusqu'à présent été épargnés, comme nombre d'activités de service".

Ainsi, malgré les critiques sévères à l'endroit du taylorisme, l'instrumentalisme et la rationalité qu'il véhicule sévissent encore dans de nombreuses entreprises. C'est cette dimension rationnelle qui continue de séduire les gestionnaires, pour plusieurs raisons :

- ce mode de pensée vise à préserver l'organisation en la maintenant en équilibre au niveau interne. Les postes de travail apparaissent comme autant de pièces d'un puzzle qui s'imbriquent parfaitement, formant un tout cohérent
- les actions de formation sont simples à élaborer : il s'agit le plus souvent de formation au poste, facilement programmables et budgétisables, ce qui renforce encore le confort des dirigeants.
- de manière générale, le discours des spécialistes de la direction des ressources humaines ne font que "reproduire" ceux de leur direction générale et l'on retiendra avec Galambaud (1983) que "le directeur du personnel est, de par sa position, condamné à la solidarité politique avec le management dont il est membre. Il partage avec celui-ci le même discours idéologique".

Le fondement de ce discours idéologique repose sur le paradigme fonctionnaliste. Ce courant valorise l'équilibre, le statut quo et le maintien des structures organisationnelles existantes. Privilégiant la stabilité, l'intégration et la coordination fonctionnelle, il met l'accent sur le perfectionnement de la division du travail. L'organisation apparaît alors comme une entité sociale compartimentée, composée de services et de centres de décisions spécialisés, collaborant pacifiquement entre eux. Selon la conception du courant fonctionnaliste, il ne saurait donc y avoir de conflit. Cette approche va se soucier, avant tout, de savoir si, dans chaque rôle existant sont instituées les récompenses et les sanctions adéquates pour ceux qui réussissent ou échouent. Elle va donc employer son énergie à rendre plus efficace le fonctionnement du modèle organisationnel. Les ajustements introduits viseront à réduire les dysfonctionnements dans le sens d'une régulation sociale prescrite.

### 1.3 - IMPLICATION EN TERME DE COMPORTEMENT DES ACTEURS

Il résulte de ce contexte discursif une pratique comportementale dominée par l'économisme. Pour les économistes, la confiance dans le comportement d'autrui naît de l'assurance que ce dernier a tout intérêt à se comporter de la façon attendue et de la dissuasion placée sur des comportements alternatifs. Elle n'est donc pas préalable à l'interaction mais est générée dans la transaction, au moyen du contrat ou de contrôle par une hiérarchie. Ainsi, dans la théorie de l'agence, une partie (principal) délègue du travail à une autre (agent), et cette relation est décrite en utilisant la métaphore du contrat. En ce sens, toute organisation peut être considérée comme un nœud de contrats entre tous les individus qui la constituent (Jensen et Meckling 1976). Les intérêts des deux parties sont systématiquement contraires, voire opposés, et le contrat sert au manager à contrôler ses subordonnés : ce contrat peut porter sur les résultats à atteindre, les moyens à mettre en œuvre, les attitudes à adopter.

Un deuxième apport théorique sur la confiance basée sur l'intérêt nous est donné par la théorie des coûts de transactions, qui repose sur l'hypothèse suivante : les individus sont opportunistes, leurs actions sont inspirées par l'égoïsme, et le coût de transaction est créé par le coût de protection des agents économiques contre l'opportunisme des autres (Williamson, 1993). En fonction de la nature des actifs qui font l'objet de la transaction, le mode de transaction le moins onéreux sera le contrat ou la hiérarchie. La théorie ne considère de nouveau la confiance que comme le résultat d'un calcul rationnel qui tient compte du risque de pénalité ou de perte d'un marché par exemple.

Dans la relation entre client et fournisseur ou sous-traitant, le client limite l'incertitude sur la prestation fournie au moyen, dans un premier temps, du cahier des charges, qui clarifie les besoins, permet la mise en concurrence et constitue les bases de la négociation. Les deux parties fixent ensuite les termes de leur collaboration dans un contrat qui reprend les termes du cahier des charges et les limites fournies par le prestataire. Il stipule les objectifs attendus, les règles de fonctionnement, les indicateurs de performance, et inclut parfois des clauses de partage des gains, mécanisme incitatif à l'amélioration continue de la performance. Ces approches de la confiance en tant que gestion du calcul et de l'intérêt soulèvent, à notre avis, plusieurs objections (Karpick 1989, (Bidault et Jarillo 1995). (Fukuyama 1995). Elles occultent notamment toute la dimension informelle de la régulation sociale et évacuent toute émotion propre à la nature de l'individu. Il convient dans ce qui suit de montrer qu'il est vain de se cramponner à l'illusion de la rationalité de l'action humaine et de chercher à gérer les individus sur la base de modèles pré-établis.

## 2 - LA CRÉATIVITÉ, UN CONSTRUIT INDISPENSABLE

L'alternative au modèle pré-établi, dans un contexte de mono rationalité, consiste à rechercher quelles compétences valoriser pour transformer l'organisation et la rendre plus humaine. Se référer au système humain au lieu du système de poste, c'est envisager le facteur humain selon une approche plus conforme à la réalité quotidienne avec ses "affects", son histoire, ses angoisses en contexte situationnel. Les réponses alternatives doivent s'analyser en termes de ruptures paradigmatiques qui s'ordonnent autour de trois axes : l'avènement de nouvelles logiques d'organisation du travail (2.1.), le choix d'un paradigme interprétatif en rupture avec le paradigme fonctionnaliste et instrumental (2.2.) et une reconnaissance des acteurs (2.3.).

### 2.1 - L'AVÈNEMENT DE NOUVELLES LOGIQUES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Cet avènement passe par quelques lignes de rupture qu'il convient de rappeler avant d'identifier les changements pour une organisation flexible, alternative à l'Organisation Scientifique du Travail et au taylorisme. Quatre éléments nous semblent incontournables :

- tourner le dos à la division du travail, à la prescription, la spécialisation, la mesure des opérations et à la sur-valorisation du poste de travail.
- rompre avec la séparation conception du travail / exécution et la centralisation des décisions.
- cesser de traiter le travail comme un objet séparable des personnes qui le réalisent et de croire que la parcellisation des tâches peut seule garantir la productivité. Il est communément admis que le travail moderne est, par essence et non par choix ou par décision, de plus en plus collectif et variable. Nous savons, par ailleurs, que d'autres objectifs, tels que la qualité, la fiabilité, la réactivité, l'équilibre social, continuent, à côté de la productivité du travail, de préoccuper aujourd'hui les entreprises.
- développer la coopération et l'innovation.

On observera, depuis l'avènement de l'analyse systémique, que la performance globale de l'entreprise ne s'entend plus comme la somme des performances parcellisées. La complexité des interactions rend la coopération nécessaire. Par ailleurs, l'innovation, en tant que facteur de succès de l'organisation, ne doit plus se comprendre, ainsi que cela était conçu dans le modèle classique, comme phénomène parallèle au domaine de la production : une rupture entre activités courantes et scientifiquement organisées de production d'un côté, et, de l'autre, une activité conception/innovation coupée du terrain productif permanent est arbitraire et inefficace.

De nouvelles formes d'organisation du travail sont apparues et d'autres compétences sont exigées de la part des salariés : l'élargissement des compétences. Le principe semble s'établir qu'une trop grande spécialisation hypothèque la capacité de changement. Ainsi l'accord intervenu dans la sidérurgie française "ACAP 2000" relève d'une logique fondée sur "l'insertion permanente entre la formation et l'organisation". Chez Matra, par exemple, une véritable analyse de l'emploi a été menée à la fin des années 80, en tenant compte des spécificités de chaque entité du groupe. Aujourd'hui, Matra a modifié ses processus de production, avec l'idée de gagner en coûts et en délais. Après une mise à plat de l'organisation (matricielle en business unit par ligne de produit depuis longtemps) Matra a insisté tout particulièrement sur la coordination, la communication et, surtout, la formation pour favoriser une gestion dynamique des compétences, la mobilité et le transfert.

L'expérience de BMW misant sur une évaluation des compétences disponibles et sur une estimation de leur potentiel d'évolution avant d'effectuer des choix technologiques et organisationnels montre, là encore, l'importance de la prise en compte de la dimension "compétence".

- mise en place du travail en équipe.

De plus en plus, une fonction, une partie du processus de production, sont confiées à un groupe de personnes qui peuvent plus ou moins s'organiser comme ils l'entendent pour obtenir les résultats souhaités : c'est l'apprentissage de l'autonomie qui peut s'accompagner de l'élargissement des compétences de tout ou partie des salariés de ce groupe.

- décentralisation du processus de décision

Pour répondre aux nécessités d'adaptabilité rapide du marché, les zones d'intervention des salariés sont élargies.

## 2.2 - FONDEMENTS THÉORIQUES : PARADIGME INTERPRÉTATIF EN RUPTURE AVEC LE PARADIGME DE L'INSTRUMENTALITÉ

Cette rupture va prendre en compte le système de valeurs développé par des entreprises qui mettent l'homme au centre de leurs préoccupations. Il s'agit d'une conception qui envisage le facteur humain selon une approche plus conforme à la réalité quotidienne avec ses "affects", son histoire, ses angoisses, dans des situations face à l'environnement. En proposant de privilégier davantage les individus plutôt que la gestion comme référence nous ne prétendons pas proposer le triomphe d'une vérité contre une autre vérité. Ces derniers devront être des "acteurs éthiques", c'est-à-dire des acteurs qui mettront du sens, de l'humain, là où il y a du non sens, de l'inhumain.

Dans ce contexte, il nous paraît tout à fait nécessaire de tenter de concevoir une méthode d'approche des problèmes de gestion qui viserait une réhabilitation du sujet humain. Une méthode qui aurait pour finalité ce qu'Albert Hirschman disait dans un de ses ouvrages (1972) : "moins de promouvoir le développement économique, de tenter des combinaisons optimales de ressources et de facteurs de production donnés, que de faire apparaître et de mobiliser des ressources et des capacités cachées, éparpillées ou mal utilisées". Le rôle des managers sera alors de communiquer à leurs équipes respectives la volonté de réussir. Ces managers doivent être animés par la volonté d'être les meilleurs non pas au singulier mais en équipe. Pousser ses collaborateurs à se dépasser, les aider à devenir plus autonomes, les inciter à prendre des initiatives et des risques est de la responsabilité de ces managers des temps nouveaux.

Pour "saisir" et comprendre le comportement de ces acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, du manoeuvre et employé au PDG, une sociologie de la quotidienneté (Javeau 1991) sera d'un grand secours. L'observation au quotidien complètera la référence au droit. La construction des idées émergentes sera préférée au dogme de la certitude une fois pour toutes (Berger et Luckman 1989).

Dans cette approche et comme l'ont montré les travaux de la sociologie américaine (Garfinkel 1967 ; Becker 1985) l'acteur n'est plus conçu comme agissant exclusivement selon un système de normes. Son action est également définie par les relations qu'il noue avec autrui, le contexte n'est plus un simple cadre passif de l'action, il est à son tour interprété. Selon ce paradigme l'acteur n'est plus porté à la seule écoute de sens unique. Il devra aller vers les autres acteurs, tous les acteurs et appréhender le système entreprise dans sa totalité. Ici, le concept de confiance fondée sur l'engagement individuel se substituera au concept de confiance fondée sur le calcul.

## 2.3 - L'IMPLICATION EN TERME DE COMPORTEMENT DE L'ACTEUR : CONFIANCE ET RECONNAISSANCE DES ACTEURS

La confiance dans ce cadre est fondée sur l'engagement individuel. Il s'agit, selon cette conception, d'une forme de relation qui n'a qu'elle-même pour norme. La relation pure est flottante : on choisit l'autre par amour, par amitié. La relation est recherchée pour ce qu'elle peut apporter aux partenaires engagés chacun dans une logique de reconnaissance mutuelle de leur identité propre (Giddens, 1991). Cette forme de "relation pure" est née dans le long fleuve turbulent de l'évolution de nos sociétés modernes. Nous vivons en effet dans des sociétés complexes où les chaînes de décisions, d'interactions, de causes à effet, sont si nombreuses qu'il existera toujours des conséquences imprévues de nos actions. Les graves accidents technologiques comme ceux de Tchernobyl, l'explosion de la navette Challenger sont là pour nous le rappeler, et ceux qui auraient déjà oublié ces catastrophes écologiques et technologiques ne pourront rester insensibles au drame que vivent des centaines de milliers de salariés exclus de l'entreprise ou en sursis de chômage. Face à cette angoisse liée aux risques et incertitudes, l'individu va satisfaire un besoin de sécurité ontologique (Erickson 1972) dans le développement de relations interpersonnelles plus riches, plus exigeantes.

Dans ce contexte, le temps ne peut pas être au calcul, à l'opportunisme. Il peut être à une relation fondée sur l'intimité qui assure sécurité et protection. Cette relation pure dépendra de la confiance mutuelle que se font les deux partenaires de la relation. Leur moi est ainsi interpellé. Il est, selon Giddens (1998), plus soucieux de maîtriser les relations sociales et les contextes sociaux. Dès lors, le problème majeur de l'identité personnelle sera une construction réflexivement organisée en fonction des risques, des circonstances et des options qui s'offrent. Les individus ont sans cesse à

faire des choix de style de vie et de pensée. Le moi, dit Giddens (1987), se comprend en terme de biographie personnelle, comme capacité de dire "je" dans des contextes variables. En définitive, la confiance dans ce cadre repose en grande partie sur des processus de régulation informelle entre acteurs

Dans ce cadre, les responsabilités des chercheurs et du gestionnaires sont interpellées. Les uns et les autres doivent d'insérer plus franchement dans la connaissance et l'application des savoirs fournis par les sciences humaines pour comprendre et agir sur l'articulation du lien individu/collectif. (Morel 1992).

### 3 - LE CHOIX DE LA MÉTHODE

Ma réflexion de chercheur a été alimentée par plusieurs sources. Tout d'abord une immersion en entreprise où j'ai exercé, pendant 20 ans, des responsabilités de direction générale et de direction des ressources humaines (on disait alors direction du personnel). Elle a émergé ensuite de la participation à un colloque international tenu à Montréal en 1980, organisé sur le thème du champ des sciences humaines appliquées à la gestion (Chanlat et Dufour, 1985). Elle s'est nourrie de mes actions de consultant, de ma formation à la méthode socio-économique de l'ISEOR et des divers enseignements que j'ai dispensés depuis maintenant 20 ans, tant en France qu'à l'étranger. Elle a, enfin, trouvé des sources d'inspiration dans plusieurs recherches, lectures et échanges intellectuels réguliers à l'occasion de congrès et universités d'été, organisés par des institutions académiques comme l'AGRH ou professionnelles comme l'IAS, l'ANDCP...

Il résulte de ce parcours, d'une part, un choix pour la méthode dite d'observation participante (3.1.) et les apports des histoires de vie (3.2.), d'autre part, une mobilisation des sciences humaines pour la connaissance de l'homme, de tout l'homme. (3.3.)

#### 3.1 - LA MÉTHODE DITE D'OBSERVATION PARTICIPANTE ET L'APPORT DE L'ETHNOMÉTHODOLOGIE

L'ethnométhodologie c'est l'étude des méthodes que Garfinkel appelle "raisonnement sociologique pratique", ethno suggérant qu'un membre extérieur dispose du savoir de sens commun de sa société en tant que savoir de quoi que ce soit". Garfinkel (1984). Selon le témoignage de Coulon (1990) il s'agit de rechercher chez les opérationnels leur logique de "sens commun", ce qu'ils ont en eux-mêmes incarné. Le non-dit comportemental est révélateur d'une "autre façon de faire". Comment j'en suis venu à utiliser à utiliser la thérapeutique de l'ethnométhodologie? C'est une affaire d'actes personnels nourris d'expériences quotidiennes. J'ai appliqué cette méthode à un domaine particulier de la fonction personnel : l'audit social. La solution a consisté à introduire, additionnellement aux techniques de questionnaires et d'interviews, une méthode empruntée aux ethnologues.

