

LAREQUOI
Research Center of ISM
Graduate School of Management



LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Laboratoire de Recherche en Management
Equipe d'accueil n°2452

Recueil de textes et d'articles
Volume 2018/1



www.larequoi.uvsq.fr

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2018/1

*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

Charlène ARNAUD et Mourad ATTARCA

Role and place of firms in the management of cultural heritage. Case studies of contemporary art foundations François Pinault & Louis Vuitton in France

Hervé CHOMIENNE et Gilles ROUET

Service public et « esprit de service » : collision ou complémentarité de « principes universels » au sein d'organisations publiques en mutations ? Le cas de l'activité colis-courrier de La Poste

Aline COURIE LEMEUR

Quelle pérennité pour les réseaux de santé dans un contexte de mutualisation des services sanitaires en France

Aline COURIE LEMEUR

Les réseaux de santé. Les enjeux de la pérennité

François GOXE et Michaël VIEGAS PIRES

Discours médiatique sur les activités des multinationales à l'étranger : Le cas de Danone en Chine

Gilles ROUET et Michaël OUSTINOFF

France-Allemagne incommunications et convergences

*LES CAHIERS DE RECHERCHE
DU LAREQUOI*

Vol. 2018/1

Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI
Volume 2018/1

Achevé d'imprimé en juin 2018 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2018

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
Professeur

Rédactrice en chef : Delphine FRANCOIS PHILIP DE ST JULIEN
Enseignant chercheur
delphine.desaintjulien@uvsq.fr

Coordination : Sylvie YUNG
Assistante du LAREQUOI
sylvie.yung@uvsq.fr

Quentin BEDARD
Chargé de communication
Quentin.bedard@uvsq.fr

Auteurs des articles

Charlène ARNAUD	Maître de conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Mourad ATTARCA	Maître de conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ
François GOXE	Maître de conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Michaël VIEGAS PIRES	Maître de conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ

Auteurs des communications

Hervé CHOMIENNE	Maître de conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Aline COURIE LEMEUR	Maître de conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Gilles ROUET	Professeur des Universités	ISM/LAREQUOI, UVSQ

Auteurs des ouvrages

Aline COURIE LEMEUR	Maître de conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Michaël OUSTINOFF	Professeur des universités	Université de Nice
Gilles ROUET	Professeur des universités	ISM/LAREQUOI, UVSQ

SOMMAIRE DU N° 2018/1

ARTICLES

Charlène ARNAUD et Mourad ATTARCA 7
Role and place of firms in the management of cultural heritage. Case studies of contemporary art foundations François Pinault & Louis Vuitton in France

François GOXE et Michaël VIEGAS PIRES 20
Discours médiatique sur les activités des multinationales à l'étranger : Le cas de Danone en Chine

COMMUNICATIONS

Hervé CHOMIENNE et Gilles ROUET 46
Service public et « esprit de service » : collision ou complémentarité de « principes universels » au sein d'organisations publiques en mutations ? Le cas de l'activité colis-courrier de La Poste

Aline COURIE LEMEUR 63
Quelle pérennité pour les réseaux de santé dans un contexte de mutualisation des services sanitaires en France

OUVRAGES 79

ARTICLES

Role and place of firms in the management of cultural heritage. Case studies of contemporary art foundations François Pinault & Louis Vuitton in France

Zarządzanie W Kulturze, 2017, 18, z. 1, p.17-27

Charlène ARNAUD & Mourad ATTARCA

charlene.arnaud@uvsq.fr/mourad.attarca@uvsq.fr

Abstract

This study is set in the French institutional and cultural context where the State and local authorities have strong and multiple roles and missions in the cultural field. Despite the declined Welfare State, France has experienced an important evolution of the legal and fiscal framework concerning patronage and non-profit organizations, giving a new role to citizens. We question the place and role of private sponsors in territorial management of cultural heritage. To do so, we analyze two cases: the project of the François Pinault Foundation to build a museum of contemporary art on Seguin Island, near Paris, and the project of the Louis Vuitton Foundation to launch a museum of contemporary art in The Bois de Boulogne inside Paris. The failure of the first project and the success of the second one will allow us to draw lessons for this kind of public-private initiatives.

SŁOWA KLUCZE: sztuka, kultura, polityka publiczna, zarządzanie terytorialne, mecenat kulturalny

KEY WORDS: arts, culture, public policies, territorial management, cultural patronage

Introduction

“Man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun.”¹ As underlined by André Malraux, French Minister of Culture from 1959 to 1969, *strengths of mind, powers of civilizations and religions* have played a founding role in the fate of the world. This strong dialectic tension between past and future creates a need to refer to a common past, common historical sources and ideas. Cultural heritage offers, thus, a possibility to refer to the past and to discover it; a means of understanding various civilizations; a path towards the understanding of others, towards open-mindedness. The stake is thus to share and develop this common memory to make it fruitful for the future.

To deal with this purpose, this research is anchored in the interplay of public management, arts, patronage and territory. More precisely, this study is embodied in the institutional and cultural French context where the State and local authorities have strong and multiple roles and missions in the cultural field such as producing arts and culture, financing and supporting artists and operators, buying works of art, organizing network and assuming support functions in the sector to structure and professionalize it. At the same time, as many countries, France is characterized, since the 80's, by a declined Welfare State and a progressive disengagement of public organizations from the cultural sector. In parallel, France has experienced an evolution of the legal and fiscal framework concerning patronage and non-profit organizations, giving a new place to citizens. Indeed, since 2003, the Aillagon Law has modified the French mindset of cultural patronage with a liberal law that offers many guarantees. So new actors deserve to be taken into account: cultural patrons.

Having taken note of these various observations, we question the place and role of private sponsors in territorial management of cultural heritage. To do so, we analyze two case studies. The first case is of the François Pinault Foundation and its project to build, in 2005, a new museum of contemporary art on Seguin Island, near Paris. The second case is of the CEO of the French luxury company LVMH, and his project of contemporary art museum in The Bois de Boulogne inside Paris. The first project has failed. The second one has succeed and the museum of Louis-Vuitton Foundation opened to the public in October 2014.

¹ C. Geertz, *The interpretation of Cultures: selected essays*, New York 1973, p. 5.

1. Territorial management of private contemporary art museums

1.1. *Private contemporary art museums as pieces of heritage*

Cultural heritage, as defined by UNESCO, is composed of tangible (movable, immovable and underwater cultural heritage) and intangible heritage (oral traditions, performing arts, rituals).

Europe's cultural heritage, both tangible and intangible, is our common wealth – our inheritance from previous generations of Europeans and our legacy for those to come. It is an irreplaceable repository of knowledge and a valuable resource for economic growth, employment and social cohesion. It enriches the individual lives of hundreds of millions of people, is a source of inspiration for thinkers and artists, and a driver for our cultural and creative industries. Our cultural heritage and the way we preserve and value it is a major factor in defining Europe's place in the world and its attractiveness as a place to live, work, and visit.²

Considering this multiple added value of cultural heritage, the European States defend preservation, valuation and diffusion of this heritage and need to find modalities for collaborative management. In perpetual evolution, this heritage grows and is enriched by contemporary creation. At the level of the various European territories, cultural heritage can be used to develop multi-dimensional attractiveness. Territories lead strategies of development and attractiveness based in particular on the dynamism of the cultural and creative sector.³

This paper deals with the equipment “accumulated” over time, meaning historic monuments and museums⁴ and more precisely private contemporary art museums. As explained by Bosseboeuf⁵ a particular place is reserved for patrimonial institutions and especially for territorial museums to play a leading role in territorial attractiveness and cohesion. Private actors are these “benefactors” whose role is situated halfway between sharing their fortune

² European Commission, *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe, Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions*, 2014, p. 2.

³ E. Soldo, C. Arnaud, O. Keramidas O., *Direct control of cultural events as a means of leveraging the sustainable attractiveness of the territory? Analysis of the managerial conditions for success*. “International Review of Administrative Sciences” 2013, Vol. 79, No 4.

⁴ See: F. Lucchini, *La culture au service des Villes*, collection Villes, éd. Economica, Paris 2002.

⁵ C. Bosseboeuf, *Les musées territoriaux : un enjeu de structuration et de développement des territoires ?*, ASRDLF 2013, p. 3.

by assuming public missions instead of government and being patrons of the arts in the style of Medici, Borgia or Peggy Guggenheim.⁶ These private institutions represent both cultural heritage as an architectural project and an institution bringing an answer to the heritage management. “Since the cultural equipment is considered as a major instrument of territorial valuation, the museum became the central pattern of a new paradigm of urban action. This paradigm also involves an urban project, a renowned architect, an art lover who makes donation of its collection.”⁷ These projects enjoy the success of past numerous adventures, such as the Guggenheim museum in Bilbao, and emphasize “an understanding (even a fantasy) widely shared about the stakes and interests expected by such projects.”⁸ Heritage management at a territorial level incorporates, thus, cultural issues, but also economic, social and political dimensions.

1.2. Project management and governance

Considering the multiple added value of cultural heritage, collaborative management must be implemented at various territorial levels to ensure its creation, preservation, valuation and diffusion. Indeed, the management of cultural heritage concerns many various stakeholders from public, private and non-profit sectors. The territorial governance of the two studied projects is characterized by the combination of various institutional proximities that associate heterogeneous key actors: with different status (public / private), roles and interests, among which there are also organizations from the associative and cooperative world.⁹ In a project of contemporary art museum, two main kinds of stakeholders defend their role, place and interest: public organizations and cultural patrons.

The Aillagon law is based on a strong idea: “citizens must be completely able to take an active part in the life of the City.”¹⁰ Concomitantly, the phenomena of corporate social responsibility and the development of patronage show that “the general interest also became the affair of the company.”¹¹ So foundations participate in a mission of general interest and, actually, in a mission of public character. Beyond simple managerial rationality, these

⁶ N. Seni, *Le mécène, un acteur méconnu de la ville*, “Transcontinentales” 7/2009, document 6, [access : <http://transcontinentales.revues.org/374>]

⁷ Ibidem.

⁸ E. Vivant, *L'instrumentalisation de la culture dans les politiques urbaines : un modèle d'action transposable ?*, “Espaces et sociétés” 2007, Vol. 4, 131.

⁹ G. Colletis, P. Gianfaldoni, N. Richez-Battesti, *Economie sociale et solidaire, territoires et proximité*, RECMA 2005, p. 13.

¹⁰ B. Vial, *Mécénat, associations, fondations : la loi du 1^{er} août 2003*, Regards sur l'actualité, La Documentation Française, 2004, p. 45.

¹¹ I. Petit, *Crise et prise en charge de l'intérêt général par l'entreprise : l'exemple des fondations d'entreprise*, Working Paper Series IPAG Business School, 2014, p. 1.

organizations also join social rationality in what they answer a social need not – or little – satisfied.¹² At the same time, foundations can be a cover for projects proposed by entrepreneurs-sponsors for whom to collect and to donate constitute major social markers that are imperative. The territorial competition is thus coupled with the competition between these “benefactors.”¹³ In addition, this law has created tax incentives to encourage cultural patronage and philanthropy, new conditions for creating firm foundation and enhance multiple managerial advantages: internal & external image, marketing, networks, etc.¹⁴ Public organizations try, through these projects, to strengthen territorial attractiveness on a globalized contemporary art marketplace. The presence of territorialized resources and assets (thus specific to the territory), is the key tool used in this new kind of competition which territories have to face.¹⁵ Territories thus have to set up new forms of “local differentiated regulations” to propose an “offer of territorial specificities.”¹⁶ Indeed, the market of the contemporary art institutions establishes a real place of globalized and esthetic capitalism.¹⁷ It requires, on behalf of territories, strategies to welcome and maintain cultural equipment of international level. “Globalization, far from any kind of standardization, shaping a hypothetical homogeneous world, constitutes a movement which finds its foundations in the assertion and valuation of the differences.”¹⁸ The aim is to build a common destiny between an organization and a territory and create the idea of a common construction, cofounded learning based on the coproduction of resources.¹⁹ The difficulty appears when cultural patrons look mainly for the development of an international strategy even before having anchored locally their project.

To discuss the governance of these projects, we can refer to the following typology:²⁰

1. Public or Institutional Governance: The key stakeholder in the territorial project coordination is a public organization / institution or a collection of public organizations.

¹² D. Harrisson, *Analyser les théories pour comprendre l'innovation sociale. Pour Une Nouvelle Mondialisation : Le Défi D'innover*, 3ème colloque international du Crises, Montréal 2011.

¹³ N. Seni, op. cit. p. 127.

¹⁴ S. Piquet, J.M. Tobelem, *Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire*, “Revue française de gestion” 2006, Vol. 8.

¹⁵ J. Longuépée, *Dynamiques territoriales et gestion des inondations : une approche en termes de « proximité »*, “Journées d'études « les territoires de l'eau »” 2004, 26 mars, Arras, p. 3.

¹⁶ G. Colletis, B. Pecqueur, *Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles logiques productives ?*, “Revue d'Economie Régionale et Urbaine” 1993, 3, p. 490.

¹⁷ J.M. Tobelem (dir.), *Les bulles de Bilbao. La mutation des musées depuis Frank Gehry. Collections B2*, 2015.

¹⁸ J.B. Zimmermann, *Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial*, “La revue de l'IRES” 2005, Vol. 1, 47, p. 21.

¹⁹ Ibidem, pp. 22–23.

²⁰ J-P. Gilly, J. Perrat, « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale », *Cahiers du GRES*, 2003-5, mai, 14p.

2. Private Governance: The key stakeholder in the territorial project coordination is a private organization (firm, NGO, association, foundation...).
3. Mixed or Partnership Governance: A middle way between private and public governance.

Let us see how do these two firms deal with the missions of contemporary creation support, cultural heritage preservation, valuation and diffusion through the creation of a private contemporary art museum? How can they be anchored at the local and international levels? How can we describe their relations with public entities?

