



**HAL**  
open science

## **Les cahiers de recherche du LAREQUOI Vol.2016/1**

Charlène Arnaud, Edina Soldo, Maria Costin, Saphia Richou, Annie Bartoli,  
Emmanuel Aman-Morin, Quentin Bedard, Sylvie Yung, Adeline Buton,  
Yannick Rakotondravoavy, et al.

► **To cite this version:**

Charlène Arnaud, Edina Soldo, Maria Costin, Saphia Richou, Annie Bartoli, et al.. Les cahiers de recherche du LAREQUOI Vol.2016/1. Les cahiers de recherche du LAREQUOI, 1, 2016. hal-04648632

**HAL Id: hal-04648632**

**<https://uvsq.hal.science/hal-04648632v1>**

Submitted on 15 Jul 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Vol. 2016 / 1

*Recueil de textes et articles  
des membres du LAREQUOI*

*Laboratoire de recherche  
en management  
Equipe d'Accueil n° 2452*

*Institut Supérieur de Management  
Université de Versailles Saint-Quentin*

[www.ism.uvsq.fr](http://www.ism.uvsq.fr)

## **Charlène ARNAUD & Edina SOLDO**

**Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de gestion de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires**

## **Annie BARTOLI**

**Etre à la fois administrateur, manager et leader : Paradoxes et complémentarités d'un triple rôle**

## **Adeline BUTON & Yannick RAKOTONDRAVOAVY**

**Approches conceptuelle et instrumentale du business model : une complémentarité discutable**

## **Maria COSTIN**

**Changement organisationnel : une approche comparative des établissements hospitaliers français et moldaves**

## **Stela RAYTCHEVA**

**Call for more process oriented studies in International management: The actor-network theory and the Multinational enterprise subsidiary's initiatives**

## **Saphia RICHOU**

**Le rôle des interprofessions dans l'intégration européenne : le cas de la Fédération céréalière française, Intercéréales**

*LES CAHIERS DE RECHERCHE  
DU LAREQUOI*

*Vol. 2016 /1*

# Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI

## Volume 2016 / 1

Achevé d'imprimé en juin 2016 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2016

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

**Directrice du laboratoire Larequoi :** Annie BARTOLI

**Rédactrice en chef :** Delphine FRANCOIS PHILIP DE ST JULIEN  
Enseignant chercheur  
[delphine.desaintjulien@uvsq.fr](mailto:delphine.desaintjulien@uvsq.fr)

**Coordination :** Emmanuel AMAN-MORIN  
Ingénieur de recherche  
[emmanuel.aman-morin@uvsq.fr](mailto:emmanuel.aman-morin@uvsq.fr)

Quentin BEDARD  
Chargé de communication  
[Quentin.bedard@uvsq.fr](mailto:Quentin.bedard@uvsq.fr)

Sylvie YUNG  
Assistante du LAREQUOI  
[sylvie.yung@uvsq.fr](mailto:sylvie.yung@uvsq.fr)

### **Auteurs des articles**

Charlène ARNAUD	Maître de Conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Edina SOLDO	Maître de Conférences	IMPGT/CERGAM, Aix-Marseille Université

### **Auteur du chapitre d'ouvrage**

Annie BARTOLI	Professeur des Universités, Directrice du LAREQUOI	ISM/LAREQUOI, UVSQ
---------------	-------------------------------------------------------	--------------------

### **Auteurs des communications**

Adeline BUTON	Doctorante	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Yannick RAKOTONDRAVOAVY	Doctorant	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Stela RAYTCHEVA	Maître de Conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ

### **Auteurs des working papers**

Marcella COSTIN	Enseignant chercheur	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Saphia RICHOU	Chercheur	LAREQUOI, UVSQ

## SOMMAIRE DU N° 2016 / 1

### ARTICLES

- Charlène ARNAUD & Edina SOLDÓ**..... 7  
Le portefeuille territorial d'événements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de gestion de l'offre d'événementiel culturel pour un management stratégique des territoires

### CHAPITRE D'OUVRAGE

- Annie BARTOLI**..... 27  
Etre à la fois administrateur, manager et leader : Paradoxes et complémentarités d'un triple rôle

### COMMUNICATIONS

- Adeline BUTON & Yannick RAKOTONDRAVOAVY**..... 35  
Approches conceptuelle et instrumentale du business model : une complémentarité discutable

- Stela RAYTCHEVA**..... 51  
Call for more process oriented studies in International management: The actor-network theory and the Multinational enterprise subsidiary's initiatives

### WORKING PAPERS

- Maria COSTIN**..... 64  
Changement organisationnel : une approche comparative des établissements hospitaliers français et moldaves

- Saphia RICHOU**..... 80  
Le rôle des interprofessions dans l'intégration européenne : le cas de la Fédération céréalière française, Intercéréales

- LES CHERCHEURS DU LABORATOIRE ONT PUBLIE**..... 95

## ***ARTICLES***

# **Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de gestion de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires<sup>1</sup>**

Revue des Sciences de Gestion n°23-274, mai-août 2015, p95-105

\_\_\_\_\_ **Charlène Arnaud & Edina Soldo** \_\_\_\_\_

## **Résumé :**

S'appuyant sur le constat d'une évènementialisation croissante de la culture et des territoires, cette recherche théorise le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC). Cela implique d'adapter les modèles traditionnels d'analyse stratégique en vue de proposer aux managers publics un outil de pilotage de l'offre territoriale d'évènementiel culturel. Sur la base d'une étude de cas unique enchâssée à l'échelle d'un territoire intercommunal, les résultats montrent que le processus de sélection des évènements culturels s'inscrit dans une approche fonctionnelle et que son management stratégique se caractérise par une gouvernance contingente multi-niveaux et multi-partite impliquant un leadership territorial incitatif.

**Mots-clés :** Management territorial, Portefeuille territorial, Evènements culturels, Approche fonctionnelle, Gouvernance territoriale.

---

<sup>1</sup> Cet article est issu des travaux doctoraux réalisés par Charlène Arnaud sous la co-direction de Robert Fouchet et Edina Soldo.

## Introduction

*“The portfolio approach is similar to how a company strategically evaluates and develops its line of products and services. It is goal-driven, and value-based. Destinations must decide what they want from events (the benefits), and how they will measure their value”*

(Getz, 2008, p. 407).

Cette recherche prend corps autour du constat empirique d'une « évènementialisation » de la culture et des territoires. Ces derniers sont en effet projetés sur un marché des destinations ultra-concurrentiel au sein duquel, les évènements culturels, de par leur fort capital symbolique, sont particulièrement convoités (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007). Les évènements culturels apparaissent en effet comme un véritable outil de management et de développement territorial en ce qu'ils « *contribuent au développement culturel des communautés humaines dans lesquelles ils se déroulent [... et] participent au développement économique et social des collectivités qui les accueillent* » (Dechartre, 1998, p. 1-2).

Pourtant, derrière cette apparente facilité à jouir d'impacts multiples *via* les évènements culturels, on constate un certain essoufflement des territoires dans cette course à l'évènementiel. Ainsi cette recherche s'orientait-elle vers la **théorisation d'un portefeuille territorial d'évènements culturels** (PTEC) (Auteur 1, 2012) dont la vocation est d'inscrire l'offre d'évènementiel dans une **finalité d'attractivité territoriale durable**<sup>2</sup> (Auteur 2, 2010). En d'autres termes, il s'agit, dans une approche territoriale du management public, d'envisager les modalités de gestion locale d'un portefeuille d'évènements culturels allant de la petite manifestation locale au méga évènement. L'approche par le PTEC permet de mesurer toute l'ampleur de l'évènementiel urbain dans les politiques et stratégies publiques ainsi que son caractère idiosyncratique, qui lui permet de prendre des formes variables, en fonction des spécificités du territoire et de ses trajectoires. Il convient alors de réinterroger les modèles traditionnels d'analyse stratégique et de les adapter en vue de proposer aux managers publics un outil de pilotage de l'offre territoriale d'évènementiel culturel. Sur la base d'une étude de cas unique enchâssée à l'échelle d'un territoire intercommunal, les résultats montrent que le processus de sélection des évènements culturels s'inscrit dans une approche fonctionnelle et que son management stratégique relève d'une gouvernance contingente multi-niveaux et multi-partite impliquant un leadership territorial incitatif.

### **Vers la théorisation du Portefeuille Territorial d'Evènements Culturels (PTEC)**

Les grands principes de management d'un portefeuille territorial d'évènements culturels s'appuient sur les nombreux travaux en management territorial, à la fois d'un point de vue stratégique (processus de sélection et constitution du portefeuille) et opérationnel (gestion des parties prenantes territoriales).

#### **Le portefeuille stratégique : spécificité de l'échelle territoriale**

La gestion territorialisée des affaires publiques connaissant d'importantes mutations institutionnelles, il convient de questionner la dimension territoriale du management public. Le territoire est entendu comme la résultante d'un processus d'appropriation de l'espace par ses parties prenantes et est donc mobilisé et transformé « *dans, par et pour l'action* »

---

<sup>2</sup> Alors que les travaux et cadres d'analyse mobilisés afin d'évaluer les effets des activités culturelles sur le développement des territoires privilégient généralement la dimension purement économique (analyse d'impact des dépenses injectées, métiers et nature des emplois...), nous nous appuyons ici sur le référentiel d'évaluation proposé par Auteur 2 (2010, 2007) et mobilisés par la suite dans le cadre différentes évaluations d'actions publiques dans le champ culturel. Ce dernier questionne la valeur ajoutée multi-dimensionnelle de la culture dans une approche durable. Le Tableau 3 (partie résultats) met en exergue les dimensions et sous-dimensions du référentiel.

(Lussault, 2007, p. 181). En perpétuelle construction, le territoire se caractérise par une certaine inertie et ce pour deux raisons principales. Il combine une localisation qui induit un vivier de ressources tangibles et intangibles en partie données ainsi qu'un ancrage historique qui le contraint dans ses trajectoires futures (Mendez et Mercier, 2006). D'une nature double, matérielle et idéelle (Rioux, 1997), il est le reflet d'un agencement de traits particuliers (caractère idiosyncratique) et se définit par rapport à son environnement dans un processus de discrimination d'un « dedans » par un « dehors » (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

Ainsi, le management territorial, nouveau paradigme de l'action publique locale, incite-t-il managers publics et élus locaux à développer de véritables démarches stratégiques à l'échelle du territoire (Hernandez, 2008). Tout l'enjeu du management territorial est de contribuer à la définition d'un « futur visible et lisible » capable de « susciter l'engagement subséquent et continu des partenaires » (Divay et Mazouz, 2008, p. 342). Or, ces derniers « n'appartiennent pas à une même organisation, ce qui signifie, non seulement qu'ils n'ont pas bénéficié de longue date de tous les processus qui, traditionnellement, dans une organisation participent à l'élaboration de valeurs communes, mais qu'en outre, ils peuvent être directement concurrents et donc rivaux dans le partage des ressources locales » (Mendez et Mercier 2006 p. 258). Le management territorial s'inscrit donc clairement dans une dimension collective du fait de l'ouverture croissante des organisations publiques aux autres parties prenantes<sup>3</sup> du territoire et aux relations de proximité qui s'y exercent. La gouvernance territoriale, alternative aux démarches descendantes classiques, s'inscrit dans cette recherche de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale. Elle relève d'une approche pluraliste et interactive de l'action collective (Chevallier, 2003), dans une double logique horizontale et verticale.

Dans le champ culturel, qui fait l'objet de cette recherche, la stratégie territoriale est nécessairement contrainte par le pouvoir d'influence qu'exerce l'ensemble des organisations publiques centralisées et territorialisées. En effet, le système institutionnel français favorise la gouvernance multi-niveaux du fait même du principe de co-responsabilité qui permet aux différents échelons d'animer et de soutenir de manière forte le champ culturel. De plus, cette stratégie est soumise aux influences sectorielles et organisationnelles propres au champ culturel et aux acteurs qui le constituent (gouvernance multi-partite).

En conclusion, le management territorial prend de plus en plus la forme d'un management par projet qui intègre « l'existence, au niveau sectoriel ou local, d'institutions ou de réseaux, permettant d'assurer la reproduction des compétences, la définition des qualifications, la faisabilité même de projets par nature éphémères » (Benghozi, 2006, p. 6).

L'accroissement de la complexité dans les processus stratégiques territoriaux trouve donc un écho dans le développement d'une pratique de gestion spécifique, celle de la gestion de portefeuille de projets. Cette pratique, initialement associée au management stratégique des entreprises s'est principalement incarnée dans différents modèles, élaborés dès les années 1960 et utilisés afin de formaliser et faciliter une gestion globale (BCG, ADL, Mc Kinsey<sup>4</sup>, etc.). Malgré certains points d'ancrage, et notamment le fait que la création d'un portefeuille relève d'un processus de management volontariste et stratégique, il apparaît que la requalification du portefeuille d'activités stratégiques est indispensable, au vu d'hypothèses qui s'appliquent aux entreprises et pas au territoire, plus protéiforme et organique (Cf. Tableau 1).

---

<sup>3</sup> Il est fait référence ici à l'abondante littérature sur l'approche par les parties prenantes. L'approche analytique de Mitchell et al. 1997 sera mobilisée par la suite dans l'analyse des résultats.

**Tableau 1- Organisation entrepreneuriale vs organisation territoriale**

<b>Critères</b>	<b>Organisation entrepreneuriale</b>	<b>Organisation territoriale</b>
<i>Raison d'être</i>	* Finalité interne * Liberté inédite : « <i>choisir ce qu'elle fait</i> »	* Finalité externe inhérente au management public (intérêt général)
<i>Durabilité</i>	* Variable	* Permanente
<i>Stratégie de localisation</i>	* Choix d'implantation en fonction des ressources du territoire * Délocalisable	* Prise en compte des ressources spécifiques et des trajectoires du territoire * Non délocalisable
<i>Frontières / Définition des activités</i>	* Frontières dans lesquelles se déroulent les activités * Définition des DAS et segments	* Frontières floues et multiples * Intervention dans tous les domaines (politiques publiques)
<i>Cibles</i>	* Consommateurs (réels / potentiels)	* Résidents * Entreprises * Touristes
<i>Système de parties prenantes</i>	* Forces concurrentielles de Porter	* Multi-acteurs : logique horizontale * Multi-niveaux : logique verticale
<i>Forme organisationnelle</i>	* Division et distribution des tâches * Règles de fonctionnement * Système de gestion et de pilotage	* Pas d'entité identifiable * Protéiforme et organique
<i>Processus décisionnel</i>	* Responsabilité unifiée * Identification claire des acteurs stratégiques	* Pas de responsabilité unifiée * Tête bicéphale (managers / politiques) * Influence des autres parties prenantes
<i>Ancrage théorique</i>	* Management stratégique	* Management public territorial

Source : Auteurs

Retenons ici que les enjeux et finalités du management territorial s'ancrent dans cette tension entre l'idée d'une mission collective (Bartoli, 2005<sup>5</sup>) et son application en termes de gestion, le secteur public étant régi par des finalités externes définies par la loi et correspondant au service public et à l'intérêt général. « *La rationalité managériale en devenant 'publique' perd [donc] ses caractéristiques liées au contexte de compétition, de rentabilité, de profit...* » (Payette, 1992, p. 8). Or, les événements culturels, sources de nombreuses externalités positives (Auteurs et al., 2012 ; Williams et Bowdin 2007 ; Getz, 2007), sont aujourd'hui souvent perçus comme des leviers de développement et d'attractivité des territoires. Cette dernière, loin d'être envisagée dans un paradigme concurrentiel, s'inscrit dans une logique de développement économique, social, culturel et politique du territoire (Perroux, 1964<sup>6</sup>), c'est-à-dire dans une lecture multidimensionnelle des impacts des actions mises en œuvre (Auteurs et al., 2012 ; Auteur 2, 2010, 2007). Ainsi, est-il proposé d'appréhender le portefeuille par le prisme du management territorial, intégrant ces finalités multiples ainsi que ces modalités de management spécifiques (cf. tableau 1.).

### **Le processus de sélection des événements culturels**

Au-delà des particularités du territoire, il apparaît nécessaire de questionner le processus territorial de sélection des différents événements culturels. Peu étudiés, ces événements constituent un objet de recherche passionnant en ce qu'ils font face à de nombreux enjeux relatifs au champ culturel : « *la recomposition territoriale et la décentralisation*

<sup>4</sup> B.D. Henderson (1969), *What is Business Strategy*, Boston Consulting Group ; R. Wright (1973), *Un système pour gérer la diversité*, Arthur D. Little ; Jones (1972), *McKinsey*, Royal Dutch Shell.

<sup>5</sup> Première édition : 1997.

<sup>6</sup> Le développement territorial est entendu dans cette recherche comme « *l'ensemble des changements des structures mentales et des habitudes sociales qui permettent la croissance du produit réel global* » (Perroux, 1964, p. 191).

*culturelle, la conquête de nouveaux publics et l'évolution des programmations, l'impact de la réforme de l'intermittence du spectacle, une économie des arts de la scène de plus en plus fragilisée, la nécessité de la réflexion à l'échelle des réseaux » (Négrier et Jourda, 2007, p. 5).*

L'évènement culturel entre dans le giron des évènements dits « planifiés<sup>7</sup> » et ainsi du management en ce qu'il est mis en œuvre dans un but précis (objectifs assignés) et qu'il fait l'objet de planification, de contrôle et de comptabilité (Getz, 2007). Dans un souci de restriction de l'objet de recherche, l'évènement culturel est défini comme appartenant au secteur d'activité de la culture (édition, impression et reproduction ; audiovisuel ; arts vivants ; patrimoine ; animation de loisirs). C'est donc bien la création artistique (Vauclare, 2009) qui différencie l'évènement culturel des autres types d'évènement (d'affaires, scientifiques, sportifs, privés...). Cet évènement renvoie à la dialectique éphémère / durable au regard des temporalités variables entre son élaboration, son déroulement, sa potentielle récurrence, ainsi que la temporalité de ses impacts. Tout comme le théâtre, il est fondé sur la règle de l'unité. Unité de temps (période donnée), unité de lieu (choisi pour le sens qu'il donne à la manifestation), et unité d'action (intimement liée au public). « *Des synergies qui se développent sur ce tryptique de base dépend l'inscription dans la durée de la manifestation, son retentissement et ses effets à court, moyen et long terme, directs ou induits* » (Dechartre, 1998, p. II-13).

Cinq types d'évènements ont été identifiés. La **manifestation locale**, qui s'appuie fortement sur le socle de valeurs et de traditions locales, s'attache essentiellement à améliorer le cadre de vie des populations résidentes en leur proposant une offre de loisirs riche et renouvelée (Getz, 2008). Le vivier associatif qui caractérise la France se veut ici un acteur majeur dans l'organisation de ce type d'évènement, renvoyant également à la question de la démocratie locale et de l'initiative citoyenne.

Les manifestations de plus grande ampleur œuvrent plus spécifiquement pour le dynamisme économique territorial et l'attractivité touristique. L'**évènement phare** est mis en œuvre sur un territoire principalement afin d'améliorer sa visibilité, son attrait et sa rentabilité (Ritchie, 1984). Sa fonction principale est donc de garantir un positionnement fort du territoire sur le marché des destinations touristiques en s'ancrant dans les spécificités et traditions locales (Hall, 1989). Lorsqu'il est récurrent, cet évènement phare devient suffisamment associé au territoire qui le produit pour constituer un avantage concurrentiel évident dans le champ du marketing (**évènement phare institutionnalisé**) (Getz et Andersson, 2008).

La manifestation d'ampleur internationale – **méga évènement culturel** – (Capitale européenne de la culture, Exposition Universelle) se définit comme un évènement de court terme et de grande envergure, principalement pensé en termes d'impacts économiques et touristiques. Il peut avoir des retombées socio-citoyennes dès lors qu'il implique des travaux de rénovation urbaine et de structuration territoriale. Bien plus qu'un outil marketing pour un territoire, il s'agit principalement d'une idéologie, d'une approche politique (Gursoy et Kendall, 2006), d'une démarche volontariste et risquée (succès incertain) (Haxton, 1999).

Enfin, l'**évènement national** renvoie à une volonté de construction et d'appropriation d'une identité et d'une réalité nationales. Il s'agit d'évènements impulsés par le ministère de la culture (Fête du Livre, Fête du Patrimoine, Fête de la Musique, etc.), ou d'évènements ancrés dans les fêtes calendaires (Carnaval), patronales ou commémoratives (fêtes votives) (Di Méo, 2001). La couverture territoriale globale, avec une dimension internationale dans son exportation, s'oppose alors à des objectifs plus locaux relatifs à des espaces en concurrence (Garat, 2009).

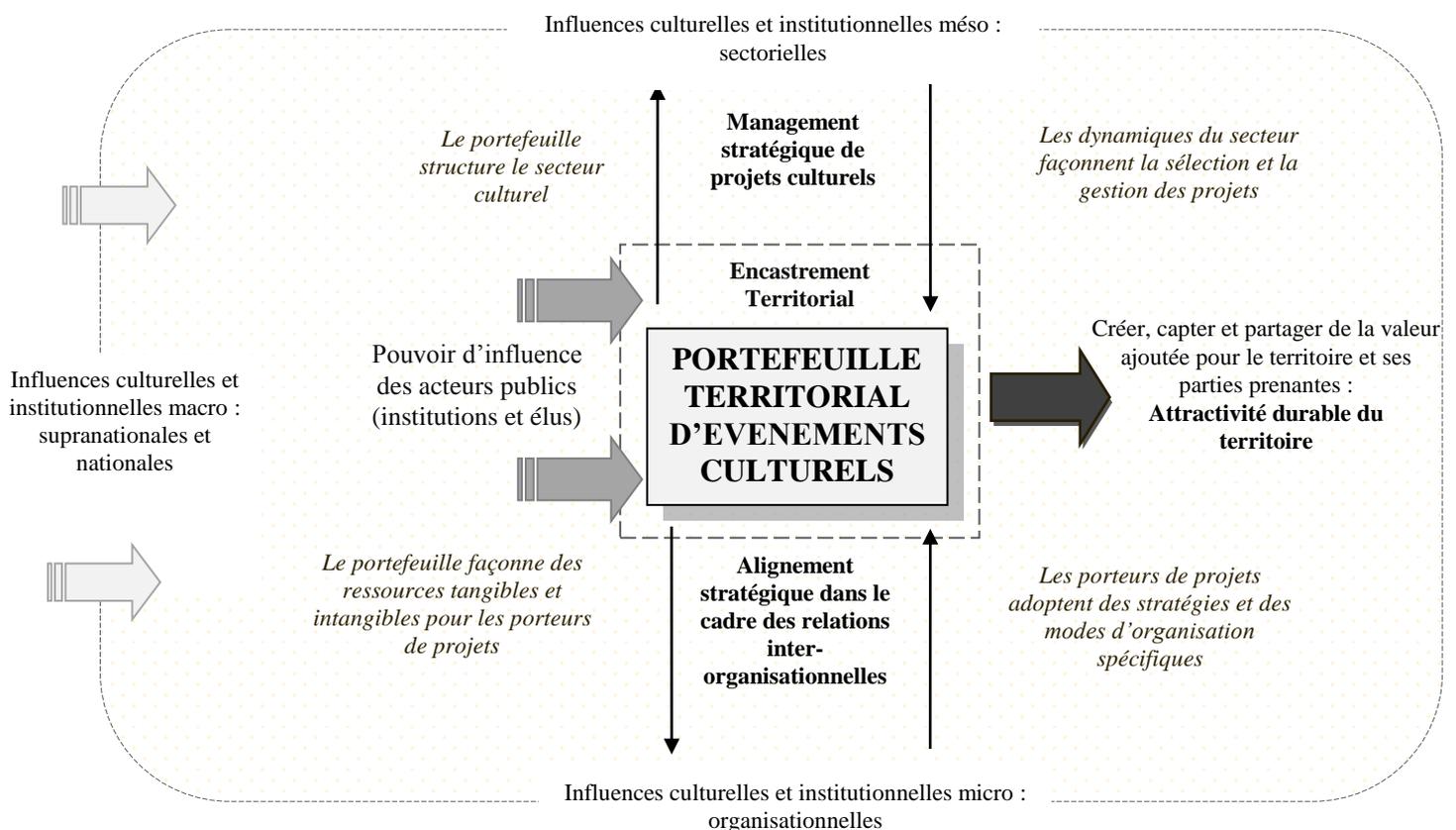
---

<sup>7</sup> Il se distingue ainsi des évènements accidentels, historiques, climatiques, de l'évènement type « buzz », etc.

L'adaptation de l'outil portefeuille au management territorial doit permettre d'assurer la cohérence d'ensemble d'une stratégie d'évènementiel culturel et de contribuer au renforcement de l'attractivité territoriale durable. Cela se traduit par la sélection et la gestion de projets culturels pertinents. Le PTEC renvoie à un processus d'évaluation de différents projets, dont l'objectif est la sélection d'un nombre limité d'entre eux et l'allocation des ressources nécessaires à leur réalisation (Tarondeau, 1990). La phase de sélection est indispensable notamment dans une période de restriction des budgets publics et, plus largement, dans une démarche stratégique. Elle est double puisqu'elle dépend à la fois du choix de l'organisation porteuse du projet (acteur culturel), mais également des critères de sélection des institutions publiques qui financent le projet (ligne stratégique territoriale). Il s'agit de développer des procédures qui permettent à la fois l'évaluation de projets entrant dans les axes stratégiques et l'émergence des initiatives locales (Mauguin, 1991). De plus, à l'échelle d'un territoire, envisager l'offre d'évènements culturels dans une logique de portefeuille est d'autant plus important que le risque est grand de mettre en place, de manière concomitante, des projets non cohérents entre eux. Le management territorial ne peut être appréhendé que dans une vision holistique saisissant dans son ensemble la dynamique propre à chacun des projets culturels (Joffre et al., 2006), leur intégration sur le territoire ainsi que les interactions qui se nouent entre eux, notamment au sein des différents pôles culturels (Durieux-Nguyen, 2005).

La figure suivante se veut une synthèse des éléments relatifs à la définition du PTEC.

**Figure 1- Portefeuille territorial d'évènements culturels**



Source : Auteur 1, 2012, p. 334

## **Une étude de cas unique enchâssée**

La démarche méthodologique engagée est une étude de cas unique enchâssée (Musca, 2006 ; Yin, 2003). Il s'agit de questionner, à l'échelle d'un territoire intercommunal, le portefeuille d'évènements culturels.

La CPA est constituée de 34 communes, à majorité rurale, dont les charges de centralité sont portées par la ville d'Aix-en-Provence. Ce territoire intercommunal est à de nombreux égards pertinent dans le cadre de cette recherche : concentration et variété de l'offre culturelle ; portefeuille d'évènements riche, diversifié et complet intégrant le méga évènement « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture ».

Afin d'analyser plus en profondeur ce cas, il a été envisagé non pas comme un monolithe mais comme un enchâssement entre l'unité d'analyse globale (le portefeuille d'évènements culturels du territoire de la CPA) et les sous-unités d'analyse que sont les évènements culturels produits sur le territoire. La particularité de cette étude enchâssée est qu'il ne s'agit pas d'une organisation et de ses services mais d'un territoire. Ici, plusieurs univers se superposent (culturel, économique, social, etc.), il s'agit d'un enchâssement dans un contexte territorial complexe et sans entité identifiable.

Concernant les évènements culturels analysés, nous avons retenu « Par les Villages », un évènement local itinérant qui présente des spectacles contemporains de théâtre, danse et musique ; la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », un évènement d'envergure nationale porté par la CPA et considéré ici comme un évènement phare ; ainsi que le Festival d'Aix-en-Provence, festival d'art lyrique mondialement connu et symbole culturel du territoire, évènement phare institutionnalisé (Cf. Tableau 2).

**Tableau 2- Synthèse des trois événements**

<b>Critère</b>	<b>“Par les Villages” 2011</b>	<b>“Picasso-Aix 2009”</b>	<b>Festival d’Aix 2012</b>
<i>Type</i>	Evènement Local	Evènement Phare	Evènement Phare Institutionnalisé
<i>Pôle culturel d’appartenance</i>	Spectacle vivant contemporain (à dominante théâtre + danse et chanson)	Pole muséal pour l’exposition Transdisciplinaire pour la saison labellisée	Pole des musiques savantes (figure de prou)
<i>Territoire concerné</i>	CPA : 34 communes Déroulement : la plupart des communes (en fonction de leur demande)	CPA : 34 communes Déroulement : irrigation de la CPA avec une centralisation sur Aix-en-Provence	CPA : 34 communes Déroulement : Aix-en-Provence
<i>Financement de l’évènement</i>	240 000€ en 2011 : 180 000 € CPA 40 000 € ville d’Aix 20 000 € Conseil Général	6 000 000 € - 15% mécénat	19 245 000 € en 2011 : 35.9% de financement public 34.4% de recettes artistiques/tournées 29.7% de recettes d’exploitation
<i>Echelle</i>	Local	Régional-National	National-International
<i>Organisation</i>	Société En Participation dont les membres sont des artistes et opérateurs culturels (professionnels et amateurs) <u>Particularités</u> : flexible, éphémère, dépendante des financements publics	Modèle en régie : l’évènement a été mis en œuvre directement par les services administratifs de la CPA <u>Particularités</u> : bureaucratie, cloisonnée, manque d’experts et d’anticipation	Association Loi 1901 Fonctionnement, organisation, choix artistiques fortement soumis à la personnalité du Directeur <u>Particularités</u> : fonctionnement à l’année, période festivalière intense
<i>Objectifs</i>	Cohésion sociale Solidarité territoriale	Impacts économiques / marketing	Impacts économiques / marketing Dimension socio-citoyenne de plus en plus forte Création artistique d’excellence
<i>Récurrence</i>	Festival annuel 5 <sup>ème</sup> édition	Après Cézanne 2006, 2 <sup>ème</sup> tentative (1 <sup>ère</sup> en régie locale)	Festival annuel, institutionnalisé Créé en 1948

Source : Auteurs

Afin de recueillir les perceptions des parties prenantes, plus d’une centaine d’entretiens semi-directifs ont été réalisés<sup>8</sup> auprès : des porteurs de projets et leurs équipes, des managers publics ainsi que des élus de la CPA, des acteurs institutionnels extérieurs au territoire, ou encore des acteurs culturels du territoire. Ces perceptions ont été triangulées avec des données secondaires de sources multiples (données internes aux structures, données publiques, données médias, etc.). Sur cette base, un processus de problématisation, *via* une opération de codage, a permis une analyse de contenu<sup>9</sup> (Bardin, 1977). Ce « bricolage méthodologique » a pour visée de résoudre un problème précis : un problème en grande partie structuré, défini, cadré « *par des termes que le chercheur n’a pas choisis, mais qui ont été élaborés au fil du temps par la communauté épistémique (et de*

<sup>8</sup> Ces entretiens ont fait l’objet d’une retranscription complète puis d’une condensation dans le logiciel N’Vivo 8 et d’un traitement statistique sous Excel.

<sup>9</sup> Cette différenciation entre les événements est analysée d’un point de vue qualitatif (analyse de contenu pointue des références codées) ainsi que d’un point de vue quantitatif : analyses statistiques de base : fréquences, moyennes et écart-types. « *L’écart-type sert à mesurer la dispersion, ou l’étalement, d’un ensemble de valeurs autour de leur moyenne. Plus l’écart-type est faible, plus la population est homogène* » (INSEE). Dans le cadre de cette recherche, sont considérés comme significatifs les résultats qui s’éloignent à +/- 1 écart-type de la moyenne (68.26% de la population).

*pratiques) à laquelle il appartient » (Allard-Poesi, 2011, p. 3). Dans le cadre de cette recherche, fondée sur une démarche exploratoire hybride, la construction de la grille de codage s'inscrit dans la lignée des travaux de M.B. Miles et M. Huberman, pour qui « les cadres conceptuels et les questions de recherche sont la meilleure défense contre un volume de données écrasant » (2003, p. 110). Nous nous éloignons ainsi d'une démarche purement inductive fondée sur l'absence de pré-codification, considérant que le processus d'analyse des données, loin d'être linéaire, se construit sur une dynamique itérative extrêmement féconde (Miles et Huberman 2003). La grille de codage s'articule autour de trois codes principaux : « C.1 – La culture dans le Processus Stratégique Territorial » ; « C.2 – Approche fonctionnelle des événements culturels : activation de la proximité territoriale » ; « C.3 – La gestion des parties prenantes du portefeuille territorial d'évènements culturels »<sup>10</sup>.*

### **Les modalités de management stratégique du PTEC**

Le management stratégique du portefeuille territorial s'inscrit dans une double démarche de sélection des événements culturels et de gestion des parties prenantes du portefeuille. Il s'inscrit par ailleurs dans une finalité externe d'attractivité territoriale durable.

### ***Approche fonctionnelle de sélection des événements culturels***

L'analyse des trois événements culturels présentés précédemment permettent d'envisager les fonctions que les managers publics peuvent leur assigner en termes de valeur ajoutée pour une attractivité territoriale durable (cf. Tableau 3).

---

<sup>10</sup> Les codes C1 et C2 renvoient aux liens tissés dans le cadre d'autres recherches entre l'attractivité territoriale durable et la proximité territoriale (Auteur 1, 2012 ; Auteur 1, 2013). Les lecteurs qui souhaitent avoir plus d'informations concernant la méthodologie ainsi que le cadre conceptuel de la proximité territoriale peuvent se référer aux travaux précédemment cités.