De quoi s'agit-il? d'une méthode d'observation in vitro. Il s'agit d'une immersion totale dans l'entreprise, d'un vécu pour une meilleure écoute. Ecouter mieux cela signifie aller constater soi-même, en partageant la vie de l'entreprise auditée, la réalité quotidienne du comportement des salariés. Pour comprendre et voir clair pour réussir mieux, les ethnologues ont fondé la démarche dite "d'observation participante". Nous empruntons à Bruyn (1966) les trois axiomes qui constituent l'essentiel de la méthode :

- l'observateur participant partage la vie, les activités et les sentiments des personnes dans une relation de face à face
- l'observateur participant est un élément normal (non forcé, non simulé, non étranger à) dans la culture et la vie des personnes observées.
- le rôle de l'observateur participant est un reflet, au sein du groupe observé, du processus social de la vie du groupe en question.

La méthode consiste donc, comme Malinowski (1922) le dit lui-même, "à participer à ma façon à la vie du village, à attendre avec plaisir les réunions et les festivités importantes, à prendre un intérêt personnel aux palabres et aux petits incidents journaliers ; lorsque je me levais chaque matin, la journée s'annonçait pour moi plus ou moins semblable à ce qu'elle allait être pour un indigène".

En entreprise, l'observation participante constitue bien une technique éprouvée pour rendre compte de la réalité quotidienne. Cette technique ne se contente pas des faits sociaux objectifs, existant comme des choses : elle fait accoucher les individus non seulement pour connaître des comportements explicites mais aussi des non-dits

enfouis dans la conscience et que seuls des gestes symboliques trahissent.

L'observateur fait appel à sa capacité d'interprétation pour lire ces gestes symboliques. Ce faisant l'observateur participant utiliserait une démarche subjective. Mais, précisément, est-il possible, concevable, d'exclure l'observateur-auditeur du champ social audité? Obtiendra-t-il des informations complètes s'il n'est pas lui-même une partie, parmi les autres, de l'observation?

L'immersion de l'observateur permet de corriger la vision des faits obtenue par le repérage médiatisé du questionnaire ? L'immersion aboutit à une connaissance plus authentique de l'objet étudié rapproché.

Ces témoignages montrent bien que les questionnaires ne sont pas les seuls éléments de la connaissance. Parce que l'organisation des événements est socialement construite, il est préférable de chercher cette structuration dans les expressions et les gestes des participants.

Pour les plus sceptiques nous pouvons rapporter ces quelques réflexions d'ouvriers lors d'entretiens. A la question de savoir s'ils renseigneraient un éventuel questionnaire, voici l'intégralité de leurs réponses : "moi, si tu m'avais envoyé un questionnaire, je me serai dit, celui là il ne donne pas lui-même assez d'importance à ce qu'il fait en m'envoyant un questionnaire, alors pourquoi je vais lui répondre ?". "remplir un questionnaire, pour quelqu'un que je ne connais pas, que je n'ai jamais vu, qui reste derrière son bureau? je ne sais pas ce qu'il veut faire, pourquoi je vais lui dire des choses?"

### 3.2 - LES HISTOIRES DE VIE

Selon Pineau et Legrand (1993) l'histoire de vie est conçue comme approche de recherche et également comme pratique de formation mais loin de se réduire à une méthode elle vient questionner les différentes sciences humaines dans un sens épistémologique, c'est à dire dans leur fondement même. Nous retiendrons la définition proposée par ces auteurs "recherche et construction de sens à partir des faits temporels personnels" aux fins d'éviter les risques d'une lecture exclusivement événementielle des histoires de vie.

Dans cet esprit, il apparaît illusoire de penser gérer les hommes de façon simple dès lors que chaque homme est lui-même le siège de pulsions et besoins contradictoires ainsi que le sujet de sa destinée. Il en résulte un usage mystificateur de procédés tels que le projet d'entreprise qui n'a d'utilité et de sens selon Fitcher (1988) que s'il s'adresse à des groupes ou à des individus entre lesquels existe déjà une complicité et une communauté d'intérêts. Au total, les histoires de vie, en valorisant le vécu, donnent du sens à l'activité des hommes non seulement dans leurs pratiques, leur interaction, mais aussi dans leur recherche.

Dira-t-on, pour autant que les sciences de gestion se sont emparées de ce terrain ? Force est de reconnaître que cette démarche relativement neuve a été davantage utilisée en anthropologie, en sociologie, en psychologie et en histoire. Ainsi, selon le témoignage de Poitier, Clapier-Valadon et Raybant (1980) "la bibliographie des ouvrages concernant les histoires de vie atteint plus d'un millier de références". Quelques années plus tard, Betaux (1989) nous invitait à découvrir "le déplacement de l'histoire de vie, d'un champ théorique – celui des sciences sociales – à un champ pratique, celui de l'éducation permanente".

Dans une contribution ultérieure Barthe et Igalens (1995) précisent les apports des récits de vie dans le cadre de la gestion des ressources humaines. L'ensemble des travaux tend à légitimer notre intérêt pour cette méthode de recherche, qui se révèle fructueuse non seulement pour connaître des pratiques de la GRH mais aussi pour en saisir la signification.

Ainsi prendrons-nous en compte ces trois résultats retenus par Barthe et Igalens :

- lorsqu'on arrive après une assez longue période de vie, l'expérience professionnelle devient significative.
- les événements qui ont jalonné ce parcours étant plus nombreux, l'étude des blocages, des ruptures... est particulièrement instructive et parfois déterminante pour la construction d'un nouveau projet.
- les stéréotypes, tel qu'après cinquante ans on ne peut plus trouver de travail doivent être dédramatisés.

### 3.3 - LA MOBILISATION DES SCIENCES HUMAINES

L'insertion des sciences humaines dans les démarches que nous venons de passer en revue est préférable au réductionnisme juridique encore triomphant dans nombre d'entreprises. Les trois premiers congrès de l'AGRH ont montré l'intérêt du choix de l'interdisciplinarité pour comprendre l'identité de l'individu et son engagement en harmonie avec le projet collectif de "son" organisation. Nous avons nous-même pris position (Yanat, 1992) sur la nature interdisciplinaire des connaissances, seule capable, selon nous, de former des hommes "qui ne se cantonnent pas dans le splendide isolement de la technicité" (Gusdorf 1977) et de "former des programmes qui dénoncent la tyrannie des idées dominantes" (Allais 1989).

36

Force est de rappeler avec Morel (1992) que la formation en sciences humaines pertinente pour l'entreprise est insuffisante. Une insertion plus franche devrait pouvoir compléter la connaissance des gestionnaires sur l'articulation de l'individu et du collectif. En définissant d'une manière plus rigoureuse la fonction, la structure, l'organisation, les sciences humaines en général et les sciences de la vie en particulier, obligent à renoncer à des explications causales mais illusoire, à des dichotomies simplistes, le corps/l'esprit, l'individu/la société, la pensée/l'action, l'intelligence/l'affectivité. Ces disciplines tendent, au contraire, à établir un continuum entre l'organique, le psychologique et le sociologique et permettent de renverser la perspective pour prendre les sciences humaines comme système de référence au lieu de la gestion et pour répondre aux questions suivantes :

37

- quelle espèce sommes-nous ?
- qu'est-ce qui fait notre spécificité ?
- que partageons nous avec les autres espèces ?
- quelles en sont les conséquences ?
- si notre néo-cortex nous distingue si nettement des autres êtres vivants, comment fonctionne-t-il ?
- quels enseignements pouvons-nous en tirer ?
- étant donné l'importance de notre système nerveux central dans nos expériences, quelles sont les conditions de son équilibre avec l'environnement ?
- compte tenu de la place primordiale occupée par le langage dans les secteurs de l'activité humaine, que savons nous de cette faculté ?
- qu'arrive-t-il à un individu depuis la fécondation jusqu'à l'âge adulte ?
- quelles sont les différentes phases de son développement neuro-moteur, intellectuel, affectif? comment est-il socialisé ?
- quelles sont les interactions existant entre le biologique, le social?

A travers les différentes réponses à chacune de ces questions il serait possible d'examiner dans quelle mesure les pratiques de gestion sont en accord avec les données des sciences de la vie. Nous citerons les quelques exemples suivants. Ainsi compte tenu du rôle primordial joué par l'affectivité et le langage dans la vie professionnelle des hommes, les psychanalystes et les linguistes nous éclairent par leurs disciplines. Le langage étant la fonction biologiquement la plus caractéristique des êtres humains, il n'y a rien d'étonnant à la rencontrer dans une des nombreuses activités des hommes, l'activité économique : les analystes d'entreprises ont ainsi découvert que les managers consacraient à peu près 60 % de leur temps et de leurs activités à la parole. C'est grâce au langage que nous pouvons vivre en tant qu'êtres humains au sein des différentes cultures.

Un autre exemple de la prise en compte des sciences de la vie comme système de référence peut-être donné par la psychanalyse. Cette science a fait une percée, certes timide et camouflée, dans l'entreprise sous la forme des différentes thérapies et analyses qui ont emprunté le déguisement soit des affects soit des instances psychiques. Comme toutes les sciences médicales la psychanalyse est une science inductive fondée sur l'observation. Ainsi l'observation rigoureuse permet à Breuer et à Freud d'établir (entre autres conclusions) que les sujets "souffrent de réminiscences douloureuses d'événements traumatiques vécus dans leur première enfance, c'est à dire dans leur propre passé et qu'ils y restent encore plus tard affectivement attachés".

38

Cette constatation empirique suffit à comprendre pourquoi les gestionnaires d'entreprises doivent intégrer dans leur savoir la science psychanalytique qui accorde à la fois une place primordiale au processus affectif et une si grande importance au rôle du passé et à son élaboration par le sujet. Ainsi équipé de ce savoir les gestionnaires de tout pays peuvent se faire une idée des facteurs moteurs et des implications des comportements humains. Il s'agit de "former des gestionnaires qui ne soient plus encombrés de certitudes... donner des schémas flexibles de compréhension afin de rendre les jeunes plus capables de résoudre un certain nombre de problèmes (Vulliez, 1978). La prise en charge de cet objectif engage

39

universitaires et praticiens à proposer une formation proche de l'action (Paquet et Gélénier, 1991) et mettre en place un programme qui, privilégiant des dimensions fondamentales telles que les sciences de la vie et l'approche globale (Chanlat, 1981) représenterait, pour parler comme Gusdorf, "une sorte de contrepoison épistémologique de la spécialisation et serait une pensée qui rassemblerait par opposition à la pensée qui divise et subdivise (Gusdorf, 1977). "Une formation proche de l'action est une formation qui, selon la terminologie de la thèse dite d'Ottawa, définit le concept fondamental de "type Delta".

La prise en compte de cette dimension renvoie à la valorisation par Minzberg (1984) de l'intuition, de l'implicite, de l'expérimental de l'hémisphère droit, par opposition à la logique, l'explicite, le théorique de l'hémisphère gauche. Elle permet de favoriser ce que nous appelons "l'invariance de la marge de manœuvre", indispensable à tout acteur en situation de décideur. Fondée essentiellement sur l'induction et l'émergence du savoir commun, la connaissance de type delta nous permet, selon les principes de l'ethnométhodologie de coller à la réalité et, selon l'expression de Gélénier, "de trouver des solutions pour l'action dans une configuration inédite de circonstances et de buts" (Paquet et Gélénier, 1991)

## CONCLUSION

Notre réflexion conduit à retenir -- sur le mode prescriptif et volontariste- que l'entreprise, lieu de vie des acteurs doit être un lieu, non plus de mépris des différences individuelles, mais un lieu de gestion mobilisatrice et de communion (Yanat, 1997). Cette définition de l'entreprise interpelle à la fois gestionnaires et enseignants chercheurs et conduit à poursuivre notre recherche pour vérifier nos hypothèses. Il s'agit de retenir un mode de gestion reposant sur les deux principes fondamentaux suivants :

- développer l'adhésion partenariale : l'ensemble des protagonistes de l'entreprise devront se reconnaître respectivement dans une structure constante d'ajustement permanent ;
- transformer, et de façon plus globale et durable, l'ensemble de la vie en entreprise en un contexte de respect, de partage et d'appropriation.

Il s'agit au total :

- de montrer la richesse de la relation à autrui où l'homme, tout l'homme, développe dans des actions sans cesse renouvelées, une logique de complicité, d'amitié - et pas seulement de confiance calculée- de manière durable.
- de contribuer à la naissance, au sein de l'entreprise, de l'homme total avec ses affects, son histoire, ses attentes, c'est à dire un acteur éthique porteur de sens, pas uniquement producteur de marchandises.
- de réhabiliter une pratique humaniste dans le monde de la gestion par le dépassement de la seule référence à la norme.

M. Allais (1989), "La philosophie de ma vie", in Gérer et comprendre.

N. Barthe N et J. Igalens (1995), "Récits de vie et recherche d'emploi", Actes colloque 6ème congrès AGRH, Poitiers.

HS. Becker (1985), *Outsiders*, Paris, Métailié.

Berger et Luckman (1989), *La construction sociale de la réalité*. Paris, éditions MK. D.Betaux (1989), *Histoires de vie*, tome 1, L'Harmattan.

F. Bidault, JC Jarillo (1995), *La confiance dans les transactions économiques*. Paris, Eska.

S. Bruyn (1985) "The human perspective in sociology the methodology of participante observation", cite par Aktouf, O ; dans la rupture entre l'entreprise et les hommes, ed d'org, Paris.

A. Chanlat et M. Dufour (1985) (direct.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes : le point de vue des sciences de la vie*, ed d'Organisation, Paris.

A. Chanlat (1981), "L'enseignement et le métier d'enseignant en gestion en question", revue internationale de gestion, sept.

A. Coulon (1990), *L'ethnométhodologie*, Puf, Paris.

Erickson (1972), *Adolescence et crise, la quête de l'autorité*. Paris, Flammarion.

Fitcher (1988), "Non au projet d'entreprise", RFG, n°68.

Fukuyama (1995), *Trust : the social virtues an the creation of prosperity*. The free press.