2. François Pinault & Louis Vuitton Foundations: Is Paris interesting for this kind of projects?

During the 2000s, two French collectors of contemporary art launched two projects. François Pinault on one side and François Arnault on another side wanted to build their own private museums to host their important collections of contemporary art.

2.1. *The François Pinault Foundation project*

Francois Pinault is a French industrialist and businessman, founder of Kering Group (a world leader company in the clothing sector, luxury and accessories). François Pinault is one of the leading collectors of contemporary art in the world. He is considered to be the first collector in France with a personal collection estimated at \$ 1.4 billion.

In the early 2000s, François Pinault launched a project of a contemporary art foundation to install his personal collection. The building that was to host the foundation was planned to be built on the “Seguin Island.” This Island, located near Paris, belonged to Renault Company and housed historic plants of the company. Since 1989, when Renault announced the closure of its historic factory, Seguin Island had been at the heart of a vast development project. Seguin Island is a major industrial and memorial heritage. The Renault factory located at Seguin Island is one of the most important symbols of the workers' struggles in France.

François Pinault negotiated directly with the CEO of Renault to acquire part of the Seguin Island. In 2001, following an international competition, François Pinault chose the architectural project made by a Japanese architect Ando. This architectural project was

presented as a “big spaceship floating on the waters of the Seine.”²¹ The building was to be delivered in 2006 and its cost was estimated at € 150 million.

For François Pinault, this prestigious equipment had to welcome his important collection of contemporary art, consisting of a thousand pieces of paintings, sculptures, photographs and video records of major artists of the second half of the twentieth century. François Pinault said:

I wanted a museum that transcends fashions and falls within the duration (...). I want both a cathedral and a Romanesque church, monumentality and recollection (...). This is to make the lighthouse museum in Europe with regard to contemporary art (...). The state has a role to play, but compared to a public museum, a collector may have significantly faster reactions when it comes to making a purchasing decision.²²

The municipality of Boulogne-Billancourt (where Seguin Island is located) was not directly associated to the Pinault Foundation project. However, the municipality welcomed the project positively. The project of the foundation was seen as a “locomotive” for the entire development project of the Seguin Island. The municipality acquired the remaining land of the Island. An important urbanistic project was launched by the municipality with the concept of “Island of the two cultures”: a section dedicated to art and another section dedicated to science with various public projects.

To speed up the Pinault Foundation project, the municipality of Boulogne-Billancourt accelerated the administrative procedures for the urbanistic development. The overall project required a new “local development plan” (PLU). The project also required important works to clean up the industrial site, and significant infrastructure (transport, bridges, roads...) which needed funding.

In 2002, some media echoed with rumors about the abandonment of the François Pinault project. The architectural project was lowered: to 32,000 m² instead of 40,000 m². In September 2004, The “Art Newspaper” entitled “Will the Pinault Foundation come?” François Pinault denied all these rumors. Meanwhile, many residents' associations were against the project of urbanistic development of the Seguin Island and its surroundings (but not the François Pinault museum project). Law actions were conducted against this project. However, in April 2005 an agreement was reached between the municipality and the associations. According to the mayor of Boulogne-Billancourt, the main barriers to the

²¹ [Access : http://www.la-croix.com/Archives/2001-10-26/Tadao-Ando-construira-le-musee-d-Art-contemporain-de-Francois-Pinault-_NP_-2001-10-26-143876]

installation of the Pinault Foundation were removed. However, the other projects planned on the Seguin Island remained stalled and funding of these projects was still uncertain.

In April 2005, François Pinault announced that he had acquired the Palazzo Grassi in Venice. In May 2005, he announced that he abandoned the plan to install his foundation on the Seguin Island and that he chose Venice and Palazzo Grassi to install his collection of contemporary art. In an article published in the newspaper "Le Monde", François Pinault denounced "the administrative stalemate" and the uncertainties of the urbanistic plan. He then justified his decision to abandon the project:

The time of administration is the time of procedures, the endless patience that accommodates inertia, questionings or budgetary policies, a resignation in the face of the burdens, the months in addition to semesters leading to years of delay, in short a consistency without passion. Eternity is the time of art, not the projects that want to serve it²³.

2.2. The Louis Vuitton Foundation project

In October 2006, Bernard Arnault, CEO of LVMH, the world leader of luxury goods, announced the launch of the Louis Vuitton Foundation. This Foundation was to house the contemporary art collection of Bernard Arnault, the richest man in France and a major collector of contemporary art. According to Bernard Arnault:

This foundation aims to spread culture and to highlight France in the world; this is not yet another contemporary art foundation [...]. [It is] to provide all collections and the entire archive of all LVMH brands to attune art and its roots. Contemporary art will be connected with more modern and classical art.²⁴

The Foundation was planned to be installed on the site of the Garden of Acclimatization in the Bois de Boulogne in Paris. The announcement of the project was made in the presence of the French Minister of Culture, Renaud Donnedieu de Vabres, and the Mayor of Paris, Bertrand Delanoë.

²² "Le Monde", December 8, 2000.

²³ « Ile Seguin : je renonce », by François Pinault, Lemonde.fr, May 10, 2005

Le temps d'un entrepreneur, c'est celui de son existence, de son âge, de son impatience à concrétiser son rêve.

²⁴ AFP news, October 2, 2006.

The design of the building that houses the foundation was entrusted to a Canadian architect Frank Gehry. Frank Gehry is known as the architect of the Guggenheim Museum in Bilbao. The architectural project of LVMH Foundation is monumental. On an area of 6,000 m², Frank Gehry envisioned a spectacular building of, a boat-like vessel with glass sails. The architectural project budget was estimated at € 100 million. The mayor of Paris warmly welcomed the project seen as a “huge gift to Paris.”²⁵

However, the project required the approval of the municipality of Paris, which owned the land on which the museum was to be built. To allow the construction of the museum, the municipality took several initiatives including a change of the “urbanistic local plan.” The museum opening was scheduled for 2009, but it would only be launched in October 2014. The project faced technical constraints due to the originality of the shape of the building. The project also faced widespread opposition from several residents and environmental associations in the name of environmental preservation and historic heritage.

A lawsuit was conducted by the “Coordination for the Safeguarding of the Bois de Boulogne” to prevent the construction of the building. To avoid getting bogged down in legal terms, several members (from both left and right political parties) laid a parliamentary amendment that validated the building permit granted by the municipality to the Louis Vuitton Foundation. According to the deputy who launched this initiative, the amendment was motivated by the “enrichment of the national cultural heritage” allowed by this new museum.

Finally, the Louis Vuitton Foundation museum was inaugurated in October 2014, attended by the President of the French Republic, Francois Hollande. The President welcomed this “miracle of intelligence, creation and technology [...], the cathedral of light, [...] a growing cloud that is registered in the Paris sky” while claiming that “culture is a great democratic ambition [...] but it is also a powerful factor of attractiveness for our country.” The President also paid tribute to Bernard Arnault and his donation program that “allows us to offer contemporary art for all to see.”²⁶

3. Lessons to be learned from these case studies

Seni emphasizes various dimensions of these projects: an urban project, a renowned architect and an art lover who is, at the same time, a cultural patron. Because of the fantasy widely shared about positive impacts of these projects²⁷ and considering these two private

²⁵ « *Encore un super musée pour Paris* », Leparisien.fr, October 3, 2006.

²⁶ « François Hollande inaugure la Fondation Louis Vuitton », LesEchos.fr, October 21, 2014

²⁷ E. Vivant, op. cit.

contemporary art museums as territorial projects, we discuss three dimensions as presented in the following figure.

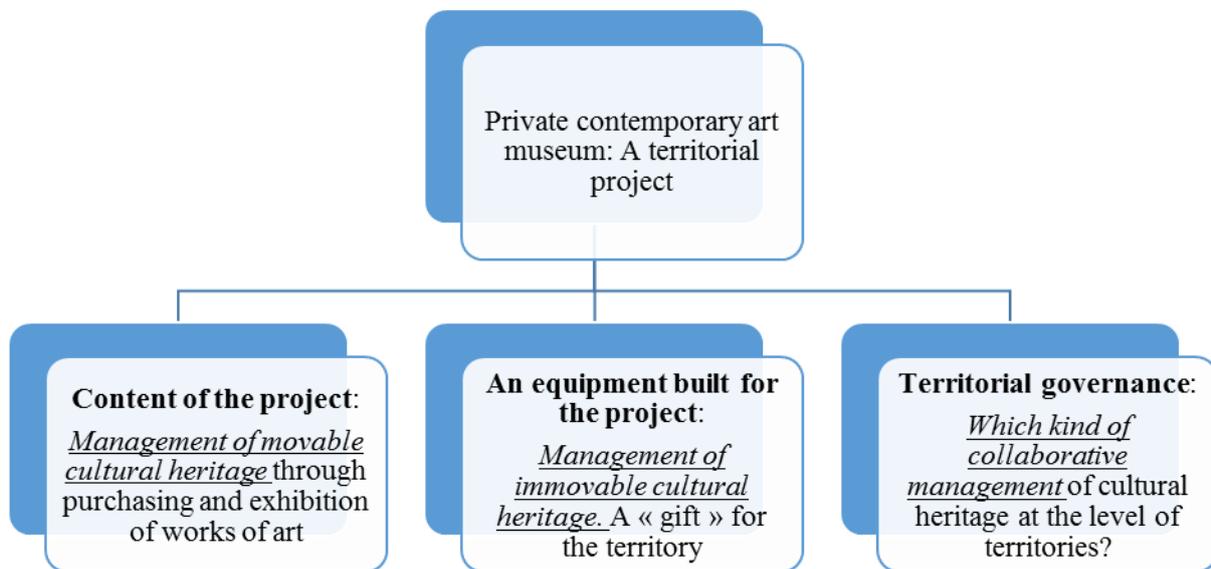


Figure 1.

Source: Authors

3.1. Content of the project

First, there is very little information about the works of art that composed the private collections. It means that movable cultural heritage that will be preserved and valued inside the foundation has not great importance in the elaboration of the project between cultural patrons and local authorities. The second point deals with the reconfiguration of cultural heritage. Thanks to these projects, personal heritage owned by patrons can become shared heritage, available for public. However, at the same time, these foundations, by the visibility that they give to certain artists and by the acquisitions of works, influence the coast of the artists and thus the evolution of the market. This market evolution can benefit directly to patrons during the resale of works of art from their collections and indirectly by valuing the value of their personal collections. In addition, we can consider that foundations become an additional shape of symbolic domination of the Establishment on a globalized contemporary art marketplace.

To conclude, the study also shows that there is no cooperation with other local institutions. These projects thus enhance competition instead of creating new territorial resources. These projects do not seem to be anchored on the territory: there is no collective dynamic with the

others cultural operators to produce a territorial reflection on management of movable cultural heritage.

3.2. *An architectural project*

The architectural project appears as the key dimension of these two projects. The purpose is to build a modern architectural project to enhance the ancient cultural heritage in the case of the Seguin Island. The greatest contemporary architects are invited to conceive the projects that symbolize capitalism as well as sponsors' power and reputation. For public authorities, it appears as a tool for urban dynamism and a new set of local cultural heritage. There is a real paradox in speeches of the political elected representatives that consider Louis Vuitton Foundation as a « gift » to the territory. Indeed, it is partially payed by the State through the incentive taxes.

3.3. *Territorial governance*

Considering the two cases studies, territorial governance can be characterized as mixed governance of the project, with the domination of private interests. Indeed, on the one hand this is a public decision (public policy) which allows creation of foundation with public incentive. Beyond the national policy, we observed a real intervention of local authorities to make the projects successful.

However, in reality, these two projects are characterized by local public authorities without any real power because of the strong competition on a global market place. Considering these projects of private contemporary art museum as gifts, it is difficult to co-construct these territorial projects and to challenge, for example, the choice of implementation, the architectural project or the urban infrastructures... Individual interests seem more important than general interest: who speaks about cultural democratization, or territorial anchoring of the project (relevance in the existing cultural offer, partnerships)? Is it in line with a local social demand? Personal relations, political and economic power of patrons and their proximity with public elites constitute key factors of success.

Conclusion

We have demonstrated in these two case studies, that governance of a private project that has a territorial dimension is forced by the strong competition on the global market place. If the local authorities do not agree and/or do not support the project, the private entrepreneurs

will go elsewhere to launch their project. There is no real co-construction. The decisions were not discussed with public organizations to enhance the positive impacts in this private project. Yet, it could be a chance for territorial innovation in a state that tries to define and implement a new mindset in the cultural field since the 80' (New Public Management). Producing territorialized knowledge has become a central stake, and expertise, one of the major support activities for public decision and implementation of policies.²⁸ These projects could lead to these positive impacts if mixed-governance is implemented to guarantee collaborative management at the territorial level and ensure roles and missions necessary to manage cultural heritage (protection, valuation, diffusion...). To conclude, the stake is to manage the tension between necessary territorial anchoring (to create specific resources, value the location and produce positive impacts) and a strategy of international development (helpful for the firm).

Bibliography

Berthet T., *Les enjeux de l'évaluation territoriale des politiques publiques*, "Informations sociales" 2008, 6.

Bosseboeuf C., *Les musées territoriaux : un enjeu de structuration et de développement des territoires ?*, ASRDLF 2013.

Colletis G., Pecqueur B., *Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles logiques productives ?*, "Revue d'Economie Régionale et Urbaine" 1993.

Colletis G., Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., *Economie sociale et solidaire, territoires et proximité*, RECMA 2005.

European Commission, *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe, Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions*, 2014.

Geertz C., *The interpretation of Cultures: selected essays*, New York 1973.

Harrisson D., *Analyser les théories pour comprendre l'innovation sociale. Pour Une Nouvelle Mondialisation: Le Défi D'innover*, 3ème colloque international du Crises, Montréal 2011.

Longuépée J., *Dynamiques territoriales et gestion des inondations : une approche en termes de « proximité »*, "Journées d'études « les territoires de l'eau »" 2004, 26 mars, Arras.

Lucchini F., *La culture au service des Villes*, collection Villes, éd. Economica, Paris 2002.