**Tableau 3- Sélection des événements culturels dans une approche fonctionnelle<sup>11</sup>**

Fonctions des événements		Capacité à renforcer l'attractivité territoriale durable <sup>12</sup>		
Dimensions	Sous-dimensions	Evènement local	Evènement phare	Evènement phare institutionnalisé
Dimension politique  <b>Issue de la littérature</b>	Pérennité de la mission d'intérêt général	Très efficace	Très efficace	Très efficace
	Construction de l'action publique (temps et espace)	Peu efficace	Efficace	Très efficace
	Renforcement de la démarche stratégique globale	Efficace	Très efficace	Peu efficace
	Pérennité / renforcement du système de gouvernance	Peu efficace	Peu efficace	Très efficace
	<b>DIMENSION GLOBALE</b>	<b>EFFICACE</b>	<b>EFFICACE</b>	<b>TRES EFFICACE</b>
Dimension économique  <b>Issue de la littérature</b>	Pérennité du modèle de développement économique	Peu efficace	Très efficace	Très efficace
	Développement du marketing territorial	Peu efficace	Efficace	Très efficace
	<b>DIMENSION GLOBALE</b>	<b>PEU EFFICACE</b>	<b>EFFICACE</b>	<b>TRES EFFICACE</b>
Dimension socio-citoyenne  <b>Issue de la littérature</b>	Amélioration du cadre de vie	Très efficace	Peu efficace	Efficace
	Renforcement de la cohésion sociale	Efficace	Efficace	Très efficace
	Formation de l'individu-citoyen	Efficace	Peu efficace	Très efficace
	<b>DIMENSION GLOBALE</b>	<b>TRES EFFICACE</b>	<b>PEU EFFICACE</b>	<b>TRES EFFICACE</b>
Dimension sectorielle  <b>Emergente</b>	Structuration du champ	Très efficace	Efficace	Efficace
	Professionnalisation du champ	Très efficace	Efficace	Efficace
	<b>DIMENSION GLOBALE</b>	<b>TRES EFFICACE</b>	<b>EFFICACE</b>	<b>EFFICACE</b>

Source : Auteurs

<sup>11</sup> Cette dernière étant construite au regard des résultats du terrain, ne figurent que les types d'événements étudiés (local, phare et phare institutionnalisé). Elle se fonde sur une analyse statistique des données recueillies avec des calculs d'écart-types qui mettent en avant les critères discriminant les événements les uns des autres.

<sup>12</sup> Cette approche se fonde sur le postulat issu de la littérature selon lequel l'activation des potentiels de proximité territoriale permet le renforcement de l'attractivité durable des territoires dans ses différentes dimensions (dont la dimension sectorielle, émergente). L'analyse empirique a alors pour objectif de questionner la valeur ajoutée des différents événements étudiés en fonction des leviers spécifiques d'activation des différents potentiels de proximité territoriale qu'ils mobilisent (analyse statistique des données qualitatives qui permet de discriminer les événements).

Concernant l'**attractivité politique** du territoire, les trois évènements étudiés intègrent dans leurs objectifs les missions ministérielles (pérennité de la mission d'intérêt général) :

- La *démocratisation culturelle*. Ex : le Festival d'Aix a développé de nombreuses activités pédagogiques et socio-artistiques ;
- La *valorisation du patrimoine*. Ex : la saison culturelle « Picasso-Aix » s'appuie sur deux personnages clés : Cézanne et Picasso (patrimoine intangible) ainsi que sur une institution (le musée Granet) et un lieu patrimonial fort (le Château de Vauvenargues) ;
- Le *soutien à la création*. Ex : « Par les Villages » a créé une commission de sélection de projets artistiques).

Au-delà de cette dimension, l'**évènement local**, inefficace dans la recherche d'une **attractivité économique et marketing** (ce ne sont pas les objectifs qu'il s'est définis), s'oriente vers la population locale (renforcement de la **dimension socio-citoyenne** via la médiation, la convivialité et la festivité). De plus, il participe à la **structuration et à la professionnalisation du secteur** dans des logiques informelles de renforcement des réseaux culturels locaux, fondées sur de l'entraide au service de la défense d'un objet politique, artistique, idéologique, etc. (il s'agit ici d'un réseau d'artistes militants cherchant à définir un autre rapport à la culture).

[C'est un projet] « *inspiré par plus de démocratie, plus de justice, plus de valeurs d'usage et moins de privilèges, de valeurs emphatiques de l'art, de hiérarchisation de valeur d'échange ou de valeur symbolique* » (Membre de PLV).

« *C'est une démarche un peu différente, ça s'articule autour d'un temps fort dans lequel on doit choisir des thématiques qui correspondent à notre village, aux goûts que les spectateurs de notre village aiment bien. Après on fait un choix qui est concerté avec l'organisation. Il n'y a pas de souci avec ça* » (Commune de la CPA).

« *Il fallait que les élus soient d'accord avec nous donc reconnaître leur pouvoir culturel, résoudre leur problème technique, impliquer les associations locales, adapter notre projet à ses besoins mais on allait leur enlever le pouvoir de programmation. C'était un élément pour permettre le dialogue et mettre les artistes dans la gouvernance politique de cette opération* » (Membre de PLV).

La saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » participe largement à l'**attractivité externe** du territoire et permet de renforcer l'identité territoriale grâce à un processus de labellisation autour de la saison qui renforce la discrimination d'un « dedans » par rapport à un « dehors » et crée un effet de marque. Le territoire se positionne et est rendu visible : l'exposition « Picasso-Cézanne » est la première exposition de Provence en 2009 en termes de fréquentation.

« *La montée en puissance du musée Granet et du Centre National Chorégraphique était le point de départ d'une politique culturelle qui était de créer des grandes vigies qui vont offrir à Aix toujours plus de résonance et d'attractivité internationale* » (Acteur Institutionnel CPA).

Cependant, c'est l'évènement qui a le moins d'impact sur la **dimension socio-citoyenne**, malgré la volonté de proposer un volet pédagogique fort (proposition d'un parcours

pédagogique « Métamorphose » autofinancé par la CPA). Cela s'explique par le manque d'appropriation des parties prenantes locales (artistes, population, acteurs socio-culturels) qui n'ont pas été impliquées en amont par la CPA.

« *Nous avons eu du mal à anticiper car nous avons été associés tardivement à ce processus Picasso, or c'était un gros projet* » (Acteur socio-culturel).

« *Il faudrait que tous les opérateurs culturels conséquents du territoire soient associés dès le départ à ce type de projet. Cela permettrait d'avoir une réflexion commune pour ne pas être dans la commande publique mais dans la construction d'un vrai projet de territoire* » (Acteur culturel).

Inversement, l'ancrage, dans le temps, et au sein des institutions locales, du Festival d'Aix-en-Provence, **événement phare institutionnalisé**, lui permet d'être au plus proche des réalités locales et de tisser un lien étroit avec les valeurs de la société locale (de nombreuses actions de sensibilisation à l'opéra sont mises en œuvre tout au long de l'année auprès des publics scolaires et « empêchés » et des politiques de démocratisation facilitent l'accès au festival pour la population locale : événement gratuit en plein air, retransmissions gratuites sur écrans géants, nouvelle politique tarifaire, etc.). Cet ancrage dans une logique **socio-citoyenne** s'explique notamment par un cahier des charges issu de financements croisés multiples qui attribue des missions d'ordre social au Festival.

« *Incontestablement aujourd'hui il y a une texture, elle s'exprime de plusieurs manières, elle s'exprime entre autre par des contacts, des liens des contacts informels ou formels selon les cas mais aujourd'hui le Festival par exemple il est en relation assez étroite avec le Conservatoire ce qui n'était pas le cas quand je suis arrivé, avec le musée Granet, avec le Théâtre du Jeu de Paume, et le Grand Théâtre de Provence, avec la Compagnie Josette Baiz* » (Membre de la Direction du Festival).

*On arrive à être mieux ancré dans la ville. Une opération comme le concert Parade<sup>13</sup> l'an dernier c'est sûr que c'est génial...* » (Membre de la Direction du Festival).

Enfin, si chaque événement peut participer à la **structuration du secteur**, les événements d'envergure le font de manière plus formelle *via* des partenariats et des dispositifs de contractualisation.

Par ailleurs, certains critères transversaux viennent expliquer la capacité des événements à renforcer l'une ou l'autre des dimensions de l'attractivité territoriale durable. Il convient de mentionner tout d'abord, **le degré « d'éclatement »** de l'événement, relatif aux territoires et lieux investis. Ce critère questionne la capacité de l'événement à irriguer et mailler le territoire. Le cas de « Par les Villages » vient illustrer ce premier critère transversal. Il apparaît clairement que le caractère itinérant de l'événement participe largement à sa capacité à renforcer la dimension socio-citoyenne (ancrage territorial, lien social, réponse aux besoins des citoyens ruraux, etc.).

« *Des liens se créent avec les artistes et le public. La culture crée du lien* » (Commune de la CPA).

« *On présente des spectacles dans la convivialité, d'où l'idée des temps forts. On n'est pas dans l'idée de la consommation culturelle mais plutôt de fête, de rencontre. [...] Il y a tout le discours qu'on peut tenir sur le lien social, faire sortir les gens* » (Membre de PLV).

---

<sup>13</sup> Concert gratuit d'ouverture du Festival produit sur le Cour Mirabeau.

« L'objectif c'est d'apporter la culture à des gens qui n'iraient pas. Donc c'est forcément apporter une ouverture d'esprit. [...] C'est ouvrir de nouveaux horizons à des gens qui ne se seraient pas déplacés et ça a marché sur le village, j'ai vu des gens venir dont je sais qu'ils n'y seraient pas allés. Et là ils sont venus même sur des spectacles un petit peu plus 'difficiles' et ils y ont pris plaisir » (Commune de la CPA).

Inversement, malgré le discours énoncé, la saison « Picasso », qui se devait élargie sur le territoire, a pâti d'une trop forte concentration sur la ville-centre.

**Le niveau de soutien public** est également un élément qui joue sur la capacité de l'évènement à renforcer la dimension politique. Au plus l'évènement est soutenu par les pouvoirs publics au plus il s'ancre dans la stratégie. Le festival d'Aix est soutenu depuis sa création en 1948. En tant qu'institution du territoire, il a bâti une relation de confiance avec la CPA. La pérennité du soutien apparaît ici comme essentielle dans la capacité du Festival à participer aux réponses économiques, sociales et citoyennes qu'implique une action publique dans le champ culturel.

Par ailleurs, l'analyse des résultats témoigne d'un phénomène croissant de « clusterisation » de l'offre culturelle, qui se traduit par la constitution progressive de **pôles culturels**. Il a ainsi pu être observé une structuration progressive de pôles plus ou moins formels, plus ou moins institutionnalisés en fonction de l'histoire et des orientations des politiques culturelles locales, et enfin plus ou moins prioritaires et émergents en fonction des lignes directrices actuelles. Typiquement, le projet Picasso s'inscrit dans un district patrimonial fort sur le territoire de la CPA qui relève tout autant de la valorisation du patrimoine culturel (tangible et intangible) que de créations et de projets qui valorisent ce patrimoine et s'appuient sur lui pour prendre du sens à l'échelle locale.

Penser l'offre territoriale dans une logique de portefeuille permet de catalyser la dynamique qui existe entre les différents projets sélectionnés et les différentes parties prenantes. L'analyse de ces trois événements met d'ailleurs en exergue l'imbrication évidente des projets qui participent à une même dynamique territoriale. « Par les Villages » ainsi que le Festival d'Aix ont été labellisés saison culturelle « Picasso-Aix 2009 ». Le projet Picasso préfigurait quant à lui « Marseille-Provence 2013, Capitale européenne de la culture », méga-événement au sein duquel « Par les Villages » et le Festival sont parties prenantes (label).

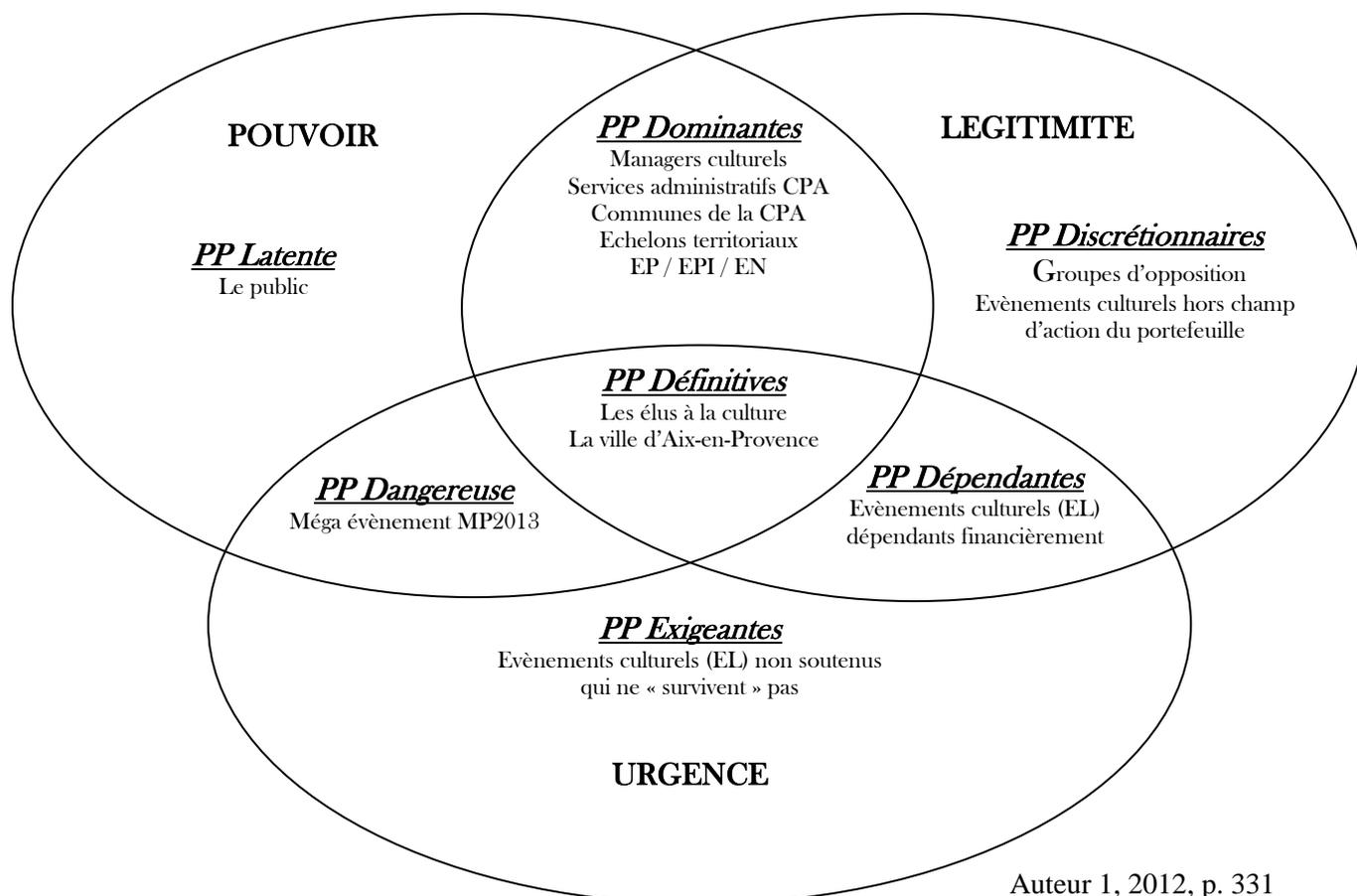
### **Le PTEC : une gouvernance contingente**

Au-delà de la sélection des projets culturels, le management d'un portefeuille territorial implique l'analyse et la compréhension de l'échiquier stratégique local. La gestion des parties prenantes est toujours une difficulté, quelle que soit l'organisation. Il s'agit ici de hiérarchiser les parties prenantes du PTEC de la CPA en fonction des attributs dont dispose ou non l'acteur (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Il apparaîtra d'autant plus prioritaire dans les axes stratégiques qu'il présente un nombre élevé d'attributs. Nous les synthétisons ainsi :

- Le **pouvoir** d'influencer les décisions de l'organisation publique en charge du portefeuille. En d'autres termes, il s'agit de la capacité (exprimée ou potentielle) de la partie prenante à imposer ses choix et sa volonté à l'organisation publique ;
- La **légitimité** de la partie prenante dans les relations qu'elle entretient avec cette même organisation. Cette légitimité relève de la perception des autres acteurs du caractère désirable, convenable ou encore approprié de son action. Elle s'inscrit dans des systèmes de normes, de valeurs et de croyances ;
- L'**urgence** perçue de la demande de la partie prenante.

La figure 2 met en évidence le positionnement des différentes parties prenantes dans le cas de la CPA.

**Figure 2- Positionnement des parties prenantes du portefeuille de la CPA<sup>14</sup>**



Auteur 1, 2012, p. 331

Des parties prenantes prioritaires (définitives et dominantes)

Partant du principe que le PTEC est un outil au service de la structuration de l'offre événementielle culturelle, deux parties prenantes sont ici qualifiées de définitives : (1) les élus qui siègent à la Commission culture ; (2) la ville d'Aix-en-Provence. Les élus siégeant à la Commission culture, même s'ils sont nommés à l'échelon intercommunal, détiennent une légitimité démocratique. Par ailleurs, le pouvoir politique dont ils bénéficient leur permet de prendre des décisions qui ont un véritable impact sur la constitution et la gestion du portefeuille. Enfin, les cycles électoraux les placent dans une urgence d'action à court-terme qui peut influencer les choix stratégiques. Si la Commission culture apparaît comme un acteur central et monolithique, nous distinguons la ville-centre des autres communes. Sa « force de frappe » dans le domaine culturel lui octroie un pouvoir supérieur.

« Dans les villages on a affaire aux adjoints à la culture, qui sont très marginalisés et n'ont pas beaucoup de poids politique » (Acteur culturel).

<sup>14</sup> Les abréviations signifient : EP(I) = Evènement Phare Institutionnalisé, EN = Evènement National, EL = Evènement Local.

De plus, parce qu'elle avait précédemment développé une politique culturelle, Aix-en-Provence se situe dans l'urgence. En effet, le manque de cohésion et de visibilité de la politique communautaire pourrait nuire à son image et à son attractivité.

[Dans le cadre de la politique culturelle communautaire] « *la ville d'Aix avait beaucoup plus à y perdre qu'à y gagner en termes d'image et de choix, c'est une compétence optionnelle ce qui fait qu'on a un double à chaque fois, on a des financements ville qui se sont ajoutés à des financements CPA. La ville ne s'est pas désengagée au profit de la CPA* » (Acteur Institutionnel).

Les parties prenantes dominantes constituent également une priorité dans la gestion du portefeuille en ce qu'elles ont le pouvoir et la légitimité de peser dans les orientations stratégiques prises. Les événements phares, institutionnalisés ou non, tout comme les événements nationaux qui sont portés par la collectivité, sont des événements qui doivent nécessairement être intégrés dans le portefeuille.

Ces parties prenantes définitives s'ancrent très largement dans une arène politique influente.

#### Des parties prenantes menaçantes mais en marge du système (*discrétionnaires et dangereuses*)

Les parties prenantes discrétionnaires si elles sont légitimes dans leurs revendications, ne vont pas systématiquement influencer la gestion du portefeuille car elles ne détiennent pas de réel pouvoir.

Les parties prenantes dangereuses détiennent du pouvoir et de l'urgence mais ne sont pas légitimes aux yeux des autres acteurs. Le positionnement d'un méga événement à cet endroit ne doit pas être envisagé de manière générique. Nous constatons ici les conséquences d'une situation particulière puisque le projet pâtit d'un manque de légitimité.

« *Dans cette relation d'échange avec chacune des structures, le cas de Marseille Provence 2013 est en train de se cristalliser très négativement* » (Acteur Institutionnel).

#### Des parties prenantes inoffensives (*latentes, exigeantes et dépendantes*)

Les parties prenantes dépendantes sont en effet soumises à une relation extrêmement déséquilibrée au sein de laquelle, malgré le caractère urgent de leur demande, elles ne semblent pas mettre en danger l'organisation publique en charge du portefeuille.

Contrairement aux types d'évènement culturel précédemment cités, les événements locaux peuvent se trouver en situation de dépendance ou d'exigence forte. Nous distinguons ici les événements suffisamment solides qui s'auto-entretiennent de ceux qui s'appuient sur un portage public fort et subi (pour exemple, l'avenir de PLV repose sur le renouvellement de sa convention tri-annuelle avec la CPA puisque la part d'auto-financement de la structure est nulle).

Enfin, le public des événements culturels est considéré comme une partie prenante latente. Ces « consommateurs » d'évènements culturels, par le choix qu'ils font de participer ou non aux manifestations détiennent un pouvoir. Leur force s'entend aussi en termes de pouvoir d'achat et / ou pouvoir de sanction *via* le vote.

L'analyse des entretiens réalisés laisse par ailleurs émerger le concept de **leadership territorial**. Loin d'interroger uniquement le leadership institutionnel de l'organisation publique en charge du portefeuille, il s'agit ici de questionner un leadership légitime sur le territoire, en ce qu'il regroupe les différents vecteurs de pouvoir. Le rôle de chef de file de la CPA dans le champ culturel, tout comme sa légitimité à intervenir en tant que producteur de

culture, se construisent progressivement. Le leadership consiste en une capacité d'influence sur les actions des parties prenantes. Or, la légitimité de l'organisation publique (ici un EPCI) n'est plus seulement démocratique (de par la présence des élus), mais également fondée sur les savoir-faire professionnels que les managers publics ont acquis et appliquent au service du territoire et des parties prenantes

« Il y a une véritable démonstration d'un savoir-faire de la CPA dans ce domaine » (Manager CPA).

D'ailleurs, « dans les relations avec ses partenaires, on constate qu'aujourd'hui ils sollicitent davantage la CPA » (Manager CPA).

Enfin, cette réflexion autour de la gouvernance du portefeuille territorial amène à discuter les leviers d'intégration des porteurs de projets dans la stratégie d'évènementiel culturel et à proposer une approche incitative plutôt que coercitive (Cf. Tableau 4). Il ressort qu'à l'exception des leviers économiques qui jouent un double rôle incitatif et coercitif, la mission d'animation des acteurs porteurs d'évènements culturels est plus que pertinente. Le portefeuille est un outil qui, s'il est bien géré, joue un rôle incitateur, catalyseur et fédérateur de l'offre évènementielle culturelle territoriale.

**Tableau 4- Leviers d'intégration des porteurs de projets au PTEC**

<b>Leviers d'intégration des porteurs d'évènements culturels</b>	
<i>Incitations économiques</i>	Financement conventionné (subvention classique)
	Financement exceptionnel (labellisation)
	Financement de la communication : visibilité et lisibilité de l'offre
<i>Incitations matérielles</i>	Mutualisation et mise à disposition de lieux
	Mutualisation de moyens administratifs et techniques
<i>Modalités de gouvernance Volet stratégique</i>	Production d'évènements "ombrelle" et co-construction avec les PP
	Prise en compte des initiatives locales émergentes
<i>Modalités de gouvernance Volet opérationnel</i>	Mise en place d'une plateforme collaborative
	Aide à la professionnalisation et à l'harmonisation des pratiques

Source : Auteur 1, 2012, p. 333

### **Conclusion : discussion et perspectives autour de la recherche**

Si la littérature propose des typologies qui se fondent principalement sur la demande touristique relative à l'évènement et sur sa valeur économique, ces résultats mettent en exergue des critères de sélection qui répondent aux finalités du management territorial dans lesquelles doit s'inscrire le PTEC. Par ailleurs, cette recherche permet d'affiner la logique « produit » grâce à l'émergence de critères transversaux. Cependant, la taxonomie proposée ici n'intègre que trois des cinq types d'évènements révélés par la littérature. Cela nécessite des prolongements afin de compléter ces travaux. Un autre élément de réflexion tient dans l'hétérogénéité de l'échantillon en termes de disciplines artistiques. Il apparaît clairement que, si certaines problématiques sont comparables, les spécificités de chaque

discipline dans le cadre de la stratégie événementielle pourraient être questionnées, d'où une réflexion nécessaire autour de la « clusterisation » du portefeuille.

Selon A. Faure (2007), deux courants s'opposent aujourd'hui : « d'un côté ceux qui diagnostiquent les indices concordants d'une standardisation de l'action publique, et de l'autre ceux qui décèlent plutôt les ferments d'un processus instable de différenciation territoriale » (p. 276). Cette approche du PTEC, fonctionnelle et idiosyncratique, s'inscrit dans le courant de la différenciation territoriale, tout en admettant l'existence d'un contexte international au sein duquel l'évènement culturel est devenu un outil au service du management de tous les territoires, une « matière première » malléable, dont peuvent se saisir les différents acteurs. Les résultats confirment effectivement la composante territoriale forte des évènements culturels. Leur mise en œuvre s'ancre dans un contexte local et historique prégnant. Ils permettent d'ailleurs la valorisation de nombreuses ressources patrimoniales (le Château de Vauvenargues pour Picasso, l'Archevêché, l'hôtel Maynier d'Oppède ou encore le Grand Saint Jean pour le Festival, etc.). L'évènement culturel apparaît comme un outil efficace au service du développement du territoire en ce qu'il favorise à la fois la créativité et le dynamisme de la communauté locale. Ce faisant il ancre ce développement dans une certaine inertie nécessaire, en se raccrochant aux valeurs fondamentales qui permettent la construction et l'appropriation territoriale (Auteurs et al., 2012).

C'est donc bien le leadership territorial qui doit être repensé en ce qu'il permet à la fois la compétition, la coopération et la mise en réseau sur le territoire (Sotarauta, 2010, p. 389). Ce leadership territorial se construit autour de la capacité de l'organisation publique à prendre du recul pour « se mettre en surplomb et jouer un rôle de facilitateur : on peut y voir des médiateurs territoriaux, ou des traducteurs qui jouent un rôle de passerelle entre les parties prenantes » (Torre et Beuret, 2012, p. 47). Car enfin, l'animateur territorial doit être capable de mobiliser et coordonner les parties prenantes autour du portefeuille. Cet animateur territorial doit s'appuyer sur les ressources matérielles (financements, ressources humaines, infrastructures, etc.) et immatérielles (formations, qualifications, proximités, etc.) du territoire tout en tenant compte des influences des environnements macro, méso et micro. Pour ce faire, il faut penser la gestion du portefeuille dans une approche territoriale transversale, décloisonnée. Les effets durables d'un investissement dans un PTEC dépendent de la synergie mise en place avec les autres secteurs stratégiques du développement territorial (Russo et Van der Borg, 2002). Ainsi convient-il de considérer l'existence d'autres portefeuilles et de respecter les engagements stratégiques pris au niveau du territoire (projet d'agglomération). Tout l'enjeu réside dans le paradoxe de l'éphémère et du pérenne, ainsi que dans le tiraillement entre l'instrumentalisation de la culture à des fins internes et externes.

## Références

- Allard-Poesi F. (2011). « Le codage n'est pas un 'truc' méthodologique ou du codage comme 'problématisation' », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 7, N° 3, Automne, p. 3-8.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Bartoli A. (2005). *Le Management dans les Organisations Publiques*, 2<sup>e</sup> éd., Paris : Dunod.
- Benghozi P.-J. (2006). « Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel », *Hermès*, numéro spécial, janvier, 8 p.
- Chevallier J. (2003). « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », *Revue Française d'Administration Publique*, Vol. 1-2, N° 105-106, p. 203-217.
- Dechartre P. (1998). *L'impact et l'apport des évènements culturels dans le développement local et régional*, Rapport au Conseil Economique et Social, Editions du Journal Officiel.
- Di Meo G. (2001). *La géographie en fêtes*, Paris-Gap : Géophys.

Divay G., Mazouz B. (2008). « L'émergence du gestionnaire local », dans B. Mazouz (sous la direction de), *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, p. 333-360.

Durieux-Nguyen F. (2005). « Les interactions entre projets dans la sélection de projets », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, N° 154, p. 159-172.

Faure A. (2007). « Conclusion générale : une nouvelle critique territoriale ? », dans A. Faure et E. Négrier (sous la direction de), *L'action locale à l'épreuve des politiques publiques. Critiques de la territorialisation*, Paris : L'Harmattan, p. 275-284.

Garat I. (2009). « Événements festifs, action publique et territoires », dans S. Fournier, D. Crozat, C. Bernié-Boissard et C. Chastagner (sous la direction de), *La fête au présent, Mutations des fêtes au sein des loisirs*, Nîmes : L'Harmattan, p. 145-159.

Getz D. (2008). "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, Vol. 29, N° 3, p. 403-428.

Getz D. (2007). *Event studies. Theory, research and policy for planned events*, Oxford: Elsevier, Events Management Series.

Getz D., T.D. Andersson (2008). "Sustainable festival: on becoming an institution", *Event Management*, Vol. 12, p. 1-17.

Gravari-Barbas M. et S. Jacquot (2007). « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes », *Géocarrefour*, Vol. 82, N° 3, p. 2-16.

Gursoy D. & K.W. Kendall (2006). "Hosting Mega Events. Modeling Locals' Support", *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, N° 3, p. 603-623.

Hall C.M. (1989). "The definition and analysis of hallmark tourist events", *GeoJournal*, Vol. 19, N° 3, p. 263-268.

Haxton P. (1999). "Community Involvement and the Olympic Games: A Review of Related Research", *7<sup>th</sup> International Post Graduate Seminar on Olympic Studies*, Greece.

Hernandez S. (2008). « Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes », *Vie et sciences économiques*, Vol. 1, N° 178, p. 54-75.

Joffre P., P. Auregan, F. Chedotel et A. Tellier (2006). *Le Management Stratégique par le Projet*, Paris : Economica, coll. Gestion.

Lussault M. (2007). *L'Homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*, Paris : coll. La couleur des idées, éd. Le Seuil.

Mauguin P. (1991). « Décider la sélection des projets de R&D », dans D. Vinck (sous la direction de), *Gestion de la recherche, nouveaux problèmes, nouveaux outils*, Bruxelles : De Boeck, p. 115-145.

Mendez A. et D. Mercier (2006). « Compétences-clés des territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, N° 164, p. 253-275.

Miles M. B. & M. Huberman (2003). *Analyse des données qualitative*, 2<sup>nd</sup>e édition, Bruxelles : De Boeck & Larcier.

Mitchell R.K., B.R. Agle & D.J. Wood (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, p. 853-886.

Musca G. (2006). « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, Vol. 9, N° 3, p. 145-168.

Négrier E. & M-T. Jourda (2007). *Les Nouveaux territoires des festivals*, Paris : Editions Michel de Maule.

Nere J-J. (2009). *Le management de projet. De la gestion de projet au management par projet*, Que sais-je ?, Paris : PUF.

Payette A. (1992). « Eléments pour une conception du management public », dans R. Parenteau (sous la direction de), *Management Public. Comprendre et gérer les institutions de l'Etat*, Cap-Saint-Ignace : Presses Universitaires du Québec, p. 3-24.

Pecqueur B., Zimmermann J-B. (2004). « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », dans B. Pecqueur et J-B. Zimmermann (sous la direction de), *Economie de proximités*, Paris : Coll. Hermès Sciences Publications, Lavoisier, p. 13-38.

- Perroux F. (1964), *L'économie du XX<sup>ème</sup> siècle*, Presses Universitaires de France.
- Rioux L. (1997). « Espace et identité : la territorialité chez les gens du Voyage », *Bulletin de Psychologie*, Vol. 428, p. 136-143.
- Ritchie J.R.B. (1984). "Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues", *Journal of Travel Research*, Vol. 23, N° 1, p. 2-11.
- Russo A.P., Van Der Borg J. (2002). "Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities", *Tourism Management*, Vol. 23, p. 631-637.
- Sotarauta M. (2010). "Regional development and regional networks: The role of regional development officers in Finland", *European Urban and Regional Studies*, Vol. 17, p. 387-397.
- Tarondeau J-C. (1990). *Recherche et Développement*, Paris : Vuibert.
- Torre A., Beuret J-E. (2012). *Proximités territoriales*, Paris : Economica, Anthropos.
- Vauclaire C. (2009). « Les événements culturels : essai de typologie », *Culture Etudes, bulletin officiel du DEPS*, Vol. 3, 8 p.
- Williams M. & A.J. Bowdin (2007). "Festival evaluation: An exploration of seven UK arts festivals", *Managing Leisure*, Vol. 12, p. 187-203.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> ed., Newbury Park: Sage.

## ***CHAPITRE D'OUVRAGE***

# **Etre à la fois administrateur, manager et leader : Paradoxes et complémentarités d'un triple rôle**

Chapitre au sein du Livre de S. Trosa et A. Bartoli (coord.) :  
« Les paradoxes du management par le sens »  
Presses de l'EHESP, avril 2016

---

**Annie BARTOLI**

---

La question du rôle des cadres et dirigeants publics reste majeure dans les travaux en management public, tout en ayant évolué au fil du temps. Ainsi, la conception traditionnelle de l'administrateur en charge de la mise en œuvre descendante et opérationnelle des politiques a été progressivement remplacée par la figure d'un manager public responsable, co-constructeur de démarches stratégiques et pilote de projets et processus de changement. Complémentairement, la mise en exergue du besoin pour les dirigeants publics d'être avant tout des leaders, et non plus seulement des managers<sup>15</sup>, s'est fortement développée. Pour autant, l'opposition souvent implicite entre les trois rôles d'administrateur, de manager et de leader ne correspond pas à la complexité des missions à assumer et aux paradoxes à gérer. De fait, l'analyse du fonctionnement des organisations publiques montre à l'inverse le besoin d'endosser conjointement ces trois rôles pour une conduite pertinente et responsable de l'action publique. Afin de montrer le besoin d'un rôle délibérément intégrateur pour le dirigeant public, nous analyserons d'abord l'évolution des conceptions et pratiques dont il a fait l'objet, pour montrer les enjeux et défis du contexte actuel auquel il fait face, et les possibilités de réponse par une approche à la fois responsable et plus globale.

## **L'évolution des figures du dirigeant public :**

Le rôle des cadres et dirigeants publics a fait l'objet de préoccupations et de préconisations croissantes (OCDE, 2001 ; Mahé et Bories-Azeau, 2009 ; Facal et Mazouz, 2013), et a conduit à la mise en œuvre de nombreux programmes de formation d'institutions publiques ou privées, ainsi qu'à certains textes réglementaires<sup>16</sup> sur ce sujet.

Le dirigeant public se voit ainsi régulièrement encouragé à faire évoluer les modalités d'exercice de son rôle, en étant moins technocrate et plus responsable, avec une insistance plus marquée aujourd'hui sur ses capacités de leader, en complément de sa mission désormais reconnue de manager. Un leader est généralement défini comme « une personne capable d'entraîner d'autres personnes en vue d'atteindre des objectifs » (Peretti, 2011). Pour autant, s'agit-il là d'une qualité suffisante pour diriger, en particulier dans la sphère publique ? On peut se demander si ce mouvement de remise en lumière du leadership doit nécessairement conduire à l'abolition des postures antérieures, notamment en matière d'administration et de management.

---

<sup>15</sup> Nous retiendrons par convention dans ces pages l'orthographe désormais admise de "manager".

<sup>16</sup> Voir par exemple le décret du 31/03/09 relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'État en France.

Le rôle des dirigeants publics est un thème soumis dans le temps à un phénomène de cycle, et se trouve tantôt mis en lumière ou tantôt négligé. S'il est si souvent évoqué aujourd'hui, c'est peut-être parce que le pilotage des organisations publiques est en proie à une relative confusion, porteuse d'injonctions paradoxales pour les managers.