B. Galambaud (1983), *Des hommes à gérer*. Paris, EME.

H. Garfinkel (1984), *Studies in ethnomethodology*. Cambridge, Polity Press.

- A. Giddens (1987), *La construction de la société*. Paris. Puf.
- A. Giddens (1991), *A Modernity an self identity*. Cambridge, Polity Press.
- A. Giddens (1998), *In sciences humaines*, n°84.
- G. Gusdorf (1977), "Pourquoi des professeurs?", PBP, Paris.
- A. Hirschman (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Paris, Editions Ouvrières.
- C. Javeau (1991), *La société au jour le jour*. Bruxelles. De Boeck.
- EN LIGNE Jensen, Meckling (1976), "Theory of the firm : managerial behavior, Agency Cost an ownership structure", in *journal of financial economics*, volume 3, p305-360).
- EN LIGNE J. Karpick (1989), "L'économie de la qualité" in *Revue française de sociologie*, volume XXX, n°2, p187-210.
- A. Lebaube (1991), "Taylor n'est toujours pas mort". Paris, Le monde initiatives.
- B. Malinowski (1922), *Les argonautes du Pacifique Sud*, Londres, G. Routledges.
- H. Mintzberg (1984), *Le management au quotidien*, EO.
- C. Morel (1992), "Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise", in *Gérer et comprendre*, n°28, sept.
- G. Paquet, O. Gélinier (1991), *Le management en crise, pour une formation proche de l'action*, Economica, Paris 1991
- J. Poitier et alii (1980), *Les récits de vie*, Puf.
- A. Smith (1976), *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris, Gallimard.
- FW. Taylor (1957), *La direction scientifique des entreprises*. Paris. Dunod.
- Vuilliez (1978), Interview à l'Express.
- EN LIGNE DE. Williamson (1993), "Opportunism an its critics, managerial an decision economics", volume 14, p 97-107.
- Z. Yanat (1997), "Audit de l'organisation du travail". Aix en Provence, Université d'été de l'IAS.
- Z. Yanat (1992), "L'ethnométhodologie, démarche pour un audit stratégique efficace", *Revue GRH*, n° 3.
- Français *L'entreprise évolue dans un monde normé et cela soulève de sérieuses questions liées à la créativité. L'existence des normes, leur développement, leur pérennité, contribue à réguler la société au travail. La référence aux seules normes n'a t'elle pas pour résultat d'accéder à une connaissance tronquée de la réalité? La performance de l'entreprise peut-elle faire l'économie de ce qui ne se donne pas à voir? L'objet de notre communication est de nous impliquer dans ces interrogations. Nous tenterons de montrer dans un premier temps que le parti pris de la norme s'appuie sur le paradigme fonctionnaliste. Une approche alternative fondée sur le paradigme interprétatif permettra de montrer, dans un deuxième temps que les acteurs n'agissent plus exclusivement selon un système de normes ; ils sont capables d'innovation et de créativité. Il s'agit, en définitive, de réhabiliter une pratique humaniste dans le monde de la gestion par le dépassement de la seule référence à la norme et la mobilisation des sciences sociales de plus en plus alliées, depuis quelques années, aux sciences de gestion.*
- English *The enterprise is developing in a normative world that questions creativity. The existence of norms, their development and sustainability regulate working society. The only reference to norms has perhaps a negative effect : to modify reality? The article aims at showing that fonctionnalism paradigm is outmoded, and that actors can be innovative and creative. We believe that it is possible to have humanist practices in the world of management.*

# Les défis de l'édition contemporaine – Rencontre avec Emmanuël Souchier, Jean-Yves Mollier et Éric Hazan

PAR CLARA BALLESTER · 29 MARS 2016

*« Éditer aujourd'hui », un cycle de conférences initié par le master professionnel « Monde du livre » de l'université d'Aix-Marseille, interrogeait cette année les ruptures de l'édition contemporaine lors d'une rencontre organisée le 18 janvier 2016, en partenariat avec le master « Métiers des archives et des bibliothèques », le SCD de l'université et l'ABF-Paca.*

Télécharger et écouter l'enregistrement sonore de la rencontre

Après avoir fait porter sa réflexion en 2014 sur « L'accès à l'édition », cette journée a été l'occasion de revenir sur les différentes facettes du métier d'éditeur – de la conception à la diffusion d'un livre –, mais aussi de questionner le rôle et les pratiques des autres acteurs de la chaîne du livre. En effet, le monde de l'édition est en pleine mutation : entre l'apparition des nouvelles formes numériques et les difficultés liées au contexte économique, éditer aujourd'hui semble être un véritable défi pour un éditeur indépendant. Nous avons accueilli trois intervenants pour réfléchir à ces questions : Emmanuël Souchier, sémiologue du texte et de l'image, professeur de littérature et d'information et communication au Celsa Sorbonne et auteur entre autres de l'article « Formes et pouvoirs de l'énonciation éditoriale<sup>1</sup> » ; Jean-Yves Mollier, professeur d'histoire contemporaine à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, spécialiste de l'histoire de l'édition,

auteur de nombreux ouvrages sur l'édition et tout récemment de Une autre histoire de l'édition française paru en 2015 aux éditions La Fabrique ; et enfin Éric Hazan, fondateur des éditions La Fabrique, spécialisées dans la publication d'essais politiques traitant de thèmes sujets à polémiques et peu couverts par d'autres éditeurs , auteur et diffuseur de la revue Nioques.



*Éditer aujourd'hui 2 – Journée d'études © Jean-Jacques Compain, 18*

*janvier 2016*

## **« Il n'y a pas d'auteur sans éditeur » (Emmanuel Souchier) : la matérialité du livre comme espace communicationnel**

En tant que sémiologue, Souchier invite à penser le texte dans sa matérialité, mais toujours sous l'angle de l'interdisciplinarité. Écartant d'entrée les dimensions sociale, politique, économique et industrielle du texte, il a choisi de centrer son propos sur une dimension particulière : la fonction éditoriale. Le but n'est pas de rendre compte de faits historiques, mais d'analyser et de comprendre des phénomènes communicationnels et sociaux. Les acteurs de la chaîne éditoriale sont nombreux et chacun d'eux est porteur d'une vision du texte que Souchier propose précisément d'interroger. Entre ces acteurs, notamment l'auteur et l'éditeur, une communication et une relation de pouvoir s'établissent autour du texte et de l'écrit.

Parmi les nombreuses questions soulevées par le sémiologue, une en particulier agit comme un fil conducteur de ses recherches : un manuscrit, une édition originale et une édition illustrée donnent-ils à voir le même texte

? Avec cette problématique qui peut paraître simple, E. Souchier est revenu sur l'importance du décentrement disciplinaire, interrogeant par là la notion d'auteur et son rapport aux autres acteurs de l'écrit.

L'interdisciplinarité devient essentielle. Selon lui, en effet, « les historiens du livre ne s'intéressent pas nécessairement à l'histoire de l'écriture, et les historiens de l'écriture oublient qu'en fait il y a quand même quelques livres qui traînent dans notre culture ». De même, les études universitaires de littérature ne prennent pas souvent en compte la matérialité du livre et ce qu'elle nous dit du texte que nous avons sous les yeux, du lien qui existe entre l'écriture, le texte et l'objet que nous possédons en tant que lecteur.

C'est en travaillant sur les Exercices de styles de Raymond Queneau et en analysant les différents états du texte – manuscrit, tapuscrit, différentes éditions commercialisées – que Souchier fait évoluer son questionnement. Si, pour le linguiste et le littéraire, le texte reste résolument le même quels que soient ses différents états, le généticien, lui, les prend en compte. En effet, son premier geste est de classer et de mettre à jour les variantes d'un texte dans le but, par exemple, d'en établir une édition critique. Le généticien considère les différents états du texte chronologiquement. Cependant, son interprétation du texte considéré comme final ne prendra pas en compte ses états successifs antérieurs et ce qui se joue entre eux. Or, c'est précisément dans ce lien qu'il faut trouver du sens pour cerner « la relation intime entre la matière et l'esprit du texte ». Pour lui, considérer une édition d'un texte comme le stade final de ce texte serait même un paradoxe. Non seulement les autres écrits d'un auteur peuvent enrichir le texte, mais les acteurs de l'édition eux-mêmes, dans leur exercice professionnel, donnent un nouvel éclairage au texte qui crée du sens. Le livre est alors chargé d'une « polyphonie énonciative ». Les différentes éditions d'un même texte qui circulent sur le marché ne sont donc pas la même œuvre.

Emmanuel Souchier est alors revenu à l'acte d'écriture. Avec le premier manuscrit de Proust, nous avons pu voir que l'auteur lui-même anticipe les actes éditoriaux dans sa manière d'organiser son texte sur la page. Les codes culturels propres à l'édition sont déjà présents dans le premier geste

anthropologique de création du texte.

## De L'Édition sans éditeurs (1999) à Une autre histoire de l'édition française (2015), quel avenir (prévisible) pour l'édition ? (Jean-Yves Mollier)

L'éditeur a donc un rôle clé à jouer, puisque la matérialité qu'il apporte à un texte lui confère une nouvelle voix. Toutefois, face à un paysage éditorial en pleine mutation, Jean-Yves Mollier s'interroge sur la place de l'éditeur dans le monde contemporain, en partant du livre fondamental d'André Schiffrin, L'Édition sans éditeurs (La Fabrique, 1999).

Dans cet ouvrage, Schiffrin explique que l'éditeur tel qu'il est apparu à la fin du XVIIIe s. n'existe plus. Initialement, l'éditeur substituait la logique de l'offre à la logique de la demande, à l'image de Charles-Joseph Panckoucke, inventeur d'un nouveau format et d'une nouvelle manière de commercialiser l'Encyclopédie. Il évoque donc les transformations qu'a connues le monde de l'édition aux États-Unis depuis le début des années 1980, dues au phénomène de concentration. Ces années marquent le passage d'une forme de concentration de type industriel, c'est-à-dire un groupement de plusieurs maisons d'édition, à une concentration de type financier. Si Schiffrin ne remet pas en cause la logique capitaliste de l'édition, il dénonce cette concentration financière qui exige des éditeurs qu'ils réalisent un chiffre d'affaire supérieur à 10 % à une époque où l'inflation est extrêmement basse, empêchant ainsi toute prise de risque éditoriale puisque les éditeurs se contentent alors de reproduire le modèle des livres qui se vendent, au lieu de chercher de nouveaux auteurs qui pourraient faire évoluer notre vision du monde et de la littérature.

Schiffrin concluait qu'il était moins pessimiste quant à la situation de l'édition en France. Seize ans plus tard, Jean-Yves Mollier publie Une autre histoire de l'édition française aux éditions La Fabrique également : que s'est-il passé dans l'intervalle ? La France a suivi le modèle américain et le phénomène de concentration s'est accéléré. Cela s'est notamment vérifié en 2002, lorsque le groupe Vivendi-Universal, alors au bord de la faillite, a mis en

vente sa branche française consacrée aux livres, modifiant ainsi la structure de l'édition française qui comportait à l'époque deux grands groupes (Hachette et Vivendi-Universal Publishing), quatre groupes moyens (Flammarion, Albin Michel, Gallimard, Le Seuil) et des centaines de PME de l'édition. Hachette a racheté Vivendi-Universal Publishing à hauteur de 40 %, et depuis, Flammarion a été racheté par Gallimard et Le Seuil a été vendu à La Martinière. Aujourd'hui, la structure de l'édition française voit à sa tête Hachette, un géant au chiffre d'affaire annuel supérieur à deux milliards d'euros, fortement présent au niveau international et dans le top 10 mondial des plus gros éditeurs, suivi par quelques groupes ayant un chiffre d'affaire annuel tournant autour de 200 à 600 millions d'euros et de centaines de PME de l'édition.

Autre phénomène contemporain essentiel : le poids de nouveaux acteurs dans l'économie du livre, tel Amazon. En 2014, le contrat qui liait Hachette à Amazon pour la commercialisation de ses livres aux États-Unis a expiré. Hachette a proposé à Amazon de reprendre le contrat à l'identique, mais ce dernier a refusé et les deux groupes se sont retrouvés engagés dans de vives négociations. Hachette a fini par céder et par signer le contrat, dont les clauses n'ont pas été révélées au public. Ainsi, le monde de l'édition est confronté aujourd'hui à ce que l'on nomme le GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), ces géants du web aux chiffres d'affaires colossaux – la valeur d'Apple est supérieure à 150 milliards d'euros – face auxquels le monde de l'édition ne peut rivaliser : les dix groupes éditoriaux les plus importants au monde représentent à peine 40 % du chiffre d'affaire d'Amazon. Ce dernier a d'ailleurs lancé son prix littéraire de l'auto-édition en 2015, et rémunère les auteurs auto-édités à hauteur de 70 %, alors que le taux avoisine les 10 % en passant par un éditeur traditionnel. En faisant cela, Amazon incite les auteurs à ne plus passer par les éditeurs, et nie ainsi toute la plus-value qu'ils apportent au livre. Amazon compte par ailleurs sur les réseaux sociaux pour promouvoir ces ouvrages, effaçant le rôle de conseil des libraires ou des critiques littéraires dans la presse, puisque ces nouveaux outils numériques font désormais partie intégrante de la construction de la visibilité littéraire, comme en attestent les chiffres de vente des livres écrits

par des Youtubeurs célèbres, quand bien même la qualité littéraire de ces ouvrages n'est pas toujours au rendez-vous. Selon Mollier, la lecture n'est pas menacée, puisque l'humanité a lu sur bien des supports différents et continuera à s'adapter aux nouveaux supports amenés par le numérique. En revanche, nous sommes confrontés aujourd'hui à de nouveaux acteurs de l'économie mondiale, des géants dont le but est de faire le maximum de profit, et qui ont la volonté de gagner le plus de terrain possible sur leurs concurrents. On peut donc s'interroger sur la place qu'il restera alors aux acteurs de la chaîne du livre.

## **« Comment faire connaître un nouveau livre ? » (Éric Hazan) : un recours à l'interprofession essentiel pour l'édition indépendante**

Face à cette concentration croissante de l'édition autour de quelques empires industriels, on peut s'interroger sur la manière dont subsiste la myriade de petites maisons indépendantes qui composent une partie du paysage éditorial actuel. Éric Hazan a d'emblée donné une grande place à la réflexion sur les enjeux du monde éditorial dès la création des éditions La Fabrique. L'un des tout premiers auteurs de son catalogue n'est autre qu'André Schiffrin, qui y a dirigé l'ouvrage collectif *Le Livre : que faire ?* donnant la parole à de multiples acteurs du monde du livre pour un débat, déjà, sur le thème « Éditer aujourd'hui ». Éditeur aux éditions d'art Hazan à partir de 1983, puis fondateur des éditions La Fabrique en 1998, il a choisi de s'interroger, à partir de son expérience personnelle, sur la manière de faire connaître un livre lors de sa parution dans le cas d'une maison d'édition peu connue, disposant de peu de moyens financiers. Pour lui, cet accompagnement du livre à sa sortie des presses de l'imprimerie passe par le recours aux richesses de l'interprofession : c'est alors tout un réseau qui se met en place afin d'encourager cette diffusion.



*Présentoir de la BU de lettres pour la journée Éditer aujourd'hui 2, ©*

*Jean-Jacques Compain, 18 janvier 2016*

L'éditeur a tout d'abord réfléchi aux difficultés éprouvées par les petits éditeurs face aux médias. Trop peu de temps est consacré au livre sur les ondes, d'autant plus lorsqu'il s'agit de livres de petites maisons : sur France Culture, c'est tous les ans et demi seulement que l'on évoque les ouvrages de La Fabrique. Le constat est également mitigé en ce qui concerne la presse écrite, bien qu'elle traite davantage des nouvelles parutions littéraires. On y retrouve principalement des critiques d'ouvrages issus de grands groupes éditoriaux, mais peu de titres publiés par de petites maisons indépendantes. Plusieurs raisons à cela : tout d'abord, un petit éditeur n'a pas les moyens de s'offrir des pages publicitaires, principale source de revenus des suppléments critiques. Les gros éditeurs accaparent alors ces espaces et, en contrepartie, voient leurs livres privilégiés dans les rubriques dédiées à la critique. De même, les critiques littéraires sont nombreux à aspirer à une carrière d'écrivain et à nourrir l'espoir de se faire publier un jour. Pour ces raisons, ils favoriseraient les critiques élogieuses d'ouvrages de gros éditeurs afin d'augmenter leurs chances d'atteindre cet objectif. Enfin, les publications d'un éditeur engagé sont passées sous silence dans la presse quand il adopte certaines prises de position, comme c'est le cas pour La Fabrique et la question palestinienne, traitée dans plusieurs ouvrages de la maison. Seul le nouveau média que constitue internet pourrait représenter une mise en valeur positive. Que la critique soit bonne ou mauvaise importe peu, l'essentiel étant que l'on parle du livre. Toutefois, malgré cette note optimiste, le phénomène reste restreint et lié à des initiatives singulières.