Petit I., *Crise et prise en charge de l'intérêt général par l'entreprise : l'exemple des fondations d'entreprise*, Working Paper Series IPAG Business School, 2014.

²⁸ T. Berthet, op. cit.

Piquet S., Tobelem J.M., *Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire*, "Revue française de gestion" 2006, Vol. 8.

Seni N., *Le mécène, un acteur méconnu de la ville*, "Transcontinentales", 7/2009, document 6, [access: <https://transcontinentales.revues.org/374>]

Soldo E., Arnaud C., Keramidas O., *Direct control of cultural events as a means of leveraging the sustainable attractiveness of the territory? Analysis of the managerial conditions for success*, "International Review of Administrative Sciences" 2013, Vol. 79, 4.

Tobelem J.M. (dir.), *Les bulles de Bilbao. La mutation des musées depuis Frank Gehry*. Collections B2, 2015.

Vial B., *Mécénat, associations, fondations : la loi du 1^{er} août 2003*, Regards sur l'actualité, La Documentation Française, 2004.

Vivant E., *L'instrumentalisation de la culture dans les politiques urbaines : un modèle d'action transposable ?*, "Espaces et sociétés" 2007, Vol. 4.

Zimmermann J.B., *Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial*, "La revue de l'IRES" 2005, Vol. 1.

Discours médiatique sur les activités des multinationales à l'étranger : Le cas de Danone en Chine

Revue Management International - Printemps 2016 - Volume 20 – Numéro 3 – pages 90-104

_____ François GOXE & Michaël VIEGAS-PIRES _____

francois.goxe@uvsq.fr/michael.viegas-pires@uvsq.fr

RÉSUMÉ

Cet article s'intéresse à la façon dont les activités de firmes multinationales (FMN) à l'étranger sont présentées dans les média de leur pays d'origine. Il s'appuie sur le cas de Danone en Chine, traité à partir de données tirées de la presse économique en recourant à l'analyse critique du discours. Il montre comment le propos médiatique s'articule autour de quelques discours types, et principalement un discours culturel/nationaliste. Il questionne ainsi la portée des schémas discursifs déjà identifiés dans la littérature, en même temps qu'il les complète.

MOTS CLÉS

Discours, Analyse Critique Du Discours, Firmes Multinationales, Média

SUMMARY

This article looks at how the activities of multinational companies (MNCs) abroad are presented in the media of their country of origin. Drawing on the critical discourse analysis of business press articles related to the operations of the French multinational Danone in China, it reveals how the media's speech revolves around some typical types of discourse, mainly a cultural / nationalist one. The article thus questions the scope of discursive patterns already identified in the literature, while it complements them.

KEYWORDS

Discourse, Critical Discourse Analysis, Multinationals, Media

RESUMEN

En este artículo, se analiza cómo las actividades internacionales de las empresas multinacionales (EMN) están presentadas en los medios de comunicación de su país de origen. Se basa en el caso de Danone en China, tratado a partir de datos de la prensa de negocios mediante el análisis crítico del discurso. Se muestra cómo el discurso de los medios de comunicación giran en torno a algunos discursos típicos, y sobre todo a un discurso cultural / nacionalista. Por lo tanto, el artículo cuestiona el alcance de los patrones discursivos ya identificados en la literatura mientras que los complementa.

PALABRAS CLAVES

Discurso, Análisis Crítico Del Discurso, Empresas Multinacionales, Medios De Comunicación

INTRODUCTION

Qu'il s'agisse de s'accorder sur un diagnostic, de discuter d'opportunités, ou bien même de communiquer la stratégie, il n'est de pratique stratégique qui ne recourt au langage. Plus qu'un simple outil, le discours participe de la construction sociale de la réalité organisationnelle (Fairclough, 2005). Il est ce qui donne une existence sociale à des objets tels que les opportunités, les marchés ou encore les compétences (Ezzamel et Willmott, 2008). L'approche discursive de la stratégie, qui cherche à comprendre en quoi le langage façonne la stratégie et réciproquement, est donc un prisme particulièrement fécond pour la recherche en management stratégique (Balogun et al., 2014 ; Phillips et al., 2008).

Les recherches s'inscrivant dans cette approche ont notamment montré que le discours joue un rôle central dans les processus stratégiques de *sensemaking* et *sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991). Le discours influence en effet la façon dont les managers interprètent l'information stratégique (*sensemaking*) en donnant un cadre à leurs représentations mentales. Il est également un moyen par lequel les managers cherchent à influencer le sens donné par les autres membres de l'organisation à la stratégie et ses fondements (*sensegiving*). Adoptant tour à tour une perspective narrative (Barry et Elmes, 1997 ; Vaara, 2002), rhétorique (Chanal et Tannery, 2005, 2007), ou conversationnelle (Rouleau, 2005 ; Samra-Fredericks, 2003), de multiples recherches se sont ainsi attachées à comprendre les pratiques discursives liées à la « mise en sens »²⁹ de la stratégie.

Ces recherches ont en commun de rester focalisées sur le rôle des managers. Cette mise en sens est pourtant également le fait d'autres acteurs, notamment extérieurs à l'organisation. Certains travaux suggèrent en particulier, que les média tels que la presse économique et grand public jouent un rôle important dans ces processus. En privilégiant certaines interprétations des faits au détriment d'autres (Hellgren et al., 2002), les média participent à la construction sociale de la réalité organisationnelle (Risberg et al., 2003 ; Tienari et al., 2003). L'interprétation de la stratégie par les média reste cependant un domaine encore relativement peu exploré, et les quelques travaux sur le sujet concernent le seul champ des fusions-acquisitions (F&A) (Kuronen et al., 2005 ; Risberg et al., 2003 ; Vaara et Tienari, 2002 ; Zhu et McKenna, 2012). La présente recherche a donc pour objectif d'approfondir et d'élargir l'analyse en s'intéressant au discours médiatique sur l'ensemble des activités des firmes multinationales (FMN), et en particulier celles menées à l'étranger.

Les activités internationales des FMN sont un contexte particulièrement pertinent pour étudier la construction et la diffusion de sens autour de la stratégie par les média. En effet, ces activités sont par nature multidimensionnelles et peuvent renvoyer à de multiples sujets tels que les modalités d'internationalisation, l'impact économique des FMN ou encore les succès et les échecs dans les stratégies d'internationalisation. Chaque sujet peut lui même donner lieu à différentes lectures, en termes de pertinence stratégique, d'interactions interculturelles, ou encore de relations politico-diplomatiques entre les pays concernés. Il est

²⁹ Par commodité, nous utilisons ici le terme générique de « mise en sens » pour désigner à la fois les processus de *sensemaking* et *sensegiving*.

donc particulièrement intéressant d'observer si certains sujets et/ou interprétations dominent le discours médiatique, et d'en discuter les raisons. D'une manière générale, la mise en sens des activités des FMN à l'étranger dans les médias est un sujet peu étudié. Si quelques travaux se sont intéressés aux pratiques de légitimation discursive des activités internationales des FMN, celles-ci sont le plus souvent appréhendées seulement du point de vue de l'entreprise, notamment à la lumière de sa communication institutionnelle (Sergot et Claret, 2011).

Cette recherche s'appuie sur le cas de Danone en Chine, traité à partir de données tirées de la presse économique française, et en recourant à l'analyse critique du discours (Fairclough, 2005). Reprenant les travaux sur la légitimation discursive des décisions stratégiques (Sergot et Claret, 2011 ; Tienari et al., 2003 ; Vaara et Tienari, 2002, 2008) et les différents discours types qu'ils ont permis d'identifier (Balogun et al., 2011 ; Vaara et Tienari, 2002, 2008), elle analyse la façon dont les activités d'une FMN à l'international sont interprétées par les médias de son pays d'origine. Elle pose donc la question suivante : comment les médias domestiques font-ils sens des activités menées par les firmes multinationales (FMN) dans leurs marchés hôtes ?

Au-delà de la simple étude d'un contexte nouveau, cette recherche questionne ainsi la portée des schémas discursifs types identifiés dans la littérature sur les F&A (Vaara, 2002 ; Vaara et Tienari, 2002), en montrant que les médias privilégient d'autres formes de discours lorsqu'il s'agit de rendre compte du développement international d'une FMN. Elle suggère ainsi que les discours types que mobilisent les médias dépendent des événements qu'ils traitent et de leur contexte.

L'article est structuré comme suit. Une première partie présente le cadre théorique de la recherche, en donnant un aperçu des recherches en analyse de discours. Une deuxième partie présente la méthodologie de recherche. Les résultats sont présentés dans une troisième partie et l'article se conclut par une discussion des contributions et implications.

CADRE THEORIQUE

Sensemaking, sensegiving, et discours médiatique

Les concepts de *sensemaking* et *sensegiving* renvoient à deux processus complémentaires et interdépendants. Alors que le *sensemaking* correspond à l'interprétation de l'information stratégique par les managers pour eux-mêmes, le *sensegiving* est le processus par lequel ces derniers cherchent à influencer l'interprétation des autres membres de l'organisation (Gioia et Chittipeddi, 1991). Le discours joue un rôle central dans ces deux processus. Dans le contexte du *sensemaking*, il donne un cadre à nos représentations mentales du monde (Paroutis et Heracleous, 2013). Il influence donc la façon dont les managers interprètent l'information stratégique. Différentes recherches montrent également que le *sensegiving* requiert que les managers fassent preuve de certaines compétences discursives (Maitlis et Lawrence, 2007 ; Rouleau et Balogun, 2011). L'étude des pratiques discursives au centre du processus de *sensegiving* a ainsi donné lieu à de nombreuses recherches. Celles-ci ont exploré les processus conversationnels (Rouleau, 2005 ; Samra-Fredericks, 2003), narratifs (Barry et Elmes, 1997 ; Vaara, 2002) ou rhétoriques (Chanal et Tannery, 2005, 2007) par lesquels les managers cherchent à influencer les interprétations des autres acteurs organisationnels dans un contexte de changement stratégique.

A ce jour, les travaux sur la mise en sens de la stratégie se sont donc essentiellement focalisés sur les pratiques discursives des managers (Balogun et al., 2014) bien que d'autres acteurs y participent. Les médias semblent en particulier jouer un rôle important. Les événements qui marquent la vie des entreprises peuvent être sujets à de multiples interprétations. Les médias mettent en avant certaines de ces interprétations, tout en marginalisant d'autres « réalités » possibles (Hellgren et al., 2002, p. 124). Par exemple, Vaara et Tienari (2002) montrent, en étudiant quatre cas de F&A en Finlande, que le discours médiatique met l'accent sur les logiques stratégiques et managériales de ces opérations tout en marginalisant d'autres sujets comme leur impact sociétal, notamment en termes d'emploi.

Les médias participent donc à la construction sociale de la réalité (Risberg et al., 2003 ; Tienari et al., 2003). Ils occupent une place centrale dans les sociétés modernes, reflétant la vision qu'a le public de différents sujets tout en l'influençant (Kuronen et al., 2005). En d'autres termes, les médias peuvent être considérés à la fois comme « *sense-maker* » et « *sense-giver* » (Hellgren et al., 2002, p. 123). Le discours médiatique est un cadre par lequel les journalistes font sens de la réalité organisationnelle (*sensemaking*). Dans le même temps, les versions de la réalité qu'ils promeuvent dans ce discours peuvent influencer la perception du public (*sensegiving*) (Risberg et al., 2003). La presse « grand public » est ainsi, par exemple, un lieu important pour la diffusion et la reproduction de la légitimité des idées et pratiques managériales en général (Abrahamson, 1996 ; Mazza et Alvarez, 2000). Dans le contexte de F&A en particulier (Vaara et Tienari, 2002 ; Zhu et McKenna, 2012), la presse peut, par exemple, mettre l'accent sur le besoin de restructuration et le développement de l'avantage concurrentiel permis par la fusion et ainsi convaincre le lecteur des bienfaits de ce mouvement stratégique. Si, au contraire, la presse met l'accent sur les pertes d'emplois et le sort des employés licenciés, l'image véhiculée est plus négative et contrarie la légitimité de l'entreprise.

L'analyse critique du discours

Au sein des différentes perspectives constitutives de l'approche discursive de la stratégie, cette recherche s'inscrit plus particulièrement dans celle de l'Analyse Critique du Discours (désormais ACD). Dans la mouvance des travaux de Vaara et de ses collègues (Tienari et al., 2003 ; Vaara, 2002 ; Vaara et Tienari, 2002, 2008), nous concevons l'ACD comme « *une méthode pour analyser la construction sociale de phénomènes organisationnels sous une forme textuelle* » (Vaara et Tienari, 2002, p. 4).

L'ACD s'inscrit dans la tradition de la linguistique, et implique une analyse détaillée du texte³⁰ (Balogun et al., 2014 ; Vaara et Tienari, 2008). Elle suppose que le discours ne rend pas objectivement compte d'une réalité organisationnelle mais participe de sa construction sociale (Fairclough, 2005). Il (re)définit ce qui est justifié et légitime (Tienari et al., 2003 ; Vaara et Tienari, 2002) et peut de ce fait être mobilisé comme une ressource dans les processus de développement et de changement stratégiques (Balogun et al., 2014).

L'ACD s'efforce également de resituer la construction textuelle des phénomènes organisationnels dans un contexte social plus large (Leitch et Palmer, 2010). Ce contexte est animé par diverses relations de pouvoir, à l'aune desquelles le discours organisationnel est à interpréter. C'est en ce sens que l'ACD adopte un positionnement critique. Elle s'attache à comprendre le rôle du discours dans la (re)production des relations de pouvoir et des structures de domination (van Dijk, 1993). Dans le cas de multinationales, ces relations de pouvoir peuvent renvoyer à des rapports entre Etats, entre organisations ou même entre individus. Par exemple, Risberg et al. (2003) montrent comment, dans le cadre d'une acquisition transfrontalière, les relations historiques entre la Suède et la Norvège se sont traduites par un affrontement à caractère nationaliste dans les discussions publiques autour de l'évènement.