### **Initialement un brillant administrateur dans l'ombre...**

Si l'on remonte vers la moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, l'image du dirigeant public se présente de façon quelque peu brouillée. À cette époque en effet, on assiste en France d'une part au développement des grands corps d'État, et d'autre part à la formalisation des textes constitutionnels précisant les rôles de mise en œuvre des choix du gouvernement<sup>17</sup>. Cette double tendance conduit à un premier paradoxe relativement ancien, puisqu'existent à la fois la mise en exergue de la fonction de haut fonctionnaire et en même temps son affectation «derrière» l'élu, en «back-office» dirait-on aujourd'hui.

Le haut fonctionnaire des années 1950 s'intégrait de fait dans l'apparente évidence du système de pilotage démocratique selon laquelle le politique – élu par le peuple – doit décider, tandis que l'administration doit mettre en œuvre. Dès lors, tout l'appareillage bureaucratique est supposé donner le cadre opérationnel et technique des fonctions et missions du haut fonctionnaire : dans le système français, il comprend notamment les textes et les lois, le système des concours et des carrières de la fonction publique, et plus largement une approche du fonctionnement des organisations inspirée de Weber (1947) basée sur une hiérarchie formelle et des règles stables et explicites. A cet ensemble s'ajoutent la standardisation de la formation des élites de la nation dans les écoles d'État, et le principe fondamental de primauté de l'élu. Initialement, la capacité de décision et de conception du cadre public n'est donc guère prise en compte.

### **Administrer sans concevoir ?**

Un tel ensemble cohérent, et envié par nombre de pays (Kickert, 2008), a conduit à ce que la fonction du dirigeant public reste quelque peu dans l'ombre : c'était avant tout un «administrateur», qui devait certes être intelligent et rigoureux, mais pas nécessairement porteur d'innovation ni ouvert sur ses environnements. Son rôle consistait avant toute chose à «administrer» et décider au sein de cadres définis par les choix politiques.

Dans l'absolu, le terme « administration » n'est pas supposé revêtir une connotation péjorative ; le vocable est utilisé depuis longtemps, tant dans le milieu public que dans le milieu privé (Fayol, 1916), pour traduire la responsabilité de l'articulation des objectifs et des moyens en vue d'une finalité professionnelle donnée<sup>18</sup>. La mission d'administration correspond également à un grade prestigieux dans la grille des emplois et qualifications de la fonction publique française, les dirigeants pouvant obtenir le grade d'«administrateur». Il est cependant entendu que les décisions et conceptions en amont ne sont pas incluses dans la responsabilité de l'administrateur, puisque celles-ci relèvent des droits et devoirs du représentant politique.

L'administrateur, figure originelle du dirigeant public, a donc, d'une certaine manière, commencé par briller dans l'ombre...

---

<sup>17</sup> «Le gouvernement dispose de l'administration...» : Article 20 de la Constitution de 1958

<sup>18</sup> Le terme «Administration» est couramment utilisé en anglais, notamment à propos des diplômes universitaires de MBA (*Masters of Business Administration*).

## **Le déclin des bureaucrates et l'avènement des managers :**

« *Vous êtes une pâte sans levain. (...) Vous administrez au lieu de conduire. Vous n'êtes que témoins stupides.* » Cette interpellation acerbe (Saint-Exupéry, 1944) était-elle prémonitrice ? Elle évoque quelque peu la représentation dominante des « ronds de cuir » (Courteline, 1893), image caricaturale du fonctionnaire à la vue étroite.

Lassé de ces représentations péjoratives, frustré de ne pouvoir exprimer plus complètement ses talents, poussé voire interpellé par un environnement socio-économique en crise donc favorable à la remise en cause, l'administrateur a fini par sortir de l'ombre pour devenir de plus en plus manager. Pour autant, la transition vers un rôle de management ne fut pas simple. En effet, tout a l'air facile dans le management ce n'est qu'une trompeuse apparence (Teal, 1996). Encore faut-il être préparé, voire formé à l'exercice de cette mission.

Or, dans le contexte des années 1980, marqué par de profonds changements liés à la décentralisation, à la crise économique et aux mutations socioculturelles et technologiques notamment, le concept et les pratiques de management se sont développés avec plus ou moins de bonheur dans les organisations publiques. En France, des formations au management pionnières ont été mises en place dans quelques grandes administrations comme celle de l'Équipement (Chanut, 1998), dans les hôpitaux, ou dans les collectivités, mais le besoin de compétences nouvelles dans ce domaine est resté un réel défi pendant plusieurs décennies.

Petit à petit, le haut fonctionnaire a plus clairement exprimé sa voix et son intelligence dans le pilotage de l'action publique, en gagnant du terrain sur les dimensions stratégiques, la définition d'objectifs, la construction de projets de service, etc. Comme parallèlement, les élus ont été amenés à s'intéresser davantage au fonctionnement des entités sous leur responsabilité, on a pu voir se développer le risque de confusion des rôles entre élu et fonctionnaire (Lozé, 2010). La gestion des rapprochements de rôles entre politique et administration est cependant apparue aussi comme une opportunité pour la qualité du fonctionnement global dans la sphère publique (Bartoli et Trosa, 2008).

## **La quête d'un manager public adapté aux enjeux :**

La fin du XXe siècle a ainsi vu, en France comme ailleurs, se développer une nouvelle approche du rôle des dirigeants publics. Dans de nombreux pays, des vagues de formations au management, en cursus initial ou continu, ont été développées. Cette orientation nouvelle et grandissante n'était pourtant pas exempte de critiques parfois fortes, voire de stéréotypes parallèlement véhiculés : le concept-même de management a pu être considéré comme suspect et contraire aux valeurs publiques, en étant hâtivement associé à une logique exclusivement marchande, et parfois perçu comme d'origine anglo-saxonne.

Pour autant, d'abord empreint de nombreuses ambiguïtés, le management a peu à peu acquis ses lettres de noblesse dans la sphère publique ; il a ainsi fini par donner corps à la discipline de management public (Bartoli et Blatrix, 2015), et à la figure plus noble du manager public.

Il y a cependant management et management... et on ne saurait se servir de façon aveugle ou inconditionnelle de cette bannière pour afficher des généralisations hâtives sur les bienfaits, ou à l'inverse sur les dégâts, des approches managériales. Tout et son contraire semblent avoir été mis en œuvre au nom du sacro-saint « management »... Par exemple, sur le continuum entre « directivité » et « participation », de multiples positions du curseur sont possibles (Hermel, 1988). La posture adoptée, communément appelée « style de management », n'est en effet pas du tout prédéterminée et peut donner naissance à des pratiques diverses.

Cette diversité se révèle notamment avec une plus grande acuité à l'occasion de la conduite de réformes ; c'est en effet dans ces moments-là que l'équilibre en place se trouve momentanément perturbé par des actions initiées par des décideurs, lesquels auront aussi ensuite la responsabilité de « re-stabiliser » le système sur les bases nouvelles (Lewin, 1947). Cela s'est particulièrement vu au cours des dernières années, car le manager public s'est parfois trouvé dans la position délicate de pilote de réformes plus ou moins importantes. Des situations paradoxales ont ainsi pu le conduire à redevenir quelque peu technocrate, même lorsqu'il n'en avait pas l'intention...

### **Le paradoxe des contaminations bureaucratiques :**

En biologie, la phagocytose est un mécanisme qui permet à certaines cellules l'ingestion de particules solides à éliminer de l'organisme<sup>19</sup>. Cette image s'adapte bien à un phénomène constaté fréquemment dans les organisations publiques : le système bureaucratique semble avoir tendance à ingérer au bout d'un certain temps les innovations managériales introduites en vue de les éliminer de l'organisme, dans une forme de réaction de défense. En final, les démarches nouvelles se « bureaucratissent » à leur tour, en adoptant des réflexes et modalités technocrates. Les innovations managériales introduites dans la sphère publique sont ainsi souvent amenées à perdre leur sens, car elles retombent dans les travers qu'elles voulaient combattre, notamment en mettant en place des excès d'outillage et de contrôle procédurier.

Les exemples de cet apparent paradoxe sont nombreux. N'est-ce pas déjà ce qui est arrivé à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle avec diverses impulsions gouvernementales visant à moderniser le fonctionnement public ? Ainsi, en 1989<sup>20</sup>, la circulaire sur le « Renouveau du service public », puis en 1995 celle sur la « Réforme de l'Etat »<sup>21</sup> s'articulaient, chacune de façon spécifique, autour de logiques innovantes et porteuses de responsabilisation, mais se sont essouffées voire rigidifiées au bout de quelque temps, finissant par perdre de vue leurs raisons d'être.

De même, la grande innovation qu'a représentée la Loi Organique Relative aux Lois de Finances (LOLF), promulguée en 2001, a donné souvent le sentiment d'avoir été « phagocytée » par les systèmes traditionnels en place. L'une des idées initiales de cette réforme était de s'inscrire dans une perspective stratégique et pluriannuelle, reposant sur une mise en mouvement portée par les membres de l'encadrement, lesquels étaient d'ailleurs qualifiés de « managers publics » sur les sites officiels. La RGPP, (Révision Générale des Politiques Publiques), mise en œuvre en France de 2007 à 2012, a été quant à elle engagée avec l'objectif de donner un sens collectif homogène à la modernisation de

---

<sup>19</sup> Le terme de phagocytes (de *phagein*, manger et *kytos*, cellule) est dû à Élie Metchnikoff prix Nobel de médecine en 1908, à qui l'on doit la première description des cellules capables d'incorporer et de digérer des particules inertes. Source : *Encyclopaedia Universalis*.

<sup>20</sup> Circulaire du 23 février 1989 relative au Renouveau du service public.

<sup>21</sup> Circulaire du 26 juillet 1995 relative à la préparation et à la mise en œuvre de la Réforme de l'Etat et des services publics.

l'État, en la repositionnant sur ses missions fondamentales. En final, tant dans le cas de la LOLF que dans celui de la RGPP, ne semblent avoir été retenus dans la plupart des esprits et des pratiques, que des exigences de chiffres parfois dénués de sens, et des tableaux de bord à la finalité peu claire. La perception dominante résiduelle est restée souvent celle d'un objectif de réduction des effectifs et des moyens (Vallemont, 2011). Le paradoxe est donc que le système public court en permanence le risque de retomber lourdement dans sa pathologie bureaucratique et instrumentale, même après avoir engagé des démarches dynamiques liées à des orientations politiques...

Qu'est donc devenu le dirigeant public dans ces réformes ? Il semble que la phagocytose bureaucratique se soit appliquée à lui aussi, qui fut souvent poussé à redevenir un administrateur, voire un technocrate metteur en œuvre de directives contraignantes. Si pour certains, la transformation peut avoir été vécue de façon satisfaisante, pour d'autres à l'inverse, le costume s'est trouvé fort mal taillé... Sans doute est-ce pour cet ensemble de raisons, et dans ce contexte quelque peu désorienté, que l'on a vu une montée en puissance de l'affirmation du rôle de leadership pour le dirigeant public aujourd'hui.

### **Le besoin d'un retour des leaders :**

En fait, le sujet du leadership est loin d'être neuf ...

On peut ainsi remonter à la pensée grecque avec Platon qui, dans *La République (livre 7)*, distingue dans le fameux mythe de la caverne le « leader rhétoricien », qui n'utilise que du discours convaincant sans vision, et le « leader dialecticien » qui a accédé à la lumière et en montre le chemin à ses pairs, en donnant sens à la démarche de sortie des ténèbres. En théorie des organisations, les années 1930 d'abord (Lewin, 1939), puis la période des années 1950 à 1970 (Mintzberg, 1973) ont mis en exergue cette thématique pour les dirigeants d'entreprise, sous la houlette des courants des relations humaines qui voulaient contrecarrer les excès des approches instrumentales et désincarnées de la gestion des affaires.

Pour autant, le nouvel engouement pour le leadership public semble tenir spécifiquement aux tendances propres à ce milieu. Selon certains spécialistes du secteur non-marchand, le besoin de leaders y serait encore plus important que dans l'entreprise privée, parce que ces organisations sont basées sur des valeurs et orientées par leurs missions (Worth, 2008). Ce serait même la première responsabilité du dirigeant de ce type d'organisation.

Or, apparaissent aujourd'hui chez les dirigeants publics des signes de malaise face aux effets pervers de l'instrumentation excessive et des procédures engagées dans la sphère publique. Dès lors, derrière l'affichage du besoin de leader, c'est en fait peut-être le « donneur de sens » qui est recherché et nécessaire. À pousser trop loin certaines facettes restrictives du management, il a pu arriver que l'on néglige sa raison d'être et son point de départ : la mission de finalisation, c'est-à-dire celle qui trace les grandes finalités susceptibles d'éclairer les processus d'organisation, d'animation, et de contrôle<sup>22</sup> (Thiéart, 1979). Les versions plus étriquées du management, qui se focalisent de façon déshumanisée et inflexible sur l'instrumentation de gestion, risquent de conduire avant tout à des paradoxes et contre-sens.

---

<sup>22</sup> La plupart des définitions du « management » reposent en effet sur les quatre grandes missions de finalisation, organisation, animation, contrôle.

## **Pour un management public gérant les paradoxes :**

Loin de constituer des rôles exclusifs, les différentes facettes des missions du dirigeant public s'avèrent nécessaires pour dépasser, voire gérer les paradoxes aujourd'hui.

Tout d'abord en effet, le rôle initial d'administrateur ne saurait être révolu car le cadre public reste fondamentalement lié à l'administration des politiques définies et incarnées par les élus. La complémentarité des missions administrative et politique reste essentielle pour la légitimité de l'action publique. Pour autant, il ne s'agit plus d'un administrateur dans l'ombre, mais bien d'un pilote en charge de démarches managériales au service du projet politique.

Tout miser sur le leadership et sur lui seul n'aurait pas davantage d'intérêt, car ce serait de nouveau un effet de balancier contre-productif. Dans les années 1960, l'opposition entre management et leadership était forte. Bennis (1961) considérait ainsi que les managers administrent et s'appuient sur le contrôle tandis que les leaders innovent et inspirent la confiance... Cependant cette formulation contrastée, relue à la lumière des défis du 21<sup>ème</sup> siècle, rappelle combien toutes ces dimensions sont aujourd'hui nécessaires. Dans l'environnement complexe et incertain que connaît désormais l'action publique, ne serait-il pas tout aussi dangereux de se focaliser sur un rôle exclusif de leader visionnaire (voire rêveur) que sur une fonction élargie du manager technocrate ? Le leadership peut donc utilement compléter le management, il ne le remplace pas (Kotter, 1990).

## **Un triple rôle intégrateur :**

Il s'avère en effet opportun de réconcilier administration, management et leadership dans la fonction du dirigeant public, et d'y inclure le rôle de « donneur de sens », et de garant moderne et dynamique des missions et valeurs fondamentales qui orientent l'action.

Pour que ce triple rôle puisse être assumé, la gestion des cadres et dirigeants publics, s'appuyant sur des dispositifs de recrutement, de promotion, d'évaluation, de formation, et de rétribution, doit tenir compte de tels enjeux. Les politiques de ressources humaines des cadres dirigeants gagneraient ainsi à reconnaître les qualités combinées des trois rôles : celles d'administrateur, garant de la légitimité institutionnelle et de la mise en œuvre des orientations politiques ; celles de manager, pilote des processus de finalisation, d'organisation, d'animation, et de contrôle, celles de leader, avec ses capacités de vision stratégique, d'entrepreneuriat, de conviction, d'écoute et d'entraînement...

En outre, compte tenu de la complexité des défis, le raisonnement autour d'une gouvernance collective intégrant ces capacités s'avérerait souvent fructueux, et pourrait servir de repère dans la constitution d'équipes de direction.

## **Conclusion :**

Si l'on veut donc aujourd'hui tenter de gérer les apparents paradoxes en donnant au pilotage de l'action publique toute la dignité et l'ampleur qu'il mérite, dans une approche modernisée et ouverte sur ses parties prenantes, alors une posture plus globale des cadres et dirigeants publics s'avère nécessaire.

Il peut sembler séduisant de simplifier les situations en associant un rôle à une époque, ou un terme à un contexte. Cependant, les cadres et dirigeants publics savent bien que leurs

missions les amènent à faire face à des contradictions multiples et à des besoins hétérogènes. Au-delà de la mode des qualificatifs qui se succèdent, c'est donc avant tout d'un rôle intégrateur, responsable et lucide sur ses limites et contradictions, dont il est fondamentalement question aujourd'hui.

### **Pour en savoir plus :**

Bartoli A. et Blatrix C., *Le management dans les organisations publiques. Défis et logiques d'action*, Dunod, 2015.

Bartoli A. et Placet A., *Le métier de dirigeant territorial : enjeux actuels et perspectives*, Rapport Larequoi/UVSQ et ADT-Inet, février 2007.

Bartoli A. et Trosa S., *Strategic Management, Factor of Improvement of the Processes of Coordination between Administration and Policy*, in Foley et Hermel (ed.), *New Perspectives on the Theories and Practices of Organizational Excellence*, SAI Global Publishers, Australia, 2008.

Bennis W., « Revisionist Theory of Leadership », in *Harvard Business Review*, vol. 39, 1961.

Chanut V., *La formation continue de l'encadrement supérieur de l'État. Bilan des pratiques et perspectives*, La Documentation française, 1998.

Courteline G., *Messieurs les ronds-de-cuir*, pièce de théâtre, Éditions Marpon-Flammarion, 1893.

De Saint-Exupéry A., *Citadelle*, 1944, édité par Gallimard en 2000.

Facal, J. et Mazouz, B., « L'imputabilité des dirigeants publics. Éléments de théorie et observations tirées de l'expérience québécoise », in *Revue française de gestion* n° 237, août 2013.

Fayol H., *Administration industrielle et générale*, 1916, rééd. par Dunod en 1979.

Hermel, P., *Le management participatif. Sens, réalités, actions*, Éd. d'Organisation, 1988.

Kickert, W. (ed.), *The Study of Public Management in Europe and the US*, Routledge, 2008.

Kotter, J.P. "What Leaders Really Do", in *Harvard Business Review*, pages 103-111, mai-juin 1990.

Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Sciences*, Harper & Row, 1947, rééd. 1951.

Lozé, P., « Maire/DGS : le couple infernal », in *La Lettre du cadre territorial*, mai 2010.

Mahé de Boislandelle H., et Bories-Azeau I. (éd.), *Les nouveaux défis du manager public : conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire*, L'Harmattan, 2009.

OCDE, *Le secteur public au XXI<sup>e</sup> siècle : repenser le leadership*, Éd. OCDE, 2001.

Peretti, J-M. (éd.), *Tous leaders*, Éditions d'Organisation, 2011.

Platon, (trad. Leroux, Georges) *République*, Transcription et traduction des textes originaux datant de la Grèce Antique, Paris, Garnier-Flammarion, 2002.

Teal, T., *First Person: Tales of Management Courage and Tenacity*, Harvard Business Press, 1996.

Thiétart, Raymond-Alain, *Le management*, PUF, «Que sais-je ?», 1<sup>re</sup> éd., 1979.

Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Talcott Parsons, 1947, in *Économie et Société*, Plon, 1971.

Worth, M., *Non-Profit Management*, Sage Publications, 2009.

## ***COMMUNICATIONS***

# **Approches conceptuelle et instrumentale du business model : une complémentarité discutable**

XXIIème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) – Table ronde « business model » - 10, 11 et 12 juin 2013, Clermont-Ferrand

\_\_\_\_\_ **Adeline Buton & Yannick Rakotondravoavy** \_\_\_\_\_

## **Résumé :**

La multiplication des visions du business model est en partie due à un héritage théorique multidisciplinaire. Nous assistons notamment à la prolifération relativement récente de travaux dans les champs disciplinaires scientifiques des TIC et du management stratégique. Dans les différents articles, nous constatons que le business model est considéré tour à tour selon une perspective conceptuelle, une perspective instrumentale, ou les deux à la fois. L'objectif de notre contribution est donc de dresser une revue de littérature intégrant ces deux perspectives majeures afin de comprendre en quoi le business model peut être vu comme un construit systémique alliant à la fois concept et outil. Notre proposition consiste alors à discuter de l'articulation entre les dimensions conceptuelle et instrumentale du business model et identifie l'approche entrepreneuriale comme le socle commun sur lequel s'effectue le déplacement de l'une à l'autre. Notre analyse contribue ainsi à l'analyse de la construction d'un modèle d'affaires puisque nous cherchons à identifier le passage d'une utilisation conceptuelle du business model à son utilisation instrumentale. Nous avons ainsi considéré qu'un entrepreneur utilisait le concept de BM pour créer des modèles d'affaires potentiels via un processus d'abstraction et qu'il pouvait ainsi identifier et choisir le modèle d'affaires source de l'avantage concurrentiel le plus enviable. Sur le long terme, le praticien doit veiller à la cohérence du système qu'est le business model : si une composante du BM varie, il doit revenir au processus d'abstraction afin de prendre en compte cette variation sur les autres composantes et modifier certaines de ces composantes si nécessaire pour rééquilibrer le système. Outre cet effort d'analyse et de projection, le BM pourra également servir d'outil de communication. L'entrepreneur pourra se baser sur une représentation du modèle d'affaires pour convaincre les investisseurs, mobiliser l'ensemble des parties prenantes, et expliquer le choix de modèle et ses changements. Notons que lorsqu'un refinancement devient nécessaire et qu'il faut convaincre de nouveaux investisseurs, il est essentiel d'identifier une modification de BM aboutissant de nouveau à un avantage concurrentiel : un nouvel actionnaire se satisfait rarement d'aider à la survivance d'une entreprise peu susceptible de générer de larges profits.

L'examen de la dualité concept-outil permet d'apporter un éclairage dynamique propice à l'émergence d'une complémentarité solide entre ces deux aspects. Toutefois, cette complémentarité n'est pas systématiquement mise en œuvre au sein des entreprises, l'utilisation de l'outil business model étant bien souvent davantage corrélé à de l'isomorphisme institutionnel qu'à un besoin stratégique profond. C'est la raison pour laquelle il nous est apparu essentiel de tenter d'expliquer le décalage souvent observé entre l'utilisation instrumentale du modèle d'affaires et son utilisation conceptuelle. L'approche néo-classique nous a été d'une grande aide puisqu'elle expose le principe d'hypocrisie organisationnelle. Si cette hypocrisie est salvatrice dans certains cas (quand la réalité d'une organisation n'est pas conforme aux attentes de son environnement), elle constitue aussi un prétexte commode. En effet, certains entrepreneurs ne s'embarrassent pas de la réflexion inhérente à l'utilisation du modèle d'affaires en tant que concept ; ils se contentent d'utiliser le BM-outil, par mimétisme, pour se conformer au type de décision et de communication

attendus par les investisseurs. L'organisation pâtit non seulement d'un manque de réflexion concernant les interdépendances entre ses composantes, mais aussi des incohérences entre le business model communiqué et les actions mises en œuvre. Ces incohérences ne font que rendre les actions moins efficaces puisqu'elles démobilisent les parties prenantes et rendent leur coordination ambiguë.

Mots-clés : business model, concept, outil, articulation, formation.

### **1.1. LE BUSINESS MODEL : UN CONCEPT**

En sciences de gestion, la définition d'un concept passe par son rattachement à la notion de « phénomène ». Selon Dumez (2011), un concept doit expliquer un phénomène, c'est-à-dire une réalité, qu'elle soit palpable ou non. L'auteur se réfère à la définition proposée par Ogden et Richards (1923) : « un concept [serait] fait de trois choses : un nom, une dimension de compréhension, une dimension d'extension ».

La dénomination de « business model » a été conçue en combinant deux mots courants. Cela véhicule un effet de nouveauté, mais également le halo de significations concernant les termes « business » et « model ». Le terme « business » nous indique l'objet du concept : l'entreprise. La notion de modèle est définie par Thiétart (2007, p.67) comme « une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destinée à expliquer et/ou à simuler la situation réelle étudiée ».

La dimension de compréhension est souvent assimilée à la définition du concept. Dumez conseille surtout de chercher à définir et à décrire dans le détail ses caractéristiques. Les caractéristiques les plus souvent citées dans les approches conceptuelles du modèle d'affaires sont d'une part la volonté de créer et capter de la valeur, et d'autre part la mise en œuvre de la cohérence entre les éléments interdépendants de l'entreprise.

Enfin, la dimension d'extension « recouvre les cas empiriques auxquels va s'appliquer (et ne va pas s'appliquer) le concept ». Nous avons vu que le concept de modèle d'affaires s'était popularisé lors de l'émergence des nouvelles technologies de l'Internet. Les cas empiriques étaient donc majoritairement ceux de start-up innovantes dans les années 90. Mais rapidement, le concept s'est étendu à l'ensemble des entreprises privées. Aujourd'hui, la question de l'extension du modèle d'affaires se pose surtout en ce qui concerne la sphère des organisations publiques et semi-publiques (est-il pertinent de remplacer la notion de recherche de valeur captée ? et si oui, par quoi ? dans ce cas, parle-t-on encore du même concept ?). Tout comme la dimension compréhension, la dimension extension n'est pas figée. Toutefois, les caractéristiques fondamentales semblent faire consensus. On a donc bien affaire à un concept.

### **1.2. LE BUSINESS MODEL : UN OUTIL**

Pour De Vaujany (2006, p.113), un outil de gestion est « un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiés dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un certain nombre de règles de gestion ». Un « objet de gestion [correspond] à tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et microsociale ».

Lorsqu'il est vu comme un outil, le modèle d'affaires prend généralement la forme d'une représentation graphique. Une règle de gestion peut être interne (règles qualité...) ou externe (règles comptables, de sécurité...) à l'entreprise. Elle permet de normer, et donc de fiabiliser l'outil. L'outil *business model* sera essentiellement établi en fonction de règles internes (adaptation du vocabulaire et du niveau d'information selon l'interlocuteur...).

Pour Hatchuel et Weil (1996), un outil de gestion repose sur l'interaction entre un substrat technique, une philosophie gestionnaire et un système de rôles sous-jacent à l'outil. Un

substrat technique est « l'abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner ». Le business model se construit sur l'idée de rapports de causalité relativement évidents et simplifiés. Une philosophie gestionnaire « traduit l'esprit de la conception et des usages de l'outil ». En l'occurrence, l'outil-business model a pour finalité la communication explicite de la logique sur laquelle fonctionne ou doit fonctionner l'entreprise pour générer des revenus.

Un système de rôles sous-jacent à l'outil « désigne les concepteurs, les utilisateurs, les conseils, les contrôleurs », au cœur desquels est placé l'entrepreneur /dirigeant. Ce dernier peut évidemment se faire conseiller par la cellule communication et/ou la cellule stratégique mais dans tous les cas, il doit valider le modèle d'affaire. Ensuite, il doit l'utiliser pour communiquer auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes. Il peut également confier une partie de cette communication à certains de ses adjoints (à son directeur financier, à son DRH...).

Avant de nous intéresser plus avant au business model selon les approches conceptuelle et instrumentale, notons que d'un point de vue théorique, « concept » et « outil » se complètent.

En effet, conceptualiser une réalité (qu'elle soit donnée, construite ou encore interprétée, en fonction des sensibilités épistémologiques de l'individu et des caractéristiques du champ auquel le concept se rattache) consisterait à organiser les termes catégorisés en fonction de critères afin de produire un construit porteur de sens (Outhwaite, 2010). Ce dernier deviendrait alors un objet actionnable au service de l'acteur grâce au processus de socialisation, si l'on se réfère à l'approche wébérienne sur cette question (Burger, 1976).

Or, de par sa nature, on retrouve également la question de l'appropriation par les acteurs, au travers du processus de socialisation dans la définition d'un outil. En sciences de gestion, Moisdon (1997) note que c'est bien le processus de conceptualisation des paramètres d'une situation de gestion - « *L'objet sur lequel l'instrument exerce son action, ce sont les autres* » - qui permet à l'outil de gestion d'être instrumenté par « *ceux qui ont à juger et décider* » (*ibid.*, 5).

## 2. Les attributs de la perspective conceptuelle du business model

### 2.1. ÉTAT DE L'ART

La revue de littérature relevant de la perspective conceptuelle du business model est large. Notons tout d'abord qu'Osterwalder, Pigneur *et al.* (2005) proposent trois définitions au concept de business model, en fonction du niveau d'analyse. Ils parlent de « méta-modèle », de typologies des business model et de business model particulier. Nous allons principalement nous intéresser au concept en tant que méta-modèle.

Les définitions du business model réservent une place de choix au concept de valeur, puisque sa création et sa captation sont généralement vues comme la principale raison d'être de tout business model.

La dimension sociale de la création de valeur a été soulignée par Normann et Ramirez (1993) avec le terme de "*value constellation*" pour tenir compte de ces relations interorganisationnelles et interpersonnelles lors de la reconfiguration de l'ensemble des éléments de l'entreprise.

Amit et Zott (2001) insistent sur le premier des objectifs, la création de valeur, mais ils affirment également la nécessité de s'approprier la valeur créée. Desmarteau et Saives (2008, p.1) vont dans le même sens puisque selon eux « le business model articule des logiques évolutives pour **créer et capter de la valeur** dans une perspective systémique. »

Des auteurs ont exprimé plus ou moins les mêmes idées, mais ils ont utilisé le concept de revenu plutôt que celui de valeur. Le revenu de l'entreprise est alors assimilé à la valeur captée, alors que la valeur générée peut être supérieure (elle correspond davantage à la

valeur perçue par le client). Chesbrough et Rosenbloom (2002) mettent en avant cette idée de génération de revenu, qui synthétise à elle seule les objectifs de création et de captation de valeur.

Si Demil, Lecoq *et al.* (2006, p.5) définissent le business model « comme les choix qu'une entreprise effectue pour **générer des revenus** », ils insistent encore plus sur ce point dans leur article de 2008 où ils considèrent que la marge est l'indicateur de profitabilité et de pérennité du business model. Au-delà du revenu, ce sont alors les choix en matière de rentabilité et de profit qui définissent un business model selon eux. Benghozi (2001, p.169) définit d'ailleurs les modèles d'affaires comme les « configurations économiques [...] qui caractérisent les formes de production et de commercialisation d'un bien, assurant, pour un secteur d'activité donné, la **pérennité et la rentabilité de son activité**. ». Teece (2010) parle quant à lui de profit.

Au-delà de l'objectif du business model, il est essentiel d'identifier la nature du concept. La plupart des chercheurs ont une approche enveloppante du business model : il réunirait un certain nombre d'éléments du *business* et les articulerait. Le nombre et la détermination de ces éléments varient selon les différents articles académiques. Shafer, Smith *et al.* (2005) ont analysé douze définitions établies entre 1998 et 2002 et ont identifié ainsi 43 composantes au business model. Ils les ont regroupées selon quatre blocs : les choix stratégiques, le réseau de valeur, la création de valeur et la capture de valeur.

Quels que soient les éléments choisis par les chercheurs lorsqu'ils tentent de définir leur conception du business model, ils mettent généralement en avant la nature systémique du concept. Magretta (2002, p.6) mobilise explicitement le concept de système dans l'une des définitions du business model les plus reprises : « *Business models describe, as a **system**, how the pieces of a business fit together.* »

Desmarteau et Saives (2008, p.8) utilisent également le concept de système : « *le business model se présente comme un **système** qui traduit des choix stratégiques en quatre logiques articulées et évolutives associées au client, à l'expertise, au réseau et aux revenus pour créer et capter de la valeur.* »

Amit et Zott (2010) réduisent le concept de business model à un système d'activités. Ils définissent le concept d'activité comme étant l'engagement de ressources (humaines, physiques ou en capitaux) permettant de remplir un rôle spécifique dans la réalisation de l'objectif global. Ils insistent sur le fait que si cet ensemble d'activités interdépendantes est centré sur une firme, certaines de ces activités peuvent être conduites par des entités tiers (partenaires, fournisseurs, distributeurs, clientèle...).

Si quelques auteurs ne considèrent que les activités de l'entreprise, certains considèrent que d'autres éléments prédominent l'analyse.

Ainsi, Chesbrough et Rosenbloom (2002, p.532) affirment que le principal attrait du business model est de fournir un cadre cohérent permettant de transformer le développement technologique en création de valeur économique. Pour eux, le business model est donc hautement lié à la technologie. Pour Tapscott (2001), l'essence du business model est sa capacité à tirer parti des différentes ressources.

Un autre thème domine certaines définitions : les transactions avec des tiers externes à l'entreprise (Amit et Zott, 2008). Tout en partageant le socle commun de la recherche de revenus stables pour l'entreprise, le concept de réseau de valeur (*value network*) (Christensen *et al.* 1995) reconnaît le rôle de l'entrepreneur-acteur dans les relations nouées avec l'extérieur.

Les différentes visions du concept aboutissent naturellement à des recommandations opérationnelles bien différentes en termes de construction de business model. L'enjeu est toujours de rechercher la cohérence des éléments du business model entre eux, mais ces éléments ne sont pas toujours les mêmes, et certains prédominent parfois les autres. Dans ce cas de figure, on part généralement de l'élément prédominant pour ensuite articuler les autres éléments.

Selon les visions positionnant la technologie comme l'élément fondamental, il s'agit de la base sur laquelle doivent s'articuler les autres éléments (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Teece, 2010). Au contraire, d'autres chercheurs partent de la proposition de valeur pour construire l'ensemble de leur business model (Dussart, 2010 ; Loukis et Tavlaki, 2005 ; Johnson et Christensen, 2008).

Quel que soit le point de départ de la construction du modèle d'affaires, la plupart des auteurs s'accorde sur le fait que la cohérence provient d'un processus itératif (Morris, Schindehutte *et al.* 2005 ; travaux de Demil, Lecocq *et al.*).

## **2.2. LES INTÉRÊTS DU BUSINESS MODEL EN TANT QUE CONCEPT**

Pour beaucoup d'auteurs, le business model en tant que concept a un intérêt stratégique puisqu'il encouragerait l'innovation (Applegate, 2000 ; Demil, Lecocq *et al.* 2004 et 2006 ; Olofsson et Farr, 2006 ; Christensen et Johnson, 2009 ; Teece, 2010 ; Najmaei, 2011).

D'une part, raisonner en termes de modèle d'affaires serait une source de créativité. Demil, Lecocq *et al.* (2004, p.17) affirment que réfléchir au business model pousse à envisager « toutes les sources potentielles de revenus ou les nouvelles façons de répartir la valeur à partir du déploiement de ses ressources actuelles ». Dans leur article de 2006 (p.18), ils répertorient les différents niveaux de créativité du modèle d'affaires : il s'agit de remettre en question les « évidences du secteur », le choix des parties prenantes, et l'organisation de la chaîne de valeur interne et externe.