Pour Hazan, « l'oxygène » des éditeurs réside véritablement dans les librairies indépendantes. Une cinquantaine d'entre elles soutiennent et valorisent le travail de La Fabrique à travers la France, et les relations avec ces acteurs du monde du livre sont cruciales pour la bonne marche de la maison. D'une part, cette relation s'entretient par l'intermédiaire du diffuseur – dans le cas de La Fabrique, Les Belles Lettres – et donc des représentants, qui transmettent aux libraires les arguments recueillis auprès de l'éditeur pour présenter une prochaine publication. Les échanges avec les représentants sont toujours essentiels pour lui, qui tient à ce qu'ils disposent des manuscrits afin de connaître au mieux les futures parutions ; les libraires sont également nombreux à recevoir des services de presse de la part de La Fabrique – dont les envois sont privilégiés par rapport à ceux des journalistes –, mais aussi, lorsque cela est possible, des épreuves reliées de l'ouvrage avant sa parution. D'autre part, le contact direct avec les libraires est primordial, et passe notamment par des visites régulières ; il s'agit aussi de répondre présent à chaque invitation, quelle que soit la structure qui en est à l'origine, afin de nouer des liens privilégiés avec eux.

L'éditeur prend aussi à cœur l'instauration d'un lien privilégié avec le lecteur en tant que destinataire final du texte. Il se matérialise par un site web clair, bien agencé et dynamique : celui de La Fabrique propose de courtes vidéos de présentation de chaque nouvelle parution. Pour Hazan, l'édition actuelle passe donc par un travail de qualité autour du livre, mais aussi par tout un travail relationnel et de communication qui suit la fin de la fabrication du livre proprement dite.

Devant un public nombreux, ces trois personnalités du monde du livre ont ainsi dessiné un paysage éditorial contemporain très vivant mais fragile, nécessitant une attention soutenue et active de la part de tous les acteurs de la chaîne du livre.

Article écrit par Clara Ballester, Crystel Junca et Lucile Rivaux

**Clara Ballester**

More Posts

**La confiance: une explication des performances  
des entreprises familiales**

**José ALLOUCHE**

Professeur à l'Université de Versailles  
St Quentin en Yvelines, LAREGO

**Bruno AMANN**

Professeur à l'Université de Pau et des  
pays de l'Adour, LAREGO

Depuis le milieu des années 80, l'attention tant des professionnels que du monde universitaire s'est portée sur le phénomène "entreprise familiale". Les recherches sur les entreprises familiales ont connu ces dernières années un regain sensible d'intérêt, en particulier dans la littérature anglo-saxonne<sup>1</sup>. Récemment, la presse économique et financière française s'est largement fait l'écho d'un renouveau d'intérêt pour l'entreprise familiale<sup>2</sup>, se manifestant également dans des travaux de vulgarisation sur la question (Catry B. et Buff A. 1995; Gélihier O. 1996), voire même la création de FCP spécialisé<sup>3</sup>.

La communauté scientifique française apparaît néanmoins singulièrement à l'écart de ce mouvement, même s'il est possible de relever quelques études dont certaines sont déjà anciennes et économiques (Morin 1973, Hirigoyen 1982, 1984) et d'autres plus récentes et gestionnaires (Allouche et Amann 1995, 1998a, 1998b, Charreaux 1990, Maherault 1998, Viviani 1998), sociologiques (Bauer et Bertin -Mourot 1991) ou encore juridiques (Courret 1993).

Essentiellement dans la sphère anglo-saxonne, depuis quelques années, les professionnels, comme les milieux académiques se sont organisés afin de mener des investigations dans le domaine de l'entreprise familiale. Ces groupes rassemblent généralement des universitaires émanant des sciences de gestion, de l'économie, de la sociologie, des juristes mais également des consultants, des dirigeants d'entreprise ou encore des thérapeutes de la famille. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut citer pour les plus représentatifs the Family Firm Institute (FFI), Family Owned Business Educators (FOBE), et the International Family Business Program Association (IFBPA), et au Canada, the Canadian Association of Family Enterprises (CAFE)

Aux États-Unis, plus de 60 universités offrent de réels programmes sur l'entreprise familiale (Vinturella, Elstrott, et Galiano, 1993). Par ailleurs, un certain nombre d'universités comme Harvard University, Cornell University, Baylor University, University of Southern California, University of St. Louis, et the University of St. Thomas ont organisé des conférences sur le domaine et participent à des groupes de recherche.

L'intérêt croissant pour ce domaine (Selz, 1994) se manifeste également par l'implication d'institutions financières importantes oeuvrant le plus généralement comme sponsor: Ernst and Young, MassMutual, Arthur Andersen, U.S. Trust, Bankers Trust, Cooper's and Lybrand, Boston Company and the Mellon Group en sont les plus représentatifs.

L'Europe dans ce domaine et la France en particulier semblent singulièrement en retard. Ernest-Antoine Seillère vient de financer la création d'une chaire spécialisée à l'INSEAD. L'industriel suisse Stephan Schmidheiny a suivi la même démarche à l'IMD de Lausanne. Au niveau universitaire, la recherche sur les entreprises familiales constitue une part importante des activités du LAREGO (laboratoire de recherches en économie et gestion des organisations) à l'Université de Versailles St Quentin en Yvelines. Une initiative bordelaise récente (Université de Bordeaux IV) vient conforter cette voie de recherche. En Espagne, le centre de la recherche sur l'entreprise familiale se situe à l'Université de Navarre (El Instituto de la Empresa Familiar). L'implication des professionnels se manifeste dans l'étude menée par la charge ODDO (supra) mais également par la création de l'ASMEP (Association Syndicale des Moyennes Entreprises Familiales) présidée par Yvon Gattaz.

La majeure partie de ce courant de recherche (tant en Europe qu'aux États-Unis) s'accorde à constater une supériorité des entreprises familiales sur les entreprises non-familiales.

---

<sup>1</sup> Pour un état de la recherche sur les entreprises familiales, voir le site internet de Bruno Amann, largement consacré à l'entreprise familiale: <http://www.univ-pau.fr/~amann>

<sup>2</sup> Les Échos 24/2/97 "l'entreprise familiale, une valeur en hausse", 25/02/97 "Entreprise familiale, la loi des dynasties" 26/02/97 "Entreprise familiale, pas de rentiers chez les héritiers", 27/02/97 "Entreprise familiale: la prochaine étape"; l'Usine Nouvelle 23/01/97 "Entreprises familiales: le nouveau modèle", le Revenu Français 17/01/97 "Affaires: vive les familles"; Valeurs Actuelles 11/01/97 "Le retour triomphant du capitalisme familial"

<sup>3</sup> Le fonds Oddo génération créé par Oddo Gestion est une Sicav composée d'actions de sociétés familiales

Une supériorité en termes de performances au sens général du terme, les déclinaisons étant nombreuses. Cette réalité constatée (1) demeure toutefois assez mal - ou peu- expliquée (2). Un courant émergent (Allouche et Amann 1998a, Chami 1997, Fukuyama 1995) introduit dans l'analyse la notion de confiance comme explication possible (3).

### 1. Entreprises familiales et performances: une réalité constatée

Les définitions de l'entreprise familiale sont diverses et nombreuses. Trois grands types ont pu être retenus par le passé (Allouche et Amann 1998a):

- Certains auteurs retiennent comme critère le degré de détention du capital par la famille (Alcorn 1982; Barnes et Hershon 1976; Barry 1975; Landsberg, Perrow et Roglosky 1988).
- Pour d'autres, c'est le degré d'implication de la famille dans le management qui est le critère déterminant (Beckhard R., Dyer J. 1983; Keppner 1983)
- L'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante est parfois retenue comme critère (Churchill et Hatten 1987; Ward 1987).

A l'heure actuelle, la tendance est semble t'il plutôt à une approche multi-critères (Rosenblatt et alii 1985; Handler 1989) avec une prédominance du critère de détention du capital par la famille. D'une manière générale, l'entreprise familiale a pu être définie comme une entreprise qui est détenue et dirigée (i.e. contrôlée) par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles (Handler, 1989; Hollander et Elman, 1988). Une définition plus détaillée est donnée par Davis et Tagiuri (1982). Ils définissent une firme familiale comme " ..une organisation ou deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital"<sup>1</sup>. Cette définition de Davis et Tagiuri (1982) apparaît a priori comme la plus satisfaisante.

La constatation d'une supériorité en termes de performances des entreprises familiales apparaît tant dans leur place dans les économies nationales que dans les principales études sur la question.

De nombreuses études attestent de l'importance de cette place: Allouche et Amann, 1995; Galve et Salas, 1993; Gallo, 1994; Glueck & Meson, 1980; Ibrahim & Ellis, 1994; Leach 1990, Martinez 1994; Owens, 1994; Reidel, 1994; Ward 1983 qui s'orientent majoritairement dans une analyse quantitative du poids économique des entreprises familiales. Participant de cette voie de recherche un deuxième courant tente de s'attacher au poids social des entreprises familiales.

Le constat, s'il est loin d'être exhaustif et parfois approximatif, est saisissant. Dans un état de l'entreprise familiale dans le monde, le nombre des entreprises familiales ne laisse aucun doute sur leur prédominance et leur importance économique (Lank, 1994).

- Les chercheurs estiment qu'au moins 90% des entreprises aux États-Unis sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles (Ibrahim & Ellis, 1994), qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60% du PNB et paient la moitié du total des salaires (Glueck & Meson, 1980; Ibrahim & Ellis, 1994; Ward, 1987). Un tiers des 500 premières entreprises du classement du magazine *Fortune* sont sous l'influence de blocs familiaux.
- En Allemagne, 75% des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66% du PNB. Reidel (1994) considère ainsi que 80% des entreprises allemandes sont des entreprises familiales.
- En Australie, Owens (1994) estime que 75% des entreprises australiennes sont des entreprises familiales et qu'elles emploient 50% des travailleurs.

---

<sup>1</sup> "...organizations where two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights."

- Au Chili, Martinez (1994) conclut que les entreprises familiales contribuent très largement au PNB et à l'emploi avec 75% des entreprises Chiliennes qui sont des entreprises familiales dont 65% des moyennes et grandes entreprises.

- En Espagne, dans les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à \$2 millions, 71% sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17% sont des entreprises familiales.

- Au Royaume Uni, 76% des 8000 premières entreprises sont des entreprises familiales avec les plus fortes proportions dans les grandes entreprises.

En Europe occidentale, entre 45% et 65% du PNB et de l'emploi est assuré par des entreprises familiales. Le plus bas niveau de l'activité familiale se situe au Portugal et le plus haut en Italie où 99% des entreprises sont des entreprises familiales (Gallo, 1994).

- En ce qui concerne la France, le poids des entreprises familiales reste assez peu étudié. 63 % des entreprises de 50 millions à 2 milliards de chiffre d'affaires sont contrôlées par des familles<sup>1</sup>. L'étude Allouche et Amann (1995) a tenté de répondre positivement à la question: peut-on observer dans le système productif français une évolution significative du poids des firmes familiales, pour la période des 15 à 20 dernières années?. Les grandes tendances évoquées et constatées plus haut dans les différents pays (Glueck & Meson, 1980; Ibrahim & Ellis, 1994; Lank, 1994; Martinez 1994; Owens 1994; Reidel 1994; Ward, 1987) se trouvent largement confortées .

Participant d'une voie de recherche proche, un deuxième courant s'est attaché à l'analyse du poids social/sociétal des entreprises familiales. Représentants impliqués de ce courant, Novak (1983) et Jaffe (1990), précisent que les bases des analyses de l'économie ne sont ni les travailleurs individuels, ni les entrepreneurs ni les entreprises, ce sont les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires.

- D'une manière générale, un certain nombre de recherches sont axées sur l'étude des modes de recouvrement entre famille et entreprises familiales et systèmes socio-économiques auxquels elles appartiennent. Ainsi met-on en évidence comment l'absence (ou la faiblesse) de l'organisation de la transition entre générations est cause de changement de contrôle (Ward, 1987). Les valeurs différentes des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en termes de performances mais également sur la famille et la communauté. Astrachan (1988) a mis en évidence le caractère crucial de cette sensibilité au changement (de contrôle, de management) à travers la remise en cause d'une culture d'entreprise existante et ses effets néfastes sur la performance de longue durée. Le domaine du financement de la transition est une préoccupation actuelle des chercheurs américains (Upton 1995). En 1990, le magazine Fortune remarquait qu'une large majorité des entreprises familiales américaines restaient encore sous le contrôle des entrepreneurs qui les avaient créées après la deuxième guerre mondiale et pendant le conflit coréen. Le problème dans les quinze années à venir serait celui de la transmission à la deuxième génération. Un grand nombre de fonds ont fait de la transition des entreprises familiales une de leur préoccupation majeure. Upton (1995) mentionne la création de fonds spécialisés dans ce domaine aux États-Unis.

- Dans des domaines plus variés, la littérature sur les entreprises familiales montre que celles-ci sont préférées par les consommateurs, plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions (Longenecker, Moore & Schoen, 1989; Lyman, 1991; Prokesch, 1986). Astrachan (1988) estime que les entreprises familiales sont plus conscientes socialement, que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et acceptent des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise. Davis et Tagiuri (1982) justifient ceci par la double influence des valeurs entreprise/famille.

---

<sup>1</sup> Les Échos 27/02/97 "Entreprise familiale: la prochaine étape" p. 54

Sans un être un domaine d'études pléthorique, le domaine de l'entreprise familiale constitue un champ de recherche croissant. Les principales études recensées<sup>1</sup> depuis 1990 sont reprises ci-dessous (Allouche et Amann 1998b). Trois domaines majeurs sont identifiables: la relation structures de propriété et performances, les comparaisons transnationales et les spécificités de l'entreprise familiale.

\* La relation structures de propriété et performances

- Charreaux G. (1990) étudie la relation entre performance financières et structures de propriété sur des entreprises françaises cotées. Les conclusions sont que la forme d'organisation a une incidence non significative sur la performance des fonds propres. Toutefois, elle semble influencer significativement la performance économique; (en faveur des sociétés familiales).
- Daily et Dollinger M. (1992), mènent une recherche empirique sur la structure de propriété et les entreprises familiales qui met en évidence une relation positive et significative entre la taille et l'utilisation du contrôle interne.
- Daily. et Thompson (1994) étudient la structure de l'actionnariat, la position stratégique et la croissance de la firme. Ils en concluent que la structure de l'actionnariat influence les processus de la firme et les stratégies
- Kleinsorge (1994) étudie les différences financières et d'efficience dans les établissements de soins familiaux et non familiaux en Oregon. Il apparaît que plus d'établissements de soins familiaux ont été identifiés comme étant inefficients. Ceux ci seraient également plus endettés que les établissements non familiaux.
- Allouche et Amann (1995) appréhendent la situation du capitalisme familial à la fin du XXème siècle. Un certain nombre de comportements différenciés dans les performances financières et GRH des firmes familiales et des firmes non familiales sont mis en évidence.
- Gallo et Vilaseca (1995) étudient sur l'Espagne la structure du capital, le comportement vis à vis du risque les investissements et la politique de dividendes dans les entreprises familiales. Il en résulte que les entreprises familiales ont un ratio Dettes/ capitaux propres peu élevé, elles ont souvent une position de leader en terme de part de marché. Il existe une relation significative entre la taille de l'entreprise et la diversité des pratiques financières. L'analyse avec la performance permet d'affirmer que dès que l'entreprise familiale atteint une part de marché importante, les performances diminuent. (niveau des marges)
- Maherault L. (1996), étudie les caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées. Les résultats rendent probable l'existence d'une logique financière propre aux entreprises familiales non cotées, dans un contexte de rationnement du capital.

\* Les comparaisons transnationales

- Welsch J. (1991), effectue une comparaison transnationale des entreprises familiales au Royaume Uni, en République fédérale d'Allemagne, et en Espagne. Cette analyse oppose les entreprises "nord-européennes", (Allemagne-Royaume Uni) à l'Espagne
- Donckels et Fröhlich (1991), effectuent une analyse comparative entre entreprises familiales et non familiales dans 8 pays européens. Il apparaît que les entreprises familiales sont "dirigées vers elles-mêmes" ou orientées vers l'environnement familial. Leur équipe dirigeante comprend plutôt des généralistes, organisateur, que des "pionniers" ou entrepreneurs. Ainsi, le comportement stratégique est plutôt conservateur. Les entreprises familiales sont plutôt des facteurs stables de l'économie.