Des textes dominés par un discours rationaliste

Les travaux mobilisant l'ACD dans le champ de la stratégie, et plus particulièrement au sujet des F&A, ont permis d'identifier différents discours types imbriqués dans le texte, selon lesquels les activités et manœuvres stratégiques des entreprises sont le plus souvent restituées. Chaque discours fait référence à des thèmes spécifiques et se focalise sur différents éléments. Le Tableau 1 offre une vue synthétique des principaux discours issus de ces travaux.

TABLEAU 1: Principaux discours types

Discours	Focus	Références (exemples)
Rationaliste	Entreprise, organisation, compétitivité	(Balogun et al., 2011 ; Hellgren et al., 2002 ; Kuronen et al., 2005 ; Vaara, 2002 ; Vaara et Tienari, 2002)
Culturel/Nationaliste	Cultures, différences culturelles, affrontements culturels, différences nationales	(Balogun et al., 2011 ; Hellgren et al., 2002 ; Risberg et al., 2003 ; Tienari et al., 2003)
Individualiste	Individus, personnalités	(Vaara, 2002 ; Vaara et Tienari, 2002)

³⁰ Les textes sont des instances concrètes ou unités fondamentales du discours, lui-même conçu à la fois comme un ensemble de textes et une activité sociale visant à donner du sens (Phillips et al., 2008). Il ne s'agit pas seulement de textes écrits, mais de toute forme d'utilisation du langage tels que des conversations, des présentations orales, etc., au travers de différents média écrits, visuels, auditifs ou audiovisuels.

Le discours le plus fréquemment mobilisé est un discours dit « rationaliste », centré sur l'entreprise, les différents moyens que celle-ci et ses acteurs mettent en œuvre pour développer sa compétitivité et défendre ou obtenir un avantage concurrentiel et les raisons « rationnelles » de ces actions. Ce discours mobilise largement le jargon du management stratégique. Le discours « culturel », quant à lui, se focalise sur les cultures et sous-cultures et les affrontements culturels potentiels entre acteurs, individus ou entreprises. Dans une variante « nationaliste », il met plus particulièrement l'accent sur les différences nationales, et est fréquemment mobilisé dans le contexte de F&A transfrontalières qui sont alors interprétées comme une confrontation entre différents camps nationaux (Hellgren et al., 2002 ; Risberg et al., 2003 ; Tienari et al., 2003). Dans ce discours, les organisations et les individus sont souvent identifiés par leur origine géoculturelle et par différentes idées ou symboles qui définissent cette dernière (Riad et Vaara, 2011). Enfin, le discours « individualiste » se concentre sur les individus, leurs personnalités et caractéristiques (Vaara, 2002). Il personnifie les actions des entreprises, en particulier sous les traits de leurs dirigeants et/ou managers.

D'autres discours ont été identifiés dans la littérature, quoique mobilisés de façon plus marginale. Il s'agit par exemple du discours « sociétal » qui s'intéresse aux conséquences sociales et sociétales des activités des entreprises (Vaara et Tienari, 2002), ou encore de discours centrés sur la position des acteurs dans la hiérarchie (Vaara, 2002).

Notre propos n'est pas ici de recenser de manière exhaustive ces discours types, mais plus simplement de rappeler que les discussions autour des manœuvres stratégiques des entreprises s'articulent autour de quelques schémas discursifs types, et sont plus particulièrement dominées par un discours centré sur la rationalité économique et financière, reflet des idées du capitalisme global (Tienari et al., 2003) et de l'idéologie néolibérale (Fairclough, 2000).

Pour analyser les discours qui sont mobilisés dans le cas des activités internationales des FMN, nous avons appliqué une analyse critique de discours à un corpus de presse française. C'est cette analyse que nous allons maintenant présenter.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette recherche s'appuie sur le cas de Danone en Chine, dont la presse fait régulièrement écho, en particulier depuis 1996 et la prise de contrôle de Wahaha, l'une des plus grandes entreprises agroalimentaires chinoises. Ce cas renvoie à de multiples thèmes (modalités d'internationalisation, gestion des relations partenariales, échecs stratégiques, etc.), qui peuvent eux-mêmes donner lieu à différentes lectures. D'un point de vue stratégique par exemple, Danone réalise une importante part de son chiffre d'affaires en Chine³¹ et fait de son développement dans le pays une priorité. D'un point de vue économique, le cas est aussi emblématique de la présence française en Chine, aujourd'hui reconnue comme un enjeu majeur (Allouche et al., 2008). Les activités de Danone en Chine présentent également une dimension politique, les relations partenariales entre la multinationale et différentes entreprises locales rejaillissant parfois sur les relations politico-diplomatiques franco-chinoises. Ces multiples « grilles de lectures », sans être exhaustives, montrent que le cas Danone est particulièrement représentatif du caractère protéiforme des activités internationales des FMN. Ce cas nous permettra ainsi d'observer quelles facettes des

³¹ En 2012, la Chine a représenté 6% du chiffre d'affaires du groupe, ce qui place cette nation au 4e rang des pays où Danone est présent (Source : Document de référence Danone, 2012).

activités de la multinationale sont plus particulièrement mises en avant dans le discours médiatique, et surtout quelles interprétations en sont plus particulièrement données.

La constitution du corpus est un élément critique de l'ACD car elle détermine en grande partie la significativité des analyses (Leitch et Palmer, 2010). L'ACD n'impose aucune démarche spécifique ni ne prévoit un seuil en deçà duquel un corpus serait jugé trop pauvre. Dans les faits, le nombre de textes étudiés varie grandement, allant de textes uniques (Kuronen et al., 2005 ; Vaara et Tienari, 2008) à des corpus de plusieurs dizaines (Risberg et al., 2003 ; Tienari et al., 2003) voire plusieurs centaines de textes (Vaara et Tienari, 2002). Les choix méthodologiques en la matière impliquent un compromis entre rigueur et significativité (Alvesson et Karreman, 2000). Un nombre très restreint de textes peut être analysé plus finement, avec plus de rigueur, mais l'analyse perd alors en significativité.

Afin de trouver un compromis, nous avons choisi d'utiliser l'ensemble des articles relatifs aux activités de Danone en Chine dans trois des principaux titres de la presse économique française: Les Echos, La Tribune³², et Le Monde. Le nombre restreint de sources (et donc d'articles) permet une analyse plus fine et rigoureuse, tout en garantissant une certaine significativité des résultats puisqu'il s'agit de titres grand public avec une large diffusion, qui sont de fait susceptibles d'avoir une grande influence dans la sphère sociale. En outre, ces sources sont fréquemment reprises et citées dans d'autres contextes. Les articles ont été recherchés sur différentes bases de données, avec comme critère principal la présence des termes « Danone » et « Chine » ou « chinois(e) » dans leur titre. Seuls les articles d'une longueur supérieure à 200 mots ont ensuite été retenus, ce qui permet d'exclure les brèves, les articles rapportant des faits sans commentaires ni analyses, des données pauvres compte tenu de nos objectifs. La période initialement retenue pour la recherche allait de 2002 à 2013 mais aucun article antérieur à 2004 n'a été identifié. Si la présence de Danone en Chine est ancienne, la presse s'est surtout fait l'écho de cette présence au cours des dix dernières années car différents événements ont marqué le développement de Danone dans le pays sur cette période (voir ci-après). Au total, le corpus est constitué de 65 articles d'une longueur moyenne de 456 mots (voir Annexe A).

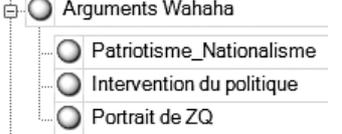
Au-delà d'une simple analyse sémantique, l'ACD implique de porter attention aux détails linguistiques du texte et le repérage des différents discours nécessite de s'intéresser à la fois à qui s'exprime, à ce qui est exprimé et à la façon dont cela est fait, notamment au travers du champ lexical employé (Peltokorpi et Vaara, 2012). Nous avons donc choisi de mener une double analyse, thématique et lexicale. En d'autres termes, nous avons porté attention à la fois à ce qui est dit (analyse thématique) et à la façon dont cela est dit (analyse lexicale), ces deux aspects du discours participant à la construction et à la diffusion du sens³³. Il s'agissait d'identifier à la fois les grands groupes d'idées présents dans le corpus (thèmes) et les grands groupes de mots utilisés pour les formuler (univers ou champs lexicaux). Notons également que l'analyse a été menée sur l'ensemble du corpus, et n'a révélé aucune différence notable entre les trois titres de presse considérés.

³² La Tribune ayant un temps été distribuée uniquement sous forme électronique, nous avons également inclus les articles tirés de « La tribune.fr ».

³³ La question du sujet (qui s'exprime ?) n'a pas été explorée de façon aussi systématique. Nous avons considéré que les textes reflétaient avant tout le propos des journalistes. En effet, même quand des propos tenus par autrui y sont rapportés, ceux-ci sont réaménagés (coupes, reformulations, etc.) et s'accompagnent le plus souvent de commentaires, de telle sorte que le texte est finalement le fruit d'une subjectivité journalistique. Toutefois, lors du repérage des différents discours types dans le corpus, nous avons pu constater que certains discours s'appuyaient plus fréquemment que d'autres sur la citation de propos d'acteurs du terrain. Ce point est souligné dans la section consacrée aux résultats.

Cette double analyse a été menée à l'aide du logiciel Nvivo10 (Tableau 2). Nous avons encodé chaque article dans son intégralité, selon son sujet. Il s'agissait de voir quels événements ou faits ont été plus particulièrement relayés dans la presse (Tableau 2, Ligne 1). A l'aide des fonctions de requête (fréquence de mots et recherche textuelle), nous avons mené l'analyse lexicale en identifiant les groupes grammaticaux se rapportant à des acteurs ou des faits. Ces mots ou expressions ont ensuite été regroupés en champs lexicaux (Tableau 2, Ligne 2). Nous avons également procédé à une analyse thématique du corpus, en identifiant des thèmes récurrents et en créant par regroupements successifs des catégories correspondantes (Tableau 2, Ligne 3).

TABLEAU 2 : Grille d'analyse des données (synthèse)

	Type d'analyse	Questions associées	Unité d'analyse	Résultats générés	Exemple de nœuds Nvivo 10 (capture d'écran)
1	Analyse thématique de premier niveau (grossière)	De quels événements ou faits traite le corpus ?	Article	Thèmes généraux	
2	Analyse lexicale	Quel est le vocabulaire utilisé pour désigner les acteurs et les événements ? Quels sont les champs lexicaux mobilisés dans le corpus ?	Grammaticale : Groupes nominaux et verbaux	Champs lexicaux (regroupement des groupes nominaux et verbaux en classes de vocabulaire)	
3	Analyse thématique de second niveau (détaillée)	De quels événements ou faits traite le corpus ? Comment ces événements sont-ils expliqués ? Comment les faits sont-ils interprétés dans le texte ?	Unité de sens	Thèmes récurrents Interprétations	

Cette démarche implique une imbrication des types (thématique ou lexicale) et unités d'analyse (article, unité de sens ou unité grammaticale) (Tableau 2). Un même fragment de texte appartient ainsi à plusieurs catégories, ou « nœuds » dans Nvivo 10, ce qui permet d'exploiter la fonction de requête d'encodage matriciel du logiciel (Schéma 1). Cela permet par exemple de voir quels acteurs et quels types d'interprétations/explications sont associés à chaque type d'évènement. Autre exemple, cela permet de voir, comment chaque évènement ou acteur est qualifié et comment ces différents qualificatifs (le vocabulaire utilisé) participent à la construction du sens.

Schéma 1 : Exemple de matrice de croisement* (capture d'écran Nvivo10)

Requêtes				
Acteurs_Evènements - A				
	A : Affaires	B : Conflit	C : Décisions...	D : Résultats
1 : Autre	5	14	31	1
2 : Cofco	0	0	6	0
3 : Danone	15	169	77	30
4 : Dumex	1	0	0	0
5 : Emman...	0	11	0	1
6 : Fonterra	5	0	0	0
7 : Franck ...	0	4	5	2
8 : Mengniu	0	0	20	1
9 : Wahaha	4	114	9	9
10 : Zong Q...	0	91	3	5

**Cette matrice croise l'encodage par type d'évènement et l'encodage par acteur, tels qu'identifiés dans le corpus. Les valeurs correspondent au nombre de références d'encodage, qui peuvent ensuite être affichées en cliquant sur le contenu d'une cellule.*

Cette démarche renvoie à une approche inductive. Les nœuds, ont été générés de façon émergente, par « tâtonnement », en regroupant progressivement les unités d'analyse en champs (analyse lexicale) ou en thèmes (analyse thématiques) selon leurs similarités et leurs différences. Cela signifie que le retour vers la théorie, en particulier la typologie des discours présentée plus haut, n'a été opéré que dans un second temps. C'est alors un ensemble de « traces », tels que des champs lexicaux et des thèmes particuliers, qui permet de repérer les différents discours types dans le corpus (Vaara et Tienari, 2002). Les résultats ainsi générés ont une dimension subjective, et doivent ensuite faire l'objet de discussions et de critiques. Ils ne prétendent pas à la vérité et à l'exhaustivité, mais offrent des interprétations plausibles, cohérentes, quant aux différents discours et à leurs utilisations (Tienari et al., 2003).

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

D'une manière générale, le corpus traite du développement des activités de Danone en Chine. L'analyse thématique révèle que quatre types de faits ou d'évènements ont été plus particulièrement relayés dans la presse : un conflit avec un partenaire local, les choix stratégiques du groupe, ses résultats sur le marché chinois, et différents scandales le touchant.

La majeure partie du corpus traite d'un conflit entre Danone et le groupe Wahaha, partenaires au sein de coentreprises créées en 1996 (36 articles). Dans ce conflit, qui s'est déroulé de 2007 à 2009, les deux partenaires s'accusaient mutuellement de ne pas respecter les termes de leur accord. Selon Danone, son partenaire aurait illégalement développé des sociétés de distribution en concurrence directe avec leurs coentreprises. Selon Wahaha, d'une part ce montage avait été validé par Danone au moment de la conclusion de l'accord et, d'autre part, Danone aurait pris une part trop importante dans les coentreprises.