D'autre part, le modèle d'affaires permettrait au stratège de se projeter lorsqu'on envisage de modifier un ou plusieurs éléments du système (Applegate, 2000). Reste alors à choisir entre plusieurs business model potentiels.

Cette propension à l'innovation favorise la création de modèles d'affaires atypiques, et donc d'avantages concurrentiels. En effet, selon Amit et Zott (2008, p.4), il y aurait deux manières d'accéder à un avantage concurrentiel : la position sur le marché et le business model. Par exemple, pour Magretta (2002, p.7), « *Dell's business models functioned much like a strategy : it made Dell different in ways that were hard to copy* ». Selon Teece (2010), un modèle d'affaires peut constituer un avantage concurrentiel durable à condition d'être suffisamment différencié et difficile à imiter.

Enfin, la compréhension du business model permet de veiller à la cohérence entre les éléments du modèle, et de la renforcer. Pour Demil et Lecocq (2010) par exemple, les composantes du modèle d'affaires doivent aboutir à une homogénéité pour que le modèle soit performant durablement. Morris, Schindehutte *et al.* (2005) affirment que cette cohérence entre éléments est corrélée à une vision stratégique de la firme.

## **3. Les attributs-clés de la perspective instrumentale du business model**

### **3.1. ÉTAT DE L'ART**

Le modèle d'affaires est souvent considéré comme un outil au service de la stratégie (Amit et Zott, 2010; Chesbrough et Rosenbloom, 2001, 2002; Demil, Lecoq, *et al.* 2004; Jouison, 2005). Rappelons que business model et stratégie sont deux réalités dissociées qui ne peuvent se confondre entièrement, excepté pour Porter (2001), qui affirme le contraire. Hedman et Kalling (2003) font remarquer que l'un serait tantôt le reflet de l'autre (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010) ou tantôt inclus dans l'autre, le plus souvent par manque de frontières claires. Pour beaucoup, stratégie (en l'occurrence « *marketing strategy* ») et modèle d'affaires ne doivent pas être confondus car il est nécessaire de connaître le premier pour mieux concevoir le second. Sa fonction instrumentale première serait donc celle de modélisation (Gordijn *et al.*, 2000 ; Osterwalder et Pigneur, 2002; Osterwalder et Pigneur, Tucci, 2005). La conception du modèle d'affaires doit permettre

avant tout de connaître les profits potentiels et les sources de revenus pour les acteurs du business (Timmers, 1998, p.4).

D'après Jouison et Verstraete (2008), la portée instrumentale du modèle d'affaires a été présente et reconnue dès son appropriation par les praticiens, lié historiquement au contexte entrepreneurial de foisonnement des start-up de la bulle internet il y a une vingtaine d'années. Il est ainsi au départ l'outil d'évaluation des projets d'affaires envisagés par les jeunes créateurs de start-up (ibid, p.176), et ce pour les parties prenantes potentielles.

Ces travaux se sont intéressés à la capacité du business model à fédérer un collectif d'acteurs: en effet, il doit être partagé par tous les membres du réseau de valeur contribuant au projet, d'après Jouison (2008, 48). Cette perspective instrumentale du business model permet aux acteurs de s'interroger sur les objectifs communs poursuivis dans le cadre d'une relation de coopération (Chesbrough et Schwartz, 2007). Ces auteurs soulignent par ailleurs que le business model du partenariat doit au préalable vérifier sa compatibilité avec les business model des différents partenaires.

Par ailleurs, formaliser un business model est un atout puissant pour la communication stratégique (Hedman et Kalling, 2001). Cette fonctionnalité communicationnelle est présente dès les premières utilisations du business model (Ghaziani et Ventresca, 2005) et offre un cadre fédérateur pour les actions des acteurs de la chaîne de valeur. Le modèle d'affaires devient ainsi un facteur de confiance dans la réussite du projet d'entreprise à la fois en interne (guide de cohérence) et en externe, notamment pour les financeurs.

Entre la vision stratégique et le business plan, le business model a donc plusieurs missions complémentaires dont celle d'offrir un prisme collectif de lecture de la création de la valeur. Cette position singulière justifie son rôle clé dans la réalisation d'un projet collectif (Brechet et Desreumaux, 1998 ; 2006).

Par ailleurs, en tant qu'outil de représentation de la stratégie, l'instrumentation du business model en tant qu'outil de médiation et d'interaction entre porteurs de projet et acteurs du financement a déjà été largement soulignée. Selon Einsenman (2002) et Afuah (2004), il est l'outil nécessaire et adapté pour expliquer aux investisseurs comment les acteurs des industries de haute technologie vont faire de l'argent avec leurs activités. Comme le soulignent Chesbrough et Rosenbloom (2002), il y a une focalisation importante sur le « revenue model » dans la perspective instrumentale du business model. Amit et Zott (2001) remarquent que cette tendance est vouée à se prolonger en raison des développements des e-business et des produits de haute technologie liés à la «Nouvelle Economie ».

Or, ce n'est que très récemment que la mobilisation de cette perspective instrumentale à des fins de résolution de conflits a été soulignée, avec par exemple, la communication d'un nouveau business model dans un groupe d'entreprises pour impulser le changement vers une nouvelle stratégie (Chesbrough, 2010).

Au-delà des fonctions du business model décrites par Chesbrough et Rosenbloom (2010), il s'agit d'un instrument multidimensionnel se présentant sous différentes formes, en fonction de la représentation des éléments-clés de l'entreprise auprès des acteurs. Il peut être un instrument de modélisation d'un positionnement, un instrument de modélisation d'une architecture de compétences, un outil d'exploration et de représentation d'un projet. En tant qu'instrument de communication vis-à-vis des clients potentiels et des tiers au projet, le business model permet aux acteurs de conserver l'orientation initiale sur laquelle ils se sont engagés dans le cadre du projet d'entreprise (Malhotra, 2000).

Cette perspective instrumentale contribue à organiser le découpage des rôles dans la mise en œuvre en fonction des compétences ou de la nature des éléments de l'entreprise à organiser. «*Concevoir et créer des règles d'échanges, de travail, de voir ce que l'on va créer comme valeur, comment la mettre en œuvre et partager* » (Desmarteau et al. *op.cit*). Notons toutefois qu'il ne peut être l'unique variable clé dans la définition et l'opérationnalisation de stratégies, à l'instar des communautés organisées autour des logiciels open source pour lesquelles les spécificités du produit (c'est-à-dire le code source lui-même) priment sur le

business model lui-même. La perspective instrumentale pose alors le business model comme un outil de réflexion : après il faudra passer au business plan, plus opérationnel.

### **3.2. LES INTÉRÊTS DU BUSINESS MODEL EN TANT QU'OUTIL**

La conceptualisation à travers l'élaboration de modèles plus ou moins complexes par le top management a été l'approche historique de la formulation de la stratégie comme le fait remarquer Hart (1992). En parallèle, une approche plus élargie destinée à associer d'autres membres de l'organisation en les impliquant dans l'identification des éléments stratégiques s'est développée avec la nécessité croissante pour les organisations de s'adapter de plus en plus rapidement à des marchés et technologies évoluant rapidement, toujours d'après l'auteur (Hart, 1992, p.329).

Le partage de ces *strategic concerns* accroît l'autonomie des acteurs favorisant non seulement l'*intrapreneurship* mais également la multiplication des centres de décisions stratégiques en favorisant les suggestions et les concertations au sein de l'organisation (voir tableau 1.1 ci-dessus). C'est notamment ce champ sémantique du management, spécifique à la formulation de la stratégie dans les organisations faisant face à des changements importants en interne et dans leur environnement immédiat, que le business model a progressivement occupé ces dix dernières années. Le « flou » autour du concept-outil a été un facteur facilitant la diffusion de cette approche instrumentale du business model, notamment dans un contexte nécessitant la mobilisation de toutes les forces vives de l'entreprise (Jouison, Verstraete, 2010).

En outre, le business model est fondamentalement un référentiel commun de la stratégie construit sur la base d'un langage de référence inscrit dans le vocabulaire managérial. Il définit une logique d'action par synergie entre les acteurs d'une ou plusieurs organisations. Or, ces caractéristiques sont celles exigées par la forme du projet d'entreprise (Hernandez, 1994, 8-9) : « *les modèles post rationnels proposent une vision de l'organisation comme communauté d'entreprise face aux incertitudes du marché : "L'entreprise devient un univers de l'adhésion au lieu de la contrainte"* ». Le business model est donc une logique de management systémique applicable à toute structure opérationnelle fondée sur la création de valeur, qu'elle soit centrée sur la firme ou inter organisationnelle lorsqu'elle s'appuie par exemple sur un réseau de partenaires.

Ainsi, le caractère multidimensionnel du business model le positionne successivement comme une convention consacrée par la représentation d'un projet auprès notamment des investisseurs afin de les convaincre de la rentabilité de celui-ci, et ensuite un instrument de mobilisation des parties prenantes de l'organisation autour de ces éléments stratégiques afin de fédérer leur engagement. Enfin, la formalisation d'un nouveau modèle d'affaires permet également de faciliter les changements au sein de l'organisation et du réseau de valeur : le passage d'un modèle à l'autre peut être argumenté en raison des chaînes de causalité, et les différentes parties prenantes comprennent mieux la direction vers laquelle on cherche à aller.

## **4. Discussion**

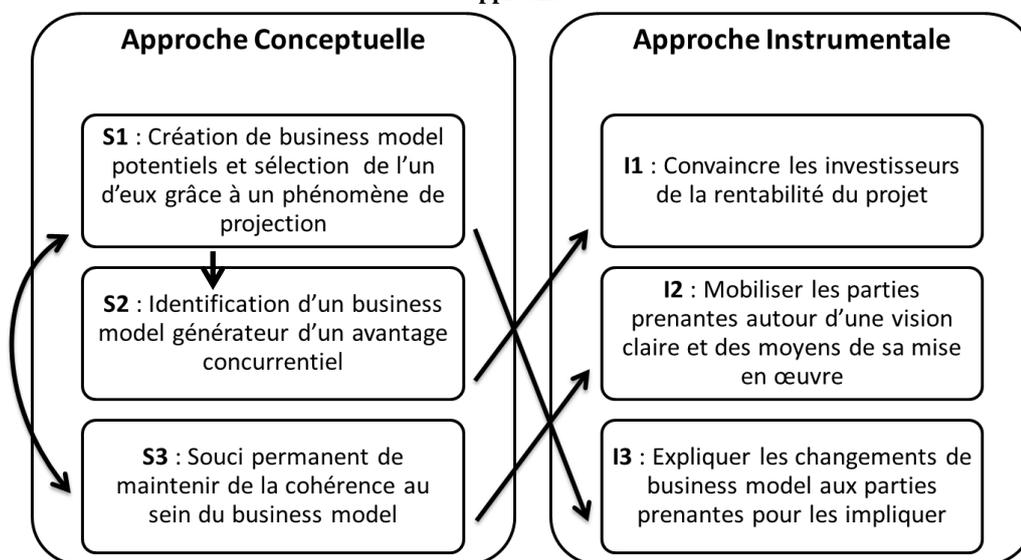
### **4.1. APPROCHES CONCEPTUELLE ET INSTRUMENTALE : DES INTÉRÊTS COMPLÉMENTAIRES**

Plutôt que de s'arrêter à la dualité entre l'approche conceptuelle et l'approche instrumentale, il nous semble intéressant de mêler ces deux visions et d'identifier leurs complémentarités. Les bases théoriques définissant l'objet « modèle d'affaires » sont bien différentes selon que l'on se place dans une perspective conceptuelle ou une perspective instrumentale. En revanche, il nous semble que les intérêts du business model, qu'ils soient reconnus par l'approche conceptuelle ou l'approche instrumentale, sont fortement liés.

Le business model en tant que concept favorise l'innovation grâce à un processus de projection (S1), peut être source d'un avantage concurrentiel (S2), et veille au maintien de la

cohérence du système (S3). Pour les auteurs défendant la vision instrumentale du business model, il ne s'agit pas de modéliser un mécanisme réel pour prendre des décisions stratégiques pertinentes, mais de décrire une situation actuelle ou envisagée pour impliquer les investisseurs (I1) et l'ensemble des parties prenantes (I2), mais aussi expliquer les choix des opérationnels lors de changements (I3).

Figure 1 : Les intérêts du business model selon les différentes approches



Des relations de complémentarités entre les différents intérêts recherchés se dégagent naturellement. Tout d'abord, les trois intérêts principaux attendus par l'approche conceptuelle découlent les uns des autres. En effet, c'est grâce au processus de création de business model par projection que l'on aboutit à un business model choisi qui peut être source d'avantage concurrentiel. Une fois le business model choisi, il s'agit de maintenir la cohérence au sein du système. Pour maintenir cette cohérence, on adapte les éléments du business model à une variation interne ou externe, et lorsque le business model ne peut pas simplement évoluer sans être totalement remis en cause, alors l'entrepreneur doit revenir à la création de business model potentiel et à la sélection de l'un d'entre eux.

L'articulation entre les intérêts de l'approche conceptuelle et ceux de l'approche instrumentale nous semble tout aussi logique. Ainsi, nous recommandons de commencer par identifier un business model (S1) générateur d'un avantage concurrentiel (S2) pour ensuite pouvoir convaincre les investisseurs de leur participation au projet (I1). Les fonds pour concrétiser le projet entrepreneurial trouvés, on peut se servir du business model en tant qu'outil pour mobiliser les parties prenantes autour d'une vision claire et les moyens de sa mise en œuvre (I2). Mais pour délivrer une communication aussi limpide et rationnelle que celle souhaitée, il faut auparavant, et sur le long terme, garantir une réelle cohérence au sein du modèle d'affaires (S3). Enfin, le modèle d'affaires en tant qu'outil doit permettre d'expliquer les changements de business model (I3). Pour cela, il faut évidemment en avoir créé plusieurs et en avoir choisi un auparavant pour remplacer le modèle d'affaires dépassé (S1).

Pour résumer, l'opérationnel doit adopter une approche conceptuelle, puis il doit souscrire à une approche instrumentale pour communiquer ses choix. Ainsi, pour utiliser le modèle d'affaires au maximum de ses capacités, nous recommandons de commencer par la création de business model potentiels par projection puis de choisir celui qui semble le plus approprié. Ensuite, on s'assure que le business model choisi permette l'établissement d'un

avantage concurrentiel, ce qui tend à convaincre les investisseurs de la pertinence du projet de manière tout à fait rationnelle (cf. figure 2).

Figure 2 : Chronologie des utilisations du business model au démarrage d'une entreprise



Ensuite, il faut mettre en œuvre le projet, en gardant à l'esprit la cohérence du modèle d'affaires, ce qui permettra de mobiliser de manière pérenne les parties prenantes autour d'un business model évolutif à la marge. Lorsqu'un changement interne (résultat de l'entreprise, changement de position d'une partie prenante...) ou externe (menace ou opportunité de l'environnement) survient, on peut se retrouver dans deux situations distinctes : soit on peut réajuster le business model existant en modifiant légèrement quelques éléments, soit on doit remettre en cause l'esprit même du business model, et donc en créer et en adopter un nouveau. Dans le premier cas, le souci de cohérence suffit à adapter le modèle, et donc à garder les parties prenantes impliquées autour de la vision définie (cf. figure 2).

Dans le second cas, nous devons distinguer deux possibilités. Si le passage du business model dépassé au nouveau business model peut se faire sans levée de fonds, alors nous assistons à une évolution « autonome » (cf. figure 3). Le stratège doit alors projeter de nouvelles possibilités de business model et sélectionner celle qui lui semble la plus pertinente. Il doit ensuite la mettre en œuvre, notamment en expliquant le changement aux diverses parties prenantes pour les mobiliser. Restera ensuite à pérenniser ce nouveau business model (S3 et I2).

En revanche, si le passage d'un business model à l'autre nécessite une levée de fond, l'évolution doit être « aidée » (cf. figure 4). On doit donc s'assurer que le nouveau business model choisi permet un avantage concurrentiel. Ainsi, il sera d'autant plus facile de convaincre les investisseurs du bien-fondé de ce nouveau projet entrepreneurial.

Figure 3 : Evolution « autonome »

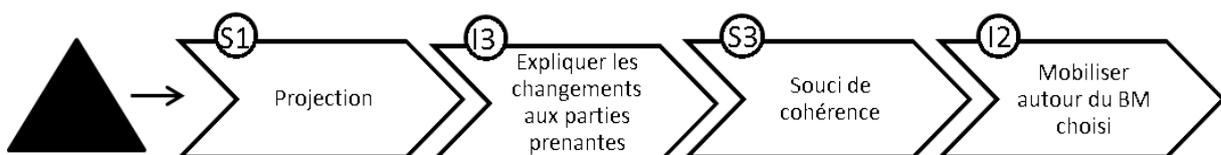


Figure 4 : Evolution « aidée »



#### 4.2. MAIS DES PRATIQUES SOUVENT DÉCONNECTÉES

Nous avons vu en introduction en quoi « concept » et « outil » sont théoriquement liés (Burger, 1976 ; Moisdon, 1997), et nous venons de décrire à quels niveaux les articulations se font entre ces deux notions. Pourquoi chercher à expliquer les choix managériaux, issus

de différentes méthodes, grâce à l'outil business model, sans utiliser les apports conceptuels du business model pour faire ces choix ? Si l'on découple l'outil de communication du concept, le risque est de « tordre » les relations de causes à effets entre les éléments du business model-outil afin de conserver les choix qui ont été faits de prime abord par les managers (selon leur rationalité limitée, avec l'aide de différents outils, selon leur instinct...). Si l'entrepreneur n'utilise que le business model-outil, pour communiquer ses décisions à ses collaborateurs et ses actionnaires, il va donner l'illusion d'un mécanisme logique générateur de revenus, sans pour autant avoir vérifié la cohérence entre les éléments du mécanisme.

Pourtant, l'outil business model est bien souvent déconnecté de son concept. Le courant néo-institutionnel nous propose une clé d'explication à ce phénomène. Selon les travaux de cette école, les organisations appartenant à un même champ organisationnel tendent à être homogènes, c'est-à-dire à adopter un certain nombre de caractéristiques communes. Leur motivation est de répondre aux attentes des institutions sociales qui les entourent afin de gagner en légitimité. On parle donc d'isomorphisme institutionnel : « *organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness* » (DiMaggio et Powell, 1983, p.150). Les institutions sociales, constituées des partenaires économiques avec lesquels une entreprise peut « *to exchange money, goods, services or people* » (Brunsson, 1986, p.165), appellent à un comportement organisationnel conforme à certains mythes unanimement acceptés, comme le mythe de la rationalité. Le business model contribue à répondre à ce mythe de la rationalité, son utilisation est donc généralement attendue. Cependant, Brunsson affirme que parfois « *actions are facilitated by irrational decision-making procedures which maximise motivation and commitment* » (1982, p.32). En outre, il affirme qu'il serait dangereux pour une organisation de se conformer totalement aux attentes des institutions sociales quand ces attentes ne sont pas compatibles avec les exigences de l'action concrète. Il préconise alors de découpler l'action des signaux envoyés à l'environnement. Ces signaux revêtent trois formes principales : les structures, les processus, et les *outputs* (Brunsson, 1986, p.167). En l'occurrence, nous nous intéressons aux *outputs*, qui sont eux-mêmes de trois ordres : les discours, les décisions et les produits (1986, p.171), c'est à dire la matérialisation des actions. Dans un environnement incohérent, Brunsson nous conseille donc de « *reproducing the inconsistencies within the organization* » (1986, p.174) en prenant certaines décisions, en tenant certains discours et en mettant en œuvre certaines actions, sans que ces trois *outputs* ne soient nécessairement corrélés. On adopte alors une tactique d'**hypocrisie** organisationnelle.

L'hypocrisie organisationnelle « *may provide the only chance of achieving some action without risk of losing general support for the executives or the actors, and thus also for the action* » (Brunsson, 1993, p.501). Elle s'effectue souvent par le biais des décisions dans le cas des entreprises naissantes puisque celles-ci ne produisent encore rien (ou peu de choses) et que leur discours est volatile s'il ne s'appuie pas sur des décisions suffisamment percutantes. Ces entreprises sont en quelque sorte dans la même situation que les « *most decision-oriented organizations* » (Brunsson, 1990, p.58) incarnées par les structures politiques que sont les parlements ou les municipalités. De plus, les discours et les décisions peuvent plus facilement être incohérents que les produits puisqu'ils ne sont pas conditionnés à la mise en œuvre d'actions (Brunsson, 1986). Ainsi, l'outil modèle d'affaires, s'il « *reflect external norms [it] can serve as independent instrument[...] for external legitimation.* » (Brunsson, 1990, p.55). L'existence de l'outil business model et les choix véhiculés dans cette représentation du business model sont alors davantage faits en fonction de normes attendues que d'actions réellement envisagées. Bien qu'un entrepreneur réfléchisse sérieusement au concept de modèle d'affaires, il est parfois dans l'intérêt de son organisation de déconnecter le concept de l'outil afin de rassurer et de mobiliser les parties prenantes, à commencer par les investisseurs. En effet, certains environnements comme celui des nouvelles technologies, où le terme de modèle d'affaires est né, sont particulièrement incertains. Des chercheurs ont identifié les stratégies envisageables en

fonction du degré d'incertitude de l'environnement, et ils s'accordent sur la nécessité d'envisager de plus ou moins nombreuses alternatives dans un environnement incertain (Porter, 1986 ; Courtney *et al.*, 1997) et/ou de passer plus rapidement d'un état à un autre (Hamel et Prahalad, 1989 ; D'Aveni, 1999 ; Metais et Saias, 2001). En conséquence, ce n'est pas un modèle d'affaire qui doit être envisagé dans ce type de situation, mais plusieurs, ainsi que les passerelles d'un modèle à l'autre en fonction de la concrétisation ou non de certaines hypothèses. Or, si l'on présente un outil business model conforme au concept de business model dans un environnement incertain, on attire l'attention des parties prenantes sur la complexité, la variabilité et le risque lié au projet. L'entrepreneur réduirait donc ses chances de convaincre et de mobiliser autour de son organisation. Toutefois, une solution existe : « *when organizational technologies are poorly understood, when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations* » (DiMaggio et Powell, 1983, p.151), l'entrepreneur a intérêt à adopter un isomorphisme mimétique. L'outil business model doit alors contribuer à l'hypocrisie organisationnelle. Dans ce cas, « *such decisions deal with uncertainty related to organizational legitimacy rather than uncertainty related to alternatives, actions or decision-makers* » (Brunsson, 1990, p.56).

Toutefois, le découplage entre le concept et l'outil modèle d'affaires n'est pas toujours le fruit d'une hypocrisie organisationnelle justifiée par les attentes de l'environnement.

Brunsson (1997) considère que la standardisation des formes organisationnelles peut en partie être perçue comme résultant d'un phénomène de mode (« *But, what is more, the form may now come to be perceived in some cases as a "fashion" rather than a rational solution* » p. 319). Cette réflexion peut également s'appliquer à un outil de stratégie et de communication tel que le modèle d'affaire : celui-ci s'éloigne alors de considérations rationnelles pour davantage répondre à ce que l'entrepreneur croit être attendu, notamment par les investisseurs. Si un entrepreneur n'élabore un BM-outil que par mimétisme, il y a peu de chance pour qu'il réfléchisse au BM-concept très sérieusement. Il se prive ainsi d'une analyse de son activité pourtant essentielle.

En outre, contrairement aux institutions politiques, les entreprises n'ont pas pour objet principal de produire des décisions, mais bien du profit. Et pour y parvenir, elles doivent mettre en œuvre des actions concrètes. Or, « *the quest for action produces a need for integration, for consensus and consistency* » (Brunsson, 1986, p.174), autrement dit, dans les organisations relevant davantage de l'idéal-type « action organizations », l'hypocrisie tend à être dysfonctionnelle puisque les *outputs* que sont les discours, les décisions et les produits (des actions) doivent être cohérents afin que l'action soit efficace. Brunsson (1986) oppose alors les attentes externes aux nécessités internes : « *Talk and decisions are used for mobilizing and coordinating internal actions. In order to serve as action initiators they should be consistent - the talk and decisions should describe the action that they propose* » (p. 170). La solution serait alors d'adopter dans les décisions aussi bien que dans les actes un BM légitime aux yeux de tous, et donc de réduire les incertitudes quand c'est possible et de proposer des alternatives claires et assez peu nombreuses pour être assimilées facilement par les investisseurs. Sinon « *hypocrisy can be the result of the decision-makers' failure to control action, with a resulting discrepancy between decision and action.* » (Brunsson, 1993, p.502)

Un exemple intéressant peut illustrer ce découplage dans la logique d'articulation entre approche conceptuelle et approche instrumentale. Fondée par deux sociétés américaines de médias spécialisés (IAC/InterActiveCorp. et Dow Jones & Co) et lancée officiellement le 11 juin 2008, FiLife était une plateforme internet permettant aux internautes américains de poser des questions sur leurs finances personnelles et d'obtenir des conseils personnalisés en fonction des données partagées, comparées avec les autres ménages présents sur le même territoire. Avant sa mise en ligne officielle, l'équipe dirigeante initiale avait conçu au bout de plus d'un an de tumultes un BM avec un modèle de revenus qui mélangeait revenus tirés du sponsoring (publi-reportages) et revenus tirés du trafic, en misant beaucoup sur les

fonctionnalités sociales (partage, blogs, coédition, communauté) du site, lancé officieusement dès l'été 2007 en pré-version. Ce BM conceptualisé impliquait activement les sponsors (qui devaient y trouver leur compte grâce aux placements de produits et des publicités adjointes), le trafic attendu étant une variable mineure. Cependant, suite au rachat en avril 2007 de Dow Jones par le magnat Rupert Murdoch, la jeune co-entreprise connaît en fin de la même année un changement de direction : contrastant avec son prédécesseur, le nouvel arrivant est familier de la sémantique, des options stratégiques et des tactiques caractérisant alors l'environnement concurrentiel des sociétés de médias internet de la décennie précédente. Souhaitant contrebalancer les débuts difficiles du site, il met en place des actions constituant autant de signaux en direction de la cible visée et de sa hiérarchie, axant désormais uniquement la stratégie sur le volume de trafic atteint par le portail. Cette action stratégique décidée par le nouveau dirigeant permettra de générer plus de 3,4 millions de visiteurs uniques mensuels sur l'année de sa présidence, classant le site en quatrième position dans son domaine sur le territoire américain. Ce choix n'était pas sans conséquences : en pratique, il s'en est suivi un décalage très important entre la part des revenus du trafic annoncé dans le BM initial et celui communiqué par la suite à toutes les parties prenantes (les financeurs et les salariés). Si le BM-outil a bien évolué en fonction des aspirations du nouveau dirigeant, le BM-concept n'a par contre pas été repensé en fonction de la nouvelle politique de volume de trafic. Le BM-concept s'articulait sur un système basé sur deux flux de revenus (contenus sponsorisés et revenus publicitaires tirés du trafic), et sur les coûts équilibrés engendrés par ces deux flux. En réalité, l'entreprise mettait en place une stratégie basée uniquement sur les revenus du trafic. Or, cette dernière reposait sur l'achat de métriques de fréquentation, multipliant artificiellement le trafic. Le développement des activités publicitaires s'est ainsi réalisé sur une vision du business model qui s'est avérée erronée. La découverte de ce décalage au moment de la production des états financiers conduit à la fermeture de FiLife le 21 avril 2010, avec une chute de plus de 90 % du trafic en seulement un mois, entraînant la perte de 19 emplois.

## 5. Conclusion

A partir d'une revue de littérature intégrative sur les dimensions conceptuelle et instrumentale du business model, notre contribution théorique montre la complémentarité concept-outil caractérisant le business model en tant que construit systémique. Parce que la modélisation entre les éléments clés de l'entreprise et la production de représentations à visée communicative sont deux activités fondamentales de l'approche entrepreneuriale de la stratégie, cette dernière est identifiée comme le socle sur lequel s'effectue le déplacement de la perspective conceptuelle du business model à une perspective instrumentale. Nous avons ainsi considéré qu'un entrepreneur utilisait le concept de BM pour créer des modèles d'affaires potentiels via un processus d'abstraction et qu'il pouvait ainsi identifier et choisir le modèle d'affaires source de l'avantage concurrentiel le plus enviable. Sur le long terme, le praticien doit veiller à la cohérence du système qu'est le business model : si une composante du BM varie, il doit revenir au processus d'abstraction afin de prendre en compte cette variation sur les autres composantes et modifier certaines de ces composantes si nécessaire pour rééquilibrer le système. Outre cet effort d'analyse et de projection, le BM pourra également servir d'outil de communication. L'entrepreneur pourra se baser sur une représentation du modèle d'affaires pour convaincre les investisseurs, mobiliser l'ensemble des parties prenantes, et expliquer le choix de modèle et ses changements. Notons que lorsqu'un refinancement devient nécessaire et qu'il faut convaincre de nouveaux investisseurs, il est essentiel d'identifier une modification de BM aboutissant de nouveau à un avantage concurrentiel : un nouvel actionnaire se satisfait rarement d'aider à la survivance d'une entreprise peu susceptible de générer de larges profits.

C'est la raison pour laquelle il nous est apparu essentiel de tenter d'expliquer le décalage souvent observé entre l'utilisation instrumentale du modèle d'affaires et son utilisation conceptuelle. L'approche néo-classique nous a été d'une grande aide puisqu'elle expose le

principe d'hypocrisie organisationnelle. Si cette hypocrisie est salvatrice dans certains cas (quand la réalité d'une organisation n'est pas conforme aux attentes de son environnement), elle constitue aussi un prétexte commode. En effet, certains entrepreneurs ne s'embarrassent pas de la réflexion inhérente à l'utilisation du modèle d'affaires en tant que concept ; ils se contentent d'utiliser le BM-outil, par mimétisme, pour se conformer au type de décision et de communication attendus par les investisseurs. L'organisation pâtit non seulement d'un manque de réflexion concernant les interdépendances entre ses composantes, mais aussi des incohérences entre le business model communiqué et les actions mises en œuvre. Ces incohérences ne font que rendre les actions moins efficaces puisqu'elles démobilisent les parties prenantes et rendent leur coordination ambiguë.

La complémentarité entre les aspects conceptuels et instrumentaux du business model mériterait donc d'être renforcée. Pour cela, deux leviers sont envisageables : convaincre les entrepreneurs d'une telle complémentarité et inciter les parties prenantes à contrôler les intentions réelles de l'organisation. Ce second axe de réflexion gagnerait à être enrichi par l'éclairage de la théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory).

## 6. Références

Afuah A. et Tucci C.L., (2001), *Internet Business Models and Strategies, Text and Cases*, McGraw-Hill, New York

Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*.

Amit, R., et Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.

Amit R. et Zott C., (2008). The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance, *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 1-26.

Amit R. et Zott C., (2010) *Business Model Design: An Activity System Perspective*, Long Range Planning, Vol. 43, pp. 216-226.

Benghozi P.J., (2001), *Relations Interentreprises et Nouveaux Modèles d'Affaires*, Presses de Sciences Po, Vol. 52, pp. 165-190,

Blin, J. F. (1997). *Représentations, pratiques et identités professionnelles*. Editions L'Harmattan.

Bréchet, J. P., et Desreumaux, A. (2006). Le projet dans l'action collective. *Encyclopédie des ressources humaines*, 1015-1024.

Brunsson N. (1982), The Irrationality of Action and Action Rationality : Decisions, Ideologies and Organizational Actions, *Journal of Management Studies*, Vol. 19, N°1, 29-44.

Brunsson N. (1986), Organizing for Inconsistencies : On Organizational Conflict, Depression and Hypocrisy as Substitutes for Action, *Scandinavian Journal of Management.*, 165-185.

Brunsson N. (1990), Deciding For Responsibility And Legitimation: Alternative Interpretations Of Organizational Decision-Making, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 15, N° 1/2, 47-59.

Brunsson N. (1993), Ideas And Actions: Justification And Hypocrisy As Alternatives To Control, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, N°6, 489-506.

Brunsson N. (1997), The Standardization of Organizational Forms As a Cropping-up Process, *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 13, N°. 3, 307-320.

Burger, T. (1976). *Max Weber's theory of concept formation: History, laws, and ideal types*. Durham, NC: Duke University Press.

Casadesus-Masanell R, Ricart JE. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning* 43(2-3): 195–215.

- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2), 354-363.
- Chesbrough, H., et Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Christensen, C. M., et Rosenbloom, R. S. (1995). Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research Policy*, 24(2), 233-257.
- Corbel, P. (2011). L'appropriation du savoir entre laboratoires publics et entreprises. *Revue française de gestion*, (1), 149-163.
- Courtney H.G., Kirkland J. & Viguerie P. (1997), *Strategy under Uncertainty*, Harvard Business Review
- D'Aveni R.A. (1999), *Strategic Supremacy through Disruption and Dominance*, Sloan Management Review
- David, A. (2000). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 193-213.
- David, A., Hatchuel, A., et Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des MINES.
- De Vaujany, F. X. (2006). "Pour Une Théorie De L'appropriation Des Outils De Gestion: Vers Un Dépassement De L'opposition Conception-usage." *Management et Avenir* (3): 109–126.
- Demil B., Lecocq X. et Warnier V., (2006), « Le Business Model, un Outil d'Analyse Stratégique », *L'Expansion Management Review*, n°123, hiver.
- Demil B., Lecocq X. et Warnier V., (2004), *Le Business Model : l'oublié de la stratégie*, 13ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie – Vallée de Seine, 2,3 et 4 juin.
- Demil B., Lecocq X., (2010), *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, *Long Range Planning*, Vol.43, Issues 2-3, pp. 227-246, April-June.
- Desmarteau R. et Saives A.L., (2008), *Opérationnaliser une Définition Systémique et Dynamique du Concept de Modèle d'Affaires : Cas des Entreprises de Biotechnologie au Québec*, Actes de la XVIIe conférence internationale de l'AIMS, Nice, 28-31 Mai.
- Desmarteau R., Saives AL., Schieb-Bienfait N. (Dir.), (2012), *Une décennie après le buzz, quelle pertinence pour le concept de business model ?* Tour de table AIMS 2011, Montréal : éditions JFD.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, Vol. 48, N°2, 147-160.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce qu'un concept?. *AEGIS Le Libellio d'*, 7(1, Printemps-Supplément), 67-79.
- Dussart C., (2010). *La Réinvention des Modèles d'Affaires, Aligned votre PME sur une proposition de valeur au client*, *Décisions Marketing* N°57, Janvier-Mars
- Eisenmann, T. R. (2002). *Internet business models: text and cases*.
- Fayolle, A., et Witmeur, O. (2012). Faut-il sauver le soldat plan d'affaires?. *Entreprendre et innover*, (3), 7-8.
- Ghaziani, A., et Ventresca, M. J. (2005, December). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In *Sociological Forum* (Vol. 20, No. 4, pp. 523-559). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.