\* Les spécificités de l'entreprise familiale

- Lyman (1991) se pose la question de savoir si le service client dans l'entreprise familiale fait une différence? L'étude arrive à la conclusion que les entreprises familiales présentent une

---

<sup>1</sup> Les auteurs expriment leur reconnaissance à M. Christopher Lhuillier pour son aide dans la recherche documentaire

orientation managériale plus personnelle. Les politiques de services clients tendent à être plus informelles. La notion de confiance est beaucoup plus présente dans les entreprises familiales.

- Dunn B. (1992), sur les entreprises familiales au Royaume Uni se pose la question de savoir si elles sont suffisamment différentes en terme de contribution à l'économie, à la société, dans leurs façons d'opérer, pour autoriser une politique spécifique de développement des entreprises familiales? Les entreprises familiales sont différentes des entreprises non familiales en terme de performance économique et sociétale.

- Cromie, Stephenson et Monteith (1995), mènent une enquête sur les spécificités de la gestion des entreprises familiales en Irlande du Nord

- Adams, Taschian et Shore (1996), mènent une étude consacrée à la notion de l'éthique dans les entreprises familiales et non familiales. La conclusion de 771 entretiens est que les entreprises familiales ont tendance à détenir en moins grand nombre des codes d'éthique formalisés que les non familiales. Elles utilisent généralement des méthodes informelles de promotion de comportement éthique en modélisant le comportement souhaité.

- La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer et Vishny (1996), dans une étude consacrée à la confiance dans les grandes organisations confirment l'argument de Fukuyama (1995) qui propose que la confiance facilite toutes les activités de grande échelle, pas uniquement le gouvernement. Fukuyama argumente qu' en particulier pour les grandes entreprises la confiance remplace un autre mécanisme de coopération qui est la famille.

- Lee et Rogoff (1996) effectuent une comparaison des petites entreprises avec participation familiale aux petites entreprises sans participation familiales. C'est une analyse des différences d'objectifs, attitudes et des conflits famille-entreprise. L'étude ne suggère pas de différence fondamentale dans les objectifs d'entreprises des deux types d'entreprises.

- Boles J. S. (1996) se consacre à la question des influences du conflit entre la famille et l'entreprise sur la satisfaction au travail et sur la satisfaction en général

Reste que ces études si elles concluent majoritairement à des performances supérieures ne proposent pas en définitive une explication. La supériorité des entreprises familiales reste une réalité mal expliquée.

## 2. Entreprises familiales et performances: une réalité mal expliquée

Comme le précise Wortman (1994), malgré le fait que différents concepts aient été développés dans le champ des entreprises familiales, il n'existe pas de paradigme unifié dans le domaine. Sans vouloir ici prétendre à une revue exhaustive, il semble que deux axes émergent. Le premier basé sur des analyses comportementales, le deuxième, fondé sur la différence de structures de propriété entre entreprises familiales et entreprises familiales.

Il est possible au sein des analyses systémiques et comportementales de distinguer entre les analyses fondées sur l'interpénétration famille-entreprise et celles fondées sur le management de l'ajustement/adaptation.

Wortman (1994) fait une synthèse des théories et recherches dans le domaine de l'interpénétration famille-entreprise. Après une analyse de la littérature, il offre une typologie dans le domaine qui peut servir de base. Les principaux thèmes de cette typologie sont les composants théoriques, historiques, environnementaux, organisationnels et le futur de l'entreprise familiale. A quelques exceptions près (Kepner, 1991; Whiteside & Brown, 1991), les travaux analysés par Wortman, sont axés sur l'entreprise familiale comme simple alternative qu'une entreprise peut adopter. Lorsque des aspects spécifiques de l'entreprise familiale sont envisagés, il s'agit généralement de domaines liés à la succession (Wortman, 1994) ou de modèles basés sur le caractère dual des systèmes en cause - famille et entreprise - (Davis et Stern, 1980; Whiteside et Brown, 1991). Davis et Tagiuri (1982), ont étudié le recouvrement entre la famille et l'entreprise (attributs bivalents).

Les attributs émanant de chacun des deux modes d'organisation ont également des avantages et des inconvénients. Davis et Tagiuri fondent l'explication sur l'interpénétration et la simultanéité des rôles: identité partagée, histoire commune, implication émotionnelle, langage "privé" des parents, sensibilisation mutuelle et la signification symbolique de l'entreprise familiale. Ainsi, à titre d'exemple des avantages de l'interpénétration et la simultanéité des rôles (parents, propriétaires et dirigeants), Davis et Tagiuri mettent en évidence la loyauté et la centralisation de la prise de décision (source d'efficacité). Les inconvénients de cette simultanéité des rôles (développement de l'unité et du consensus) pouvant être en directe opposition avec les objectifs de la compétitivité.

Les analyses fondées sur le management de l'ajustement/adaptation se situent au carrefour de l'économie et de l'environnement socio-culturel. C'est parce qu'elles peuvent être affectées par des changements de leur environnement, que la famille et/ou l'entreprise familiale comme organisations substituables peuvent être amenées à s'ajuster ou s'adapter. Les tenants de ces analyses en trouvent les racines intellectuelles lointaines dans les travaux de la fin du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup>: notamment ceux de LePlay (1855) sur les ouvriers européens, d'Engels (1902), puis plus tard dans les travaux sur les adaptations des familles américaines à la dépression des années trente (Cavan et Ranck 1938) et à la guerre (Hill 1949). Plus récemment des prolongements apparaissent sur la famille (Bales et Slater, 1955), et dans la sociologie marxiste (Sztompka, 1974). Les modèles s'approfondissent à partir des années soixante-dix (Morris et Winter, 1975; 1978; 1994). Les forces externes qui affectent la famille sont appréhendées comme culturelles et sociales sous la forme de structures qui contraignent le comportement. Deux réponses sont possibles: l'ajustement qui implique la coïncidence avec les besoins de la structure familiale (les forces externes sont utilisées pour maintenir un niveau satisfaisant dans des conditions normales) et l'adaptation qui suppose des changements dans la structure même ou dans les contraintes afin de satisfaire les besoins. Deux types de réponses adaptatives sont envisagées: changer les besoins ou changer les contraintes.

La démarche issue de ces modèles a été principalement adaptée à la création et au démarrage d'entreprises familiales. Diverses études considèrent cette démarche de création comme une réponse adaptative aux changements macro-économiques: Evans et Leighton (1989), Blau (1987) sur les emplois indépendants ou encore Winter et Fitzgerald (1993) sur la transmission d'entreprises. D'autres études ont appliqué la démarche adaptative à la réponse donnée par les entreprises familiales aux périodes de crise. C'est le cas de Winter, Puspitawati, Heck et Stafford (1993). Ces études sont bien souvent (et c'est peut être leur lacune dans une appréhension globale de l'entreprise familiale) menées sur le cas particulier d'une "home-based family business", réduisant la firme familiale à la micro-entreprise.

L'influence de la forme de propriété sur les caractéristiques organisationnelles et les modes de gestion est rémanente dans toutes les analyses des structures organisationnelles, et cela dès la naissance de l'économie politique. Trois axes théoriques majeurs vont se succéder et s'enchevêtrer dans les tentatives d'explication du rôle des formes de propriété dans la performance de l'entreprise: la théorie du contrôle interne, la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence<sup>1</sup>.

C'est à partir des années trente, à la suite de la publication du travail novateur d'A. Berle et de G. Means où est illustrée la thèse de la séparation irréversible entre la propriété du capital et le pouvoir dans l'entreprise, que le débat s'organise autour de la théorie du contrôle interne. Des études ultérieures vont conforter, amplifier ou corriger les chiffres fournis par Berle et Means (1932) pour les 200 plus grandes entreprises des États-Unis ou proposer des études analogues sur le tissu productif français (Morin 1973) .

---

<sup>1</sup> Pour une analyse plus détaillée, voir Allouche et Amann (1995)

La théorie des droits de propriété n'est réellement formulée qu'à partir des années soixante dans la mouvance affirmée des travaux anciens de R. Coase et du *Journal of Law and Economics*. Son objet ultime est de démontrer que la séparation propriété/gestion loin d'annoncer le déclin de la propriété, illustre la preuve de son adaptabilité. Il s'agit d'un renouveau de l'analyse classique et néoclassique de l'entreprise: l'organisation n'est plus l'objet central homogène de l'analyse tout individu au sein de l'organisation poursuit ses propres objectifs, dans le cadre des contraintes imposées par le système environnant les agents économiques maximisent leur fonction d'utilité dont le profit n'est qu'une composante, quels que soient les droits de propriété dont ils disposent. Compte tenu d'une information imparfaite, les coûts de transaction, nécessairement non-nuls constituent un élément essentiel du comportement des agents dans l'entreprise, en particulier celui des propriétaires et celui des dirigeants.

Appliquée au thème, la conséquence est que dans l'entreprise non familiale, les dirigeants ne recherchent pas la maximisation de la richesse des actionnaires, et les propriétaires, n'ont pas toujours les moyens d'inciter les dirigeants à agir dans un sens plus conforme à leurs intérêts. D'une part, les propriétaires tolèrent les pratiques discrétionnaires des managers tant que celles-ci auront un coût inférieur à celui qu'ils devraient engager pour les corriger. D'autre part, les dirigeants, profitent de cette marge de manœuvre pour maximiser leur utilité. Il en résulte une atténuation des droits de propriété à cause de l'existence de coûts de contrôle qui limitent l'exclusivité de leur usage, même en présence des garde-fous que sont le salaire des dirigeants, le marché des capitaux et le marché du travail

Le problème de la séparation de pouvoir entre propriétaires et dirigeants est central dans la théorie de l'agence par le biais de la notion de relation d'agence et de l'analyse des coûts quelle entraîne. C'est dans le cadre proposé à partir de la seconde moitié de la décennie soixante-dix que s'organise en profondeur une réflexion sur les implications organisationnelles et comportementales des droits de propriétés, tels que spécifiés dans les contrats qui lient propriétaires et dirigeants. Les travaux successifs de S. Ross (1973), de M. Jensen et W. Meckling (1976), d'E. Fama (1980), et d'E. Fama et M. Jensen (1983) vont contribuer à l'émergence d'une théorie des formes organisationnelles privées.

Dans l'hypothèse d'une propriété concentrée dans les mains d'une même famille, la divergence propriétaires/dirigeants est atténuée très sensiblement. Inversement dans l'hypothèse d'une dilution du capital, la divergence s'élargit et les conflits d'intérêts s'amplifient. Les tentatives de validation empirique de la théorie de l'agence du point de vue de la séparation propriétaires/dirigeants sont largement envisagées sous l'angle des relations entre structure de la propriété et performances financières de l'entreprise. Dans ce cas, de très nombreuses études ont été menées qui conduisent G. Charreaux (1990) à proposer à titre de synthèse trois conceptions: (1) La thèse de la convergence des intérêts/plus le pourcentage de capital détenu par les dirigeants est important, plus l'écart avec l'objectif de maximisation de la valeur est faible. (2) La thèse de la neutralité /toutes les structures de propriété sont équivalentes. (3) La thèse de l'enracinement / Les dirigeants échappent au contrôle des actionnaires et gèrent de manière contraire à l'objectif de maximisation de la valeur. Dans ce cadre conceptuel, G. Charreaux a mené sur le cas français une tentative de validation empirique qui conduit en définitive à rejeter l'hypothèse d'un lien entre performance et structure de propriété et à accréditer la thèse de la neutralité, sauf à s'en tenir non pas à la performance financière (maximisation de la richesse des actionnaires fondée sur les fonds propres) mais à la performance économique (maximisation de la valeur globale de l'entreprise fondée sur le Q de Tobin) pour laquelle on observe une différence significative entre les sociétés familiales et les autres.

Telles sont aujourd'hui schématiquement tracées les principales orientations de la réflexion développée autour de l'entreprise familiale. Sur la quasi-totalité des points évoqués, un constat saillant apparaît: c'est celui de leur caractère incomplet. Ceci est encore plus manifeste sur le cas français.

Reste donc que les explications évoquées plus haut tiennent plus de la grille de lecture que de l'explication à proprement parler. Il semble que le concept de confiance puisse convenir comme explication possible à cette supériorité des entreprises familiales.

### 3. Entreprises familiales et performances: la confiance comme facteur explicatif?

Si l'on part des prémisses de la science économique, l'individu est par hypothèse capable d'effectuer des choix selon des critères rationnel. La question est de savoir ce que peut amener la confiance dans le raisonnement, ou plus largement quel est le statut de la confiance dans une analyse économique. La littérature économique contemporaine prend très largement en compte cette notion de confiance dans la constitution de l'ordre marchand (Orléans 1994). Parmi de multiples définitions, il est possible de retenir en première analyse la suivante: " la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables " (Bidault et Jarillo 1995). Cette notion de confiance (avec son corollaire la défiance) paraît susceptible de fournir une explication à la supériorité en termes de performances des entreprises familiales sur les autres types d'entreprises. Cette explication à travers la notion de confiance peut être recherchée à l'intérieur de la famille, dans la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et leurs salariés et dans la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et l'environnement.

On peut se demander si les logiques de coopération dans ce cas ne sont pas profondément différentes de celles qui président aux mêmes relations dans des entreprises non familiales. La notion de confiance paraît être une explication particulièrement adaptée, envisageable sous une triple acception:

- la confiance entre les dirigeants. La notion, si on la met perspective avec l'environnement familial (soit ils appartiennent à la famille, soit ils sont étrangers mais ont adhéré à la logique familiale) est très voisine de la notion de *personal trust* utilisée par Williamson.
- la confiance entre le ou les dirigeants et les salariés. On peut la qualifier de confiance intra. Divers éléments dans les analyses quantitatives évoquées paraissent conforter le raisonnement: stratégie de préservation des emplois des "salariés-maison", focalisation sur la nécessité de conserver et de stabiliser leurs salariés...
- la confiance entre l'organisation et l'environnement. On peut la qualifier de confiance inter. Là encore, divers éléments dans les analyses quantitatives évoquées paraissent conforter le raisonnement

L'explication de la supériorité des entreprises familiales résiderait ainsi en une manifestation de la confiance en trois dimensions: *personal trust* tout d'abord, confiance intra ensuite et confiance inter enfin .

Le *personal trust* tout d'abord, c'est le niveau de la logique institutionnelle familiale. La question centrale ici est celle de savoir si la confiance procède ou non du calcul des intérêts réciproques. Si la réponse est positive, c'est à dire que la confiance n'est pas une modalité particulière d'interaction entre les individus, c'est à dire que la confiance n'est pas cette institution invisible comme la définissait Keneth Arrow<sup>1</sup>. C'est là la position d'Oliver Williamson (1993)<sup>2</sup> selon qui le principe de l'action de chacun se trouve contenue dans la structure des intérêts réciproques. Dès lors le recours à la notion de confiance est inutile (qui plus est dans une tentative d'en faire un élément explicatif de la supériorité en termes de performances d'une forme organisationnelle par rapport à d'autres). Dans la majorité des cas, selon Williamson, la confiance évoquée dans les analyses économiques se déduit directement du calcul des intérêts. On en revient alors au modèle traditionnel dans lequel chaque agent détermine ses actes en calculant les gains et risques associés à chacune de ses actions. La confusion évoquée par Williamson entre confiance

---

<sup>1</sup> Arrow K. (1974), *The Limits of Organization*, WW Norton & Company Inc., New-York

<sup>2</sup> Williamson O. (1993), *Calculativeness, Trust and Economic Organization*,

et calcul économique résulte du fait que l'analyse est effectuée uniquement à travers les relations entre les seules parties immédiatement en présence. L'élargissement du champ d'observation à l'ensemble de la structure économique en intégrant l'appareillage institutionnel au sein duquel se situe la transaction envisagée oblige à modifier l'interprétation et impose d'écarter le concept de confiance.