Le corpus traite également des décisions stratégiques de Danone sur le marché chinois (17 articles). Ces décisions relèvent de choix d'investissement et de désinvestissement ou encore de l'établissement de relations partenariales. Parmi celles-ci, les négociations avec le groupe laitier Mengniu, en vue d'établir un partenariat, sont celles qui ont reçu la plus grande couverture (8 articles). Après qu'un premier projet de partenariat ait été abandonné en 2007,

les deux groupes ont annoncé en 2013 la création d'une coentreprise, détenue à 51% par Mengniu et 49% par Danone.

Deux dernières thématiques sont abordées par le corpus. Il s'agit, d'une part, de différentes affaires touchant de près ou de loin le groupe Danone (7 articles) et, d'autre part, de la présentation des résultats de Danone sur le marché chinois (5 articles). Les affaires ici évoquées sont de différentes natures. Il s'agit d'affaires sanitaires (une alerte au botulisme sur des produits laitiers, une alerte aux bactéries dans l'eau d'Evian, etc.) et d'affaires économiques, le groupe Danone ayant par exemple été mis en cause auprès d'autres groupes pour entente sur les prix dans le secteur du lait infantile.

Acteurs et scénarisation des événements : une lecture nationaliste

La façon dont les acteurs et les faits sont présentés dans les médias sous-tend implicitement une lecture particulière des événements, excluant *de facto* d'autres interprétations possibles de la réalité organisationnelle (Hellgren et al., 2002). En l'espèce, lorsque les médias analysés évoquent les activités de Danone en Chine, ils décrivent un scénario où les acteurs ne sont pas seulement considérés pour eux-mêmes, mais aussi en tant que représentants de la nation dont ils sont issus. Cette interprétation est particulièrement patente dans le traitement du conflit opposant Danone et Wahaha. Si ces organisations sont souvent désignées par leur nom³⁴, de nombreuses autres expressions sont utilisées. Celles-ci relèvent de quatre champs lexicaux distincts (Tableau 3).

TABLEAU 3: Champs lexicaux associés aux organisations impliquées dans le conflit Danone/Wahaha

Champ 1 : Nation				Champ 2 : Métier				Champ 3 : Taille/Rang				Champ 4 : Dirigeant			
Exemples : « groupe français », « groupe chinois », « société hexagonale », « groupe tricolore », « société chinoise »				Exemples : « groupe alimentaire », « groupe agroalimentaire », « spécialiste des produits laitiers », « producteur de boissons non alcoolisées », « fabricant de boissons »				Exemples : « géant », « leader », « champion », « numéro un »				Exemples : « groupe fondé et dirigé par Zong Qinghou », « groupe de Zong Qinghou », « groupe de Franck Riboud », « groupe dirigé par Franck Riboud »			
Danone*		Wahaha		Danone*		Wahaha		Danone*		Wahaha		Danone*		Wahaha	
Occ.	Sces.	Occ.	Sces.	Occ.	Sces.	Occ.	Sour	Occ.	Sces.	Occ.	Sces.	Occ.	Sces.	Occ.	Sces.
115	35	81	37	37	25	17	15	18	15	14	13	18	15	10	8
Total (sources)= 72				Total (sources)= 40				Total (sources)= 28				Total (sources)= 23			

*Recherche menée sur les seuls articles ayant pour sujet principal le conflit entre Danone et Wahaha

Dans la majorité des cas, c'est un univers lexical relatif à la nation qui est mobilisé. Les organisations sont le plus souvent qualifiées selon leur pays d'origine. La mise en scène des événements dans la presse véhicule ainsi une image où ce ne sont pas seulement deux organisations qui s'opposent, mais également, à travers elles, deux pays. Ceci est d'autant plus explicite que l'ajout d'un qualificatif relevant de la nationalité est souvent répété au fil d'un même article. Dans de nombreux cas, il est aussi redondant, n'étant pas strictement

³⁴ Il s'agit le plus souvent de métonymies, où le nom de l'organisation se substitue à des personnes, typiquement les managers, ce qui est courant dans la façon de parler des organisations.

nécessaire à la compréhension du texte comme l'illustrent les quelques exemples suivants (Tableau 4).

Tableau 4: Exemples d'utilisation de qualificatifs relevant de la nationalité

Expression	Utilisée pour
Le groupe chinois Wahaha	Le groupe Wahaha
Le chinois Hangzhou Wahaha Group	Hangzhou Wahaha Group
Le groupe français Danone	Le groupe Danone

Cette lecture des évènements, nationale voire nationaliste (au sens de Vaara et Tienari, 2008), vaut également lorsque les relations entre organisations qui sont évoquées ne sont pas conflictuelles. Ainsi, les acteurs du partenariat Danone/Mengniu sont-ils souvent qualifiés selon leur origine nationale (par exemple « le chinois Mengniu », « le leader chinois des yaourts », ou encore « le groupe tricolore »). Plus largement, lorsque le corpus évoque des relations entre différentes organisations, dans le cadre de la stratégie du groupe, on relève un usage quasi-systématique de qualificatifs relevant de la nationalité (par exemple : « numéro un chinois des produits laitiers » pour Bright Dairy ou « groupe chinois » pour China Hui Yuan Juice).

Parmi les différentes façons d'évoquer les organisations, on constate également que les médias analysés recourent fréquemment à la personnification, en particulier concernant le groupe Wahaha. De nombreux passages mettent ainsi en opposition Danone d'une part, et Zong Qinghou, fondateur de Wahaha d'autre part (24 sources, 38 occurrences), mettant ainsi au même plan une organisation et un individu, comme l'illustrent ces exemples :

« Danone et Zong Qinghou, le fondateur de Wahaha, ont été partenaires [...] avant de se déchirer, publiquement depuis l'an dernier » (Tribune_4)

« Le conflit entre Danone et Zong Qinghou » (Monde_10)

Cette pratique discursive est elle aussi révélatrice d'une lecture nationaliste des évènements. En effet, le vocabulaire utilisé pour décrire Zong Qinghou emprunte pour une large part au champ de la nationalité (Champ 1 dans le Tableau 3), ce-dernier étant souvent qualifié, entre autres expressions, « d'homme d'affaires chinois », ou de « patron chinois ». D'une manière générale, Zong Qinghou est présenté comme un individu emblématique de l'environnement d'affaires chinois :

« M. Zong est typique de ces patrons chinois dont l'ascension remonte aux prémices de l'ouverture économique, et qui ont su jouer des aides de l'Etat et de la restructuration des entreprises publiques pour fonder des groupes puissants. » (Monde_4)

L'affrontement de deux logiques

La scénarisation des évènements liés au développement de Danone en Chine selon une lecture nationaliste va de pair avec la mise en contraste de deux logiques. L'analyse thématique révèle que les comportements des acteurs sont restitués et justifiés de différentes manières et à travers différents discours, selon qu'ils sont français ou chinois.

La logique de Danone

La position de Danone dans le conflit l'opposant à Wahaha est avant tout légitimée par un discours reposant sur une logique légale. La principale revendication du groupe qui est mise en lumière par la presse porte sur les structures développées par son partenaire en marge de leurs coentreprises. Ces structures sont souvent qualifiées d'« illégales » ou d'« illégitimes ». Ce jugement explicite est formulé en vertu d'un « contrat », d'un « accord » ou encore des « termes du partenariat » liant les deux organisations. Ce discours reprend en grande partie l'argumentaire du groupe français, s'appuyant fréquemment sur la citation de propos de cadres de Danone. Il est également souvent mis en relation avec les menaces de poursuites judiciaires de la part de la firme :

« Le groupe français d'agroalimentaire, estime pour sa part que les conditions de l'accord passé en 1996 ne sont pas respectées et a lancé aujourd'hui un recours judiciaire contre Zong Qinghou. Danone, qui détient 51% de la marque Wahaha, considère que son partenaire a violé leur accord... » (Tribune_22)

Si ce discours est utilisé pour justifier la position de Danone dans le conflit, celle-ci est aussi légitimée par un discours fondé sur une rationalité économique, semblable au discours rationaliste déjà identifié par d'autres (par exemple Vaara, 2002). De nombreux passages mettent ainsi en avant les conséquences économiques de l'existence des structures « illégales » ou « illégitimes » pour Danone. De la même façon, la position de Danone est présentée comme relativement prudente. L'accent est mis sur la volonté de négocier et de parvenir à un compromis, les procédures judiciaires ne constituant qu'un ultime recours face à une partie chinoise ne respectant pas les règles. Cette attitude prudente et raisonnable est le plus souvent légitimée par les conséquences économiques que représente une rupture du partenariat. Par exemple :

« Il refuse d'envenimer le conflit et de voir sa coentreprise, qui assure 70 % de ses ventes en Chine, remise en question. » (Echo_21)

Le discours rationaliste ici identifié est également mobilisé dans le traitement médiatique d'autres faits, à savoir les décisions stratégiques du groupe. Cela transparait très clairement dans l'analyse lexicale. En menant une analyse de fréquence de mots comparée, on s'aperçoit notamment que les articles traitant de ce sujet recourent à des données chiffrées plus fréquemment que le reste du corpus. Les chiffres représentent ainsi plus de 6% du texte dans ces articles, contre 2,5% par ailleurs. De même, les termes renvoyant à des grandeurs économiques sont plus présents (Tableau 5). On constate également que le champ lexical du management stratégique est plus fréquemment utilisé (Tableau 6).

Tableau 5: Fréquence des termes associés à des grandeurs économiques

Termes**	Articles DS*		Reste du corpus	
	Occ.	%	Occ.	%
Chiffre d'affaires	23	0,58	15	0,12
Part de marché	10	0,25	3	0,024
Ventes	15	0,38	27	0,22
Résultats	6	0,15	9	0,07

* Articles ayant pour sujet principal les décisions stratégiques de Danone en Chine

** Les termes sont issus d'une analyse de fréquence sur l'ensemble du corpus. Aucune liste de mots n'a été définie a priori

Tableau 6: Champ lexical du management stratégique (fréquence)

Mot**	Articles DS*		Reste du corpus	
	Occ.	%	Occ.	%
activité(s)	11	0,28	11	0,09
branche	4	0,10	2	0,02
croissance	10	0,25	16	0,13
développement	9	0,23	10	0,08
développer	8	0,20	7	0,06
investissement	4	0,10	5	0,04
industrie	6	0,15	2	0,02
marché(s)	53	1,33	47	0,38
positionnement	3	0,08	0	0,00
potentiel	6	0,15	2	0,02
produit(s)	65	1,63	61	0,49
secteur	12	0,30	10	0,08
stratégie	2	0,05	10	0,08
stratégique	6	0,15	6	0,05

* Articles ayant pour sujet principal les décisions stratégiques de Danone en Chine

** Les termes sont issus d'une analyse de fréquence sur l'ensemble du corpus. Aucune liste de mots n'a été définie a priori

Logique des partenaires chinois

Là où la presse évoque un raisonnement légal et économique dans le cas de Danone, une toute autre logique est mobilisée pour expliquer le comportement des organisations chinoises, et en particulier celui de Wahaha, qui est par ailleurs présenté comme plus déraisonnable et agressif que celui du groupe français. Les principaux arguments du groupe chinois reposent sur la négation de l'illégalité des sociétés hors des coentreprises, et l'identification de la menace que représente la position de Danone, le groupe français étant supposé vouloir prendre le contrôle de sociétés ne lui appartenant pas.

Au-delà de cette description factuelle, la position de Wahaha est expliquée comme relevant d'un patriotisme économique patent en Chine. Le pays serait ainsi saisi d'une « *fièvre de patriotisme économique* » (Echo_23). Ce patriotisme économique est également présenté comme un moyen de pression utilisé par Wahaha dans le conflit qui l'oppose à Danone. Ainsi, la position de Wahaha et de son dirigeant dans le conflit relèverait d'une instrumentalisation d'une certaine « fibre nationaliste », au service d'intérêts financiers et personnels. Cette interprétation de la position de Wahaha comme relevant d'une certaine rhétorique nationaliste reprend en partie les arguments de Danone :

« *Wahaha avait tenté d'attiser le toujours très vif patriotisme économique chinois en associant l'entreprise de Franck Riboud « aux envahisseurs étrangers » voulant soumettre le pays.* » (Echo_21)

« *'M. Zong joue sur la fibre nationaliste, c'est une tactique', dit un proche du dossier côté français* » (Monde_3)

Une autre interprétation de la position de Wahaha met en avant la dimension politique du conflit. Le dirigeant de Wahaha, aurait ainsi préféré « *étouffer la dimension juridique de la crise pour lui donner une portée politique* » (Echo_22). Cette seconde interprétation suggère que la position de Wahaha dans le conflit, n'est tenable que parce que son dirigeant bénéficie d'importants soutiens politiques :

« *Les autorités de la province du Zhejiang [...] semblent décidées à soutenir le patron chinois dans toutes les arènes possibles et profitent de la perméabilité des institutions politiques et judiciaires pour peser sur certaines décisions clefs.* » (Echo_16)

D'une manière générale, cette interprétation renvoie l'image d'une Chine où le politique et l'économique sont intimement liés. « *Dans un pays comme la Chine, pas question de faire du business sans des appuis locaux, qui permettent de mieux appréhender les rouages du système* » (Tribune_15). Cette imbrication entre politique et économique apparaît également dans le portrait de Zong Qinghou dressé dans le corpus. Ce dernier est par exemple présenté comme « *homme d'affaires devenu politicien* » (Echo_16), et il est souligné combien « *il entretient des liens étroits avec le pouvoir...* » (Monde_12). De la même façon, les institutions judiciaires chinoises, sont parfois présentées comme partiales parce qu'elles seraient sous influence politique³⁵ :

« *S'il n'a jamais osé remettre en question la partialité des juges chinois, souvent liés aux pouvoirs politiques et économiques locaux, Danone espère faire valoir ses droits devant des cours étrangères plus impartiales.* » (Echo_10)

Danone victime...