- Gordijn, J., Akkermans, H., et Van Vliet, H. (2000). Business modelling is not process modelling. In *Conceptual modeling for e-business and the web* (pp. 40-51). Springer Berlin Heidelberg.
- Hamel G. & Prahalad C.K. (1989), *Strategic Intent*, Harvard Business Review
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 327-351.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 7-43.
- Hedman, J., et Kalling, T. (2001). The business model: a means to understand the business context of information and communication technology. School of Economics and Management, Lund University.
- Jean-Claude, M. (1997). "Du Mode D'existence Des Outils De Gestion." Paris, Seli Arslan.
- Johnson M.W., Christensen C. M. et Kagermann H., (2008). Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*, n° 12, December
- Jouison, E., et Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion*, (1), 175-197.
- Lai, R., Weill, P., et Malone, T. W. (2006). Do Business Models Matter?
- Lecocq, X., Demil, B., et Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *Expansion Management Review*, (123,).
- Lorino P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des instruments de gestion », séminaire Herbert Simon, 15-16 mars, Lyon ; repris dans « Vers une théorie pragmatique sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Document de recherche ESSEC n° 02015
- Loukis E. et Tavlakie E., (2005), Business Model : a Prerequisite for Success in the Network Economy, 18th Bled eConference eIntegration in Action, Bled, Slovenia, June 6 – 8.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce. *California management review*, 42(4), 55-69.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge management et new organization forms: A framework for business model innovation.
- Martinet, A. C. (2010). La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. *Revue française de gestion*, (8), 135-150.
- Metais E. et Saias M. (2001), *Stratégie d'Entreprise : Evolution de la Pensée*, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 4, N° 1
- Moisdon, J. C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Ed. Seli Arslan.
- Morgan L, Feller J, Finnegan P. (2012). Open Source Innovation Networks: Exploring High and Low- density Models. *PACIS 2012 Proceedings*.
- Morris, M., Schindehutte, M., et Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Najmaei A., (2011) *Dynamic Business Model Innovation : an Analytical Archetype*, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR vol. 12.
- Nilsson, A. G., Tolis, C., et Nellborn, C. (1999). Perspectives on Business Modelling: Understanding and Changing Organisations (pp. 1-10). Springer Berlin Heidelberg.
- Normann, R., et Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard business review*, 71, 65-65.
- Oakshott, L. (1997). *Business modelling and simulation*. Pitman.

- Odeh, M., et Kamm, R. (2003). Bridging the gap between business models and system models. *Information and Software Technology*, 45 (15), 1053-1060.
- Olofsson L et Farr R., (2006), *Business Model Tools and Definition, a Literature Review*, Vivace Consortium,
- Osterwalder, A., et Pigneur, Y. et Tucci C.L., (2005). Clarifying Business Models : Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of AIS*, Vol. 15.
- Osterwalder, A., et Pigneur, Y. (2002, June). E-business model ontology for modeling e-business. In *15th Bled Electronic Commerce Conference* (pp. 17-19). Bled, Slovenia.
- Outhwaite, W. (2010). *Concept Formation in Social Science (Routledge Revivals)*. Routledge.
- Peter F, Waterhouse M (eds). (2002). *Web Services Business Strategies and Architectures*. Expert
- Porter M. (1986), *L'Avantage Concurrentiel*, Dunod, Paris
- Porter M., (1996) What is Strategy ?, *Harvard Business Review*, November-December
- Porter M., (2001), *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Rappa, M. (2001). *Managing the digital enterprise - Business models on the Web*
- Seddon P.B. et Lewis G.P., (2003), *Strategy and Business Models : What's the Difference ?*, 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide, South Australia, 10-13 July.
- Shafer S.M., Smith H.J. et Linder J.C, (2005). The Power of Business Models, *Business Horizons*, Vol.48.
- Tapscott D., (2001) Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet), *Strategy + Business*, Third Quarter 2001 / Issue 24.
- Tapscott, D., Lowy, A., et Ticoll, D. (2000). *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Teece D.J., (2010), *Business Models, Business Strategy and Innovation*, *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 2-3, April-June
- Thamain, J. L. (2009). Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations. *Management et Avenir*, (5), 272-289.
- Thietart R.A. et Coll., (2007) *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édition, Dunod, Paris
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- Tixier, J. (2012). Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat: la bienveillance au cœur du business model ou le social business en action. *Revue internationale de psychosociologie des comportements organisationnels*, 45, 161-183.
- Verstraete, T., et Jouison-Laffitte, E. (2010). Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle. *Management International*, 15(2), 109-124.
- Zott, C., et Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2), 216-226.

# **Call for more process oriented studies in International management : The actor-network theory and the Multinational enterprise subsidiary's initiatives**

XI International Scientific Conference « Management and Engineering »  
Sozopol 2013

\_\_\_\_\_ **Stela Raytcheva** \_\_\_\_\_

## **Abstract**

Mainstream international management's literature is mostly anchored in the positivist-functional ontology. At the same time, the social constructivist paradigm is on the way to becoming the mainstream standpoint of organizational theory, sociology, anthropology, etc. In addition, innovation management, cross-border practice management, international project management amongst other management processes' topics are becoming major concern for practitioners and scholars. Yet, all these issues need a more process and longitudinal studies based on becoming ontology theoretical perspectives. The last ones are well suited for accounting the transformative processes that characterize complex and undetermined collective actions.

In this line of reasoning, we reinterpret Birkinshaw's work on Multinational enterprise (MNE) subsidiary's initiatives from the Actor-Network Theory lenses. Thus, we try to highlight the social construction processes enacted during the organizing of a collective action initiated by subsidiaries that do not have the official authority.

**Keywords :** Multinational enterprise, Actor-Network theory, Subsidiary's initiatives.

## **Introduction**

The international management literature is proliferous but generally grounded in the functionalist-positivist epistemology. It is mostly based on empirical findings and thus proposes meaningful insights for managers. Doz and Prahalad [1] argue that organizational theory has little if nothing to bring to the corpus of the international management's work. On the contrary, Westney [2] puts the accent on the substantial use of the neo-institutional theory for the multinational enterprise's (MNE) literature.

Contingency theory [3], neo-institutional theory [4], transaction theory [5], information theory [6], resource based view and [7] and business relationship approach [8] allowed for an enormous progress in the inquiry of topics related to the MNE structure, parent-subsidiary relationships, knowledge transfer, modes of entry, control issues, etc. All these perspectives are static ones and do not easily take into account the MNE's change and transformation.

Other classic international management research is focused on the internationalization process and suggests that MNEs progressively acquire local knowledge and their development is contingent on the capacity to develop local networks [9]. Even these longitudinal studies are based on the assumption that the characteristics of the international context and firms preexist the internationalization process and should be gradually discovered.

Consequently, except some limited number of works [10], [11], [12], the majority of the international management research is grounded on the being ontology. It supposes that the reality is given and imposes itself for all “competent” actors that are able to perceive it correctly. Sometimes this assumption can be released and the reality is treated as socially constructed. In that case, the social construction is made in the past and now it shapes the contemporary actors. Thus, determinism and stability are underscored; change and transformation are seen as difficult and occasional. Regardless of the very insightful international management knowledge’s accumulation over the past 40 years, we argue that other research avenues should be also explored.

First, the complexity of the multinational firm and the diversity of its environments is so huge that pragmatic scholars limit their research on one level of analysis (individual, team, subsidiary or MNE), or type of context (local, regional, global, etc.), or function (marketing, human resource management, technology management, etc.). Of course, these artificial boundaries are useful and enable research activities but can be sometimes frustrating from managers’ point of view as being too theoretical and not sufficiently reflecting daily activity. In this paper we argue that theoretical perspectives adopting becoming ontology can propose interesting insight how these academic categories are transcended, managed or constructed by actors in their daily work.

Second, traditional MNE research makes yet another simplification. It adopts mainly static stance of inquiry through comparative research of managerial practice in different national contexts. Nevertheless major international management research’s topics are focused on innovation management, best practice and knowledge transfer, international project and multicultural team’s management. All these research avenues imply more dynamic, longitudinal and process oriented studies. A relatively limited number of scholars underscore the transformation of initial innovations or best practices during their diffusion within the MNE. For example, Martin and Beaumont [13], [14] observe that the more the parent company tries to standardize some managerial practices, the more their diversity arises. In spite of the coercive head quarters’ (HQ) power, the subsidiaries translate, interpret and infuse specific meanings to the centrally imposed practices. Yet, theoretical perspectives with becoming ontology may be well suited to study more deeply these translation and transformation processes.

Thus, we would like to highlight a third relative limit to classic international management literature: the power issues of international management are not systematically studied. In the majority of cases, international management scholars adopt either the hypothesis that consensus is widespread, or that parent company can control all internal contestation. Yet, this point of view is challenged by research on the subsidiary’s initiatives [15] or industrial relationship perspective [16], [17]. These studies emphasize conflict management and show that the MNE is characterized by distributed agency. If this very insightful body of research focuses on power struggles and how they lead to a compromise and modification of organizational practices, it cannot account for the indeterminate and transformative processes that allow the collective action. Still, we claim that becoming ontology theories are able to better explain power relationships’ construction and enforcement.

Our purpose in this communication is to illustrate the various insights from one becoming ontology based approach, namely, the Actor-network theory (ANT) [18] when applied to some international management literature. We argue that the ANT could be well attuned to study topics related to initiating and performing collective action within the MNE when the prime mover does not have the official authority above other mobilized entities. Hence, we will try to apply the ANT on Birkinshaw [15] seminal work dealing with the subsidiary initiative in multinational companies. Our choice of Birkinshaw [15] research can be explained as follows. First subsidiary management is relatively recent but fast growing international management research [19], [8]. Second, this stream suggests a distributed agency within MNE. Third, it focuses on subsidiary’s new business and innovation management and on the

important MNE's benefits that are at stake. Fourth, Birkinshaw [15] traces a number of subsidiaries' initiatives stories.

For the purpose of this paper, we will first present some of the ANT main characteristics, next, retell a sample of Birkinshaw [15] illustrations of subsidiary's initiatives and after analyze them from the ANT lenses before concluding on the potential of espousing ANT and international management literature.

### **1. The actor network perspective**

The ANT emerges from Latour and Woolgar's seminal two years anthropological study of one scientific laboratory [20]. The authors observe that even scientific facts are socially constructed. This construction is based on the associations of actors or entities that can be interested by the problem's resolution aimed by the scientific research. Thus, the ANT is appropriate framework to study a collective action that emerges as product of successive local interactions without one actor or rule controlling the totality of other actors' behavior [21]. Drawn from the sociology of science, the ANT perspective is well attuned to comprehend the innovation processes within organizations.

It is not our ambition to synthesize a rich theoretical current like ANT. Nevertheless, we will try to point out some of its main characteristics according to our understanding. The ANT is based on the ontology of becoming and does not suppose that there is a social substance that preexists the collective action [22]. Instead, the social world is seen as continuously reproduced or transformed and it needs constant efforts of organizing [23]. Put it differently, the "social" exists as far as there are associations of actors (humans or non-humans) that support it [24].

The points that will be discussed next are the indeterminacy of social life; the social construction of content, context, identities and meanings; the processes of social construction; and of stabilization of collective activity and power.

#### a) Parts are bigger than the whole [25]

The ANT underlines that humans and things are indeterminate and complex. For example, in the study of scallops' domestication in St Brieuc's Bay, Callon and Law [26] observe that each actor that is implied in have a multitude of interests. When actors connect to a given network in order to collectively attain some results (in this case the scallops' domestication) they can pursue only a limited number of their objectives, not all. This observation implies at least two important issues. First, the network only partially overlaps the potential of each actor. Second, being part of one network invites actors to focus on the interest that they can pursue through it. So, the nature and the evolution of the network can in turn influence the identity and the interests of each actor, not only in the network under study but also in other networks that he/ she connects.

#### b) Content first, context next

Callon and Law [26] contest the separation between the context (as preexisting of) and the content of action. If the context is defined as what makes the action feasible and the content as what the action should transform, Callon and Law [26] observe that the content preexists the context. The prime movers (initial network's actors) look for the kind of problems that the collective action could resolve and the variety of interests that it could satisfy. Only after, the prime movers can explore the context or identify who are the other relevant actors and how to involve them in the network. In this perspective, context is not given or predetermined as favorable or unfavorable; it must be constructed and managed. Actors should make efforts to translate the content of the new collective activity, to dissociate previous networks and to establish and maintain new ones.

c) Meanings and identities do not preexist the network, they are socially constructed

The becoming ontology invites its proponents to consider that actors' interest, identity, meanings and roles are fluid and continually constructed and reshaped in the process of association. The identity of one actor is only relative, not absolute one. Therefore, it depends on both the content of the collective action and the relationships with other actors in the network. Callon and Latour [27] give an example with an electric vehicle's development imagined by the French electric company (EDF) in the 70. In this plan, Renault, a well-known French automobile constructor was supposed to work on and consequently specialized himself in the electric car's chassis's production. Other firms were proposed to make the car's motor. Even if Renault was able to develop the electric car's motor, it was not its role in the EDF's vision, others would do it. Hence, if one actor leaves or another joins the network, the specific roles and identity of each entity will be transformed.

The meaning and the role of artifacts in the network are also shaped by the associations that support them. For example, the credibility of one scientific invention is based on the credibility of the network (human actors, technical instruments, publications, etc.) that made it. Hence, the more the invention departs from traditional networks and existing scientific literature, the less it is credible [28]. Thus, new knowledge needs the transformation of the associations that maintain the actual way of doing [20], [29].

d) Coexistence of multiple realities

As we said earlier, even scientific facts are socially constructed [20]. Therefore, the ANT theory argues that there is not one unique reality that can be discovered and that imposes itself automatically to all "competent" actors, but many realities that can be constructed and supported by different networks. Callon and Latour [27], [30] illustrate how the same problem can be translated in a completely contradictory ways from different actor-networks. What is a technical problem for one actor (electric car motor's development for EDF, thermal motor's amelioration for Renault) can be seen as social issue (air pollution reduction for EDF, comfort and autonomy for individual drivers for Renault) by another and vice-versa. Accordingly, the ANT advocates against the use of *a priori* scientific categories. Instead, social scholar should study what and how are the categories constructed and used by the actors in real life situations.

e) Processes of social construction

The ANT highlights four processes of social construction [22], [26]. We will present them sequentially but they are parallel. All these processes are based on successive *translations*. The first process is that of *problematization*. During this process, a complex and indeterminate problem will be translated through simplification by the initial actors in order to being able to identify what kind of other actors can be interested in. The second process is that of *interessement*. In the course of it, the initial network's actors try to enlarge it by attracting new ones. Thus, another translation takes place, that of pointing out some of the interests of the new members that can be in line with the innovation project. The third process is that of *enrolment*. It consists in the effort of imbrication of the multitude of actors' roles. This process suppose yet another type of translation, that of attribution of specific actors' identities, roles or characteristics. The forth process is that of *mobilization*, and implies the selection of spokesmen for different communities that can be concerned by the problem. It is a process of collective interests and identities' translation through enrollment of legitimated representatives. Once the network established, it must be maintained, developed or transformed by successive new translations [26], [29].

f) Network and power stabilization

The main focus of the ANT is to study "how material and human actors connect into durable holes" [22] (p. 164). Nevertheless, the ANT perspective suggests that the network and the

power relationships' stabilization is never definitely completed and needs continuous efforts of organizing.

- Efforts for network stabilization

The processes of simplification (*problematization, interressement*) of one actor's interests and juxtaposition of (*enrollment, mobilization*) with other entities are parallel [31]. The specific meanings of entities are drawn upon the particular relationships. Put it differently, the translation (simplification) of actors' interests and links between them should be coherent. The process of enrollment of a multitude of actors in the network aims to render them interdependent. The process of mobilization helps to enlarge more easily the network by engaging larger communities of actors through enrollment of their spokesmen. The more the variety of actors, the more the diversity of resources invested in the network can be. The more the actors' legitimacy, the less their participation and interests will be contested [26], [29]. The more the associations of various and legitimated entities in the network, the more it is supposed to be difficult to challenge by other networks [32].

Nevertheless, each network is dynamic. All four processes are matter of negotiations and transformations. Once the network created, it should be maintained. For this end, people, objects, conversations, results, statistics, etc., travel within the network in order to maintain entities related to the project. "Translation cannot be effective, i.e. lead to stable constructions, if it is not anchored to such movements, to physical<sup>23</sup> and social displacements" [31] (p. 27). Yet, what one actor tries to associate by successive translations can be what another actor tries to dissociate through another type of translation [27].

- Efforts for power concentration

A way for an actor to concentrate power is to make him-self a spokesman that speak on the name of other entities or communities. The spokesman, frequently the prime mover, "speaks for others in its own language" [31] (p.26) and thus can protect its own interests. However, this translation is not always a success and entities whose interests are translated can resist. Some actors are silent and their interests are translated via different types of inscriptions (statistics, diagrams, etc.). Other actors can express their concern directly.

Another way for an actor, especially the prime mover, to empower him-self is to become indispensable. In the case of social construction of scientific facts, the process of problematization is a technique to transform one actor into an obligatory passage point<sup>24</sup>. In other situations, seduction, coercion or negotiation can also be mobilized [31]. An entity that is an obligatory passage point in the network will be able to control partially its transformation.

The ANT argues that innovations, scientific facts and collective action are socially constructed. This framework highlights the processes of social construction of shared activity organized by actors or entities that does not have the formal authority on other members participating in. Moreover, grounded on the becoming ontology, the ANT stresses the need of constant effort of organizing, maintaining or transforming the network that support the collective action. For all these reasons, we argue, that the ANT could be appropriate for the study of MNEs' subsidiary's initiatives for new business development.

## **2. Birkinshaw [15] multinational enterprise's intrapreneurship revisited**

Birkinshaw [15] notices numerous advantages of enhancing intrapreneurship within the MNE. Successful subsidiary's initiatives could upgrade the MNE's internal efficiency and

---

<sup>23</sup> The symmetry of treatment of humans and non-human actors is a major characteristic of the ANT. Latour and Woolgar [20] argue that not only humans but also non humans have agency and are difficult to grasp. For example, market statistics translate and transform through simplification the customer's needs. From the ANT perspective, this material artifact can be seen as a consumer spokesman.

<sup>24</sup> For example, "if you, in your quality of city major, want to reduce the air pollution, you should support the project of electric car's motor conception".

develop new global or local business and activities. However, all subsidiaries do not innovate and subsidiary's initiatives are not always successful. Hence, Birkinshaw [15] studies highlight the political processes that characterize complex organizations. From Birkinshaw's [15] point of view, this political activity is a sign of organizational dysfunctions and of HQ's resistance to change that must be erased.

Birkinshaw [15] indicates several stories of subsidiary's initiatives developed in North American and European MNEs. He collected his data from interviews with subsidiaries' managers and internal change champions. Based on Birkinshaw [15], we selected three initiatives: two of them are developed by the Canadian subsidiaries of two US MNEs and the third one is proposed by the British subsidiary of a Swiss MNE. The initiatives concern a new service, new product and new organizational restructuring. They represent one local business initiative, one charter's reattribution proposition and one global business initiative. Additionally, most extensive data is available for these three examples [15].

In the following paragraphs, we will first briefly present the three of the Birkinshaw [15] subsidiary's initiatives and then analyze them from the ANT standpoint.

a) Presentation of subsidiary's initiatives selected from Birkinshaw [15]

Birkinshaw identify four categories of subsidiary intrapreneurship: local market, global market, internal market, and hybrid (global-internal) initiatives. All these categories imply a redesign of the internal, external or both types of MNE's networks. We will not follow the Birkinshaw [15] presentation. We will try to identify in the three selected cases the social construction's processes highlighted by the ANT. Thus, we will first recall the initial network's development imagined by the prime mover subsidiary and then its dynamic evolution. This distinction is artificial but made for purposes of clearest presentation.

- Problematization and interressement

In the example of local subsidiary's initiative, the Calgary district sale manager for Hewlett Packard Canada perceived that some of his clients, major oil and gas companies, needed off-the-shelf software package for controlling wells in hostile environments. The district sales manager easily translated this opportunity through a "market outline" into an occasion for new business development and interested the HP Canada business development's group. More formal market research and business plan translated the initial opportunity as 40 million dollar turnover and thus interested the HP Canadian Executive group.

In the example of internal reorganization initiative, Honeywell Canada was initially a branch plant that was producing two products for the Canadian market. The MNE had another factory in Minneapolis (US) that was manufacturing a variety of products for the US market including those two of the Canadian unit. In the mid-1980, the customs' barriers between Canada and US had been substantially reduced and the managers of the Canadian plant feared its closure. In order to save the Canadian factory, the local managers translated the change in customs' tariffs as MNE's internal inefficiency. So, they proposed to the parent company to manufacture their two products for the whole North American market and the Minneapolis subsidiary would do the same for the remaining products. Through this translation, the Canadian subsidiary was no more a factory to be closed but an obligatory passage point in the network supporting the existence of the two products only produced in the Canadian plant.

In the case of global product initiative, Pharma UK was a subsidiary of Swiss MNE. The group targeted the development of a new technology allowing the transdermal administration of some drugs. Since many years, the central laboratory based in Swiss, well equipped and well-funded tried to develop this technology in joint-venture with a big US MNE. The British subsidiary worked on its own project in joint-venture with another British firm and with a different scientific approach. When the British joint-venture was established, the head of Pharma UK tried to interest the HQ research center without success. Finally, the British

subsidiary invented the new technology for transdermal drug administration. But still, the HQ's research center was not interested.

- Enrollment and mobilization

Some years later the establishment of the initial network supporting the Canadian HP software for oil and gas companies, the small team that was in charge of it completed the software's first generation. At the same time, an official large group of experts in HP California, with an important budget, was working on a similar product. The HQ were tempted to support the official project with important investments already made. However, the Canadian team "worked hard to persuade corporate management that the Calgary product should be given corporate approval. They were able to make a very strong case on the basis of their advanced stage of development and their guaranteed sale to Shell oil" [15] (p.15).

In the case of the Canadian branch plant that was transformed in a subsidiary, the translation of the US-Canadian trade agreement's change in terms of internal inefficiency was addressed to the HQ in its quality of spokesman of at least two types of communities: shareholders and subsidiaries. The Minneapolis unit didn't favor the change proposed by the Canadian manufactory. Nevertheless, the parent company, after negotiations with the Minneapolis factory, takes the decision, on behalf the shareholders, to accept the Canadian proposal.

In the third case, despite the successful innovation, the British subsidiary was unable to interest the HQ's laboratory. After, Pharma UK's top manager decided to translate the invention in market terms and thus he was capable to interest the Head of European Market. The last one, in its quality of European customers' spokesman, sponsored the British innovation to other European subsidiaries.

#### b) ANT reading of Birkinshaw [15] subsidiary's initiatives

Birkinshaw's research is impressive and very instructing both for scholars and managers. Our objective here is not to criticize this work but to propose another ANT based interpretation of some of its results. Of course, even if the above synthesis of the three stories is inspired by the original; it is only our way of reading these subsidiary initiative's illustrations and thus already largely influenced by the ANT's point of view.

Birkinshaw [15] adopts a being ontology and argues that the context, the actors' roles and identities preexist the subsidiary initiative. He also suggests that in some cases the subsidiaries' management "really" proposes options that are uncontestably superior to the existing activity. Consequently, they must impose them-selves naturally for all actors in the MNE, especially when well-prepared business plans or market research argue in favor of the local initiatives. Hence, it appears that subsidiary's management must make an extra effort to negotiate, "sell", and mobilize. Birkinshaw [15] interprets this effort as a sign of MNE's internal dysfunctions. The last ones are explained by political struggles, change resistance or incompetence. Yet, surprisingly, Birkinshaw [15] is not very clear about the respondents' feedback on his analyses. We can imagine that the Minneapolis subsidiary's top management or the Swiss laboratory's staff do not recognized them-selves in the Birkinshaw's account.

In the next paragraphs we will reinterpret the results of Birkinshaw [15] around the major ANT points developed earlier.

- Content first, context next

From the ANT's point of view, the analysis should be focused on the initiative's content. Accordingly, the identification of the appropriate context or its translation is a simplification of the variety of context's characteristics and selection of relevant to the collective action ones. Moreover, the process perspective based on becoming ontology suggests that an organization does not exist without a constant effort of organizing [33]. Put it differently, what

appears as a context for some actors is what is constantly organized, reproduced or transformed by others.

Thus, from the ANT lenses, it seems natural that the initiative's prime mover manages the context or tries to compose new networks that support his action. Yet, while reading Birkinshaw [15], we have the impression that the enrolment of one client in the network appears exciting, while doing the same for the parent company or sister units looks as struggle with close-minded and selfish actors. What is supposed to be an organizational dysfunction is a collective action supported by one or more networks. Hence, the subsidiary's managers must dissociate the old networks and develop a new one that is more favorable to their initiative.

- Meanings and identities do not preexist the network, they are socially constructed

According to the ANT, each actor plays a multitude of roles. The ANT invites us to take into account the relationality of the network. Hence, the identity and roles of each actor in the network are not identified by actors' self-reference but in relation with other actors' roles and interests. For example, one of the initiatives discussed by Birkinshaw [15] implies a change of the identity for Minneapolis and Canadian manufactures from national operators to North-American actors. Besides, the product portfolio of the Minneapolis subsidiary is determined against the product range of the Canadian sister unit.

- Coexistence of multiple realities

The complexity and indeterminacy of natural and social world allow for multitude of interpretations and for a contestation of existing ones. For example, we can imagine that the reduction of the trade barriers between US and Canada could be interpreted by the Minneapolis subsidiary, and even by the US HQ, as an opportunity not a threat. We can also imagine that the rejection of the British subsidiary's invention by the Swiss central laboratory is not only a question of political struggle and resistance of prideful HQ employees. Indeed, Birkinshaw [15] quickly mentions that the research approach and the equipment used by the British subsidiary's joint-venture and the Swiss-US joint venture differ "slightly". However, as Latour and Woolgar [20] and Callon [29] already observed, the credibility of the "scientific discoveries" depends on the credibility of the actor-network composed by the Scientifics, their disciplines, their equipment, their academic publications, etc.

- Network and power stabilization

The stabilization of the network is made through the enrollment of an assembly of actors by the prime mover. Let us look again the internal reorganization initiative proposed by the Canadian branch manufactory. The Canadian managers could request a global charter for the two products they produce in Canada without worry them-selves with the Minneapolis unit's activity. Nevertheless, the last one can easily contest the arrangement. The situation is different if the Minneapolis subsidiary is enrolled in the new network. It can be easier to contest the charter of only one subsidiary (example, the Canadian one) than to challenge the activity shared between two units (Canadian and Minneapolis ones). Yet, the new arrangement is only temporally stabilized.

Enrolling actors in the network is not sufficient. As we see in the Birkinshaw [15] examples, business plans, market research, subsidiaries', parent's and clients' visits, comities, research results, software versions circulate and keep, enhance or drop out the actor-network activity.

- Blurred categories

The ANT advocates the study of the categories used by actors in their daily activity. This is not because the actors' categorizations are more "real" or "truest" than the scholars' ones. Indeed, categories, identities and meanings are specific to the network that supports them. In general, scholars identify one subsidiary as a micro-actor and the parent company as a macro-actor. When the HP Canadian unit has already enrolled in its network Shell, a major global client, and represents him during the negotiations with the parent company, we can

see that it is the Canadian subsidiary that became a macro-actor and is able to stop a competing project that is similar to its own and officially sponsored by the US HQ with ten times more budget.

In the previous paragraphs, we tried to reinterpret, from the ANT's lenses, the three illustrations selected from the Birkinshaw [15] subsidiary's initiatives. We argue that this framework based on becoming ontology is able to highlight the processes of social construction of MNE's internal change initiatives. It also stresses the need of continuous organizing efforts to be made by the MNE's entities both for new network establishment and for maintaining existing ones. The transformative potential of network development both explains and puts the accent on the political issues related to initiatives proposed by actors that do not have the official authority.

## **Conclusion**

Social constructivist's ontology is on the way to becoming a mainstream paradigm in organizational theory. In this paper we argue that, surprisingly, it is not still the case for the international management literature. Through recalling some of the ANT's specificities we revisited Birkinshaw's [15] work on MNE subsidiary's initiative. By doing that we tried to highlight the social construction's dynamic of power issues, identity's, category's and boundary's making. Inspired by the functionalist perspective, Birkinshaw [15] is more concerned by the consequences of these processes for the MNE's performances. We claim that this standpoint could be sometimes misleading since it shadows the transformative potential of social construction's activity.

Next, we will develop some of the ANT's theoretical and managerial contributions and then will present the limits of this paper before identifying future research avenues.

### a)ANT's theoretical contributions

We are convinced that the ANT and other process theories are able to propose many interesting insights for organizational and international management literature, but we will develop three of them that seem most promising from our point of view.

First, if the process and practice oriented studies represent fast growing body of organizational theory's research, only little of them concern MNEs. Big MNEs can be seen as the most complex organizations. As Czarniawska [34] argues, complex organizations are a real challenge for organizational scholars and can be seen as a miniature of modern society. In line with this point of view, multinational firms can represent a miniature of the global society. The MNEs are extreme examples of diversified networks with more or less distributed agency, composed by multiple entities with diverse rationalities, experiences and roles struggling with power, space and time issues. Another promising direction for organizational theory's research can be the relatively recent interest in social construction of boundaries. We claim that this topic can be best studied within MNEs where boundary making is not easily taken for granted.

Second, ANT and other process oriented perspectives are able to enrich the study and the comprehension of MNE's management and activities. The ANT's promising attempts to abolish artificial categories and oppositions like global/local or micro/macro invites scholars to study the MNE as network of networks that are temporally stabilized and transformed. Thus, the ANT can help to better understand the puzzling phenomena of subsidiaries that must adapt to at least two institutional environments (the host country and the country of origin). The ANT study of social construction of what is innovation, good initiative, best practice or knowledge invite us to study how all actors ("local"/"global", "internal"/"external") that can be associated to the collective action will be translated, represented, expressed and more or less simplified and transformed in these processes.

Third, the ANT puts accent on the symmetry between human and non-human actors and can bring a useful insight for both organizational and international management research

relevant to the way that material artefacts or standard management tools can shape human's agency issues and vice-versa. These artefacts are themselves associated in networks and can be spokesmen for other human or non-human actors. Preserving the human/non-human entities' symmetry can enrich our understandings of how the translation process takes form and how the identity, roles and meanings of the actor-network coevolve.

#### b) ANT's contributions for managers

First, the ANT allows much more space for agency than do the traditional being ontology's currents. Put it differently, it can be misleading to try to convince managers that once procedures and processes established, they do not have more work. If constant organizing effort is needed, the activities as results' inscriptions, translations, or negotiations can be seen no more as time consuming nonproductive tasks but as ways to stabilize, share, reproduce or contest existing networks.

Second, the ANT claims that the initiatives, ideas or interpretations are not self-evident and, thus, the prime mover should make multiple translations in order to interest other actors. This perspective proposes a detailed description and analysis of collective action's organizing processes: problematization, translation, enrollment and mobilization. The ANT shows the way one actor without official authority can increase his power by establishing himself as obligatory passage point. This is known by managers from experience, but in many cases is perceived as organizational dysfunction.

Third, the ANT argues that roles, identities, meanings and networks coevolve. Hence, it allows international managers to better understand the translations needed and made in case of international projects management, cross-border practice transfer, etc. Trying to diffuse innovations or best practices within the MNE in their original form can be unrealistic effort.

The ANT is limited to the analysis of situations where no one actor has the power to oblige other actors to participate in the network. Moreover, this framework requires extensive anthropological and longitudinal studies that, in the case of the MNE, are very time and resource consuming. So, a collaborative research of international scholars' teams may be necessary. Indeed, one of the limits of this communication lies in the fact that it is based on a restricted second hand data. Moreover, this paper is only an initial attempt to explore the potential use of the ANT for international management research. More theoretical and empirical investigation is needed in order to propose an ANT framework that is adapted to the MNEs.

Yet, our ambition is not to identify new receipts for international managers but to multiply the questions that still need to be inquired. We suggest that ANT and other process oriented frameworks can open promising avenues to explore how knowledge, practices, organizational, technological and cognitive changes travel amongst and within the MNE's networks (both "internal" and "external") and are translated for and by the different actors.