Dans de très rares situations, Williamson admet le recours à la notion de confiance. Il s'agit de situations dans lesquelles le calcul et l'intérêt ne jouent qu'un rôle tout à fait marginal. C'est le concept évoqué de *personal trust*, réservé aux relations particulières de la famille, des amis et de l'amour.

Il semble que l'on puisse admettre sans trop de réserves la position de Williamson sur la nécessité de resituer la confiance dans des relations qui dépassent le cadre strictement bilatéral, c'est à dire dans le cadre institutionnel et organisationnel. Et c'est justement pour cette raison que la confiance est un facteur explicatif dans le cadre de l'entreprise familiale. Le recours à l'explication par le calcul trouve (éventuellement) sa justification dans des hypothèses ou la prise en compte des médiations sociales peut gommer la spécificité de la confiance. Par hypothèse, on le sait (supra 2.), on se situe dans des formes organisationnelles basées sur l'interpénétration et la simultanéité des rôles: identité partagée, histoire commune, implication émotionnelle, langage "privé" des parents, sensibilisation mutuelle et la signification symbolique de l'entreprise familiale... La notion d'intérêts avancée par Williamson comme justification de sa théorie, et qui constituerait un ciment social, est pleinement remplacée dans la famille par la notion de confiance, qui constitue un ciment social autrement plus fort et plus stable. L'intérêt est...ce qu'il y a de moins constant au monde disait Durkheim<sup>1</sup>, poursuivant ailleurs pour que X et Y coopèrent, il faut qu'il y ait entre eux des liens moraux.

Dans cette logique institutionnelle, qui se situe entre marchés et hiérarchies, il convient d'admettre avec Granovetter (1994) que la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne normalement d'autres objectifs de nature non-économique, que l'action économique est socialement située, qu'elle est encadrée dans le maillage des relations personnelles et que les institutions économiques sont socialement construites.

Plus qu'ailleurs peut être, dans l'entreprise familiale ce construit social prend toute son importance. Cela se manifeste à trois niveaux: celui de la sociabilité spontanée, celui du clan et celui des groupes d'affaires.

La sociabilité spontanée, c'est une portion du capital humain relative à la capacité des individus de s'associer les uns avec les autres, cette capacité dépendant elle-même des normes et valeurs partagées par les communautés mais également de la disposition des individus à subordonner leurs intérêts à ceux de groupes plus larges (Fukuyama 1995). De ces valeurs partagées naît la confiance. La sociabilité emprunte trois voies: la famille, les associations volontaires étrangères à la famille et l'état. En fait, il existerait ainsi deux grands types de communautés: des communautés fondées sur la famille et des communautés fondées sur d'autres bases.

Pour les premières (les sociétés familistes ou sociétés de défiance), la famille est la base de l'organisation économique, elles souffrent fondamentalement d'un déficit de confiance, il y a peu d'organisations qui dépassent la famille et l'état a dû intervenir pour aider à la création de grandes entreprises compétitives. Font partie de ce groupe la France, l'Italie, la Chine et la Corée.

Pour les secondes, les sociétés de confiance, c'est la deuxième voie de la sociabilité qui est empruntée. Ce sont les associations volontaires qui sont fortes et nombreuses, la famille ayant une importance moindre. Font partie de ce groupe les États-Unis, l'Allemagne et le Japon. Les entreprises. Dans ces économies "sans friction", les habitudes sociales et culturelles ont favorisé le développement de grandes organisations modernes

Ainsi, une caractéristique culturelle (la sociabilité spontanée) est donc à même d'expliquer l'existence de grandes sociétés dans une économie et plus généralement, la prospérité. Cette

---

<sup>1</sup> dans De la division du travail social, cité par Orléans 1994

hypothèse paraît vérifiée par l'étude empirique de La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer et Vishny (1996).

En ce sens, le cadre familial du processus de décision économique repose sur un ensemble de normes acceptées par les membres de la famille; normes qui trouvent leur place dans des contrats d'abord implicites, ensuite explicites<sup>1</sup> et qui font l'objet de conventions, conditions du maintien durable du personal trust<sup>2</sup>. On peut reprendre ici l'analyse développée par Badot et Paquet (1991) au sujet de la quasi-firme, pour qui ces conventions (ou arrangements) répartissent les risques et les surplus, mais surtout stimulent, au delà des contrats explicites l'accumulation de capital humain informel à l'intérieur de l'entreprise. La performance naît ainsi de la pérennité naturelle des relations entre membres de la famille, sans risque de conflit entre principal et agent. C'est là la référence aux dimensions psychologiques (substitut efficient aux interdépendances contractuelles) qui fondent les liens moraux au sein du réseau familial comme force motrice de l'organisation<sup>3</sup>. Mais c'est aussi le fondement des liens claniques qu'ont approfondis Ouchi (1980) et Boisot (1987). L'organisation familiale, dans une interprétation des travaux d'Ouchi, est ainsi une des trois formes de régulation des transactions interindividuelles entre le marché et la bureaucratie. Le marché est un mode de régulation de transactions efficient. Il n'évite pas les risques d'opportunisme et de non conformité des objectifs des acteurs concernés. La bureaucratie est un mode de régulation efficient lorsqu'elle est fondée sur l'équité mais le besoin d'équité génère des coûts de transaction élevés. Le clan est un mode de régulation efficient à partir d'un degré élevé de conformité des objectifs de ses membres, appuyé sur une solidarité organique (sentiment d'appartenance au clan, à la famille) aux performances supérieures aux systèmes organiques qui naissent de la répétition de contrats comme forme de régulation des transactions. Un fort esprit de communauté réduit les divergences entre les objectifs individuels et les objectifs de l'organisation, avec réduction quasi-totale de l'opportunisme des membres du clan familial et accroissement du degré d'équité perçu dans les systèmes de récompense (Ouchi et Johnson 1978). L'entreprise familiale est une organisation de type clanique où le personal trust est vecteur de performance pour au moins trois raisons mises en évidence dans le prolongement des travaux d'Ouchi: la prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir de signaux faibles et subtils plutôt que par des systèmes de contrôle et d'audit rigoureux et explicites, l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrière des savoirs accumulés<sup>4</sup>. Dans les entreprises familiales et par extension du concept d'organisation clanique, les relations interindividuelles, tissées au sein du réseau naturel créé par les liens biologiques de la reproduction se structurent autour d'une charte commune peu codifiée et peu formalisée regroupant implicitement valeurs et croyances partagées. C'est pourquoi, les membres de la famille sont condamnés à faire reposer leurs transactions sur la confiance réciproque. La confiance est dans ce sens le substitut aux contrats explicites.

S'agissant des groupes d'affaires, l'un des arguments majeur de la théorie traditionnelle du développement est son jugement négatif sur le rôle des structures sociales et des obligations non-économiques. Il y aurait là un obstacle à l'efficacité des affaires. Pour dépasser l'obstacle de l'énorme importance de la confiance qui limiterait l'expansion des entreprises familiales, des alliances entre familles qui prennent la forme de groupes d'affaires sont des phénomènes très courants dans de nombreux pays (Granovetter 1994). Les exemples des *Zaibatsus* japonais ou

---

<sup>1</sup> les héritiers de la famille de plus en plus nombreux qui concluent un pacte d'actionnaire par le biais d'une holding familiale. Ainsi la CGIP dirigée par Ernest-Antoine Wendel (Wendel par sa mère) est une coalition de 500 descendants du fondateur. C'est le cas également chez Casino avec la famille Guichard.

<sup>2</sup> Leibenstein (1987) a développé ce raisonnement mais sans l'appliquer à l'entreprise familiale.

<sup>3</sup> force du lien moral que Gélénier (1981) exaltait dans son analyse de la morale de la compétitivité en l'appliquant à l'étude de l'entreprise moderne à forte concertation interne.

<sup>4</sup> les savoirs intimes (information non publiée et non codifiée) dans la terminologie de Boisot (1987)

des *Chaebols*<sup>1</sup> coréens sont fréquemment cités (pour le cas français, Encaoua et Jacquemin 1982<sup>2</sup>).

Ces groupes d'affaires diffèrent entre eux par la taille, les structures et les formes légales d'organisation, mêlant très largement structures formelles et structures informelles. Le lien se fonde généralement sur des relations de confiance interpersonnelles, sur la base d'une même origine personnelle, ethnique ou communautaire (Leff 1978). La caractéristique de ces groupes d'affaires (par rapport à d'autres formes de rapprochement) réside dans l'existence d'une solidarité sociale et de structures sociales entre les entreprises membres (qu'il s'agisse par ailleurs de structures sociales trouvant leur source dans la famille ou encore au sein d'une minorité ethnique..). Elle est largement explicative de leur développement et de leur survie (Granovetter 1995).

La confiance intra ensuite, on peut la considérer comme étant l'expression du sens commun où encore la confiance élargie par le paternalisme.

Historiquement, le paternalisme est défini, non pas en soi, mais comme un palliatif à la société industrielles inégalitaire du XIXe siècle (Lambert 1969). Le terme est progressivement devenu péjoratif jusqu'à correspondre souvent aujourd'hui à une idéologie refoulée (Moreau de Bellaing 1976). On préfère, pour notre part, retenir, avec la grande encyclopédie Larrousse l'idée selon laquelle les rapports des dirigeants et leurs salariés sont placés sous la gouvernance des règles transposées de la vie familiale et caractérisées par l'affection réciproque, l'autorité et le respect<sup>3</sup>. Ensemble d'éléments qui instituent implicitement des relations de confiance au sein de l'entreprise entre dirigeants et salariés. C'est sous cet angle qu'il convient d'interpréter les résultats d'études empiriques (Allouche et Amann 1995) qui concluent à de meilleures performances des entreprises familiales dans le domaine des ressources humaines: fidélisation des salariés (contrat tacite d'appartenance minimisant les risques de départ forcé ou volontaires), flexibilité renforcée des emplois (optimisation des politiques d'ajustement des effectifs au bénéfice de la préservation des emplois-maison), rémunération maîtrisée des dirigeants (modèle d'une autorité équitable), éventail global des rémunérations resserré (l'entreprise garante de l'équilibre salarial intercatégories), rétributions hors-salaires élevées (politique de protection de la santé et des revenus de retraite dans la vieille tradition du paternalisme social), politique de valorisation des compétences très active (volonté de développer le niveau des compétences des salariés fidélisés.

La confiance inter enfin, c'est le niveau de la logique coopérative. Il s'exprime au travers de la confiance entre l'organisation et l'environnement. La manifestation principale est la réduction de l'opportunisme.

D'une manière générale, les coûts de transaction qui "forcent" une firme à internaliser une transaction donnée (c'est à dire à limiter l'incertitude qui en résulte) se ramènent en dernière analyse à un manque de confiance dans l'autre partie (Bidault et Jarillo 1995). Inversement, la confiance entre les partenaires permettra -dans une certaine mesure- d'éviter l'internalisation et de limiter les coûts de transaction y afférant.

---

<sup>1</sup> On pourrait être tenté de voir dans la récente crise coréenne justement l'échec de ce raisonnement. En réalité les difficultés actuelles des Chaebols, largement à la source de la crise, trouvent leur source dans leur énorme endettement (insupportable à quelque forme organisationnelle que ce soit) et dans l'importance considérable des liens avec l'État (difficilement viable pour quelque forme organisationnelle que ce soit). La seule question que l'on puisse se poser à ce niveau est celle de la disparition du modèle familial à travers la disparition de la personal trust. Sur la puissance des Chaebols et leur influence dans l'économie coréenne voir Business Korea juillet 1994

<sup>2</sup> voir également sur le cas européen: Europe's most powerfull families, Euromoney mai 1994 63-80

<sup>3</sup> dans sa thèse de doctorat (1988) "le paternalisme dans l'opinion des industriels français au 19ème siècle", Françoise de Bry considère le paternalisme comme une attitude établissant des relations familiales entre un supérieur et son subordonné, étant entendu que la finalité de ces relations est l'émancipation de ce dernier.

Dès lors que l'on admet que du fait d'un certain nombre d'éléments, de l'entrelacement de valeurs (supra), la confiance sera plus forte dans des entreprises familiales, on peut admettre que la baisse des coûts de transaction sera plus importante. Des études ont par le passé relevé cet abaissement des coûts de transaction dans les entreprises familiales comme facteur explicatif de certaines performances (Allouche et Amann 1995).

Il convient de noter que cela recouvre les trois dimensions évoquées de la confiance: personal trust, intra-trust et inter trust.

Ceci est conforme à la proposition de Hill (1990) qui envisage la réduction des coûts de transaction à travers un comportement non-opportuniste. Sans que l'on puisse appréhender la distribution entre opportunisme et coopération, il est clair que l'on peut identifier les mécanismes les plus orientés vers la coopération.

En conclusion, et compte tenu des trois formes de confiance isolées dans cette étude, la confiance est un vecteur de performance pour l'entreprise familiale pour autant qu'elle crée les conditions d'une régulation complémentaire au marché, s'exerçant dans la réduction des dysfonctionnements du marché en évitant aux vecteurs concernés (les dirigeants entre eux, les dirigeants et les salariés de l'organisation, les dirigeants et les partenaires externes) d'avoir à évaluer le crédit<sup>1</sup> qu'ils doivent accorder à la parole des autres. Arrow (1974) parle à ce sujet de la confiance, et des valeurs partagées qu'elle suppose comme des "lubrifiants sociaux" qui améliorent l'efficacité du marché. L'entreprise familiale n'est plus alors une étape dépassée dans une trajectoire historique mécanique, mais elle participe d'une culture organisationnelle spécifique proprement a-historique<sup>2</sup>.

## Conclusion.

La question de la confiance est à l'heure actuelle un domaine de recherche extrêmement fécond pour les gestionnaires (pour un recensement des études voir entre autres Peterman, Neubauer et Grünheidt 1992, Hosmer 1995, Mayer et Davis 1995, La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer et Vishny 1996). Le foisonnement contemporain de travaux n'est en fait qu'un renouveau de la prégnance du thème dès les origines de la science économique. Pour reprendre l'expression de Gomez (1995), la défiance<sup>3</sup> est inscrite au fronton du temple. Toute l'école libérale, au sens large, y adhère. Par delà cette école libérale qui aborde la question en termes de défiance, la tradition du socialisme français (Saint-Simon, Proudhon..) postule (quasiment en sens inverse) que la confiance entre les hommes est état naturel, prémisses d'un contrat social, idéal-type du genre. Plus tard, héritier d'une autre tradition, Keynes affirmera l'importance de la confiance sur la base des décalages d'anticipation.

Si l'on dépasse ce double constat - celui du caractère fécond des recherches contemporaines et celui de l'ancienneté du thème de la confiance - on ne peut que s'étonner du caractère marginal des études consacrées à ce sujet à l'entreprise familiale. La question est certes abordée (Davis 1983, Levinson 1983, Lansberg 1983, Berckhard et Dyer 1983, Fukuyama 1995, Chami 1997, Gersick et al. 1997, Allouche et Amann 1998b) mais trop souvent éludée.

A bien y regarder pourtant, le lien est fondamentalement simple et ancien.

---

<sup>1</sup> au sens étymologique du terme de *credere*

<sup>2</sup> Le modèle mathématique élaboré par Chami (1997) rejoint logiquement cette analyse: l'entreprise familiale est performante pour trois raisons qui combinent la régulation par le marché et la régulation par la logique clanique:

- l'entreprise familiale se distingue de la famille en raison de l'effet de discipline exercée par le marché financier qui sanctionne le népotisme

- l'entreprise familiale réduit les coûts d'agence du fait de l'espérance d'héritage

l'entreprise familiale incorpore confiance, altruisme et paternalisme comme facteurs de performance.