Les difficultés rencontrées par Danone dans ses activités en Chine sont le plus souvent interprétées à l'aune de cette image du pays. Danone est ainsi souvent présentée comme la victime d'un environnement d'affaires singulier. Ce positionnement de Danone en tant que

³⁵ Dans le conflit avec Wahaha, les décisions juridiques en défaveur de Danone sont ainsi le plus souvent interprétées à l'aune de cette image. Cette interprétation reprend en grande partie l'argumentaire du groupe français, les propos d'acteurs de Danone étant même parfois cités.

victime est non seulement patent dans la couverture médiatique du conflit l'opposant à Wahaha, mais il prévaut aussi lorsqu'il s'agit de rendre compte des différentes affaires touchant le groupe : « *Autant d'affaires sans rapport apparent mais qui, toutes, risquent de pénaliser la marque Danone sur le marché chinois.* » (Echo_1). Ainsi, ces affaires ne relèveraient-elles quasi-exclusivement que de tentatives, plus ou moins déguisées, de la part des autorités chinoises, de pénaliser les acteurs étrangers, dont Danone, au profit des industriels locaux, comme l'illustrent ces citations :

« Plusieurs analystes accusent les autorités chinoises de faire pression sur le groupe français en mettant en cause la qualité de ses eaux minérales. » (Monde_6)

« Des experts s'interrogent sur l'origine de la nouvelle affaire et se demandent si la rumeur n'aurait pas été encouragée, comme c'est régulièrement le cas en Chine, par des acteurs du marché agacés par le récent succès des marques étrangères. » (Echo_9)

La présentation des résultats de Danone sur le marché chinois met généralement en relief les conséquences des différentes affaires pour le groupe, qu'il s'agisse de ses résultats opérationnels ou de sa performance financière :

« Danone pénalisé par ses mésaventures en Chine. [...] Le groupe agroalimentaire revoit ses prévisions de résultats pour 2013. Danone subit l'impact de la fausse alerte sur son lait infantile. » (Echo_1)

...ou Danone conquérant ?

Si l'intervention du politique dans la vie économique et une certaine forme de nationalisme sont présentées comme deux caractéristiques de l'environnement des affaires chinois dont Danone est la victime, d'autres caractéristiques sont au contraire présentées comme sources d'opportunités. Ces particularités sociétales chinoises relèvent par exemple d'une certaine occidentalisation des habitudes de consommation :

« (Danone) a pris une participation de 22,18 % dans la société Hui Yuan [...] leader des boissons fruitées dans l'ex-empire du Milieu. Les jus de fruits sont promis à une très forte croissance en Chine. [...] Les Chinois, qui ne consommaient pas du tout de jus de fruits il y a vingt ans, se sont découvert une nouvelle passion, et cette industrie est promise à un formidable développement selon les experts. » (Echo_24)

Dans l'ensemble, la Chine apparaît ainsi comme une sorte d'Eldorado, un réservoir de croissance, en particulier par contraste avec les économies matures et les marchés saturés de l'Ouest. De ce point de vue, la présence française en Chine semble objectivement justifiée, présentant même un caractère inéluctable. Cette interprétation reprend en grande partie la rhétorique du groupe Danone :

« Le potentiel du marché chinois fait saliver Danone. » (Tribune_24)

« 'Faut-il avoir peur de la Chine ? Je ne crois pas, même s'il y a un risque [à y être présent], nous n'avons pas le choix, c'est le plus grand pays du monde et tout démarre ici', a expliqué M. Riboud. » (Monde_1)

Les décisions stratégiques de Danone sont donc légitimées par des caractéristiques particulières du marché chinois que le groupe se devrait d'exploiter. Cette légitimation va de pair avec un recours massif au champ lexical du management stratégique tel que nous l'avons précédemment identifié.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

A ce jour, les rares travaux qui se sont intéressés au rôle des médias dans les processus stratégiques de *sensemaking* et *sensegiving* ont pour l'essentiel porté sur les F&A (Hellgren et al., 2002 ; Kuronen et al., 2005 ; Zhu et McKenna, 2012). Cette recherche avait pour objectif d'élargir l'analyse, en se penchant sur la mise en sens des activités internationales des FMN. Au-delà de l'étude d'un contexte nouveau, ce travail aboutit à des résultats qui, par certains aspects, contrastent avec les recherches menées jusqu'alors. Nous abordons maintenant ce point, en mettant en perspective notre étude avec les recherches passées.

En premier lieu, notre recherche confirme que les médias participent à la mise en sens de l'information stratégique, par le choix des sujets qu'ils traitent et l'interprétation qu'ils en donnent (Hellgren et al., 2002), participant ainsi à la construction sociale de la réalité (Risberg et al., 2003 ; Tienari et al., 2003). Parmi les multiples facettes des activités internationales des FMN, certaines sont ignorées et d'autres sont au contraire privilégiées. Le discours médiatique s'est essentiellement focalisé sur les difficultés rencontrées par Danone en Chine, d'autres sujets tels que le choix de son mode d'entrée et de ses partenaires ou encore l'impact sociétal de sa présence ayant été *de facto* marginalisés. Pourtant, si les difficultés de Danone en Chine sont indéniables, elles ne représentent qu'une facette des activités chinoises de la FMN. Sur la période retenue pour notre recherche (2002-2013), Danone a progressé sur plusieurs marchés, notamment celui des eaux et boissons, secteur pourtant touché directement par le conflit avec Wahaha. Ce secteur représente la première activité du groupe dans le pays, en termes de poids dans le chiffre d'affaires (Source : Rapport annuel, 2013). La part du chiffre d'affaires de Danone réalisée en Chine s'accroît régulièrement, plaçant cette nation au quatrième rang des pays où la FMN est présente, avec 7% des ventes du groupe³⁶.

Notre recherche confirme également l'intérêt de l'ACD et de l'usage des typologies de discours pour comprendre la façon dont les médias rendent compte des activités et manœuvres stratégiques des entreprises. Comme les travaux sur le traitement médiatique des F&A l'ont montré, il existe certains discours types (voir par exemple Vaara et Tienari, 2002). Dans cette recherche, nous avons observé que les discussions médiatiques sur les diverses activités internationales des FMN s'articulaient autour de quatre formes de discours imbriquées dans le texte : culturel/nationaliste, rationaliste, légaliste et individualiste (Tableau 7). Ces discours sont autant de cadres à travers lesquels le développement international d'une entreprise est interprété par les journalistes et dans le même temps expliqué à leur lectorat. En d'autres termes, ils constituent le canevas à travers lequel les médias mettent en œuvre les processus de *sensemaking* et *sensegiving* autour de ces événements.

³⁶ Par comparaison, la France qui est au second rang, représente 10% des ventes (Source : www.danone.com).

Tableau 7: Aperçu des différents types de discours mobilisés et de leur utilisation

Discours	Principales caractéristiques	Exemples	Utilisation
Culturel /nationaliste	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des acteurs par leur origine nationale • Discours axé sur des caractéristiques clés de l'environnement des affaires dans le pays (ex : imbrication du politique et de l'économique dans le cas de la Chine) • Opposition, confrontation entre différents univers nationaux (ex : pensée en termes de France VS Chine) 	<p><i>Ensemble, les deux groupes vont créer une coentreprise, détenue à 51 % par le chinois et à 49 % par le français. (Monde_13)</i></p> <p><i>Plus important sans doute le fait que dans un pays comme la Chine, pas question de faire du business sans des appuis locaux, qui permettent de mieux appréhender les rouages du système. (Tribune_15)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification des difficultés rencontrées dans l'internationalisation (conflit, affaires) • Spécificités nationales comme motivation de l'internationalisation... • ...en articulation avec le discours rationaliste (la Chine comme Eldorado, réservoir de croissance)
Rationaliste	<ul style="list-style-type: none"> • Discours fondé sur la rationalité économique • Discours objectivant • Utilisation de données chiffrées • Mobilisation du champ lexical du management stratégique 	<p><i>Ces annonces confirment aussi la volonté de Danone de contrer le ralentissement européen par une montée en puissance sur les marchés à forte croissance. (Echo_5)</i></p> <p><i>" Avec une faible consommation par habitant, le marché offre un important potentiel de croissance" souligne Danone. (Tribune_24)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimation des décisions stratégiques liées à l'internationalisation (partenariats, cessions, etc.) • Légitimation d'un positionnement vis-à-vis d'un adversaire (conflit) • ...en articulation avec le discours légaliste
Légaliste	<ul style="list-style-type: none"> • Discours fondé sur une rationalité légale • Mobilisation du champ lexical juridique 	<p><i>Le groupe français a découvert que son partenaire a illégalement développé un réseau de production et de vente de produits (Echo_22)</i></p> <p><i>Le groupe français a envoyé aujourd'hui un recours judiciaire contre son partenaire chinois qu'il accuse de rupture de contrat. (Tribune_22)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimation d'un positionnement vis-à-vis d'un adversaire (conflit) • ...en articulation avec le discours rationaliste • ...et culturel (ne s'applique qu'au « camp » français)
Individualiste	<ul style="list-style-type: none"> • Personnification des organisations et ou dénomination des organisations en référence aux dirigeants • Application des caractéristiques des dirigeants aux organisations 	<p><i>Danone porte son différend avec le chinois Zong Qinghou devant la justice américaine (Tribune_17)</i></p> <p><i>M. Zong est typique de ces patrons chinois (Monde_4)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • En articulation avec le discours culturel : l'individu considéré comme emblématique de l'environnement des affaires dans un pays, dont il incarnerait les caractéristiques

Parmi l'ensemble de ces discours, les types culturel/nationaliste, rationaliste, et individualiste ont déjà été identifiés par les précédents travaux mobilisant l'ACD dans le champ de la stratégie (Balogun et al., 2011 ; Vaara et Tienari, 2002 ; Vaara, 2002). En revanche un quatrième type, à ce jour ignoré, est apparu dans notre recherche. Il s'agit d'une forme de discours que l'on peut qualifier de « légaliste ». Ce discours se focalise sur le caractère légal ou illégal des actions menées par les organisations. De par son caractère objectivant, il se rapproche du discours rationaliste, bien qu'il repose sur une rationalité légale plus qu'économique et managériale. Dans le corpus, ce discours est mobilisé pour légitimer les actions des organisations, et notamment la position de Danone face à Wahaha. Il s'articule

alors avec le discours rationaliste, qui sert à souligner les conséquences économiques des pratiques « illégales » ou « illégitimes » de Wahaha pour Danone. Dans l'ensemble, la forme légaliste est moins présente que d'autres dans le corpus (voir paragraphe suivant) mais son identification complète toutefois les typologies issues de la littérature sur les F&A. Elle suggère plus largement que celles-ci doivent être aménagées pour rendre compte de la construction discursive de la réalité organisationnelle dans d'autres contextes.

La principale divergence entre les travaux ayant mobilisé l'ACD dans le contexte des F&A et notre propre recherche porte sur la prédominance de certains discours dans le texte. Comme nous l'avons rappelé, les discussions autour des activités et manœuvres stratégiques des entreprises sont habituellement dominées par un discours rationaliste (Vaara, 2002 ; Vaara et Tienari, 2002). Si le discours culturel/nationaliste est présent, il n'est le plus souvent considéré que comme une alternative ou une voie de résistance à une idéologie néolibérale dominante (Hellgren et al., 2002 ; Kuronen et al., 2005 ; Risberg et al., 2003). Nos analyses du discours médiatique montrent au contraire que, dans le cas de Danone en Chine, ce discours est dominant. Les entreprises concernées sont le plus souvent associées à leur origine nationale (par exemple « le Français » (Danone) vs. « le Chinois » (Wahaha)) et les comportements des organisations sont souvent justifiés par des caractéristiques nationales distinctes. Par exemple, la position de Wahaha dans le conflit l'opposant à Danone est présentée comme le résultat d'un certain patriotisme économique et d'une imbrication entre le politique et l'économique, supposés être des particularités de l'environnement d'affaires chinois.

Le discours culturel/nationaliste est également dominant parce que les autres formes de discours lui sont subordonnées. Par exemple, si le discours rationaliste est bien présent dans le corpus, il ne prend sens qu'en rapport avec le discours culturel/nationaliste. Quand les décisions stratégiques de Danone sont légitimées, elles le sont en premier lieu par des particularités chinoises. Il ne s'agirait que de réactions logiques et rationnelles aux évolutions sociétales et économiques du pays. Le discours individualiste est lui aussi présent, focalisé sur les dirigeants des entreprises mais, comme le discours rationaliste, il est subordonné au discours culturel/nationaliste. Par exemple, le portrait de Zong Qinghou, fondateur et PDG du groupe Wahaha, souvent présenté comme le principal voire le seul interlocuteur de Danone en Chine, est ainsi celui d'un Chinois « typique ».

Ces résultats montrent que les schémas discursifs utilisés par les médias dépendent largement des événements qu'ils traitent et de leur contexte. Si l'usage d'un discours rationaliste semble s'imposer pour justifier certaines manœuvres stratégiques telles que des F&A (Hellgren et al., 2002 ; Vaara et Tienari, 2002), un autre schéma discursif est privilégié lorsqu'il s'agit de rendre compte du développement international d'une FMN et à plus forte raison des difficultés qu'il suscite. Ce constat soulève la question des raisons pour lesquelles le schéma alors privilégié est celui du discours culturel/nationaliste. Deux pistes explicatives peuvent ici être avancées.