## References

1. Doz, Y., Prahalad, C. Managing MNCs: A research for new paradigm. In Ghoshal, S. Westney, E. (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Palgrave, 2ed, 2005, p. 20-44
2. Westney, E. Institutional Theory and the multinational corporation. In Ghoshal, S. Westney, E. (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Palgrave, 2ed, 2005. p. 47-67
3. Bartlett, S., Ghoshal, C. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
4. Kostova, T. Transnational transfer of strategic organizational practices : A

- contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24, 1999, p. 308-325.
5. Hennart, J.F. Control in multinational firms: The role of price and hierarchy. In Ghoshal, S. Westney, E. (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Palgrave, 2ed, 2005, p. 149-171
  6. Egelhoff, W. Information processing theory and the multinational corporation. In Ghoshal, S. Westney, E. (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Palgrave, 2ed, 2005, p. 172-197
  7. Kogut, B. Learning, or the importance of being inert: Country imprinting and international competition. In Ghoshal, S. Westney, E. (eds.) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Palgrave, 2ed, 2005, p. 106-122
  8. Forsgren, M. *Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional creature in the Global economy*, Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
  9. Johanson, J. and Vahlne, J.E. The internationalization process of the firm: A model of Knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v8. n1, 1977, p. 23-32.
  10. Regnér, P. Strategy in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, v40, n1, 2003, p. 57-82.
  11. Tienari, J., Soderberg, A.M., Holgersson, C., Vaara, E. Gender and national identity constructions in cross-border merger context. *Gender, Work and Organization*, v.12, n3, 2005, p. 217-241.
  12. Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., Sääntti, R. Language and the circuits of power in a merging multinational corporation. *Journal of Management Studies*, v42, n.3, 2005, p. 595-623.
  13. Martin, G., Beaumont, P. Diffusing “best practice” in multinational firms: prospects, practice and contestation, *The International Journal of Human Resource Management*, v9, 1998, p. 671-694.
  14. Martin, G., Beaumont, P. Co-ordination and control of human resource management in multinational firms: the case of CASHCO, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, 1999, p. 21-42.
  15. Birkinshaw, J. *Entrepreneurship in the global firm*. London: Sage, 2000.
  16. Geppert, M., Williams, K., Matten, D. The social construction of contextual rationalities in MNCs: An Anglo-German Comparison of Subsidiary choice, *Journal of Management Studies*, 40, 2003, p. 617-641.
  17. Geppert, M., Williams, K. Global, national and local practices in multinational corporations: Towards a sociopolitical framework, *International Journal of Human Resources Management*, 17, 2006, p. 49-69.
  18. Akrich, M., Callon, M. and Latour, B. (eds.) *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Mines Paris Les Presses, 2006.
  19. Birkinshaw, J. et Hood, J. Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23, 1998, p. 773-795.
  20. Latour, B., Woolgar, S. *La vie de laboratoire : La production des faits scientifiques*, Paris : Editions de la Découverte, 1993.
  21. Eymard-Duvernay, F. Les compétences des acteurs dans les réseaux. In Callon, M, Cohendet, P., Curien, N., Dalle, J.M., Eymard-Duvernay, F., Foray, D. et Schenk, E. (eds.) *Réseau et coordination*, Paris : Economica, 1999, p. 153-178.
  22. Hernes, T. Actor-Network Theory, Callon’s Scallops, and Process –based organization studies. In Hernes and Maitlis eds. *Process, Sensemaking and Organizing*, Oxford: Oxford University Press, 2 ed., 2012, p. 161-184.
  23. Callon, M. Sociologie de l’acteur réseau. In Akrich, M., Callon, M. and Latour, B. (eds.) *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Mines Paris Les Presses, 2006, p. 267-276.
  24. Latour, B. *Reassembling the social: An introduction to Actor-Network Theory*, New York : Oxford University Press, 2005.
  25. Latour, B. What’s the story? Organizing as mode of existence. In Robichaud, D. and

- Cooren, F. (eds). *Organization and organizing: Materiality, agency, and discourse*. New York: Routledge, 2013, p. 37-51.
26. Callon, M., Law, J. La protohistoire d'un laboratoire. Dans Callon, M. (eds.) *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris : Editions La Découverte, 1989, p. 66-116.
  27. Callon, M. and Latour, B. Le grand Léviathan s'approprie-t-il? In Akrich, M., Callon, M. and Latour, B. (eds.) *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Mines Paris Les Presses, 2006, p. 11-32.
  28. Callon, M. Le réseau comme forme émergente et comme modalité de coordination : le cas des interactions stratégiques entre firmes industrielles et laboratoires académiques. . In Callon, M, Cohendet, P., Curien, N., Dalle, J.M., Eymard-Duvenrnay, F., Foray, D. et Schenk, E. (eds.) *Réseau et coordination*, Paris : Economica, 1999, p. 13-64.
  29. Callon, M. L'agonie d'un laboratoire. *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris : Editions La Découverte, 1989, p. 173-214.
  30. Callon, M. Pour une sociologie des controverses technologiques In Akrich, M., Callon, M. and Latour, B. (eds.) *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris: Mines Paris Les Presses, 2006, p. 135-156.
  31. Callon, M. The sociology of an Actor-Network: The case of the electric vehicle. In Callon, Law and Rip eds. *Mapping the Dynamics of Science and Technology*, Houndmills: The Macmillan Press, 1986, p. 19-34.
  32. Callon, M. *La science et ses réseaux: genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris : Editions La Découverte, 1989.
  33. Weick, K.E. *The Social Psychology of Organizing*. New York : Random House, 1979.
  34. Czarniawska-Joerges, B. *Exploring complex organizations: A cultural perspective*. London: Sage, 1992.

## ***WORKING PAPERS***

# **Changement organisationnel : une approche comparative des établissements hospitaliers français et moldaves.**

\_\_\_\_\_ Maria COSTIN \_\_\_\_\_

## **Résumé :**

Depuis des années, le secteur hospitalier est confronté à différentes réformes organisationnelles et structurelles. En France comme en Moldavie, les dirigeants des hôpitaux essaient de faire face à ces changements en mettant en œuvre de nouvelles pratiques managériales. L'objet de cet article est d'observer et d'analyser le déroulement du processus de changement dans les hôpitaux français et moldaves. Deux systèmes avec des cultures et des approches différentes ayant en commun la volonté de changer pour réduire les dépenses et améliorer la qualité des soins prodigués aux patients. Cet article propose une analyse comparative franco-moldave du changement organisationnel à travers une étude basée sur des méthodes de recherche quantitative et qualitative. Nous utilisons une grille d'évaluation pour comparer, dans chaque phase du processus, les pratiques de mise en œuvre du changement organisationnel dans les deux pays. Dans cet article, nous essayons d'identifier, dans les deux cas, les facteurs qui ont provoqué le changement ; puis d'étudier les pratiques de la mise en œuvre du changement organisationnel dans les deux pays ; et, enfin, d'analyser les résultats obtenus.

**Mots-clés:** Hôpital, Changement, Réorganisation, Management

## **Introduction**

Le XXI<sup>e</sup> siècle est marqué par la globalisation et par des changements continus dans tous les domaines d'activité. Depuis plus de dix ans, nous observons une évolution des exigences sociétales qui influence le mode d'organisation des entreprises, y compris celui des hôpitaux. Ces derniers évoluent avec le temps, grâce à la modernisation de la société, au progrès technologique et aux nouvelles exigences des patients (Rossignol, 2014).

La course vers la performance a bouleversé l'intégrité et le fonctionnement des hôpitaux. Ces derniers se trouvent dans une profonde mutation, marquée par une succession de réformes : PMSI, Accréditation, T2A, Plan « Hôpital 2007 », « Hôpital 2012 », etc... (Nobre (2006), Noisdon (2010), Halgand (2003)). En effet, le secteur hospitalier est confronté à de nouvelles contraintes économiques du fait de la nécessité de maîtriser les dépenses. Afin de réduire les coûts et d'assurer la qualité des soins, les hôpitaux sont contraints de se repositionner et de mener une réflexion globale sur leur propre organisation et leur fonctionnement. L'observation du terrain montre que l'organisation taylorienne n'est plus efficace et que, progressivement, elle doit être remplacée par d'autres modèles de management, où tout se calcule et s'évalue. Le patient ne veut plus avoir seulement la quantité (production de masse), mais aussi la qualité et un suivi personnalisé, et le tout au moindre coût. De ce fait, les dirigeants des hôpitaux cherchent de nouvelles solutions et des ressources nécessaires pour faire cohabiter la qualité et la performance économique (Costin, 2010).

Notons que le principe du management est d'accomplir des changements pour évoluer vers une organisation plus moderne. Mais, dans un établissement hospitalier, comme le souligne Drucker (1999), le changement devient un processus complexe, car les organisations publiques sont conçues pour la stabilité et elles n'aiment pas changer (Crozier et coll., 1977). L'hôpital subit des changements parfois durs et parfois inefficaces. Organiser un processus de changement, c'est à la fois un acte important, mais aussi difficile, car il peut être tout aussi souhaitable qu'inévitable (Robbins & al, 2006).

L'objet de notre article est d'observer et d'analyser le déroulement du processus de changement dans les hôpitaux français et moldaves. Deux systèmes avec des cultures et des approches différentes ayant en commun la volonté de changer pour réduire les dépenses et améliorer la qualité des soins prodigués aux patients. Nous essayons d'identifier, dans les deux cas, les facteurs qui ont provoqué le changement ; puis d'étudier les pratiques de la mise en œuvre du changement organisationnel dans les deux pays ; et, enfin, d'analyser les résultats obtenus.

Cet article s'organise en trois parties : dans un premier temps, nous présentons la méthodologie de la recherche (i). La deuxième partie est dédiée au cadre théorique (ii) suivi d'observations des pratiques managériales et des résultats de la mise en œuvre du changement organisationnel (iii) et enfin, la dernière partie est réservée aux discussions (iv) et à la conclusion.

## **I. Méthodologie de recherche**

### **1. 1. Matériel**

Notre étude est consacrée au changement organisationnel imposé par divers facteurs de l'environnement externe et interne de l'hôpital. Sur la base de l'observation, on cherche à développer une compréhension de l'intérieur et à appréhender ainsi les problématiques et les motivations des différents acteurs, et la signification de leurs pratiques. Pour ce faire, les méthodes de recherche sont les suivantes : la méthode qualitative et quantitative ainsi que la méthode interprétative (Thetard, 2006). Cette dernière permet de prendre en

considération les éléments spécifiques de l'environnement hospitalier des deux pays étudiés.

Nous avons décidé de suivre l'expérience des hôpitaux français et moldaves (la France en tant que pays développé et la Moldavie comme pays postsoviétique en développement). Pour analyser et comprendre la situation de ces hôpitaux, le choix s'est porté sur les hôpitaux publics du Département municipal de santé de la ville de Chisinau (Moldavie) et sur les hôpitaux de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP).

L'étude vise à expliquer un certain nombre de comportements et de pratiques du changement dans les hôpitaux à partir d'un questionnaire. Nous utiliserons deux échantillons successifs. Un premier échantillon à but exploratoire est destiné à un traitement qualitatif. Il est composé de vingt directeurs des hôpitaux, vus en entretiens individuels, et choisis au hasard (dix directeurs des hôpitaux de l'AP-HP et dix directeurs des hôpitaux de Chisinau). Le guide d'entretien est constitué et étudié pour apporter des réponses à nos questions de recherche.

Le deuxième échantillon est destiné à un traitement quantitatif par questionnaire dans le but de compléter certaines données issues des premiers entretiens, et ainsi, confirmer certaines hypothèses. Ce questionnaire est administré auprès du personnel médical et soignant, dans les hôpitaux de la région parisienne et de la ville de Chisinau pour lesquels les directeurs ont donné leur accord. Ce dernier point a considérablement réduit l'échantillon, car les dirigeants des hôpitaux sont souvent réticents à ce type d'enquêtes. Notons également que le choix d'hôpitaux de taille relativement comparable n'a pas été facile étant donné la différence de population entre les deux villes. Finalement, nous avons eu l'accord de deux hôpitaux français et de deux hôpitaux moldaves. Le point commun entre ces quatre structures est la diversité de spécialités (urgence, médecine, chirurgie). Les hôpitaux parisiens ont une capacité de 552 lits et de 562 lits et pour les hôpitaux de Chisinau d'une capacité de 300 lits et l'autre de 530 lits.

## **1. 2. Méthode**

Étant donné le sujet de notre recherche, l'aspect théorique est fondé sur une revue de la littérature utilisant les mots clés énoncés plus haut. La recherche est basée sur des approches classiques du changement organisationnel adapté à l'organisation des établissements hospitaliers.

L'objectif principal de cette recherche est ensuite d'observer, dans la pratique, le mode de déroulement du processus de changement dans une approche comparative entre les hôpitaux français et moldaves. Les questions que l'on cherche à éclairer sont les suivantes : par qui ou par quoi le changement a été provoqué ? Comment a-t-il été préparé par les dirigeants, et accepté par le personnel ? Quelles sont les difficultés de sa mise en œuvre ? Comment a-t-il été évalué ? Quels sont les résultats finaux ?

Afin de faciliter la comparaison, les questionnaires et les échantillons pour la France et pour la Moldavie sont construits de la même façon. Le choix des méthodes d'échantillonnage est conditionné par des facteurs inhérents à l'esprit général de la recherche.

Comme indiqué plus haut, la première étape de l'étude porte sur vingt hôpitaux, dans lesquels vingt directeurs ont été interrogés. Le guide d'entretien a été envoyé nominativement par voie postale pour faciliter la prise de rendez-vous pour des entretiens en face à face.

Puis, dans la deuxième étape, quatre hôpitaux parmi les vingt précédents ont été sélectionnés pour y interroger par questionnaire l'ensemble du personnel médical (200 personnes : 19 chefs de service, 60 médecins, 24 cadres infirmières et 97 infirmières).

La méthode d'administration du questionnaire a mobilisé les chefs de service et les cadres de services qui se sont chargés de distribuer les questionnaires aux collègues médecins et aux infirmiers (es) : le taux de réponse obtenu est en moyenne de 60-70 % sur l'ensemble.

## II. Modèles du changement organisationnel dans le système hospitalier

Le changement est une réalité omniprésente : nous vivons des transformations en permanence. Les managers et les dirigeants conçoivent le changement comme une des solutions à l'évolution de la technologie et de la modernisation. Mais qu'est-ce qu'un changement ? Comment l'organiser pour atteindre des meilleurs résultats ?

### 2. 1. Le concept du changement organisationnel

Le changement organisationnel fait l'objet de nombreux travaux de recherches. Les chercheurs s'intéressent à ce sujet comme à un phénomène complexe qui apporte une réponse à une demande. Le changement est le résultat de la modification d'une situation donnée dans le temps et dans l'espace. En effet, il existe plusieurs définitions du changement. Nous présentons ici deux d'entre elles.

Selon Grouard et coll. (1998, p. 98), le changement organisationnel se définit comme « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

Leteurtre (1998, p. 63), lui, définit le changement comme « *un principe qui apparaît le premier* ». Il affirme que « *les scientifiques s'accordent à affirmer qu'avant la vie, il n'y avait rien. Le changement du rien à la vie est donc antérieur à toute création. On peut admettre ce principe en matière organisationnelle. Ce principe est un principe actif puisqu'il produit des effets qui ont des manifestations concrètes* ».

D'une manière générale, tout organisme vivant subit des transformations sous l'effet des pressions environnementales. Selon Rocher (1968, p. 25), le facteur de changement est : « *l'élément d'une situation donnée qui, du seul fait de son existence ou par l'action qu'il exerce, entraîne ou produit un changement* ».

Dans le secteur hospitalier, le changement fait quasiment partie du quotidien des acteurs. Il n'attend pas, il ne se décrète pas et ne s'improvise pas (Achard, 2005). Ainsi, convient-il de constater que l'environnement a un effet déterministe sur tout système. Sous l'angle de l'analyse systémique, il est à considérer que l'hôpital, comme n'importe quel organisme, est soumis aux influences des évolutions de son environnement externe (technologiques, économiques, socioculturelles, institutionnelles, etc.) et de son environnement interne (organisation du travail, revendications du personnel, etc.).

Comme le souligne Contandriopoulos et coll. (1996, p.11), « *les changements induits par les mutations structurantes sur le fonctionnement de l'hôpital sont multiples et interviennent à différents niveaux : organisation de la production d'activité médicale ; ressources mises à la disposition des acteurs internes à l'hôpital ; relations entre ces acteurs ; ouverture de l'hôpital sur l'extérieur ; nouvelles formes d'organisation de la concurrence et de la complémentarité ; accès aux ressources financières, humaines, techniques...* ».

La conduite du changement est un des facteurs clés de succès des stratégies de transformation des entreprises (Autissier et coll., 2007). Selon Foudriat (p. 327, 2011), pour une perspective rationnelle, le changement vise l'amélioration du mode de fonctionnement et de la performance d'une organisation. Pour y parvenir, les changements doivent permettre

l'élimination des incertitudes et des aléas. Comme le souligne Brenot et coll. (1996, p. 32), « *chaque changement s'accompagne d'un ensemble de contradictions, d'oppositions, des paradoxes qui engendrent un climat de déstabilisation s'il n'est pas convenablement géré* ».

## 2.2. Quelques approches théoriques du changement organisationnel

Organiser le changement, c'est adapter les actes du management aux phénomènes modernes d'évolution ; c'est aussi assurer aux individus la recherche d'un meilleur climat social, la valorisation et la réalisation de soi. Tout projet de changement, qu'il soit technique, organisationnel ou culturel, doit chercher avant tout à créer une situation plus favorable et plus performante. Selon Dupuy (2001, p. 41) « *Ce n'est jamais le bon moment pour changer* », mais, s'il faut le faire, il faut le conduire par étapes. Il considère alors que le processus de changement doit commencer par l'écoute et la recherche des symptômes d'une certaine problématique.

En effet, la maîtrise du changement passe par la maîtrise de son déroulement. Il existe plusieurs types d'approches qui permettent d'aborder un changement organisationnel. Nous présentons une synthèse de quatre modèles de gestion du changement. Il s'agit du modèle classique issu des travaux de K. Lewin (1967) (i), du modèle de Kotter (1996) (ii), du modèle recherche-action (iii) et, enfin, du modèle du développement organisationnel (iv).

Le modèle des trois étapes de Lewin

L'auteur considère que, pour qu'un changement réussisse, il doit suivre trois étapes : Dégel, Mouvement et Regel.

Dégel	Mouvement	Regel
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Effort et besoin de changement</li> <li>➤ Résistance au changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ État en transition</li> <li>○ Mouvement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Stabilisation</li> <li>● Équilibrage</li> <li>● Assurance de la permanence du changement</li> </ul>

Dans la première étape, le manager tente d'informer et de rassurer les acteurs. On observe une modification des comportements et une certaine résistance au changement. La deuxième étape permet d'agir sur les forces motrices et les forces destructives, afin de réduire la destruction. La troisième étape provoque un « regel » par l'unification des formes motrices favorable à l'abandon du statu quo et la réduction des forces de résistance. Cette étape permet donc d'amener le nouvel équilibre, qui devient la nouvelle norme. Pour que le changement mis en œuvre se maintienne, la nouvelle situation doit être « regelée » (Robins et all., 2006). Dans le cas contraire, elle risque de ne pas durer longtemps et les employés feront tout pour revenir à la situation d'équilibre antérieur.

Le modèle de Kotter (1996) – le modèle en huit étapes.

Kotter s'est inspiré du modèle de Lewin pour élaborer une démarche de changement. Tout d'abord, il commence par mettre en évidence certaines erreurs : l'incapacité de faire ressentir l'urgence du changement, de former une équipe capable de mener le changement, de proposer une vision claire du changement et de la partager aux autres, d'éliminer les obstacles, d'énoncer les objectifs, etc.

### Le changement en huit étapes de Kotter

1. Susciter un sentiment d'urgence et justifier la nécessité de changement
2. Former une coalition pour mener le changement
3. Élaborer une nouvelle vision favorable et les stratégies destinées à le réaliser
4. Diffuser cette vision à travers toute l'organisation
5. Donner le pouvoir d'agir en éliminant les obstacles et encourageant la prise de risque
6. Mettre en place des « cibles » intermédiaires qui rapprocheront l'organisation de sa nouvelle vision
7. Consolider les avancées, réévaluer les changements, opérer tous les ajustements nécessaires.
8. Renforcer les changements en démontrant la relation entre les nouveaux comportements et la réussite de l'organisation.

### Le modèle recherche-action

Ce modèle est basé sur une collecte systématique de données, suivi du choix d'une action déterminée par une analyse des données recueillies (Nobre, 2006). Il s'agit d'une démarche scientifique des changements planifiés comprenant cinq étapes : le diagnostic, l'analyse, le feed-back, l'action et l'évaluation.

Le diagnostic est équivalent à celui d'un médecin qui cherche à préciser les symptômes et la pathologie du patient. Pour analyser, il est nécessaire de se poser quelques questions : quels sont les problèmes ? Comment se présentent-ils ? Ensuite, la deuxième étape consiste à analyser les préoccupations principales, les sujets sensibles et les actions envisageables. La troisième étape, le feed-back - permet de partager avec les employés les constatations tirées de l'étape 1 et 2 et ensuite, de définir ensemble le projet. Dans la quatrième étape — partie action —, les employés et le responsable du projet mettent en œuvre les opérations spécifiques destinées à corriger les problèmes identifiés. Et, dans la dernière étape, on évalue l'efficacité du plan d'action, par comparaison avec les données initiales.

Le modèle du développement organisationnel (DO) – plusieurs auteurs (Beckhard (1975), Kilmann (1977), Desreumaux (1992)) présentent le développement organisationnel comme un ensemble d'interventions planifiées fondées sur des valeurs humanistes et démocratiques qui visent à améliorer l'efficacité de l'organisation et le bien-être des employés. Beckhard (1975) définit le développement organisationnel – « *comme une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à ces interventions programmées dans le processus d'organisation utilisant l'apport des sciences du comportement* ». En effet, le modèle DO privilégie le développement de l'individu et de l'organisation, ainsi que les processus collaboratifs et participatifs.

Par ailleurs, Desreumaux (1992) résume cette approche en quatre traits essentiels : centralité de la notion de changement organisationnel planifié ; priorité donnée au système socioculturel de l'organisation comme cible de changement ; recours privilégié à des méthodes de type démocratique pour l'introduction des changements et présentation rationnelle et normative - pour améliorer l'efficacité des organisations.

Le modèle du développement organisationnel le plus élaboré à l'heure actuelle est celui de Kilmann (1977), appelée « méthode MAPS (*Multivariate Analysis Participation and Structure*) » (Leteurtre, 1998). Ses étapes essentielles sont les suivantes : 1) Énoncé de la problématique organisationnelle et définition de la mission ; 2) Délimitation du champ structurel d'intervention ; 3) Choix des outils ; 4) Élaboration d'un questionnaire de perception ; 5) Analyse des données collectées ; 6) Choix conjoint avec les acteurs de la

configuration structurelle ; 7) Mise en œuvre du changement ; 8) Surveillance du processus de changement et 9) Évaluation des résultats.

III. Analyse des pratiques : une approche comparative franco-moldave du changement organisationnel.

### 3.1. L'identification des facteurs qui ont provoqué le changement.

Dans les hôpitaux comme dans toute organisation, les facteurs de changement sont divers. Afin de les déterminer, nous classons les résultats de notre enquête en deux groupes :

- ✓ Premier groupe - les facteurs internes (les problèmes liés à la pénurie du personnel médical et infirmier, les conditions précaires du travail, les salaires bas, le manque de motivation et de reconnaissance, la lourdeur des procédures administratives, l'insuffisance de ressources matérielles et financières) ;
- ✓ Deuxième groupe - les facteurs externes (les réformes de santé, les nouvelles technologies, l'informatisation des hôpitaux).

Nous remarquons tout d'abord que les facteurs déclenchants le changement sont les mêmes dans les hôpitaux des deux pays. En effet, les facteurs externes (la réforme hospitalière) sont la cause du changement dans 85 % des cas pour l'AP-HP et dans 88 % des cas pour les hôpitaux de Chisinau. Par ailleurs, on observe également que l'influence des facteurs internes sur le changement est moindre dans les deux cas : 34 % des cas pour l'AP-HP et 17 % des cas pour les hôpitaux de Chisinau.

Concernant les facteurs internes de changement, il est à noter que les individus attribuent un sens différent à leur situation de travail, selon leur origine sociale, leur environnement culturel, leurs aptitudes à se projeter dans l'avenir et leurs capacités personnelles. Favoriser le climat de travail est une tâche essentielle de la direction. Nous avons évalué le climat social dans nos deux cas d'étude, afin de connaître les problèmes ressentis par le personnel. Dans le Tableau n° 1, nous présentons une vue synoptique des résultats en regroupant les facteurs en groupes de symptômes : l'ambiance de travail, la fierté d'appartenance, la possibilité d'expression, le rapport avec la hiérarchie, etc. Ce tableau montre que le climat social est plus ou moins identique dans les quatre hôpitaux étudiés. Cela nous permet de comprendre que les hôpitaux ont les mêmes problématiques liées aux mauvaises conditions de travail, aux relations difficiles du personnel avec la hiérarchie, au manque de communication et d'information.

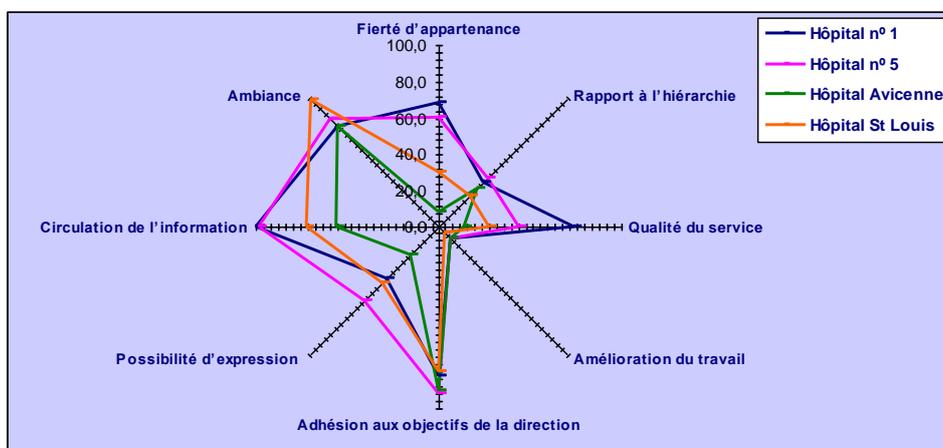


Tableau n° 1. : Le climat social dans les hôpitaux étudiés

Le comportement des individus est lié au bon fonctionnement ou pas de l'organisation. Selon la théorie de motivation d'Herzberg (1959), les conditions de travail satisfaisantes sont des leviers de motivation pour les individus. Inversement, l'insatisfaction peut amener à une démotivation active avec des effets négatifs sur l'organisation. Donc, la qualité des relations professionnelles est essentielle au bon déroulement des activités. Les hôpitaux doivent développer une politique de motivation et de valorisation du personnel, et intégrer de nouvelles formes de participation des acteurs à l'organisation du travail. Une telle approche permettra une meilleure reconnaissance de chacun, de son identité, de son travail, et de sa capacité d'initiative.

Malheureusement, dans l'organisation des hôpitaux, l'administration du personnel semble avoir peu évolué en ce qui concerne la valorisation des compétences. Par ailleurs, la prise en compte du personnel et de ses attentes résulte de la qualité du management. Le management participatif ne doit pas rester une simple clause de style, il doit s'exprimer et se traduire dans la pratique. Comme le souligne Vincent (2001, p. 19) : *« rien n'est plus compliqué que de gérer les ressources humaines. Mais, si difficile que soit ce domaine, il n'en demeure pas moins aussi beau qu'essentiel, car, en touchant aux personnes mêmes, il touche la raison d'être de l'hôpital »*.

Le changement est toujours difficile à réaliser, mais il devient moins difficile quand il est attendu et souhaité. Dans un environnement où le changement serait devenu la norme et la stabilité l'exception, on peut s'interroger sur l'évolution du management, et sur les nouvelles formes d'organisation du travail (Drucker, 1999). La réussite du changement passe d'abord par l'implication de ceux qui doivent y participer. Nous constatons que dans l'ensemble des hôpitaux (parisiens et moldaves) le changement a été souhaité dans 90 % des cas, selon les directeurs interviewés. Les résultats de notre enquête confirment cette appréciation : dans les hôpitaux des deux pays étudiés, 85 % du personnel médical et soignant est très favorable au changement et il l'estime *utile* ou *très utile*.

### **3. 2. La mise en œuvre du changement**

Les individus appréhendent le changement, car il les oblige à faire l'apprentissage d'une nouvelle situation. Cet élément peut influencer les choix à prendre pour préparer et mettre en œuvre un changement. Comme dans toute démarche de ce type, le réformateur doit s'assurer qu'il dispose de tous les moyens pour réussir et prévenir les risques d'échec. Dans la revue de la littérature, on constate que tout dirigeant d'entreprise ou tout cadre qui se trouve face à la question du changement est confronté à de nombreuses difficultés, voir, à des échecs. Les résultats de notre enquête valident cette hypothèse. En effet, pour la majorité des directeurs (70 % dans les hôpitaux moldaves et 60 % dans les hôpitaux français), le changement a été difficile à réaliser, car ils ont été confrontés à beaucoup d'obstacles.

Nous présentons dans le Tableau n° 2, les principaux obstacles rencontrés par les directeurs des hôpitaux. Pour ceux de Chisinau, les difficultés principales sont la formation insuffisante (50 %) et surtout le manque de ressources financières et matérielles (80 %). En Moldavie, une telle situation est justifiée, car le changement dans le système hospitalier a été réalisé en urgence, sans vraiment de préparation, avec peu de moyens financiers, matériels et informationnels.

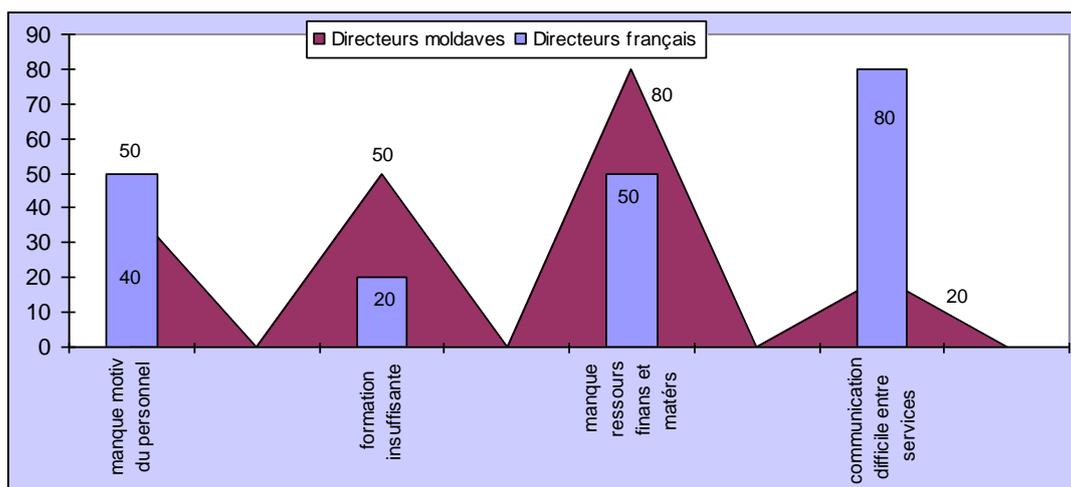


Tableau n° 2 : Les obstacles au changement

Pour les directeurs français, les obstacles les plus fréquemment cités sont : le réseau d'information et de communication mal développé entre les services (80 %) et le manque de motivation du personnel (50 %). Ces résultats soulignent les risques les plus fréquents qui doivent être évités pour la préparation d'un changement.

### 3. 3. L'évaluation du changement.

Dans le processus de changement, la phase d'évaluation est l'étape finale de la résolution de problème. Elle nous permet de faire une comparaison entre la situation initiale et la situation finale. Les critères d'évaluation se déterminent au début du projet et le responsable doit informer et communiquer les résultats à tous les acteurs participant à ce processus. Cette étape ne doit pas être sous-estimée, car l'évaluation permet de voir l'efficacité du changement (Fustier, 1977).

Il n'y a pas d'organisation saine sans un bon système de communication et d'information, car ils sont fondamentaux à la vie d'une organisation. À l'hôpital, où il y a une grande diversité de personnel (personnel administratif, médecins, personnel soignant comme les infirmières et les aides-soignantes, personnel technique, autres), le directeur doit préparer des communications ciblées en fonction des catégories de personnel. A ce propos, nous constatons dans nos enquêtes que la communication interne n'a pas été privilégiée pour préparer et diriger le processus de changement. Ainsi, pour 63 % du personnel médical et soignant des hôpitaux de Chisinau, l'évaluation du changement a été effectuée une fois tous les trois mois tandis que 25 % du personnel considère qu'elle a été faite une fois par an. Nous avons constaté également des différences d'appréciation pour les hôpitaux de Paris. En effet, pour 45 % du personnel, l'évaluation du changement s'effectue une fois par an, tandis que pour 12 % elle s'effectue une fois tous les trois mois. Par ailleurs 24 % des interviewés déclarent que l'évaluation dans leur établissement ne s'effectue jamais.

Un tel résultat souligne un manque de communication au sein des hôpitaux. Dans un hôpital parisien, au cours d'un entretien privé avec un cadre de santé, celle-ci nous confie que, pour elle, il est important que son personnel soit compétent dans son domaine, mais qu'il n'est pas obligatoire (de son point de vue) que les soignants soient au courant de toutes les informations liées à l'organisation de l'établissement. Ce témoignage nous fait comprendre qu'il peut donc arriver que le personnel n'ait pas toujours toutes les informations, et qu'il soit mal informé. Dans les hôpitaux étudiés, nous avons rencontré des situations où un nombre important d'individus ne font pas la différence entre une communication sur l'évaluation d'un projet de changement et l'entretien annuel d'évaluation.

En ce qui concerne les procédures d'évaluation, rappelons que dans les hôpitaux des deux pays le changement a été provoqué par les réformes du ministère de la Santé (MS). Il est donc légitime qu'une évaluation ou un contrôle de sa part soient réalisés (Halgand, 2003). Nous avons interrogé les directeurs des hôpitaux afin de connaître ces pratiques d'évaluation. Pour les hôpitaux de Chisinau, 75 % des directeurs indiquent qu'un contrôle périodique (75 %) est réalisé par le MS tous les trois mois. Pour les hôpitaux de l'AP-HP une telle évaluation est réalisée dans 70 % des cas. Nous observons également (Tableau n° 3) que dans certains hôpitaux, d'autres pratiques d'évaluation existent, notamment via des réunions internes d'évaluation (30 % pour les hôpitaux moldaves et 50 % pour les hôpitaux français).

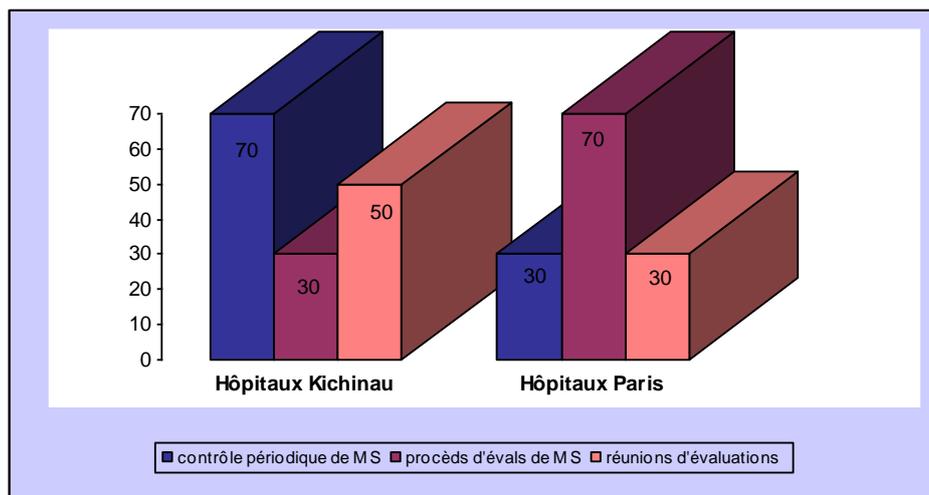


Tableau n° 3. : Les procédures d'évaluation du changement.