<sup>3</sup> corollaire naturel de la confiance

Il suffirait de relire *l'Éthique à Nicomaque* pour se rappeler que l'action n'est pas envisageable uniquement dans une vision d'intérêt à court terme mais doit prendre en compte l'amélioration personnelle. Il suffirait de se rappeler que les préceptes afin de d'accroître la confiance dans la société (et la coopération) se résument à quelques notions simples (honnêteté, courage, tempérament..).

Il suffirait de relire Protagoras pour se rappeler que l'homme est la mesure de toutes les choses et que toute action ne peut être envisagée qu'en prenant en compte les intérêts de l'organisation (au sens large) à laquelle on appartient.

Il suffirait de relire Saint Augustin (la *Summa theologica*) pour se rappeler que l'honnêteté, la véracité sont insuffisantes sans un certain degré de compassion envers les autres dans la réalisation d'une "bonne" société.

Il suffirait de relire Hobbes et Locke pour se rappeler que dans la compétition naturelle pour la propriété, le respect d'un standard minimum de morale (que représente la loi) est impératif.

Il suffirait de relire Bentham et Mill pour se rappeler que l'unique moyen d'apprécier les lois est de mesurer si elles mènent à un "bénéfice social" plus important que leur coût social.

## Bibliographie

- Adams J.S. , Taschian A., Shore T.H. (1996), Ethics in Family and non- Family owned Firms: an Exploratory Study, *Family Business Review* (été)
- Alcorn, P. B. (1982) *Success and Survival in the Family-Owned Business*. New York: McGraw-Hill Book Company .
- Allouche J. et Amann B. (1995), Le retour triomphant du capitalisme familial in "*de Jacques Coeur à Renault: Gestionnaires et Organisations*" Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse
- Allouche J. et Amann B. (1998a), Le Second Marché au coeur de l'aventure entrepreneuriale française, *Cahiers du Larego*, Avril
- Allouche J. et Amann B. (1998b), L'entreprise familiale, un état de la recherche, *Cahiers du Larego* septembre.
- Arrow K. (1974), *The Limits of Organization*, WW Norton & Company Inc., New-York
- Astrachan, J. H. (1988), Family firm and community culture. *Family Business Review*, 1, 165-189.
- Badot O. Et Paquet G. (1991), Quasi-firmes et secteur public: un pari sur le franchisage, *Gestion 2000* vol. 7 n° 4
- Bales R. F. et Slater, P. (1955). *Role differentiation in small decision-making groups*. In T. C. Parsons et. Bales R. F. ed.(1955), *Family socialization and interaction*, Glencoe, IL: Free Press.
- Bales, R. F., & Slater, P. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. In T. C. Parsons & R. F. Bales (Eds.), *Family socialization and interaction process* (pp. 259-306). Glencoe, IL: Free Press.
- Barnes L.B. et Hershon S.A. (1976), Transferring Power in a family Business, *Harvard Business Review* 54. Pp. 105-114
- Barry B.(1975), The Development of Organisation Structure in the Family Firm, *Journal of General Management*, Vol. 3, n° 1, pp. 42-60.
- Bauer M. et Bertin-Mourot B. (1987) . *Les 200, comment devient-on un grand patron?*, Le Seuil
- Beckhard R. Dyer W.(1983), Managing Change in the Family Firm - Issues and Strategies, *Sloan Management Review*, Vol. 24, n° 3, pp 59-65.
- Beckhard, R. and Dyer, W. G., Jr. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*. Summer.
- Boles J. S. (1996), Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners: The Case of Family-Operated Businesses, *Family Business Review*, Vol. 9, n° 1, pp. 61-74.
- De Bry (1988), Le paternalisme dans l'opinion des industriels français au 19ème siècle, thèse de doctorat, Paris Sorbonne.
- Brockhaus R. H. (1994), Entrepreneurship and Family Business research: Comparisons Critique and Lessons, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Vol. 19, n° 1, pp. 25-37.
- Carland J.W., Hoy F., Boulton W. R., Carland J. (1984), Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: A Conceptualization, *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 2, pp. 354-359.
- Catry B. et Buff A. (1995), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publiunion éditeur
- Cavan R. S., et Ranck K. H.(1938), *The family and the Depression: A study of one hundred Chicago families*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Chami R. (1997) What's Different About Family Business, *WP. Université de Notre Dame*, Septembre

- Charreaux G. (1990) . Structures de propriété, relations d'agence et performances financières *Cahiers du CREGO, IAE de Dijon*
- Charreaux G. ed. (1997) *Le Gouvernement des entreprises*, Economica
- Churchill N., Hatten K. J. (1987), Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses, *American Journal of Small Business*, Vol. 11, n° 3, pp. 51-64.
- Couret A. (1993) . *Le concept d'entreprise familiale et sa place dans les économies nationales et européennes* Annales de l'Université de Toulouse, Tome XLI, pp.9-20.
- Cromie S., Stephenson B., Monteith D. (1995), The Management of Family Firms: An Empirical Investigation *International Small Business Journal*, Vol. 13, n° 4., pp. 11-34
- Cunningham J., Lischeron J. (1991), Defining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, n° 1, Janvier 1991, pp. 43-60.
- Dailly C., Dollinger M. (1993) . Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Non-family Managed Businesses *Journal of Small Business Management* pp. 79-90
- Daily C., Dollinger, M. (1992) An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms , *Family Business Review*
- Daily C. et Thompson (1994) Ownership Structure, Strategic Postures and Firm Growth: An Empirical Examination, *Family Business Review* (summer)
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982) . *Bivalent attributes of the family firm*. Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.
- Davis, P. (1983) . Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*. Summer.
- Davis, P. et Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Human Relations*, 34, 207-224.
- Deacon, R. E., & Firebaugh, F. M. (1988). *Family resource management: Principles and applications* (2nd Edition). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Donaldson T., Preston Lee E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.
- Donckels R., Fröhlich E. (1991), Are Family Businesses Really Different? European Experiences From STRATOS, *Family Business Review*, Vol. 4, n° 2, pp. 149-160.
- Dunn B. (1996), Family Enterprise in the U.K: a special Sector, *Family Business Review* (summer)
- Encaoua D. et Jacquemin A. (1982), Organizational Efficiency and Monopoly Power. The Case of French Industrial Groups, *European Economic Review*, 48, 147-160
- Engels F. (1902), *The origin of the family, private property, and the state*. Chicago, IL: C. H. Kerr
- Fox, A. (1974), *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, Faber & Faber, London.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York. Ed. Française, *La confiance et la puissance, vertus sociales et prospérité économique*, Plon 1997
- Gallo M.A., Vilaseca A. (1996), Finance in Family Businesses in Spain, *Family Business Review* (hiver)
- Gallo, M. A. (1994) . *Global perspectives on family businesses* . Chicago: Loyola University, Family Business Center.
- Gallo, M.A. et Estape, M.J.(1992) (a) Family Business among the top 1000 Spanish Companies , *IESE research paper* n° 231, .
- Galve, C. Salas, V. (1993) *Propiedad y resultados de la gran empresa española* , *Investigaciones económicas*, Mayo .
- Gélinier O. (1996) *La réussite des entreprises familiales*, Maxima éditeur
- Gersick K., Davis J., McCollom H. et Landsberg I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press
- Glueck, W. F., & Meson, T. S. (1980). A literature analysis of concepts. *Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting*, Detroit, MI.
- Granovetter M. (1994), *Les institutions économiques comme constructions sociales: un cadre d'analyse*, in Analyse économique des conventions, sous la direction d'A. Orléan, PUF 80-94
- Granovetter M. (1995), Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy, *Industrial and Corporate Change*, vol. 4. N° 1, 93-130
- Gross, I. H., Crandall, E. W., & Knoll, M. M. (1980). *Management for modern families* (4th Edition). New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2, 257-276.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2, 257-276.
- Heck, R., Upton, N., Bellet, W., Dunn, B. and Parady, P.(1994). Family business as a field of study. *Working paper developed for the International Family Business Program Association*, University of New Hampshire.
- Hill, R. (1949), *Families Under Stress*. New York, NY: Harper
- Hirigoyen G. (1982), Le Comportement Financier des Moyennes Entreprises Industrielles Familiales, *Banque*, n° 417, pp. 588-593.

- Hollander, B. & Elman, N. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1, 145-164.
- Hosmer L.T. (1995), Trust, The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, vol. 20 n° 2 pp. 379-403
- Hosmer, Larue Tone (1995), Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20, 2, 379-403, 1995.
- Hoy F. Verser T. (1994), Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Vol. 19, n° 1, A pp. 9-23.
- Ibrahim, A. B., & Ellis, W. H. (1994). *Family business management: Concepts and practice*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
- Jaffe, D. T. (1990) . *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business* . Berkeley, CA: Conari.
- Kepner E. (1983), The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, n° 1, pp. 57-70.
- Key, R. J., & Firebaugh, F. M. (1989). Family resource management: Preparing for the 21st century. *Journal of Home Economics*, 81(1), 13-17.
- Kleinsorge I. (1994), Financial and efficiency differences in Family Owned and non Family Owned Nursing Home: an Oregon Study, *Family Business Review* (printemps)
- Kreps D. (1990), Corporate Culture and Economic Theory, in Alt et Shepsle eds, *Perspective on Positive Political Economics*, Cambridge University Press.
- Kuratko, D. & Hodgetts, R. (1989). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Chicago: Dryden Press.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. et Vishny R. (1996), Trust in Large Organizations, *American Economic Review*, Papers & Proceedings, Mai pp. 333-338
- Lambert J. (1969), *Le patron*, Bloud et Gay, Tournai
- Lank, A. (1992). Launching a family business program: A European case study and its lessons. *Presented at the Annual Conference of the Family Firm Institute*, Boston, MA.
- Lank, A. (1994). The state of family business in various countries around the world. *Family Business Network Newsletter*, No. 9, p. 3.
- Lansberg I, Perrow S. et Rogolsky S. (1988), Family business as an Emerging Field, *Family Business Review* 1., 1-8
- Lansberg, I. (1992). Family business: Field or fad. Presented at the Second International *Research Symposium on Family and Closely-Held Business*, UCLA, Los Angeles.
- Leach, P. et al.(1992) *Managing the Family Business in the UK* , Sloy Hayward.
- Lee M-S, Rogoff E.G (1996), Research notes: Comparison of Small Businesses with Family participation vs/ Small Businesses without Family participation: an Investigation of Differences in Goals attitudes and Family/Business Conflicts, *Family Business Review* (Hiver)
- Leff N. (1978), Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: the Economic Groups, *Economic Development and Cultural change*, 26, 661-675
- Leibenstein H. (1987), *Inside the Firm*, Harvard University Press, Cambridge
- LePlay, P. G (1855), *Les ouvriers Européens*. Imprimerie Imperiale Paris
- Levinson, H. (1983) Consulting With Family Businesses: What to Look For, What to Look Out For. . *Organizational Dynamics*.
- Liston, M. I. (1993). *History of family economics research: 1862-1962*. Ames, IA: University Publications, Iowa State University.
- Longenecker, J., Moore, C., & Schoen, J. (1989). Consumer perceptions of family-owned service industries: A study of the "family" cue in the funeral home industry. *Presented at the annual meeting of the International Council on Small Business*.
- Lyman, A. (1991) . Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4, 303-324.
- Maherault L. (1996), Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées *Revue du financier* n° 114, 1998 p. 59
- Martinez, J. I. (1994), May . Family business in Chile. *Family Business Network Newsletter*, No. 9, p. 5.
- Mayer R.C., Davis J.D., Schoorman F.D. (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20, 3, 709-734.
- Moreau de Bellain L. (1976), L'état et son autorité. *L'idéologie paternaliste*, Anthropos, Paris.
- Morin F.(1973) . *La structure financière du capitalisme français*, Calman-Levy
- Morris, E. W., & Winter, M. (1994). *Housing, family, and society* (2nd Edition). St. Paul, MN: Design, Housing and Apparel, University of Minnesota.
- Mourgues N. (1987), La rentabilité économique des entreprises dépend t'elle de la structure de répartition du capital? Un essai de vérification des coûts d'agence, *Cahiers de recherche, Insitut Orléanais de Finance*, Octobre
- Novak, M. (1983). Business, faith, and the family. *Loyola Business Forum*, 41 , 6-8.

- Orléan A. (1994), Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand, *Revue du MAUSS*, n° 4 17-36
- Ouchi W.G. (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quaterly*, n° 25
- Ouchi W.G., Johnson J.B. (1978), Types of Organizational Control and their Relationship to emotional wellbeing, *Administrative Science Quaterly*, n° 23
- Owens, R. (1994, May). Australian family business, ethics, energy and long term commitment: The hallmarks of success. *Family Business Network Newsletter*, no. 9, p. 4.
- Paolucci, B., Hall, O. A., & Axinn, N. (1977). *Family resource management: Principles and applications*. New York, NY: Wiley.
- Petermann F., Neubauer W. et Grünheid B. (1992), Trust in Relationship Between Superiors and Subordinates: Managers Subjective Theories of Trust, *European review of Applied Psychology*, vol. 42 n° 3. pp. 209-216
- Prokesch, S. (1986). Renewing traditional values. When the relatives fall out. Wrestling with vulnerability. *New York Times*, June 10.
- Reidel, H. (1994). Family business in Germany. *Family Business Network Newsletter*, No. 9, p. 6.
- Rosenblatt, P. C., de Mik, L., Anderson, R. M. and Johnson, (1985), *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Selz, M. (1994) . Family business programs at universities proliferate: Seeking to tap rich market, educators find competition is intensifying. *The Wall Street Journal*, March 30, p. B2.
- Sexton, D., & Bowman-Upton, N.(1991) . *Entrepreneurship: Creativity and growth*. New York: MacMillian Publishing.
- Sztompka, P. (1974). *System and function: Toward a theory of society*. New York, NY: Academic Press.
- Sztompka, P. (1974). *System and function: Toward a theory of society*. New York, NY: Academic Press.
- Upton N. (1995), Financing Transitions in Family Firms: Behavioral Aspects, *Research Paper, Baylor University Institute for Family Business*
- Vinturella, J., Elstrott, J.B. & Galiano, A. (1993). *University programs for family businesses: Survey and projections*. In Director's Manual, New Hampshire: International Family Business Program Association.
- Viviani J.-L., Le coût du capital de la firme familiale cotée, *Marchés financiers et Gouvernement de l'entreprise, Actes des XIVe journées des IAE*, 1998 t.2 p. 561
- Ward, J. L. (1983) *The Impact of Private Ownership on Marketing Strategy and Performance: A First Look at the PIMS Data Base* , Loyola University, Chicago
- Ward, J. L. (1983) *The Impact of Private Ownership on Marketing Strategy and Performance: A First Look at the PIMS Data Base* , Loyola University, Chicago .
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (1991). *Creating Effective Boards for Private Enterprises*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Welsch, J. (1991) *An Exploratory Investigation of the Impact of Family Ownership and Involvement on the Management Succession Process in Large Industrial Firms: The Human Resource Management Perspective* , Tesis doctoral, ESE.
- Whiteside, M. F. et Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual-system approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4, 383-395.
- Williamson O. (1993), Calculativeness, Trust and Economic Organization, *Journal of Law & Economics*, vol. XXXVI, avril
- Winter, M., et Fitzgerald, M. (1993). Continuing the family owned home-based business: Evidence from a panel study. *Family Business Review*, 6, 417-426.
- Winter, M., Puspitawati, H., Heck, R. K., Z., & Stafford, K. (1993). Time-management strategies used by households with home-based work. *Journal of Family and Economic Issues*, 14, 69-92.
- Wortman, M. S., Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7, 3-27.