La prédominance de cette lecture des événements peut d'abord être vue comme une forme de biais cognitif. Il est en effet très probable que les processus de *sensemaking* et *sensegiving* médiatiques, en tant qu'activités impliquant un jugement, soient sujets à de multiples distorsions. Il peut s'agir notamment d'une forme de biais d'auto-complaisance (Feather et Simon, 1971), les médias français attribuant volontiers les difficultés de Danone en Chine à une cause externe, préservant par là même une image positive du groupe hexagonal. Le discours rationaliste, qui prévaut habituellement dans les discussions autour des manœuvres stratégiques des entreprises devient alors secondaire, suggérant que Danone est principalement victime d'un environnement local particulièrement difficile. D'autres explications alternatives (ou complémentaires) qui souligneraient la responsabilité

du groupe, à travers ses décisions stratégiques (choix d'un partenaire, modalités de coopération, etc.) sont dans le même temps marginalisées. Ce biais d'auto-complaisance serait alors lui-même lié à un phénomène de cadrage (Tversky et Kahneman, 1981). Le fait de penser les activités d'une FMN dans un de ses marchés hôtes en termes de « *déboires* » ou encore de « *mésaventures* » amènerait plus particulièrement les journalistes à développer une argumentation sur les causes de ces problèmes.

Une autre explication de la prédominance du discours culturel/nationaliste tient, en l'occurrence, aux origines de ce discours. En effet, un discours n'apparaît jamais *ex nihilo*. Les structures discursives et narratives existantes influencent l'émergence de nouvelles interprétations (Balogun et al., 2014) et si certaines interprétations en viennent à être communément admises c'est souvent qu'elles entrent en résonance avec des discours plus larges, qui contribuent à leur crédibilité narrative (Barry et Elmes, 1997). Nous émettons donc ici l'hypothèse que les processus de *sensemaking* et *sensgiving* médiatiques sont influencés par une représentation particulière de la Chine, notamment issue de la littérature managériale (Fernandez, 2003, 2007). Cette littérature, largement diffusée et popularisée par les experts que les médias consultent, insiste sur l'altérité culturelle de la Chine et s'attache à démontrer « *qu'une 'approche culturelle de l'économie chinoise' s'impose, réalisant que nos propres grilles de lecture seraient insuffisantes pour comprendre la Chine* » (Fernandez, 2007, p. 1). Il n'est donc pas surprenant que les médias conçoivent et présentent la Chine comme un pays radicalement autre, marqué par une différence culturelle problématique dans le développement des activités commerciales avec les étrangers. Cette image, qui imprègne l'imaginaire collectif occidental, servirait alors de grille de lecture implicite aux médias lorsqu'ils traitent du développement de FMN occidentales en Chine. Par exemple, les liens étroits entre acteurs issus des sphères économique et politique, présentés comme un élément déterminant des difficultés de Danone en Chine, peuvent être rapprochés (sans que le concept ne soit explicitement cité dans la presse) de la notion de *guanxi*, abondamment développée dans la littérature managériale (Yang, 1994). Cette littérature fait des relations interpersonnelles et du réseautage avec échange mutuel de faveurs un fondement des affaires en Chine. De la même façon, le patriotisme chinois est une notion récurrente dans cette littérature, associée à celle de nationalisme, de sinité, de valeurs chinoises et à l'existence supposée d'un management ou capitalisme chinois (Dirlik, 1997). Comme le remarquent Risberg et al. (2003), l'usage de tels lieux communs constitue une façon banale de (re)construire ou de faire appel à des identités, des représentations nationales collectives qui séduisent le lecteur.

CONCLUSION

Au cours de cette recherche, nous nous sommes efforcés de comprendre comment la presse du pays d'origine faisait sens des activités menées par les FMN dans leurs marchés hôtes. Nous avons analysé les discours que la presse utilise pour rendre compte des activités de Danone en Chine et identifié parmi ceux-ci un type encore à ce jour ignoré, à savoir le discours légaliste. Nous avons également montré que le discours culturel/nationaliste est dominant, contrairement aux recherches existantes selon lesquelles le discours rationaliste prévaut le plus souvent. Cette recherche renseigne ainsi sur les pratiques des médias lorsqu'ils font sens de l'information stratégique, suggérant que cette mise en sens implique des biais cognitifs et mobilise des grilles de lectures latentes (ici culturaliste). Elle ouvre un questionnement sur la façon dont ces interprétations sont à leur tour intégrées et réinterprétées par les stratèges. En effet, les interprétations singulières qui se construisent dans la presse économique sont susceptibles par leur large diffusion d'influencer la conception de la stratégie et d'être prises en compte dans les choix d'internationalisation des FMN. Le discours médiatique, comme toute autre forme de

discours, présente ainsi vraisemblablement un certain pouvoir performatif (Balogun et al., 2014) qu'il conviendrait d'étudier plus en détail.

Cette recherche comporte certaines limites qui tiennent à la singularité du cas étudié et qui constituent autant de pistes de recherche. On peut en effet se demander si les activités d'autres entreprises françaises en Chine sont interprétées de la même façon par les médias. De même, dans quelle mesure aurions-nous obtenu les mêmes résultats s'il s'était agi des activités de Danone dans un autre pays que la Chine ? Les médias d'autres pays traitent-ils des activités de leurs multinationales de la même façon ? Ces questions interrogent toutes les conditions sous lesquelles un discours type en vient à s'imposer comme grille de lecture principale.

RÉFÉRENCES

ABRAHAMSON, E. (1996). « Management fashion », *Academy of Management Review*, Vol. 21, N° 1, p. 254- 285.

ALLOUCHE, J.; DOMENACH, J.L.; FROISSART, C.; GILBERT, P.; BOULAIRE, M. LE (2008). « Les entreprises françaises en Chine. Environnement politique, enjeux socioéconomiques et pratiques managériales », *Les études du CERI*, N° 145-146.

ALVESSON, M.; KARREMAN, D. (2000). « Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis », *Human Relations*, Vol. 53, N° 9, p. 1125- 1149.

BALOGUN, J.; JACOBS, C.; JARZABKOWSKI, P.; MANTERE, S.; VAARA, E. (2014). « Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking, and power: placing strategy discourse in context », *Journal of Management Studies*, Vol. 51, N° 2, p. 175- 201.

BALOGUN, J.; JARZABKOWSKI, P.; VAARA, E. (2011). « Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs », *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, N° 6, p. 765- 786.

BARRY, D.; ELMES, M. (1997). « Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. », *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 2, p. 429- 452.

CHANAL, V.; TANNERY, F. (2005). « La communication de la stratégie ou l'art de persuader. Le cas du groupe Lafarge », *Revue française de gestion*, Vol. 31, N° 159, p. 165- 188.

CHANAL, V.; TANNERY, F. (2007). « La rhétorique de la stratégie : comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action », *Finance, contrôle, stratégie*, Vol. 10, N° 2, p. 97.

DIJK, T.A. VAN (1993). « Principles of critical discourse analysis. », *Discourse & Society*, Vol. 4, N° 2, p. 249- 283.

DIRLIK, A. (1997). « Critical reflections on "Chinese capitalism" as a paradigm », dans Brown R.A. (éditeur), *Chinese Business Enterprise*, Londres, Routledge, p. 17- 38.

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. (2008). « Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts », *Organization Studies*, Vol. 29, N° 2, p. 191- 217.

FAIRCLOUGH, N. (2000). « Language and neo-liberalism », *Discourse & Society*, Vol. 11, N° 2, p. 147- 148.

FAIRCLOUGH, N. (2005). « Peripheral vision: discourse analysis in organization studies: the case for critical realism », *Organization Studies*, Vol. 26, N° 6, p. 915- 939.

FEATHER, N.T.; SIMON, J.G. (1971). « Attribution of responsibility and valence of outcome in relation to initial confidence and success and failure of self and other », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18, N° 2, p. 173- 188.

FERNANDEZ, B. (2003). « Confiance et méfiance dans le rapport à l'altérité asiatique : le cas de l'expérience d'expatriés français en Chine », dans Thuderoz C., Mangematin V. (éditeurs), *Des Mondes de confiance*, Editions CNRS.

FERNANDEZ, B. (2007). « Management interculturel en Chine, enjeux et perspectives », *Actes du 3ème congrès du Réseau Asie*, Paris, IMASIE

GIOIA, D.A.; CHITTIPEDDI, K. (1991). « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 6, p. 433- 448.

HELLGREN, B.; LÖWSTEDT, J.; PUTTONEN, L.; TIENARI, J.; VAARA, E.; WERR, A. (2002). « How issues become (re)constructed in the media: discursive practices in the Astrazeneca merger. », *British Journal of Management*, Vol. 13, N° 2, p. 123.

KURONEN, M.-L.; TIENARI, J.; VAARA, E. (2005). « The merger storm recognizes no borders: an analysis of media rhetoric on a business manoeuvre », *Organization*, Vol. 12, N° 2, p. 247- 273.

LEITCH, S.; PALMER, I. (2010). « Analysing texts in context: current practices and new protocols for critical discourse analysis in organization studies », *Journal of Management Studies*, Vol. 47, N° 6, p. 1194- 1212.

MAITLIS, S.; LAWRENCE, T.B. (2007). « Triggers and enablers of sensegiving in organizations. », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 1, p. 57- 84.

MAZZA, C.; ALVAREZ, J.L. (2000). « Haute couture and pret-a-porter: the popular press and the diffusion of management practices », *Organization Studies*, Vol. 21, N° 3, p. 567- 588.

PAROUTIS, S.; HERACLEOUS, L. (2013). « Discourse revisited: Dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption », *Strategic Management Journal*, Vol. 34, N° 8, p. 935- 956.

PELTOKORPI, V.; VAARA, E. (2012). « Language policies and practices in wholly owned foreign subsidiaries: A recontextualization perspective », *Journal of International Business Studies*, Vol. 43, N° 9, p. 808- 833.

PHILLIPS, N.; SEWELL, G.; JAYNES, S. (2008). « Applying critical discourse analysis in strategic management research », *Organizational Research Methods*, Vol. 11, N° 4, p. 770- 789.

RIAD, S.; VAARA, E. (2011). « Varieties of national metonymy in media accounts of international mergers and acquisitions. », *Journal of Management Studies*, Vol. 48, N° 4, p. 737- 771.

RISBERG, A.; TIENARI, J.; VAARA, E. (2003). « Making sense of a transnational merger: media texts and the (re)construction of power relations. », *Culture & Organization*, Vol. 9, N° 2, p. 121.

ROULEAU, L. (2005). « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day », *Journal of Management Studies*, Vol. 42, N° 7, p. 1413- 1441.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J. (2011). « Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence: middle managers and strategic sensemaking », *Journal of Management Studies*, Vol. 48, N° 5, p. 953- 983.

SAMRA-FREDERICKS, D. (2003). « Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction », *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N° 1, p. 141- 174.

SERGOT, B.; CLARET, N. (2011). « La légitimation discursive des stratégies de localisation à l'international : une étude de cas comparée de deux groupes agroalimentaires français », *Management international*, Vol. 16, N° 1, p. 45.

TIENARI, J.; VAARA, E.; BJÖRKMAN, I. (2003). « Global capitalism meets national spirit discourses in media texts on a cross-border acquisition », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12, N° 4, p. 377- 393.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1981). « The framing of decisions and the psychology of choice », *Science*, Vol. 211, N° 4481, p. 453- 458.

VAARA, E. (2002). « On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. », *Organization Studies*, Vol. 23, N° 2, p. 211- 248.

VAARA, E.; TIENARI, J. (2002). « Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: a critical discourse analysis of media texts », *Organization*, Vol. 9, N° 2, p. 275- 304.

VAARA, E.; TIENARI, J. (2008). « A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations », *Academy of Management Review*, Vol. 33, N° 4, p. 985- 993.

YANG, M.M. (1994). *Gifts, favors and banquets: The art of social relationships in China*, Ithaca, Cornell University Press.

ZHU, Y.; MCKENNA, B. (2012). « Legitimizing a Chinese takeover of an Australian iconic firm: revisiting models of media discourse of legitimacy », *Discourse & Society*, Vol. 23, N° 5, p. 525- 552.

ANNEXE A: Détail du corpus

Etiquette	Titre de l'article	Source	Date
Echo_1	Danone pénalisé par ses mésaventures en Chine	Les Echos	17/10/13
Echo_2	Danone accusé par la télévision d'Etat chinoise	Les Echos	17/09/13
Echo_3	Danone forcé de rappeler du lait infantile en Chine	Les Echos	06/08/13
Echo_4	Danone et Nestlé mis en cause par la Chine pour entente sur les prix	Les Echos	03/07/13
Echo_5	Danone repart à l'offensive pour vendre ses yaourts en Chine	Les Echos	21/05/13
Echo_6	Danone à la peine sur le yaourt standard en Chine	Les Echos	09/12/11
Echo_7	Eau purifiée : Danone se désengage en Chine	Les Echos	15/07/11
Echo_8	Comment le litige avec Wahaha a fortifié Danone sur le marché de l'eau en Chine	Les Echos	29/09/10
Echo_9	Danone malmené par une rumeur en Chine	Les Echos	13/02/09
Echo_10	Le conflit commercial entre Danone et son grand associé chinois s'enlise	Les Echos	16/01/09
Echo_11	Danone prêt à rompre ses liens avec sa coentreprise chinoise Wahaha	Les Echos	22/05/08
Echo_12	Ultime bras de fer entre Danone et son partenaire chinois Wahaha	Les Echos	14/04/08
Echo_13	Danone fait un geste pour calmer le jeu avec le chinois Wahaha	Les Echos	18/01/08
Echo_14	Encore un revers pour Danone en Chine	Les Echos	19/12/07
Echo_15	Danone propose un armistice à son partenaire chinois Zong Qinghou	Les Echos	17/12/07
Echo_16	En Chine, Danone perd une manche contre son partenaire Zong Qinghou	Les Echos	11/12/07
Echo_17	Danone vend ses parts dans le laitier chinois Bright Dairy	Les Echos	16/10/07
Echo_18	Affaire Danone : le chinois Wahaha contre-attaque en justice	Les Echos	14/06/07
Echo_19	Le groupe Danone exclut de se retirer de sa coentreprise chinoise	Les Echos	13/06/07
Echo_20	Danone obtient le départ de son turbulent partenaire chinois	Les Echos	08/06/07
Echo_21	Danone poursuit son partenaire chinois en justice	Les Echos	10/05/07
Echo_22	Danone lance un ultimatum à son turbulent partenaire chinois	Les Echos	12/04/07
Echo_23	Danone aux prises avec le patriotisme économique chinois	Les Echos	11/04/07
Echo_24	Le groupe Danone investit dans le jus de fruits en Chine	Les Echos	04/07/06
Echo_25	Danone dope sa recherche dans les produits laitiers en Chine	Les Echos	02/11/05
Monde_1	Comment Danone espère faire manger ses biscuits et ses yaourts aux Chinois	Le Monde	09/11/04
Monde_2	Danone, cible du patriotisme économique chinois	Le Monde	10/04/07
Monde_3	Wahaha surfe sur le patriotisme économique chinois pour dénoncer son partenaire Danone	Le Monde	12/04/07
Monde_4	En Chine, Danone se heurte aux ambiguïtés du capitalisme d'Etat	Le Monde	13/04/07
Monde_5	Danone engage des poursuites contre son partenaire chinois Wahaha	Le Monde	11/05/07
Monde_6	Frictions sur l'eau d'Evian entre Danone et la Chine	Le Monde	30/05/07
Monde_7	Ce milliardaire chinois qui défie Danone	Le Monde	05/07/07
Monde_8	Danone pénalisé par son conflit avec le chinois Wahaha	Le Monde	01/08/07
Monde_9	Danone rompt sa coentreprise en Chine avec Mengniu	Le Monde	20/12/07
Monde_10	Danone s'associe avec Weight Watchers sur le marché chinois	Le Monde	07/02/08
Monde_11	Danone a les mains libres en Inde, mais pas en Chine	Le Monde	16/04/09
Monde_12	En Chine, Danone finit par vendre sa coentreprise avec Wahaha pour ne pas compromettre son développement	Le Monde	01/10/09
Monde_13	Danone se réattaque au marché chinois du yaourt	Le Monde	20/05/13
Tribune_1	Agro-alimentaire; Danone touché par un nouveau scandale laitier en Chine	La Tribune	06/08/13