### 3. 4. Les résultats du changement.

Tous les acteurs qui ont provoqué le changement sont dans l'attente du résultat. Nous avons constaté que le changement dans les hôpitaux a eu une influence positive sur l'organisation et sur la qualité des services estimés par le personnel. Pour les hôpitaux de Chisinau, les résultats de l'étude montrent une amélioration du plateau technico matériel et une légère amélioration des conditions de travail, alors que pour les hôpitaux de Paris le changement a apporté une amélioration des services médicaux et de meilleures conditions de travail.

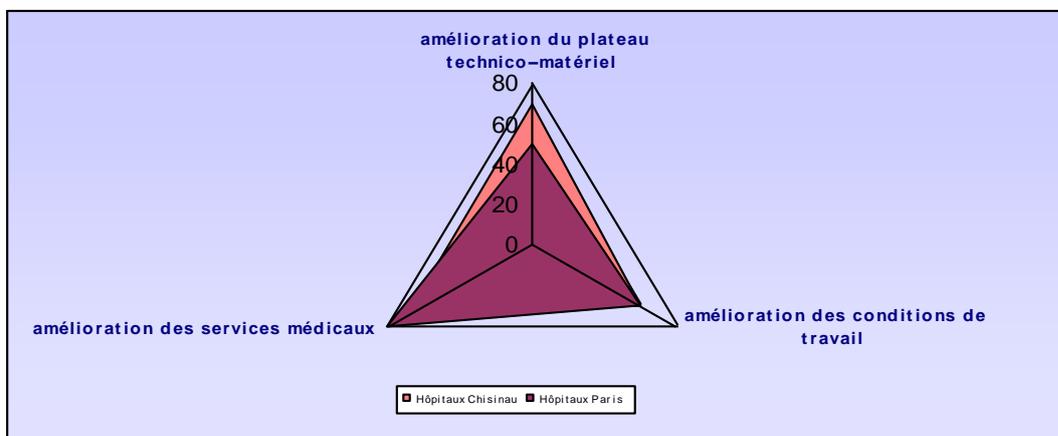


Tableau n° 4. : L'impact du changement.

Les changements dans les hôpitaux ne se font pas de la même façon d'un établissement à l'autre. Les conditions de fonctionnement interne des hôpitaux et les stratégies qu'ils mettent en œuvre sont des facteurs déterminants du changement. Chaque établissement a ses particularités de fonctionnement, et il est influencé par son environnement et sa situation géographique. Il est évident que les hôpitaux de proximité et les hôpitaux de ville n'ont pas les mêmes concurrents, mais ils sont soumis à un financement limité.

Un autre résultat met en évidence le fait que dans l'organisation des hôpitaux moldaves, le changement a contribué au développement de formes d'innovation dans le travail. À l'époque soviétique, dans les hôpitaux comme dans tout autre établissement, le dirigeant était obligé de suivre et respecter les recommandations et les directives du gouvernement. La créativité, la motivation et l'esprit d'initiative n'ont jamais été encouragés. Depuis les années 1990, la démocratie et le management participatif ont donné plus de liberté aux professionnels dans leur travail : ainsi, plus de 70 % du personnel confirme que, depuis les nouvelles réformes, ils peuvent manifester plus de liberté dans leurs activités de travail (les résultats dans le tableau ci-dessous).

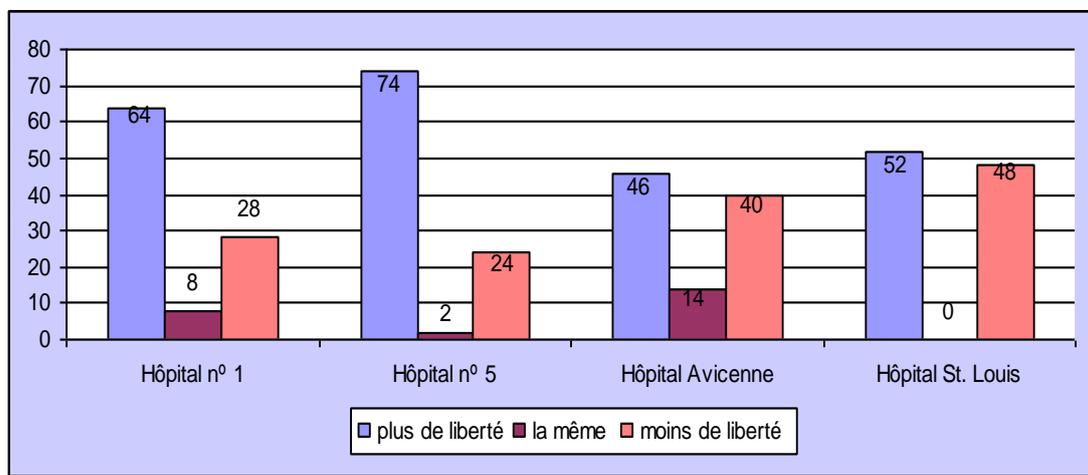


Tableau n° 5. : La liberté dans le travail, suite au changement.

Pour les hôpitaux de Paris, le contexte est tout autre, car la France est vue comme le pays de la démocratie et de la liberté. Cependant, seulement 46 % à 52 % du personnel médical et soignant français considère avoir plus de liberté dans leur travail après le changement, tandis que le reste du personnel considère principalement en avoir moins. Ce résultat tend à montrer que le changement n'a pas été accepté dans sa totalité.

### 3.5. Le retour d'expérience

La réussite d'un changement est le résultat d'un processus collectif (Crozier et coll., 1977). En effet, pour qu'un changement réussisse, il doit être préparé et organisé à l'avance. Tout d'abord par la réalisation d'un diagnostic, puis par la mise en place d'un suivi, d'un accompagnement et d'une évaluation à chaque étape du projet. En réalisant cette enquête, nous avons observé que dans le processus de changement des erreurs d'organisation ont été commises et que le personnel a été impliqué de manière insuffisante.

Les directeurs des hôpitaux affirment que le changement a été réalisé dans des conditions difficiles et que certaines difficultés se sont multipliées au fur et à mesure. D'ailleurs, ils ont encore l'impression que le changement est encore en cours et que d'autres problèmes apparaissent dans la nouvelle organisation. Pour les établissements moldaves, les problèmes les plus récurrents sont les problèmes financiers, le manque de motivation du personnel et le manque de nouvelles technologies, alors que pour les hôpitaux de Paris le

problème n°1 est le manque de personnel qualifié (infirmières), suivi des problèmes financiers.

Problèmes	Hôpitaux Chisinau (%)	Hôpitaux Paris (%)
Problèmes financiers	90	50
Manque de nouvelles technologies de diagnostic et de traitement	50	20
Personnel médical insuffisamment formé	30	20
Manque d'infirmières	20	80
Manque de motivation du personnel à cause de salaires insuffisants	50	40
Base technico matérielle vétuste qui ne correspond plus aux besoins d'aujourd'hui	40	20
Manque de médicaments qualitatifs et moins chers	10	10
Centralisation et manque d'autonomie	10	20

Tableau n° 6. : Les problèmes rencontrés par les directeurs dans la nouvelle organisation.

Les actions menées pour la conduite du changement ont toujours comme but de réussir à atteindre les objectifs. Pour réussir un changement, il doit se faire « *dans une période la plus courte possible, car il est difficile de mobiliser pendant le processus de changement des ressources de l'entreprise sur des tâches ne correspondant pas à leur finalité première et qu'on observe des phénomènes de perte de motivation et d'accroissement du scepticisme, si le changement dure trop longtemps* » (Gouard et coll., 1998, p. 21).

La réalisation du changement avec de bons outils permet d'évaluer le bon déroulement du projet. Les résultats de notre recherche nous permettent d'affirmer que le changement dans les hôpitaux étudiés a été favorable, mais il doit être encore suivi et évalué dans la durée. Le résultat final de notre enquête montre que 55 % du personnel reconnaît que dans l'organisation des hôpitaux, le processus du changement s'est déroulé plus facilement que prévu. Pour 80 % des répondants, le changement s'est produit dans des conditions *faciles* (39 %) et *moins difficilement que prévu* (41 %).

Pour certains hôpitaux comme l'Hôpital Avicenne, par exemple, on constate que le changement s'est déroulé dans des conditions difficiles. Une explication de ce résultat est avancée par certains témoignages, et porte sur le manque de moyens financiers et matériels de certains hôpitaux parisiens par rapport à d'autres. En effet, le personnel administratif de l'Hôpital St. Louis (Paris 75) nous a confié que leur établissement bénéficie de meilleures ressources que l'Hôpital Avicenne, qui est situé dans le Département 93, considéré comme un département défavorisé de l'Île de France.

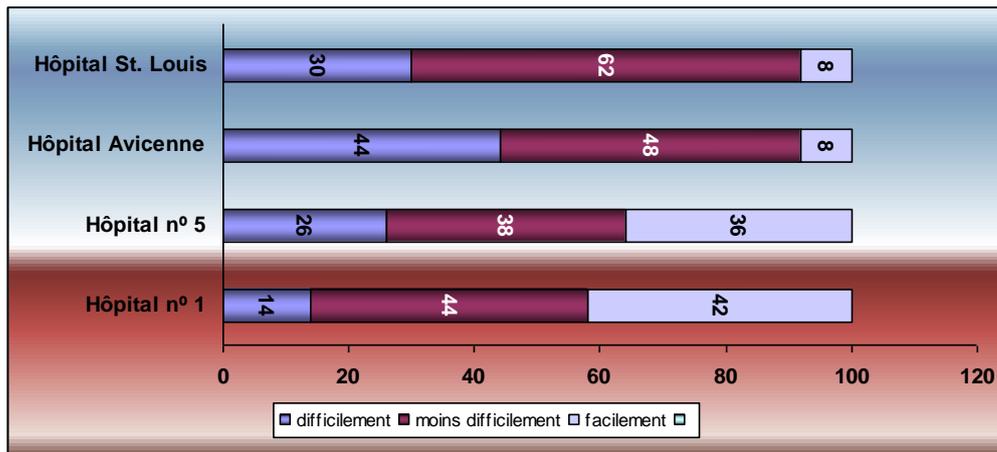


Tableau n° 7. : Les conditions du déroulement du changement.

Le changement reste un acte de management obligatoire et il demande du temps pour le réaliser. En effet, il est essentiel de réfléchir et de communiquer sur les bénéfices du changement. Les acteurs impliqués souhaitent connaître leurs bénéfices, car « *s'ils ne gagnent rien, ou s'ils perdent leurs avantages antérieurs, sans trouver autre chose pour les remplacer, tôt ou tard ils reviendront à leurs comportements antérieurs ou trouveront des stratégies de détournement. Dans ce dernier cas, le changement aura coûté du temps, de l'argent, de l'énergie et n'aura servi qu'à décourager les acteurs* » (Gonnet et coll. 2003, p. 241).

## IV. Discussion

### 4.1. Approche comparative franco-moldave

Afin d'analyser le processus de changement organisationnel, nous avons élaboré une grille d'évaluation basée sur les cinq phases de son déroulement. Il s'agit de : l'identification des facteurs déclenchants (i) ; la mise en œuvre (ii) ; l'évaluation (iii) ; les résultats (iv) et le retour d'expérience (v). Dans le tableau suivant, nous résumons les principaux résultats de l'étude pour chacune de ces phases.

<i>Phases du changement</i>	<i>France</i>	<i>Moldavie</i>
<b>Identification des facteurs déclenchants</b>	Facteurs externes principalement (réforme hospitalière)	Facteurs externes principalement (réformes hospitalière)
<b>Mise en œuvre et accompagnement : principale difficulté perçue</b>	<b>Communication difficile entre les services</b>	<b>Manque de ressources matérielles et financières</b>
<b>Evaluation : commanditaire principal</b>	Ministère de la Santé	Ministère de la Santé
<b>Résultats principaux</b>	<b>Amélioration des services de soins</b> Amélioration du plateau technico-matériel	<b>Liberté et initiative dans le travail</b> Amélioration du plateau technico-matériel
<b>Retour d'expérience : principal problème rencontré</b>	<b>Manque de personnel</b>	<b>Problèmes financiers</b>

Tableau n°8. Grille d'évaluation.

Dans notre grille d'évaluation quelques éléments de comparaison se dégagent.

Tout d'abord, en termes de points communs, on constate que dans les deux cas, le changement se fait en réponse à des facteurs externes (demande politique). Est-ce généralisable à d'autres pays ? Cela veut-il dire que c'est aux politiques / à la société de donner les moyens à l'hôpital de réaliser les changements qui lui sont demandés ?

Concernant ensuite les principales différences, nous observons que dans la deuxième phase de changement, les hôpitaux de l'AP-HP ont rencontré plus de difficultés à communiquer avec l'ensemble des services de soins, alors que la principale difficulté pour les hôpitaux de Chisinau reste le manque de ressources matérielles et financières. En ce qui concerne les avantages du changement, notre enquête démontre que les hôpitaux de Paris ont un meilleur résultat en matière d'amélioration des services de soins et du plateau technico-matériel, alors que le personnel des hôpitaux moldaves apprécie la liberté et la possibilité de prendre plus d'initiative dans leur travail. Enfin, pour ce qui est du retour d'expérience sur le processus de changement, les dirigeants français considèrent que s'ils avaient eu plus de personnel à leur disposition, la gestion du changement aurait pu être plus facile. Pour les directeurs de Moldavie, le problème de financement reste un obstacle de base dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques organisationnelles et structurelles.

Ces principales différences peuvent sans doute au moins en partie être expliquées par les différences de contexte entre les deux pays : absence plus forte de moyens et demande de liberté d'action dans le cas moldave, en lien avec l'historique et le niveau de développement de ce pays. Problèmes de transversalité (et de manque de personnel soignant) dans le cas français, en lien avec l'historique dualité des pouvoirs médical et administratif à l'œuvre dans le milieu hospitalier. Il conviendrait néanmoins de tester ces hypothèses explicatives des résultats de la comparaison dans d'autres contextes nationaux afin de les affiner.

#### **4.2. Confrontation des observations au cadre théorique**

Notre étude sur le changement organisationnel illustre dans une certaine mesure que les établissements hospitaliers étudiés manquent d'expérience et de savoirs sur la mise en œuvre du processus de changement. Le ministère de la santé souhaite le développement et l'évolution de l'organisation hospitalière mais il devrait prendre en considération la complexité et les spécificités de ce type d'organisation publique qui, par ailleurs, a été longtemps mal administrée.

Si on se réfère aux modèles classiques de changement organisationnel présentés plus haut, les processus observés semblent se rapprocher davantage du modèle de la recherche-action. De manière générale, ce modèle peut évoluer et se développer afin de rejoindre le modèle en neuf étapes de Kilmann. Pour le secteur hospitalier, cela implique que les acteurs doivent être formés et accompagnés à chaque étape du processus.

Il serait intéressant de pouvoir utiliser notre grille d'évaluation pour analyser d'autres systèmes hospitaliers qui connaissent les mêmes types de changements. Une telle approche comparative nous permettrait de développer un modèle plus élaboré d'analyse du changement organisationnel pour l'organisation hospitalière.

### **Conclusion**

Nous sommes dans une ère de mutations permanentes et comme toute autre organisation, l'hôpital traverse des changements. Ces derniers viennent le plus souvent de l'extérieur et les hôpitaux sont contraints de les suivre. Il est évident qu'un changement est perçu comme coûteux et hasardeux, avec des résultats incertains, mais il faut savoir prendre des risques

et oser le faire. Un vrai changement ne se réalise pas seul, mais il s'opère avec le concours de tous les acteurs hospitaliers.

Malgré des obstacles et des difficultés, dans le secteur hospitalier, se développent tout de même, des pratiques organisationnelles portées par des acteurs qui tentent de développer une culture managériale forte. Les dirigeants ne peuvent plus conduire un projet sans les compétences et les connaissances du terrain, car la participation du personnel est nécessaire. Nous avons vu dans notre recherche qu'il faut du temps, de la motivation, des compétences et des moyens pour réaliser un changement.

Nous avons étudié deux pays avec des cultures d'organisation différentes, mais il se trouve que le milieu hospitalier traverse souvent des problèmes communs (matériels, financiers, humains, nouvelles technologies, etc.). Il est évident qu'aujourd'hui en Moldavie, le contexte socio-économique est difficile, néanmoins l'organisation hospitalière commence à réaliser des améliorations. En quelques années les réformes ont fait avancer l'ancien système soviétique vers un système managérial. Les résultats de notre recherche démontrent que malgré le manque d'expérience en termes de conduite du changement, les responsables des établissements de soins ont su trouver de nouvelles solutions et des moyens pour améliorer l'organisation, rationaliser et optimiser les ressources financières, matérielles et humaines.

## Bibliographie

- Foudriat M. (2011), *Sociologie des organisations*, Pearson Éducation France 3e édition, Michel.
- Achard P. (2005), *Le changement sans perte d'authenticité*, Collection Finance, Gestion, Management, Paris.
- Autissier D., Moutot J.-M. (2007), *Méthode de conduite du changement. Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*, Dunod, Paris.
- Bayad Mohamed, Delobel Bernard, Ribau Nadège (2002) « Les projets qualité dans les hôpitaux publics en France : les perceptions des acteurs », *Gestion 3* (Vol. 27), p. 100-112.
- Beaujolin, F. (2001), *Vers une organisation apprenante*, Ed. Liaisons, Paris.
- Beckhard N. (1975), *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Dalloz.
- Brenot J., Tuvée L. (1996), *Le changement dans les organisations*, PUF, Paris,
- By, R.T. (2005), *Organisational Change Management : A Critical review*, *Journal of Change Management*, 5 : 4, 369-380.
- Collerette P., Delisle G., Perron R., (1997), *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*, Québec, Presse de l'Université, Québec.
- Contandriopoulos A.-P., Souteyrand Y. (1996), *L'hôpital stratège. Dynamiques locales et offre de soins*, John Libbey Eurotext, Paris.
- Costin M. (2010), « La logistique hospitalière, un outil de management », *Revue Humanisme et entreprise*, Paris, pp. 15-30.
- Cremadez M., Gâteau F. (1992), *Le management stratégique hospitalier*, Interéditions, Paris.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Les Éditions du Seuil, Paris.
- Desreumaux (1992), *Structure d'entreprise*, Vuibert.
- Drucker P. (1999), *L'avenir du management*, Village mondial, Paris
- Dupuy F. (2001), *L'alchimie du changement, Problématique, étapes et mise en œuvre*, Dunod, Paris
- Fustier M. (1977), *La résolution des problèmes, méthodologie d'action*, ESF, Paris
- Gonnet F., Lucas S.; (2003), *L'hôpital en question - un diagnostic pour améliorer les conditions de travail*, Ed. Lamarre, Rueil-Malmaison.
- Gouard B., Meston F. (1998), *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, Dunod, Paris

Halgand (2003), « L'accréditation hospitalière : contrôle externe ou levier de changement », *Revue Française de gestion*, 6 (n° 147), p. 219-231.

Hertzberg N., (1959), *The motivation to work*, Willey and sons, New-York

Kilmann R. H. (1977), *Social systems desing : normative theory end the MAPS desing tecnology*, North Holland.

Kotter J. P., *Leading* (1996), Change, Havard Bussines Scool, Press, Boston.

Lewin K. (1967), *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Presses universitaires, Paris.

Leteurtre H. (1998), *Traité de gestion hospitalière*, Ed. Berger-Levrault, Paris.

Malarewicz J.-A. (2008), *Systémique et entreprise. Mettre en œuvre une stratégie de changement*, Pearson Éducation France, Paris.

Moisdon Jean-Claude (2010), « L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A », *Revue française des affaires sociales* (n° 1-2), p. 213-226.

Nobre T. (2006), « Pour une lecture en hypertexte des organisations par la recherche- action : le cas du changement à l'hôpital », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, n° 4, décembre*, p. 143 – 168.

Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu*, Armand Colin, Paris

Robbins S., Judge T. (2006), *Comportements organisationnels*, Pearson, Paris.

Rocher G. (1968), *Introduction à la sociologie générale*, Tome III, *Le changement social*, Éditions HMH, Paris

Rosignol Karen, Rousseau Anne, Valoggia Philippe, Pichault François, (2014), « L'évaluation multidimensionnelle du changement : le cas des organisations publiques », *Question(s) de management* 3 (n° 7), p. 91-115

Sonntag M., Vaudelin J.-P. (2006), « La compétence collective », *Organisation hospitalière dans Gestion hospitalière*, avril n° 455, pp. 270-274, Paris

Thiétard R. A. (2006), *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris.

Vincent G., in Abbad J. (2001), *Organisation et management hospitalier*, Ed. Berger-Levrault, Paris.

# **Le rôle des interprofessions dans l'intégration européenne : le cas de la Fédération céréalière française, Intercéréales**

**Saphia Richou**

---

## **Summary:**

Since 1975, professional organizations are institutionalized consultation for trades that adhere to it. Strategic professional agricultural organizations facilitate economic organization among the actors of a die. It is for this purpose that they have benefited until 2000 from the support of the state with a corresponding structure centered on achieving their mission's production and sale to Europe, from rules and actions defined by agreements

Though arrangement of the French agricultural organisms and more generally the organization of the unionism in Europe participated in the building of Europe soon after the war, professional identity and social capital of their members have worked effectively to European integration since the establishment of the Common Agricultural Policy in 1962. With their financial autonomy and their expertise, professional organizations could become the main representatives of the interests of EU farmers in the CAP in 2020, accentuating the movement initiated of the political representation by die. The results of our Research-Intervention in Intercéréales, the French professional organizations of cereals, seems to corroborate the robustness of this hypothesis advanced by Marie Hrabanski (Hrabanski 2010).

## **Résumé :**

Depuis 1975, les interprofessions sont des lieux institutionnalisés de concertation pour les métiers qui y adhèrent. Stratégiques en matière agricole, les interprofessions facilitent l'organisation économique entre les acteurs d'une filière. C'est à cet effet qu'elles ont bénéficié longtemps de l'appui de l'Etat avec pour corollaire une structuration centrée sur la réalisation de leurs missions de production et de commercialisation, à partir de règles et d'actions définies par des accords interprofessionnels. Si la structuration des interprofessions françaises - et plus généralement celle de l'organisation du syndicalisme en Europe - ont participé à la construction européenne dès l'après-guerre, l'identité professionnelle et le capital social de leurs adhérents ont œuvré efficacement à l'intégration européenne depuis la création de la Politique Agricole Commune en 1962.

A une époque de fortes transformations de l'action publique où l'Etat français réduit son engagement pour l'agriculture par une régulation des acteurs en présence et où l'Europe multiplie les échelons de gouvernance, fortes de leur autonomie financière et de leur savoir-faire, ces interprofessions pourraient bien devenir les principaux représentants des intérêts des agriculteurs de l'UE dans la PAC 2020. Elles accentueraient ainsi le mouvement amorcé de la représentation politique par filière, hypothèse avancée par Marie Hrabanski <sup>25</sup> (Hrabanski, 2010). Les résultats de notre Recherche-Intervention chez Intercéréales,

---

<sup>25</sup> Marie Hrabanski, « Le syndicalisme agricole européen : vers une disjonction entre les organisations professionnelles et les associations spécialisées ? », *Économie rurale* [En ligne], 317 | mai-juin 2010, mis en ligne le 05 mai 2012, URL : <http://economierurale.revues.org/2636>

l'interprofession française des céréales, semblent corroborer la robustesse de cette conjecture.

**Mots clés :** « Agriculture », « Interprofession », « Interprofession européenne », « Europe », « Institutions », « Compétitivité »

Cultivées dans les 28 pays de l'UE et sur 56,9 millions d'hectares, les céréales alimentent les hommes, les animaux et sont valorisées depuis quelques années dans de nombreuses utilisations non-alimentaires, contribuant ainsi au renforcement des trois piliers du développement durable du territoire : économique, environnemental et social. Rompu aux défis alimentaires depuis l'après-guerre, le secteur des céréales s'attèle à répondre aux nécessités de l'élargissement de l'Europe avec pour leitmotiv la préservation d'un prix raisonnable et l'augmentation des exportations vers les pays européens et les pays tiers du pourtour méditerranéen. Les savoir-faire et compétences des céréaliers accumulés depuis des décennies les incitent aussi à transférer leur capital professionnel vers d'autres pays.

Sur les 12,4 millions d'exploitations agricoles de l'Union Européenne, la moitié cultivait des céréales en 2010. Avec une production de 68 millions de tonnes pour 15,4 milliards d'euros en 2012, la France est le premier pays producteur de céréales de l'Union Européenne. 9,4 millions d'hectares de céréales sont cultivés en France. Cela représente 15% du territoire français et concerne la moitié des exploitations agricoles françaises soit 270 000. L'Europe est le premier producteur mondial de céréales avec presque 280 millions de tonnes produites chaque année dont 11% sont exportées. La valeur des exportations européennes de céréales représentait la vente de six airbus A380 chaque mois en 2013. Cette position économique de la France en Europe contribue à la sécurité alimentaire de l'Union et des pays limitrophes. La régularité de cette production due au climat français jusqu'ici favorable aux céréaliers ayant maintenu cette position de leader. Si une dizaine d'espèces de céréales est cultivée en France, la majeure partie de la production se concentre sur quatre espèces : le blé tendre, le maïs grain, l'orge et le blé dur.

L'agriculture est assurément le secteur économique dans lequel l'intégration communautaire a été la plus marquée, la PAC représentant environ 40% du budget de l'Union européenne. Cette Politique Agricole Commune (PAC) a été mise en place en 1962 suite au traité de Rome de 1957. Elle répondait alors à la nécessité d'augmenter la production alimentaire dans une Europe ravagée par de longues années de guerre. Ce traité qui énonçait les principales dispositions cadres de la politique agricole commune restait flou sur les relations entre les autorités communautaires et les représentants du secteur agricole. C'est la raison pour laquelle les agriculteurs convaincus de leur rôle à venir dans l'Union Européenne créèrent en accord avec la Commission européenne la première organisation européenne représentative, le Comité des organisations professionnelles agricoles (COPA) qui vit le jour le 6 septembre 1958. L'année suivante, les coopératives de la Communauté européenne fondèrent une seconde organisation représentative au niveau européen, la COGECA ou Confédération générale de la coopération agricole. Depuis, ces deux organisations ont fusionné<sup>26</sup>. Forte d'une France dont les terres agricoles bénéficiaient d'un climat propice aux cultures céréalières, l'autosuffisance alimentaire de la Communauté européenne fut rapidement atteinte d'autant que les céréaliers s'engagèrent au niveau national mais aussi européen avec la promotion de l'extension céréalière par la construction de l'Europe agricole. Par ailleurs, l'exode rural fut jugulé grâce à la mise en place d'outils garantissant le revenu des agriculteurs et permettant une modernisation rapide des exploitations. Ainsi, à partir des années 90, l'agriculture européenne devint plus compétitive tout en répondant aux

---

<sup>26</sup> Site internet de la Copa-Cogeca: <http://www.copa-cogeca.eu>

exigences des consommateurs en termes de qualité et de sécurité des denrées alimentaires. Aujourd'hui, la PAC 2020 est le cadre commun de l'agriculture européenne jusqu'en 2020. Elle est dotée d'un budget annuel stabilisé de l'ordre de 9,1 milliards.

Pour démontrer le rôle des interprofessions dans l'intégration européenne - malgré leur organisation initialement conçue pour le développement national des filières - nous rappellerons dans cet article le cadre théorique des interprofessions en soulignant leur organisation à la fois professionnelle, innovatrice et missionnaire au sens de Mintzberg (2009). Puis nous évoquerons la double structuration de la représentation syndicale européenne et l'émergence du rôle moteur des associations spécialisées que regroupe l'interprofession. L'identité professionnelle et le capital social des membres des interprofessions seront analysés en tant que dimensions facilitatrices de l'intégration européenne. Nous confirmerons ces hypothèses, à partir d'une Recherche-Intervention que nous avons menée chez Intercéréales, l'interprofession céréalière française.

### ***L'interprofession, une organisation professionnelle, innovatrice et missionnaire***

Une interprofession est un groupement de plusieurs acteurs économiques engagés dans une filière de commercialisation commune. Ce concept a vu le jour après la Seconde Guerre mondiale afin d'agencer l'autosuffisance alimentaire. Les associations interprofessionnelles rassemblent des groupes d'intérêts liés à un produit ou à un secteur d'activités dans un pays, que le produit soit destiné à l'exportation ou au marché national. Leurs adhérents sont des personnes individuelles, des associations, des négociants, des transformateurs, des distributeurs, des exportateurs ainsi que des fournisseurs des services de soutien. Il arrive que les organismes gouvernementaux en soient membres. C'est en 1975 que la loi française pose le cadre institutionnel de l'interprofession. Constituée d'associations professionnelles spécialisées, les interprofessions ont gagné en compétence par phénomène d'imitation et effet de percolation. Le cumul de solides ressources propres et de connaissances partagées leur permet de faire de la Recherche et Développement. Leur pouvoir d'influence en adéquation avec l'augmentation de la représentation politique par filière en font aujourd'hui des interlocuteurs particulièrement utiles au développement de l'agriculture européenne.

### ***L'interprofession, structure facilitatrice de l'organisation économique d'une filière***

Lieu de concertation institutionnalisé « possédant un caractère permanent et obligatoire, l'intérêt de ce dispositif est d'offrir la possibilité de coordonner toutes les règles et les actions entre acteurs de la filière<sup>27</sup>. » (Coronel, Liagre, 2006) En fonction du secteur économique concerné, on observe que l'Etat va ou non conserver un rôle plus ou moins important dans la régulation des marchés. Ainsi, le marché des céréales va-t-il demeurer jusque dans les années 2010 très encadré. Les interprofessions génèrent du droit privé pouvant être étendu juridiquement par les pouvoirs publics et donc d'être applicable à tous les membres de la filière, qu'ils soient ou non membres de l'interprofession. Ce mécanisme d'extension des règles résultant des accords interprofessionnels donne à ces organisations une efficacité incontestable. Le pouvoir réglementaire qui leur est conféré requiert le respect des trois principes de gouvernance que sont la représentativité, la parité, et l'unanimité (Coronel, Liagre, 2006). Si ces associations interprofessionnelles ont été développées en Europe dans le but de promouvoir les produits de leurs adhérents, résoudre les problèmes de leurs membres, planifier la production, fixer les prix minimum, réglementer la commercialisation, leurs missions ont évolué avec le temps.

Actuellement, cinq missions sont dévolues aux organisations interprofessionnelles. La première mission est la représentation du secteur auprès des décideurs politiques. Ce

---

<sup>27</sup> Coronel C., Liagre L., Les interprofessions agroalimentaires en France, Ministère Français des Affaires Etrangères, note de synthèse, DGCID DCT/EPS IRAM / REDEV, 2006.

rôle permet de relayer l'expression des attentes des adhérents auprès des politiques. La seconde mission consiste à promouvoir collectivement les produits du secteur concerné. La troisième mission des interprofessions est leur participation à l'élaboration et à la mise en place concertée des standards de qualité grâce à la constitution de cahiers des charges, en vue de l'homogénéité des produits créés dans les filières. C'est vraisemblablement autour de la mission de Recherche et Développement que les interprofessions ont un rôle prépondérant à jouer pour l'avenir des filières. Certaines s'y impliquent afin de développer de nouveaux produits, d'autres pour dynamiser les techniques de production ou inventer des outils de gestion performants. A cet effet, elles offrent souvent à leurs adhérents l'accès aux informations statistiques des marchés. Aujourd'hui, elles constituent des structures de gouvernance nécessaires pour pallier les limites de la coordination par le seul marché. Elles répondent aussi à des questions touchant la sécurité sanitaire, la traçabilité, la volatilité des prix et le développement durable.

En France, le besoin de régulation des marchés et des relations contractuelles ont favorisé la création des interprofessions. Leur rôle varie en fonction de l'organisation économique des filières. C'est leur rapport à l'Etat qui distingue ces interprofessions d'un pays à un autre. Pour être reconnue par l'Etat, une interprofession doit rassembler les organisations considérées comme les plus représentatives de son secteur d'activités, et éventuellement d'autres maillons de la filière. Les acteurs sont toutefois libres de choisir les maillons qu'ils souhaitent intégrer. Le modèle français de l'interprofession fonctionne avec un système collégial qui octroie à chaque profession une seule voix alors que dans d'autres pays les décisions sont prises à la majorité des membres. Théoriquement, ce sont exclusivement les adhérents qui bénéficient des actions mises en œuvre par cette organisation institutionnelle. Dans la réalité, les actions décidées profitent à tous les acteurs. Le système des «cotisations volontaires obligatoires » ou CVO français permet de prélever une cotisation sur l'ensemble des membres d'une filière par la procédure « d'extension » finançant ainsi les activités de l'organisation. En fonction de l'efficacité de l'interprofession, elle peut être plus ou moins bien acceptée par les assujettis. L'action économique des dirigeants des interprofessions agricoles les propulse au cœur des connaissances techniques et des informations internationales. Cet avantage concurrentiel sur le syndicalisme général accroît leur influence sur les décisions publiques.

#### *Des accords interprofessionnels parfois en tension avec le droit communautaire*

Les accords interprofessionnels posent les règles communes de l'interprofession et scellent les stratégies collectives construites avec les différents membres. Ces engagements sont signés à l'unanimité puis présentés aux autorités de tutelle afin d'être applicables obligatoirement à tous les professionnels de la filière. C'est grâce à eux que s'est structuré le cadre des négociations entre les membres de l'interprofession. Des demandes d'extension de ces accords peuvent être validées par le ministère de l'agriculture et le ministère de l'économie. L'article L 420-1 du code du commerce prohibe les actions concertées et ententes tacites qui tendent à limiter le libre exercice de la concurrence sur l'accès au marché, les prix et les quantités mises en marché. Au regard au traité de Rome, les cotisations volontaires obligatoires (CVO) sont illégales si elles servent à financer des activités contraires au droit communautaire. Mais dans la pratique, elles sont tolérées, les interprofessions spécialisées ayant obtenu une sorte de neutralité de la part de l'Union Européenne. Cela souligne néanmoins la précarité du mode de financement de ces organisations institutionnelles. Les pouvoirs publics sont donc amenés à vérifier que les actions menées sont utiles, que leur coût est justifié et qu'elles ne sont pas contraires aux exigences communautaires. Ils ont également renforcé le contrôle du budget des interprofessions, c'est-à-dire la légitimité des ressources et leur utilisation. L'administration se livre à un contrôle d'opportunité du contenu des accords interprofessionnels pour s'assurer, en amont de la procédure, que de tels accords ne constituent pas une entrave à la concurrence. Afin d'effectuer ce contrôle, l'Etat a consolidé les modalités de la procédure

d'extension. Ainsi, le renforcement de la légitimité des interprofessions les oblige aujourd'hui à être en totale adéquation avec les politiques économiques européennes et plus particulièrement avec le droit réglementaire européen.