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

**Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?**  
La singularité des éditions Actes Sud

**- Partie IV -**

- **Cinq vidéos de l'Uodc en lien avec cette thématique**..... pp. 91-96
  - Le métier, moteur du développement de l'entreprise. Compagnon et dirigeant, du Bocage normand à Dubai  
Rémi James, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°188, novembre 2015
  - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre. De la vie dans le travail !  
Ariane Mnouchkine, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°178, février 2015
  - Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance. Diriger autrement l'entreprise  
Alexandre Gérard, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°176, mars 2015
  - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs  
Florence Poivey, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°171, mars 2014
  - La Forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable  
Thierry Moysset, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°119, avril 201

## Le métier moteur du développement de l'entreprise Compagnon et dirigeant, du Bocage normand à Dubaï

### Rémi James

Compagnon menuisier et ébéniste, directeur de la PME James



Qu'est-ce qui relie le plus grand festival de rock méconnu, une entreprise d'excellence mondiale en ébénisterie et un minuscule village du Bocage normand ? **Un compagnon : Rémi James.**

« Le métier ? Il faut relier la main et la matière. **Développer une entreprise, c'est permettre aux hommes de métier de s'exprimer pour répondre aux besoins d'un client, d'un marché, d'une demande.** Développer une entreprise, c'est répondre à une attente sociale ».

Rémi James parle ainsi du métier, de l'entreprise, du développement à Saint-Laurent-de-Cuves (400 habitants) dans le bocage normand où est née son entreprise. L'entreprise (170 salariés aujourd'hui) est toujours implantée dans son village, mais vient d'installer un centre de production à Istanbul...

### Les Séquences :

- . 1. Menuisier, ébéniste, chef d'entreprise : compagnon « pour la vie (02:01)
- . 2. Né dans les copeaux... : de l'apprentissage chez les Compagnons à la reprise de l'entreprise familiale (06:20)
- . 3. Des armoires normandes et des cercueils au design contemporain (05:29)
- . 4. Le développement et la concurrence internationale : la question de la compétitivité (07:26)
- . 5. Ce que produit une réflexion stratégique dans une PME : transformer l'activité à partir du métier (07:16)
- . 6. Le développement en France et à l'international : de Saint-Laurent-de-Cuves à Istanbul et Dubaï (05:16)
- . 7. Le devoir du compagnon : faire avancer la science du métier, se passionner pour la R&D (05:42)
- . 8. Être compagnon aujourd'hui : l'engagement, le partage de valeurs, la transmission du métier (rebond 1) (05:34)
- . 9. En quoi une entreprise dirigée par un compagnon serait-elle différente d'une autre ? (03:19)
- . 10. Qu'est-ce que le « métier » ? (01:55)
- . 11. Le voyage, le « Tour de France » : une dimension essentielle de l'apprentissage (02:58)
- . 12. Comment on devient dirigeant d'entreprise ? (01:55)
- . 13. Le travail d'un dirigeant de PME au quotidien (07:20)
- . 14. Pourquoi il faut valoriser l'alternance et les métiers à l'école (rebond 7) (05:08)
- . 15. Mondialisation, délocalisation, développement : le cas de conscience de l'entrepreneur compagnon (04:37)
- . 16. Une erreur de recrutement qui a coûté cher (02:28)
- . 17. Le compagnonnage : une proposition de voyage, du CAP au master (rebond 10) (03:32)
- . 18. Comment voyez-vous l'avenir de votre PME (03:08)

### Les Mots-clefs :

Métier, PME, Dirigeant

© Pratiques & Stratégies - novembre 2015

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto:uodc@uodc.fr)  
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

## Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?

### Ariane Mnouchkine

Metteuse en scène de Théâtre, animatrice du Théâtre du Soleil



« Pour maintenir ensemble des peuples, il te faut faire des œuvres. » La Bhagavad Gita.

**L'histoire dans laquelle Ariane Mnouchkine inscrit son travail est millénaire.** Depuis un demi-siècle, avec sa troupe du Soleil, elle crée des œuvres de théâtre prodigieuses.

**Comment faire travailler au mieux des personnes pour produire ensemble une œuvre commune pourrait être le travail de beaucoup d'entre nous.** Comment travaille Ariane Mnouchkine pour que des personnes venant du monde entier, régulièrement renouvelées, créent ces merveilles...

### Les Séquences :

- . 1. Ariane Mnouchkine à l'UODC : pour tenir ensemble il nous faut faire des œuvres (04:09)
- . 2. Le Théâtre du Soleil : un modèle social fondé sur la qualité du travail ? (03:54)
- . 3. La naissance du Soleil : pas question de travailler dans le déplaisir, dans un sérieux morne, dans une avarice de sentiment (04:42)
- . 4. Une fabrique au quotidien : 80 personnes de 19 à 75 ans, 24 nationalités, 20 langues (04:32)
- . 5. Une règle absolue : ne pas infecter le lieu du travail avec les conflits de personnes. Sortir sur la pelouse ! (04:30)
- . 6. Les guerres civiles du quotidien, dans l'entreprise, comme dans l'espace public (05:09)
- . 7. Trouver l'efficacité, c'est moins de fatigue. L'efficacité sans moelleux, c'est douloureux (05:08)
- . 8. Il y a toujours quelque chose qui se déglingue à un moment donné... (05:43)
- . 9. La condition du merveilleux, c'est le concret (04:34)
- . 10. Fabriquer de l'énergie et de l'implication : c'est rentable ! (02:03)
- . 11. Dans l'entreprise comme dans la cité, c'est la beauté qui sauvera le monde. Le problème c'est de l'avoir oublié... (02:32)
- . 12. Le métier, ce n'est pas seulement de jouer, c'est de tout faire pour que l'œuvre soit (04:56)
- . 13. Le mot le plus précieux pour Ariane Mnouchkine au cours de ses 51 ans d'aventures ? (0:00:31)
- . 14. Des centaines de demandes de stage au Soleil : qu'est-ce qui fait dire oui ? (01:51)
- . 15. Comment le Soleil se débrouille de la « gestion des âges » ? (03:45)
- . 16. Du théâtre à l'entreprise : à quel moment produit-on une œuvre ? (04:50)
- . 17. Reconnaître quand c'est là : l'improvisation travaillée plutôt que la maîtrise (04:40)
- . 18. Quand est-ce que c'est du théâtre ? La métaphore de la vie, la chair de poule... (03:36)
- . 19. Accepter le leadership de quelqu'un qui ne sait pas tout : rires et désaccords (04:14)
- . 20. Le management d'un collectif de travail : des fauves, des précautions, de l'œuvre (06:18)
- . 21. Transférer son entreprise pour sauvegarder son dynamisme. Le Soleil après Ariane... (03:26)
- . 22. Contre la routine, remettre l'œuvre dans la vie (05:12)

### Les Mots-clefs :

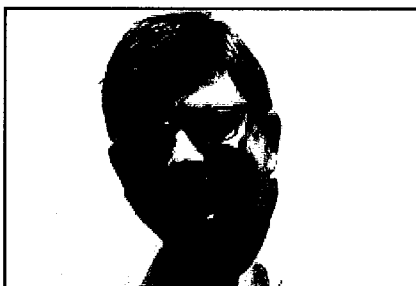
Collectif travail, organisation travail, théâtre

© Pratiques & Stratégies - avril 2015

## Lâcher prise, transfert des pouvoirs, performance Diriger autrement l'entreprise

**Alexandre Gérard**

Président du Groupe Inov On



**Diriger complètement autrement et être... autrement plus performant.** En prenant à rebours ce qui se pratique partout (privé et public) ? En pulvérisant les préceptes des manuels de management en vogue ? En ayant des résultats chiffrés en terme de performance, de qualité du travail, de bien-être au travail ?

**Alexandre Gérard** dirige le groupe Inov On depuis 1995. Le groupe connaît croissance et développement jusqu'en 2007. Arrive la crise : elle effondre son marché de service de maintenance pointu. La viabilité de l'entreprise est au bord du gouffre, une histoire française...

### Les Séquences :

- . 1. Chrono Flex : un modèle de croissance, la crise... et une énorme baffa ! (05:44)
- . 2. Le déclic dans la tourmente : la rencontre avec Jean-François Zobrist, Favi, l'entreprise libérée... (02:55)
- . 3. Deux erreurs magistrales de management : manager pour 3%, se priver des cerveau (03:57)
- . 4. La reconstruction de l'entreprise : (1) La vision et les valeurs (02:10)
- . 5. La reconstruction de l'entreprise : (2) Enlever le plus de cailloux possible, (3) Nettoyer les signes de pouvoir (05:14)
- . 6. Passer à « l'entreprise libérée » : quatre principes d'action pour le dirigeant (04:57)
- . 7. Le lâcher prise du dirigeant, une armée de « speed boats », le transfert des pouvoirs (05:11)
- . 8. Transformation de la gouvernance, délégation de pouvoir sur la rémunération et le développement (06:06)
- . 9. Chrono Flex aujourd'hui : des capitaines cooptés, un système « Y », cinq fondamentaux (04:15)
- . 10. Que deviennent les managers dans l'entreprise libérée ? (rebond 1) (06:04)
- . 11. Dans l'entreprise libérée, faut-il rémunérer les idées ? (rebond 2) (01:55)
- . 12. À qui appartient l'entreprise libérée ? (rebond 3) (02:30)
- . 13. Pourquoi le modèle de l'entreprise libérée - et qui marche - ne se diffuse-t-il pas plus ? (rebond 4) (03:40)
- . 14. Avant la communication interne ou le réseau social : travailler l'état d'esprit (rebond 5) (01:27)
- . 15. Concrètement le Codir ouvert à tout le monde ça marche comment ? (rebond 6) (01:42)
- . 16. Patron salarié ou non majoritaire : comment faire basculer vers l'entreprise libérée ? (rebond 7) (02:56)
- . 17. Le contrôle dans les entreprises : ça ne marche pas ! Alors pourquoi ça ne bouge pas plus ? (rebond 8) (02:44)
- . 18. Quelle place des organisations syndicales dans des organisations du travail « libérées » ? (rebond 9) (02:13)
- . 19. Deux exemples de phases délicates : le télétravail, la délégation de responsabilité (rebond 10) (05:11)
- . 20. Changer l'entreprise, le management : est-ce que c'est possible partout, dans tous les métiers ? (rebond 11) (01:33)
- . 21. Ce que devient le travail du dirigeant dans une entreprise libérée (rebond 12) (01:51)
- . 22. Trois histoires de délégation aux collectifs : rupture à l'amiable, salaires, emplois du temps (rebond 13) (05:48)
- . 23. Trois maximes personnelles (plus une !) sur le chemin d'un dirigeant (rebond 14) (02:55)

### Les Mots-clefs :

Stratégie entreprise, dirigeant, direction entreprise, management, conduite changement, CAS

© Pratiques & Stratégies - mars 2015

## Diriger une entreprise autrement La performance par les valeurs

### Florence Poivey

Présidente d'Union Plastic, Présidente de la Fédération de la Plasturgie, Membre du CE du MEDEF

---



Concilier qualité du travail, qualité de la vie au travail et développement économique ? C'est le pari de **Florence Poivey** dans l'entreprise qu'elle dirige.

**Union Plastic** est une PME de la plasturgie, installée à Saint-Didier-en-Velay, spécialisée dans la production de pièces plastiques pour les industries de la santé.

11 personnes en 1988 quand Florence Poivey en prend la direction à 35 ans.

**Autodidacte, elle en fait l'une des entreprises les plus performantes de son secteur** : 200 personnes aujourd'hui, 45% du résultat net - jusqu'à 60% les meilleures années ! - consacré à la participation et à l'intéressement...

### Les Séquences :

- . **Extrait découverte** > Depuis 25 ans pas un seul objectif chiffré aux équipes (01:52)
- . 1. Devenir cheffe d'entreprise : l'aventure humaine, un cadeau (02:28)
- . 2. Oser l'Autre : le moteur d'une dirigeante (03:00)
- . 3. « Moi qui ne savais rien... » : des convictions, pas de schéma (05:03)
- . 4. Mettre l'entreprise au service des hommes : trois marqueurs (04:48)
- . 5. L'autorité du dirigeant, le capital confiance, et l'équilibre des personnes dans l'entreprise (05:12)
- . 6. Au-delà de la compétence... : Le diplôme de Joëlle, le Mont Blanc, le Kilimanjaro (07:56)
- . 7. Comment rester dans la course pour une entreprise : les trois confiances (02:37)
- . 8. Derrière le côté « Heidi » : la rigueur absolue, le professionnalisme des équipes (rebond 1) (01:22)
- . 9. Les moyens : oser se donner les moyens d'agir dans l'entreprise (rebond 2) (03:59)
- . 10. Le secret de la performance chez Union Plastic : la liberté des talents dans un projet collectif (rebond 3) (05:34)
- . 11. Le savoir-être du dirigeant. Au fil du temps, bas les masques ! (rebond 4) (02:56)
- . 12. Comment le dirigeant peut-il lâcher une partie de son pouvoir ? (rebond 5) (06:42)
- . 13. Voir au delà du prisme des « compétences », de la mission (rebond 6) (rebond 3) (03:36)
- . 14. Comment se prend une décision stratégique dans une PME comme Union Plastic ? (rebond 7) (04:25)

### Les Mots-clefs :

Direction entreprise, dirigeant, management, plasturgie, CAS

Vidéo séquencée n°171

© Pratiques & Stratégies - décembre 2014

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto:uodc@uodc.fr).

Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

## La forge de Laguiole : territoire, métier, innovation, développement durable

### Thierry Moysset

Directeur général de la Forge de Laguiole, PDG d'Aubrac Développement



**Les « belles histoires » d'entreprise** racontées dans les livres et au coin du feu des séminaires de managers devraient faire rêver. Mais nous nous doutons bien de la part de conte qu'elles renferment : tous ces petits « détails » laissés dans l'ombre, qui feraient tâche dans l'édifiante histoire.

Par exemple un dépôt de bilan, un plan social, les banques aux abonnés absents lorsque l'on entreprend, la concurrence mondiale au coin de la rue du village, le temps qu'il faut pour forger la compétence d'un coutelier, **le rôle primordial de l'attachement au territoire et à son rude climat...** Condition primordiale avant le recrutement, avant même le métier !

Avec **Thierry Moysset**, directeur général d'une entreprise emblématique (qui n'a pas eu un « Laguiole » entre les mains ?), nous sommes à mille lieues...

### Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** Limiter sa croissance, rater des marchés : c'est quoi le problème ! (02:28)
- . 1. Laguiole en Aubrac : un cuisinier, une vache, une AOC... et un couteau ! (02:55)
- . 2. Enfant de l'Aubrac : un parcours, de la Chine à Laguiole (04:17)
- . 3. Le couteau à Laguiole : une histoire, un outil, un « rythme de vie » (04:43)
- . 4. Industrialisation, déclin, ...dépôt de bilan (06:55)
- . 5. Reprise, crise de 2008, ...et déluge de commandes ! (07:01)
- . 6. L'âme d'une entreprise : un couteau de territoire (04:28)
- . 7. La Forge de Laguiole : le métier contre la « méthode Kaizen » (03:55)
- . 8. Une entreprise, un produit de territoire, qu'est-ce que c'est ? (06:02)
- . 9. Le désarroi des patrons ? un vrai scandale (03:18)
- . 10. Le PSE, Plan de sauvegarde de l'emploi : le piège de la bulle générationnelle (04:44)
- . 11. Pour une croissance « organique » de l'entreprise (03:58)
- . 12. Entreprises, territoires et développement... local ou durable ? (02:41)
- . 13. « Made in France » : la traçabilité des produits, le rapport Jégo (03:52)
- . 14. La protection de la marque : la stratégie Forge de Laguiole (02:23)
- . 15. La Forge de Laguiole : quelle gouvernance, quel management de l'entreprise ? (02:49)
- . 16. Quel regard sur les politiques publiques territoriales (00:59)
- . 17. Un modèle « Forge de Laguiole » à développer sur les territoires ? (05:47)

### Les Mots-clefs :

Gestion entreprise, stratégie entreprise, PME, territoire, artisan, métier, développement durable, développement local, Aubrac, Aveyron, Laguiole, coutellerie

Vidéo séquencée n° 119  
© Pratiques & Stratégies - avril 2011

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto:uodc@uodc.fr).  
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.