*Un syndicalisme européen de plus en plus favorable aux associations spécialisées*

La représentation des agriculteurs français en Europe est assurée depuis le traité de Rome de 1958 par le Comité des organisations professionnelles agricoles (COPA) qui accueille les syndicats agricoles majoritaires de chaque pays et siège dans des structures syndicales transnationales. Tous les adhérents de l'interprofession céréalière française appartiennent à un syndicat européen. La structure syndicale européenne a imposé aux syndicats français du secteur agricole d'être représentés à l'échelle de l'Europe par un syndicat généraliste représentatif, le concept d'interprofession européenne n'existant pas en droit français avant 2014. Ainsi, c'est la Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles (FNSEA) qui représente l'Association générale des producteurs de blé (AGPB). Cette dernière, en tant qu'association spécialisée agit par le canal de la FNSEA sur les questions économiques, l'action technique et les enjeux internationaux. Initiatrice du système des interprofessions et impliquée dans la création d'un grand nombre, la FNSEA, a longtemps considéré que son statut d'organisation la plus représentative du secteur agricole, lui permettait de disposer d'associations spécialisées par produits. Cette mesure avait pour but premier de limiter, à l'échelon européen, le pouvoir de décision des syndicats nationaux les plus puissants. Toutefois, il existe une exception à cette règle pour les syndicats céréaliers dont les produits ne sont pas localisés sur l'ensemble du territoire d'un pays. Ces derniers peuvent alors faire la demande d'une représentation indépendante au sein de la COPA. C'est la raison pour laquelle, l'Association générale des producteurs de maïs (AGPM) a eu le droit de siéger à la COPA sous le nom de Maïs'Europe. Cette représentation directe en tant qu'association spécialisée lui octroie un pouvoir d'influence important dans les instances européennes.

L'élargissement européen semble façonner une nouvelle structuration de la représentation syndicale des acteurs du secteur céréalière en deux pôles, avec historiquement des syndicats généralistes et plus récemment des associations de filière (Hrabanski, 2010). Ces associations européennes de filière ont pour objectif de fédérer les associations nationales pour les représenter dans l'Union Européenne. Une répartition des thématiques entre les acteurs semble distribuer cette gestion de la manière suivante : « aux céréalières l'Europe et les questions internationales, perspectives inévitables de la croissance de leur secteur, et aux jeunes éleveurs la gestion de la modernisation de l'appareil productif français » (Pesche, 2009). Ainsi, la Commission européenne établit ce que Marie Hrabanski, nomme « *la disjonction entre les organisations professionnelles et les associations spécialisées*<sup>28</sup> ». Aujourd'hui, fortes de leur autonomie financière et de leur proximité avec les décideurs européens, ces associations spécialisées proactives pourraient bien remplacer définitivement les syndicats généralistes malmenés par leurs membres européens dont les enjeux sont parfois divergents. Résolument anticipatrices, les associations spécialisées se sont concentrées sur des problématiques technologiques et sanitaires, défis à long terme de l'agriculture européenne. Cette posture les prédispose à devenir les principaux représentants des intérêts des agriculteurs de l'UE dans la PAC 2020, la représentation politique par filière permettant une vision globale des questions à traiter et la formulation de solutions précises pour les résoudre. Les interprofessions, en tant qu'organisation à but non lucratif qui rassemble des organisations spécialisées d'une filière, ont toujours eu pour vocation de représenter leurs membres et adhérents à la Commission Européenne. Mais encore fallait-il que les Etats de l'Union Européenne reconnaissent en droit l'existence de l'interprofession européenne. La France vient juste de ratifier cette reconnaissance.

---

<sup>28</sup> Hrabanski, Marie, Le syndicalisme européen. Vers une disjonction entre les organisations professionnelles et les associations spécialisées ? Economie Rurale 317, Mai-Juin, 2010.

## *La reconnaissance de l'interprofession européenne par le droit français en 2014*

Le Décret n° 2014-572 du 2 juin 2014 <sup>29</sup> énonce « que les organisations interprofessionnelles qui ont été reconnues avant le 1er janvier 2014, ou avant le 2 avril 2012 dans le secteur du lait et des produits laitiers, en application des articles L. 632-1 et L. 632-12 du code rural et de la pêche maritime, sont réputées reconnues comme organisations interprofessionnelles au sens de l'article 157 du règlement (UE) n° 1308/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 décembre 2013 portant organisation commune des marchés des produits agricoles ». Bien que tardive, cette reconnaissance offre la possibilité d'entériner sous certaines conditions, comme organisations interprofessionnelles, au sens du droit de l'Union européenne, certaines organisations déjà reconnues au niveau national. Aujourd'hui, les interprofessions sont réglementairement devenues européennes mais elles ne sont pas encore véritablement européennes dans leurs actions. Toutefois, il est important de souligner l'avancée significative du droit français qui reconnaît enfin aux interprofessions le droit d'être représentées directement dans les instances européennes. On peut dès lors espérer que cette reconnaissance accélère la construction européenne par un renforcement du partage de compétences des interprofessions françaises avec leurs homologues européens.

Si les compétences et savoir-faire partagés des interprofessions semblent faciliter une approche à long terme des questions agricoles communes, l'identité professionnelle de leurs membres à travers l'Europe et le capital social développé par ces derniers ont déjà significativement contribué à soutenir l'intégration européenne.

### **Identité professionnelle et capital social, générateurs d'intégration européenne**

L'Ecole fonctionnaliste avec Carr-Saunders et Wilson (1964) précise qu'une profession est un regroupement de professionnels et trois critères démontrent ce regroupement : une formation spécifique, une spécialisation dans le service (il faut avoir une clientèle), une association professionnelle visant à écarter les personnes qui ne seraient pas assez qualifiées. Chapoulie (1973) complète ces critères en précisant que l'activité exercée détient une véritable utilité sociale. C'est ce qu'il appelle une « position interstitielle » dans la société. En outre, la profession est caractérisée par une éthique et une régulation de ses membres (Good et Wilensky, 1957, 1964). Pour Hugues (1958), on devient professionnel en s'appropriant les quatre phases de la culture professionnelle: la séparation avec le monde d'origine, la coexistence de la culture d'origine et de la culture professionnelle, le changement de regard sur les objets de la profession et l'identification au rôle professionnel. Strauss (1992) complète ce processus en précisant qu'un ensemble professionnel est « l'agrégation de segments en constante compétition ». Enfin, Dubar (2000) souligne que « de l'esprit découle la profession et de la main découle le métier ». Leur unité résulte du but qui leur est commun. Ce processus d'appartenance professionnelle est observable dans les interprofessions spécialisées françaises. Par ailleurs, Sainsaulieu (1987) soutient que « l'identité au travail » passe par l'appropriation ou le rejet des valeurs de l'entreprise. Il recourt aussi à trois critères culturels pour analyser les identités professionnelles : les espaces d'identification, le système de représentation et les comportements d'ajustement collectif. Sont considérés comme des espaces d'identification la société externe, le travail, l'entreprise et la trajectoire qu'est le fil conducteur de la construction identitaire. Quant au système de représentation, il se compose des fondements et principes de légitimation de l'autorité, des finalités du travail et de l'entreprise. Enfin, les comportements d'ajustement

---

<sup>29</sup> Décret n° 2014-572 du 2 juin 2014 relatif à la reconnaissance des organisations interprofessionnelles : <http://www.legifrance.gouv.fr>

collectif sont constitués des comportements relationnels et des attitudes face au travail. Ils sont d'autant plus efficaces qu'un leader en accompagne le déploiement. Notre observation des attitudes dans les interprofessions atteste de ces comportements d'ajustement collectif.

Selon la définition de Bourdieu<sup>30</sup> (1980 : 2) «le capital social est l'ensemble des ressources actuelles et potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'intercommunications et d'interconnaissances ; ou, en d'autres mots qui sont liées à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents qui ne sont pas dotés de propriétés communes mais sont aussi unies par des liaisons permanentes et utiles.»

« Le capital social offre ainsi des liens avec des savoirs et des savoir-faire subtils, portés par des traditions de métiers ou par des événements anciens évitant de répéter des erreurs par méconnaissance d'obstacles obscurs pour ceux qui ne font pas partie du groupe. Il permet les négociations plus faciles, des coopérations et des concurrences contrôlées, à base de rapports de confiance, mais aussi d'imaginaires dans des transactions marchandes ou non marchandes<sup>31</sup> » (Julien, 2003 :9) En outre, « La construction identitaire à travers l'appartenance à une communauté et le besoin de reconnaissance s'oppose au calcul instrumental individualiste<sup>32</sup> » Dameron (2000 : 6) Koka et Prescott (2002)<sup>33</sup> caractérisent le capital social créé par un réseau à partir de trois dimensions : le nombre de partenaires d'une firme, la variété des informations auxquelles accèdent les membres du réseau, la nature de l'information et de la connaissance générée par le réseau. Cette création de capital social dépend toutefois de la position de chaque organisation dans le réseau. Le capital social issu de réseaux de professionnels d'un secteur d'activités s'inscrit dans une logique d'intégration qui «<sup>34</sup>associe différentes phases d'un processus de production de valeur ajoutée, phases qui concourent de façon spécifique à l'obtention d'un résultat donné. Elle se fonde sur le recours au marché comme moyen de constitution ou de renforcement de la chaîne de valeur de l'entreprise. C'est de la coordination d'activités individualisées que dépend le résultat final ». Cette logique d'intégration fait écho aux théories des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) qui décomposent la mise en œuvre des collaborations à l'aune de la relation de transaction qui intègre le marché, la hiérarchie, le choix de l'internalisation ou de l'externalisation. Comme le rappelle Michel Forsé<sup>35</sup>, directeur de recherche au CNRS et conseiller scientifique de l'Observatoire Français des Conjonctures Economiques (OFCE), « les associations sont des communautés souvent porteuses de confiance et de réciprocité entre leurs membres ». Et, leur nombre est considéré par Putnam<sup>36</sup> (1995) et bien d'autres, comme un indicateur du capital social dans une société. Plociniczak, confirme ces propos :« C'est en effet en s'engageant dans certaines interactions et en s'investissant au sein de relations que les entrepreneurs ambitionnent d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, de capturer des ressources au travers de ces relations, de faire des profits<sup>37</sup>. » (Plociniczak, 2004)

Pour Pesche (2009), le capital social des céréaliers français se mesure à l'aune de l'utilisation des réseaux d'influence et « surtout de la légitimité sur laquelle leur usage

---

<sup>30</sup> Bourdieu P. (1980), « Le capital social », Actes de la recherche en sciences sociales, n°31, pp.2-3.

<sup>31</sup> Julien P.-A. (2003), « Entrepreneuriat endogène et milieu – La construction sociale du marché », in F. Le Roy et M. Marchesnay, La responsabilité sociale des entreprises : Mélanges en l'honneur du Pr. Roland Perez, les cahiers de l'ERFI, vol.10, n°2/3, Tome II, Université de Montpellier.

<sup>32</sup> Dameron S. (2000), « Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation », 10<sup>e</sup> Conférence AIMS, Québec.

<sup>33</sup> Koka, B.R., Prescott, J.E. ( 2002), Strategic Alliances as social capital: an multidimensional view, Strategic Management Journal, vol.23, Issue 9, p.795-816, septembre.

<sup>34</sup> Douard J.P. et Heitz M., *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, chap.12, Editions Economica, 2004.

<sup>35</sup> Fosé M., *Rôle spécifique et croissance du capital social*, Revue de l'OFCE n° 76 / janvier 2001.

<sup>36</sup> Putman R. D., 1995: « Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America », *Political Science and Politics*, Décembre, 664-683.

<sup>37</sup> Plociniczak S. (2004) - «Création de petites entreprises, réseaux sociaux et capital social des entrepreneurs », The 4th Congress on Proximity Economics : Proximity, Networks and Co-ordination, Marseille, 17 et 18 juin.

repose ». Pour cet auteur, la puissance et l'influence de l'Association Générale des Producteurs de Blé (AGPB) s'appuie sur ces éléments: « une légitimité acquise sur plusieurs registres et envers des publics différenciés ; des mécanismes d'influence fondés sur l'usage combiné d'instruments financiers spécifiques, d'une expertise pointue à travers la participation à des dispositifs de concertation et d'une insertion active dans des réseaux proches des lieux de décision ». Par ailleurs, les céréaliers français se ressemblent. Ils se connaissent de pères en fils et sont depuis de nombreuses années très engagés dans les actions techniques. Nombreux sont ceux à être passés par l'Institut national agronomique (l'Agro) ouvrant plus facilement les portes du Ministère de l'Agriculture.

Outre le capital social, c'est surtout le capital relationnel qui prime dans les interprofessions. Pour Coleman (1990)<sup>38</sup>, la fonction du capital relationnel a pour objectif « de produire, pour les membres du réseau, les ressources pour atteindre certains buts qui ne pourraient l'être autrement ». Le capital relationnel a pour effet de réduire les postures opportunistes, les passagers clandestins, les membres du réseau ayant accès au même type d'information. L'incertitude cognitive en est diminuée et la prise de décision facilitée.

Si les liens entre les membres du réseau ne sont pas tous de la même vigueur comme l'explique Granovetter<sup>39</sup> (1973) en distinguant les liens faibles, des liens forts, ils sont toutefois tous créateurs de valeur pour les intéressés ; En effet, «Quand les personnes d'une communauté donnée ont pris l'habitude de se rassembler ensemble de temps en temps [...], alors par une conduite habile, ce capital social peut rapidement être orienté vers l'amélioration générale du bien-être de la communauté » (Hanifan, 1920, citée par Plociniczak, 2004).

Ce management peut générer à terme des stratégies relationnelles. Pour Paturel et Richomme-Huet (2005), la dimension relationnelle du capital social appelle à une modélisation de son management<sup>40</sup>.

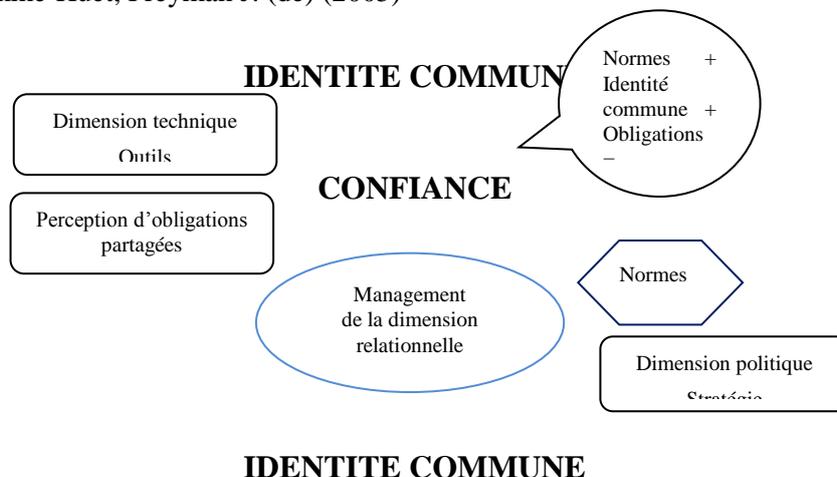
---

<sup>38</sup> Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1990.

<sup>39</sup> Granovetter M., « Economic Action and Social Structure : The problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, 1985, p.481-510 ;

<sup>40</sup> Paturel R., Richomme-Huet K., Freyman J. (de), Du capital social au management relationnel, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005. <http://www.strategie-aims.com/>

Modélisation du management de la dimension relationnelle  
 Paturel, Richomme-Huet, Freyman J. (de) (2005)



En tant que réseau, l'interprofession spécialisée a pour finalité « de construire à travers un maillage de relations inter organisationnelles, un avantage collectif. Il s'agit pour chaque participant non de renoncer à ses intérêts propres mais au moins de composer avec ceux des autres acteurs pour obtenir un avantage mutuel dont chacun tirera parti<sup>41</sup> ». (Desreumaux, 2001). Comme le souligne Lazega<sup>42</sup> (2001) « ceci nous ramène à l'idée classique en sociologie que l'efficacité organisationnelle dépend de la qualité et de la configurations des relations interpersonnelles entre membres ». Il semble que la stratégie collective européenne appelle à la mise en place d'institutions coordinatrices d'actions collectives comme le sont les interprofessions. En effet, elles obligent les membres à gérer à la fois un destin individuel et un destin collectif<sup>43</sup> (Yami S. et Le Roy F. 2007).

Nous allons, à présent, examiner le cas concret d'Intercéréales, l'interprofession céréalière française afin d'illustrer le rôle des interprofessions dans la construction européenne. C'est à partir de verbatims issus d'entretiens semi-directifs conduits auprès de membres et d'adhérents que nous démontrerons la participation active des organisations professionnelles à la construction européenne. Puis, nous soulignerons la place essentielle du capital social des entreprises du secteur céréalier dans ce processus d'intégration.

### **Intercéréales dans la PAC 2020, une interprofession à vocation européenne**

En tant qu'organisation professionnelle, innovatrice et missionnaire, Intercéréales est gérée par un Conseil d'Administration composé des représentants désignés par les trois collèges qui le composent. Composée des treize membres de la production, de la commercialisation et de la transformation des céréales, l'interprofession a pour adhérents les organisations professionnelles nationales. Le collège de la production a pour membres l'Association Générale des Producteurs de Blé (AGPB) ainsi que l'Association Générale des Producteurs de Maïs (AGPM). Le collège de la commercialisation a pour membres la Coop de France, Métiers du grain qui est la représentation unifiée des entreprises coopératives agricoles, la Fédération du Négoce Agricole (FNA), le Syndicat Français de la Meunerie d'Exportation

<sup>41</sup> Desreumaux A., « Investissement et nouvelles formes d'organisation : étude de la décision d'investissement comme mode d'approche des logiques de fonctionnement en réseau », chap.7, in G.Charreaux (Coord.), Images de l'investissement, Paris, Vuibert, 2001, p.283-308.

<sup>42</sup> Lazega E., The collegial Phenomenon : The social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership, Oxford University Press, 2001.

<sup>43</sup> Yami S. et Le Roy F., Stratégies collectives, Rivaliser et coopérer avec ses concurrents, 2007, Editions ems Management et Société.

(SYMEX) et le Syndicat National du Commerce Extérieur des Céréales (SYNACOMEX). Le collège de la transformation a pour membres l'Association Nationale de la Meunerie Française (ANMF), le Comité Français de la Semoulerie Industrielle (CFSI), la Coop de France Nutrition Animale, le Syndicat National de l'Industrie de la Nutrition Animale (SNIA), le Syndicat des Malteurs de France, l'Union des Syndicats des Industries des Produits Amylacés et de leurs dérivés (USIPA) et l'Union de la Semoulerie de Maïs. Production, commercialisation, première transformation regroupent, au sein de la filière céréalière des métiers complémentaires et différents.

Le conseil dispose de pouvoirs étendus pour la gestion de l'association et veille à la cohérence des actions conduites. Il se réunit en général quatre fois par an, des séances supplémentaires peuvent avoir lieu en cas de besoin. Les trois comités, « *Recherche et Développement* », « *Promotion Marché Intérieur* », « *Promotion Internationale* » ont la charge d'examiner, d'évaluer et de valider les actions correspondantes à leur domaine de compétences. Ils ont pour mission de veiller à la bonne fin des programmes dans un souci interprofessionnel. Le Conseil a confié à un cabinet reconnu la charge d'auditer au sein de chaque structure bénéficiaire de la CVO, le contrôle de l'utilisation des fonds alloués à chaque action, de vérifier la validité des procédures, et d'établir des schémas correctifs d'enregistrement des dépenses. Le financement des actions soutenues par *Intercéréales* a pour source une cotisation perçue auprès des producteurs de céréales. Une autre cotisation est récupérée auprès des entreprises de meunerie sur les farines panifiables produites en France et livrées sur le marché français. Cette cotisation est également perçue auprès des entreprises introduisant ou important sur le marché français des farines panifiables provenant de l'Union Européenne (hors France) ou de pays tiers. La cotisation des producteurs est prélevée par les organismes collecteurs, puis versée sur appel d'*Intercéréales* chaque fin de trimestre. En 2013, le budget d'*Intercéréales* s'élevait à 28,5 millions d'euros. On comprend qu'il permette à cette interprofession l'autonomie de son développement et le déploiement d'actions propices à une représentation politique par filière, en faveur de l'intégration européenne des entreprises de ses membres et adhérents.

Le produit de ces cotisations conséquentes est affecté au financement des actions d'intérêt général menées en faveur du secteur des céréales. La cotisation des producteurs est affectée, à titre indicatif, à proportion de 79 % au programme d'actions de recherche, d'expérimentation et de développement en faveur des producteurs de céréales et des opérateurs de la filière dont la réalisation est confiée à Arvalis. 18 % au financement des actions de promotion-communication et études économiques. 3 % au financement d'actions interprofessionnelles plus générales et au fonctionnement de l'interprofession. Dans le but d'optimiser le dialogue entre les différents partenaires professionnels et jouer concrètement son rôle de représentant des organisations céréalières françaises, *Intercéréales* assure la représentativité de la filière auprès des Pouvoirs Publics français et européens avec la participation globale des membres de l'interprofession dans la prise des décisions. L'unanimité requise lors de la signature de l'accord interprofessionnel renforce la légitimité des décisions prises au sein de cette association privée à but non lucratif. Faciliter des échanges est essentiel pour mieux travailler à la définition des règles et des recommandations applicables à tous, notamment pour la sécurité sanitaire. L'action d'*Intercéréales* est transversale et concerne tous les types d'agriculture : conventionnel et biologique. De l'amont à l'aval, elle soutient toutes formes de réflexions, d'initiatives ou de travaux interrogeant les nouveaux besoins des filières céréalières et/ou influençant leur développement. Les actions prioritaires de l'interprofession sont la Recherche et Développement, l'Information et la Promotion des céréales françaises. La R&D est un enjeu majeur pour soutenir l'accompagnement technique des producteurs et répondre aux interrogations auxquelles peut-être confrontée la filière. Cette recherche performante est mise en œuvre par Arvalis-Institut du végétal et s'articule autour de trois objectifs principaux : élaborer des systèmes innovants, productifs et à haute valeur environnementale qui vont de la connaissance des variétés et du rythme de développement des plantes,

l'efficience des intrants, la valorisation des potentialités des sols, l'optimisation des systèmes de culture jusqu'à la préservation de l'environnement. Face à une demande de plus en plus exigeante, la R&D a pour vocation de produire une qualité adaptée aux process et aux marchés. A ces titres, elle participe à la progression des qualités technologiques et nutritionnelles des grains, pour l'alimentation humaine mais également animale, au classement, au stockage, à la conservation, à la qualité sanitaire globale, en France et en Europe. Cette Recherche et Développement contribue à accroître la compétitivité des exploitations et des filières par ses innovations techniques permettant une adaptation permanente aux évolutions réglementaires. Faire connaître au grand public les bienfaits des céréales et des produits qui en sont issus est indispensable au développement des filières. A cet effet, *Intercéréales* s'appuie sur la compétence de Passions Céréales « une culture à partager » qui en s'adressant aux journalistes professionnels de santé, aux collectivités, aux enseignants et aux pouvoirs publics poursuit les objectifs suivants : faire connaître les produits céréaliers comme aliments indispensables à l'équilibre alimentaire, faire découvrir les nouvelles utilisations des céréales (biocarburants, bioénergie, chimie du végétal) et témoigner de la passion des producteurs de céréales pour leur métier. Concernant la filière blé-farine-pain, *Intercéréales* a confié la valorisation du pain au CIFAP (Centre d'information des Farines et du Pain) qui mène des actions sous la signature « d'Espace pain formation » à destination des consommateurs et celle « Observatoire du Pain<sup>44</sup> » en direction des professionnels de santé. Centre de ressources et d'études, doté d'un Comité scientifique indépendant, cet observatoire a pour vocation de faire progresser les connaissances nutritionnelles, sociologiques et comportementales sur le pain. Consciente de l'impérieuse nécessité de promouvoir les céréales françaises à l'étranger afin de consolider et de conquérir de nouvelles parts de marchés à l'international, l'interprofession française des céréales a confié à France Export Céréales la mission de conduire des actions de promotion sur le marché mondial. Il s'agit pour cette organisation de convaincre les acheteurs et les utilisateurs de céréales et de farine des pays importateurs d'acheter des produits français. A cet effet, France Export Céréales identifie et cerne les besoins des pays importateurs, en informe la filière et favorise ainsi de nouveaux débouchés.

Plusieurs verbatims extraits de nos entretiens semi-directifs témoignent de la coopération des adhérents de l'interprofession au développement de l'Union Européenne. « *Dans la mesure où nous nous considérons encore aujourd'hui, nos filières céréalières et la production, dans une zone bénie des dieux au niveau de l'Europe et que nous pouvons produire dans une zone propice à la production, propice à être compétitif, productif et à pouvoir exporter, il faut que l'on continue à tout mettre en œuvre pour atteindre cet objectif.* » [...] « *Au moins, ayons l'ambition d'être compétitif sur le marché européen. C'est le minimum que l'on puisse demander. 280 millions de consommateurs. Si on n'est pas capable de les protéger. Ce serait un paradoxe si l'on n'arrivait pas à le faire car on est quand même un grenier à blé, le premier de l'Europe.* » [...] « *Je crois qu'en même que l'on va regarder de très près ce qui va se passer au niveau des échanges. Que ce soit nos marchés de proximité, l'axe méditerranéen, l'Europe. Il y a ici une opportunité. D'une contrainte, on peut peut-être en faire un atout.* » [...] « *Actuellement, on fait un gros travail de lobbying auprès de Bruxelles car les institutions européennes ont évolué même si ce n'est pas suffisant à mon goût parce que je crois beaucoup à l'Europe et qu'il faut une Europe forte et on n'aura pas d'Europe forte tant que l'on n'aura pas une Europe politique.* »

On retrouve cette implication européenne dans les 8 mots clés représentatifs de la filière en 2025 cités lors de notre Recherche-Intervention par les personnes auditées : Compétitivité, Durable, Sécurité, Technologie, Attractivité des métiers, Europe, Matières premières et Diversification des débouchés.

---

<sup>44</sup> Site Internet de l'Observatoire du Pain : <http://www.observatoiredupain.fr/>

En outre, les préoccupations majeures identifiées par les membres d'*Intercéréales* lors de notre *Recherche-Intervention* confirment leur attachement à la construction européenne et leur engagement sur les questions de politique agricole européenne: *Comment la filière céréalière regarde ses futurs débouchés ? Quels sont les outils spécifiques de régulation qu'il faudrait apporter au marché ? Dans quelle mesure les agriculteurs sont-ils porteurs de solutions pour la société ? Comment pallier au désengagement des pouvoirs publics ? Comment être une force de propositions capable d'expliquer ses choix politiques à l'échelle française et européenne ?*

Par ailleurs, les coopératives, membres importants de l'interprofession céréalière française, ont développé au fil des années leurs activités en Europe. Elles sont impliquées dans la collecte, la transformation des céréales, ainsi que dans l'approvisionnement en intrants. Ainsi, 5 coopératives françaises sont dans le Top 20 des coopératives européennes et 9 dans le Top 30. On y retrouve : In Vivo France Céréales, Tereos France Sucre, Amidon, Biocarburants, Sodiaal, France Lait, Terrena France, Polyvalente et Axérial, France Céréales, Approvisionnement, Meunerie, Malt<sup>45</sup>.

Les propos de Philippe Mangin, le président de Coop de France à l'occasion d'un colloque à l'Assemblée nationale en 2006 anticipait le besoin de leaders pour coordonner les actions aux différents niveaux territoriaux: « Il faut travailler à l'émergence de leaders coopératifs par filière et par région. Ainsi la France sera mieux armée face à la dérégulation des échanges mondiaux et à la baisse des soutiens. La concurrence internationale va se durcir. La taille des entreprises coopératives se définira par celles de leurs concurrents. Deux cents coopératives céréalières en France, ce n'est pas forcément trop à condition que huit ou neuf leaders fédèrent les autres, par région et par filière. » (Lewi.G, Perri P, 2009 : 151)

Ce sont les interactions menées entre les céréaliers européens depuis la création de la PAC en 1962 qui ont permis l'élaboration d'une identité professionnelle partagée et fondée sur le respect mutuel et les valeurs des exploitants agricoles. Ce que nous confirmait un membre d'*Intercéréales* interrogé récemment: « *Dans la réalité, c'est plus efficace de passer par les métiers pour construire une coopération européenne économique que par les institutions. De toute façon, tous nos adhérents appartiennent à un syndicat européen. Il y a un syndicat européen des producteurs de blé, un syndicat européen des producteurs de maïs, un syndicat européen des amidonniers, un syndicat européen de la meunerie... Il y a des syndicats européens pour toutes les familles qui appartiennent à Intercéréales. Mais il n'y a pas encore d'interprofession européenne. Jusqu'à aujourd'hui, on n'en a pas eu besoin. Demain, il se peut que cela change...* ».

Si les céréaliers sont encore très identitaires avec des syndicats qui les personnifient comme l'AGPB et l'AGPM, ces syndicats n'existent pas dans les autres pays sauf marginalement, pour le maïs, dans les pays où il y a du maïs en Roumanie, en Italie et en Espagne. C'est d'ailleurs ce qui a permis à l'AGPM de créer la Confédération Européenne des producteurs de maïs, avec Maiz'Europe et de se faire reconnaître au niveau de la Commission européenne. On retrouve chez les coopératives européennes un mixte d'identités communautaire et professionnelle à partir duquel les acteurs maîtrisent les règles d'action collectives et les compétences techniques permettant d'anticiper l'avenir de leur secteur. Chez tous, le débat collectif est une des valeurs fortes et la conscience professionnelle du travail bien fait, la marque de fabrique des métiers du grain, à travers l'Europe.

---

<sup>45</sup> Site internet Coop de France : <http://www.coopdefrance.coop/fr/96/entreprises-cooperatives-en-europe>

Cette identité professionnelle génératrice d'intégration européenne n'aurait pu se développer au fil des années sans la personnalité singulière des leaders des syndicats professionnels et des associations spécialisées. Les directeurs de l'AGPB et de l'AGPM, membres d'Intercéréales en sont de bons exemples. La construction européenne a bénéficié de l'effet de percolation produit par les leaders français du secteur des céréales dont la mission de nourrir l'Europe de l'après-guerre fut synonyme de défi à relever pour toute la profession. Cet impératif attisa leur capacité à travailler collectivement au-delà de l'hexagone et à développer un capital social dépassant les freins organisationnels et juridiques qui subsistèrent jusqu'en 2014.

La reconnaissance de l'interprofession européenne par le droit français peut s'avérer un levier particulièrement efficace pour réactiver l'intégration européenne des entreprises céréalières comme celle aussi d'entreprises de tous autres secteurs d'activités, en cette période morose de l'histoire européenne.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bourdieu P. (1980), « Le capital social », Actes de la recherche en sciences sociales, n°31, pp.2-3.
- Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1990.
- Coronel C., Liagre L., Les interprofessions agroalimentaires en France, Ministère Français des Affaires Etrangères, note de synthèse, DGCID DCT/EPS IRAM / REDEV, 2006.
- Dameron S. (2000), « Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation », 10<sup>e</sup> Conférence AIMS, Québec
- Desreumaux A., « Investissement et nouvelles formes d'organisation : étude de la décision d'investissement comme mode d'approche des logiques de fonctionnement en réseau », chap.7, in G.Charreaux (Coord.), Images de l'investissement, Paris, Vuibert, 2001, p.283-308.
- Douard J.P. et Heitz M., *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, chap.12, Editions Economica, 2004
- Dubar C., « Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité », *Revue française des affaires sociales*, 2007/2 n° 2, p. 9-25
- Fouilleux, E. *La politique agricole commune et ses réformes : une politique à l'épreuve de la globalisation*, éd. L'Harmattan, coll. « Logiques politiques », 2003.
- Fosé M., *Rôle spécifique et croissance du capital social*, Revue de l'OFCE n° 76 / janvier 2001.
- Granovetter M., « Economic Action and Social Structure : The problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, 1985, p.481-510
- Hrabanski M. « *Le syndicalisme agricole européen : vers une disjonction entre les organisations professionnelles et les associations spécialisées ?* », *Économie rurale [En ligne]*, 317 | mai-juin 2010, mis en ligne le 05 mai 2012, URL : <http://economierurale.revues.org/2636>
- Julien P.-A. (2003), « Entrepreneuriat endogène et milieu – La construction sociale du marché », in F. Le Roy et M. Marchesnay, La responsabilité sociale des entreprises : Mélanges en l'honneur du Pr. Roland Perez, les cahiers de l'ERFI, vol.10, n°2/3, Tome II, Université de Montpellier.

- Koka, B.R., Prescott, J.E. ( 2002), Strategic Alliances as social capital: an multidimensional view, Strategic Management Journal, vol.23, Issue 9, p.795-816, septembre.
- Lazega E., The collegial Phenomenon : The social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership, Oxford University Press, 2001.
- Pesche, D. « Fondement et mécanismes de l'influence des céréaliers au sein du syndicalisme agricole en Europe » Economie rurale (2009)
- Pesche, D. *Le syndicalisme agricole spécialisé : entre la spécificité des intérêts et le besoin d'alliances*, éd L'Harmattan, coll. « Logiques politiques », 2000.
- Putman R. D., 1995: « Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America », *Political Science and Politics*, Decembre, 664-683.
- Plociniczak S. (2004) - «Création de petites entreprises, réseaux sociaux et capital social des entrepreneurs », The 4th Congress on Proximity Economics : Proximity, Networksand Co-ordination, Marseille, 17 et 18 juin.
- Paturel R., Richomme-Huet K., Freyman J. (de), Du capital social au management relationnel, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.
- Yami S. et Le Roy F., Stratégies collectives, Rivaliser et coopérer avec ses concurrents, 2007, Editions ems Management et Société.
  
- **Sites Internet :**
- Site internet d'Intercéréales : <http://www.intercereales.com/>  
 Site internet de la Copa-Cogeca : <http://www.copa-cogeca.eu>  
 Site internet de Légifrance : <http://www.legifrance.gouv.fr>  
 Site Internet de l'Observatoire du Pain : <http://www.observatoiredupain.fr/>  
 Site internet Coop de France : <http://www.coopdefrance.coop/fr/96/entreprises-cooperatives-en-europe>

***LES CHERCHEURS DU LABORATOIRE  
ONT PUBLIE***