Tribune_2	Danone se renforce en Chine en nouant une nouvelle alliance	LaTribune.fr	20/05/13
Tribune_3	Danone et Wahaha se séparent à l'amiable en Chine	La Tribune	01/10/09
Tribune_4	Conflit Danone/Wahaha : la justice tranche à nouveau en faveur du chinois	LaTribune.fr	05/08/08
Tribune_5	Danone choisit de se développer sans Mengniu en Chine	LaTribune.fr	18/12/07
Tribune_6	agroalimentaire; Danone tente de solder à l'amiable son différend avec le chinois Wahaha	La Tribune	17/12/07
Tribune_7	Danone souhaite négocier avec son ex-partenaire chinois	LaTribune.fr	14/12/07
Tribune_8	Danone fait appel de la décision du tribunal chinois qui lui a donné tort	LaTribune.fr	11/12/07
Tribune_9	Un tribunal chinois donne tort à Danone	LaTribune.fr	10/12/07
Tribune_10	Danone gagne une manche dans la bataille avec le chinois Wahaha	LaTribune.fr	21/11/07
Tribune_11	Danone: la Bourse s'inquiète des problèmes chinois	LaTribune.fr	31/07/07
Tribune_12	Danone porte plainte contre son partenaire chinois Wahaha	LaTribune.fr	12/07/07
Tribune_13	Danone: Wahaha obtient un arbitrage chinois	LaTribune.fr	18/06/07
Tribune_14	agroalimentaire; Le problème chinois de Danone serait surestimé	La Tribune	14/06/07
Tribune_15	Le conflit avec son partenaire chinois dans Wahaha pourrait fragiliser Danone	LaTribune.fr	08/06/07
Tribune_16	Danone annonce le départ du président de la JV Wahaha en Chine	LaTribune.fr	07/06/07
Tribune_17	Danone porte son différend avec le chinois Zong Qinghou devant la justice américaine	LaTribune.fr	05/06/07
Tribune_18	agroalimentaire; Nouvelles difficultés pour Danone en Chine	La Tribune	31/05/07
Tribune_19	Danone sanctionné en Bourse après un nouveau problème en Chine	LaTribune.fr	30/05/07
Tribune_20	Danone engage des poursuites judiciaires face à son partenaire chinois Wahaha	LaTribune.fr	09/05/07
Tribune_21	Après la Chine, Danone confronté à des difficultés avec son partenaire en Inde	LaTribune.fr	13/04/07
Tribune_22	Le ton monte d'un cran entre Danone et son partenaire chinois Wahaha	LaTribune.fr	11/04/07
Tribune_23	agroalimentaire; Danone se heurte au nationalisme chinois	La Tribune	11/04/07
Tribune_24	Le potentiel du marché chinois fait saliver Danone	La Tribune	19/12/06
Tribune_25	Danone passe à l'offensive sur le marché des produits laitiers en Chine	LaTribune.fr	18/12/06
Tribune_26	Danone se renforce en Chine	La Tribune	04/07/06
Tribune_27	Danone veut convertir les Chinois aux yaourts	La Tribune	02/11/04

COMMUNICATIONS

Service public et « esprit de service » : collision ou complémentarité de « principes universels » au sein d'organisations publiques en mutations ? Le cas de l'activité colis-courrier de La Poste

Communication présentée au 6^e Colloque AIRMAP « Management public universel ? »
IAE de Nice, 1^{er} et 2 juin 2017

Hervé CHOMIENNE & Gilles ROUET

Herve.chomienne@uvsq.fr / gilles.rouet@uvsq.fr

La Poste est un service public ancré dans l'histoire comme dans le quotidien des citoyens. Malgré le changement de statut, en 1991, l'organisation a peu évolué jusqu'au début des années 2000, pour connaître, à partir de 2003, une série ininterrompue de plans de « modernisation ». Il s'agit en particulier d'accompagner le développement de l'entreprise sur des activités concurrentielles en Europe principalement, et, ensuite, de réagir à la baisse du courrier postal. Deux autres évolutions sont à prendre en compte : la logique européenne des services universels, d'une part, la justification en service public du courrier postal, d'autre part, alors que la citoyenneté s'exerce de plus en plus par échanges dématérialisés, ce dernier aspect ayant été que très tardivement intégré dans la stratégie du groupe.

La comparaison avec d'autres services postaux européens, au moins, permet de relativiser le caractère public « évident » de toutes les activités du groupe comme la prise en compte des évolutions sociétales en matière numérique. Pour autant, quelle que soit l'intégration des services postaux européens dans la logique marchande, la confrontation à l'impératif de performance et de rentabilité les conduit à développer des démarches « orientées clients », un nouvel « esprit de service » s'installerait dans un contexte de réductions des coûts et de mutations socio-organisationnelles et sociétales.

Les approches « service public » et « esprit de service » aux prétentions universelles peuvent-elles cohabiter sans engendrer des tensions et des contradictions insupportables ? L'une ne s'efface-t-elle pas au bénéfice de l'autre pour n'être plus qu'un élément de rhétorique masquant sa disparition programmée ? Leur hybridation est-elle possible pour faire émerger une organisation pouvant durablement poursuivre son double agenda de service public et de service client montrant ainsi la capacité de ces deux notions à fusionner en une nouvelle notion à portée universelle ?

Afin de traiter ces questions, nous mobilisons tout d'abord les rapports d'activités de La Poste depuis 2010, puis des entretiens et observations de terrain réalisés par l'un des auteurs lors de son stage de 6 mois de fin de master au sein de la Direction Satisfaction Client (DSC) d'un département d'Ile de France en avril-septembre 2016 que nous compléterons par la suite avec des entretiens réalisés auprès de responsables nationaux et régionaux de La Poste.

I. Services publics universels, services universels publics ?

1. L'universalité des services publics

Dans le contexte des mondialisations, *« l'espèce humaine n'est plus seulement l'espèce humaine, elle est devenue le genre humain dans le sens où toutes les portions*

d'humanité vivent un destin commun, une communauté de destin. Car les problèmes de vie et de mort sont communs à toute l'humanité » (Morin, 2001, p. 25). Alors que se généralise une tendance au relativisme des cultures (et des valeurs), un nouvel universel est désormais érigé en certitude absolue pour chacun, à partir de son appartenance commune à l'espèce humaine, au genre humain.

L'aspiration à pouvoir jouir, au sein des sociétés (démocratiques ou pas...), et dans des conditions à définir, de certains biens et services, semble aussi être de nature universelle, c'est-à-dire à la fois partagée et revendiquée par tous et par chacun. Pour autant, à moins de se contenter d'une approche globale et générale, il resterait à mieux déterminer de quels biens et services il s'agit, d'une part, et dans quelles conditions ces derniers doivent être proposés, d'autre part.

Cette universalité semble découler logiquement de l'application des droits humains qui permet de répondre au moins en partie aux questions précédentes. De plus, depuis les Lumières au moins, il est admis que l'égalité en droit des êtres humains induit une posture universelle (Todorov, 2007). Un double universalisme, en quelque sorte : de résultat (les droits humains impliquent la fourniture de biens et services pour qu'ils soient respectés) et d'application (car les droits humains s'imposent à tous). Pour autant, cette conception repose sur une universalisation de l'être humain, ce qui permet justement d'envisager l'universalité des droits humains. Cette référence à l'universalité, de tradition « occidentale », peut être analysée comme une domination alors que de nouvelles frontières entre les êtres humains sont érigées pour mettre en question les valeurs : la démocratie, l'égalité, la liberté, par rapport à une approche culturelle, relative, voire relativiste.

Parce que tous les États du monde fournissent des prestations de service public à leurs citoyens, il est aisé de reconnaître une universalité de fait. Il est pourtant nécessaire de dépasser ce constat. Le service public est « *une activité d'intérêt général, soit directement prise en charge par une personne publique, soit exercée sous son contrôle étroit* » (Conseil d'État, 1999, p. 272), mais toute activité d'intérêt général n'est pas forcément un service public. En particulier, le « service universel » est « *un ensemble minimal de services déterminés fournis à tous les utilisateurs finals à un prix abordable* » (Parlement européen et Conseil, 2002), par exemple l'électricité ou le courrier postal. Ce « prix abordable » fait référence aux mécanismes d'un marché censé permettre d'assurer une répartition optimale des ressources au bénéfice de tous les membres de la société. Néanmoins, la Commission européenne reconnaît que le marché ne peut pas satisfaire tous les services d'intérêt général (Commission européenne, 2003).

Dans son principe, il est difficile d'admettre l'universalité du service universel qui ne concerne que certaines activités, dans une logique de marché et, donc, dont la nature serait différente d'un pays à un autre, y compris au sein de l'Union européenne. Le marché, en effet, ne permet pas d'assurer aux prestations des caractéristiques essentielles pour fonder une universalité : l'égalité de traitement et d'accès, la continuité du service et l'adaptation des prestations aux évolutions de l'intérêt général.

Pour autant, une situation assez inédite est en cours d'évolution qui remet en cause le caractère « public » voire « universel » de certains services. L'explication de cette évolution nécessite un retour à la situation des services publics en France et à une histoire bien connue. Après l'affirmation des caractères inaliénable, incessible et insaisissable du domaine public (royal) par François 1^{er}, puis, sous Louis XIV, de la prévalence de la permanence de l'État et des institutions publiques sur la personnalisation des titres et des charges, s'impose un principe de continuité pour les missions de l'administration, articulé ensuite, avec la République, au principe de l'égalité des droits et devant la loi.

Ce résumé historique permet de rappeler que le service public à la française ne procède pas d'une logique religieuse, sociale ou économique, mais bien politique et que c'est l'égalité entre les citoyens qui entraîne celle pour l'accès aux services publics. Ces derniers étaient limités, à l'origine, aux missions nécessaires au fonctionnement de l'État et, progressivement, justement avec l'évolution de la citoyenneté, les services publics vont prendre une place très importante dans les domaines sociaux comme économiques.

L'articulation de la tradition française du service public avec des logiques libérales, globalement individualistes, parfois élitistes, reste difficile, mal comprise et souvent peu légitimée par une partie de la population française qui revendique plus ou moins formellement un rôle pour l'État qui ne se limite pas à la régulation des marchés. Les États au sein de l'Union européenne doivent assurer l'ordre public et garantir un fonctionnement harmonieux des marchés, mais la prise en compte des différences culturelles et historiques relativement au rôle de l'État n'a pas été intégrée à la démarche d'association puis de partenariat, enfin d'intégration européenne. En particulier du fait même de l'universalité supposée de l'économie sociale de marché, base du marché unique et de l'Acte unique européen de 1986.

La création d'une citoyenneté de l'Union européenne avec le Traité de Maastricht de 1992 (création de l'Union européenne) et l'évolution des compétences communautaires (éducation, recherche, transport, santé publique, culture) réintroduit *de facto* les États membres et leurs rôles dans le montage institutionnel. La subsidiarité, en particulier, procède de cette évolution. Ainsi, la question de l'universalité des services publics, dans leur organisation comme dans leur objet, se retrouve au centre de cette articulation compliquée en matière de compétence et, donc, de souveraineté.

2. L'universalité du management

L'universalité du service public peut donc être abordée avec des approches politique, sociale et économique, mais il s'agit aussi d'envisager une approche managériale. En premier lieu, existe-t-il une universalité du management, quelle que soit l'organisation ?

Si le management est universel, alors les différences entre managers relèvent des différences individuelles, et non d'autres types de différences. Cette universalité découlerait de la similitude des tâches et des fonctions : planification, organisation, contrôle, etc., d'une part, et des compétences managériales, d'autre part. De plus, cette universalité implique une transférabilité d'un type d'organisation à un autre, d'un pays à un autre, d'un contexte social et politique à un autre, sans impossibilité d'adaptation. Cela n'est pas si simple et la question de l'universalité du management reste clivante, entre des auteurs qui préconisent une application universelle des concepts et des principes (comme les classiques Fayol, Taylor, McFarland, O'Donnell) et d'autres qui ne souscrivent pas à cette idée (comme Dale, Drucker, Woodward, etc.).

Classiquement, les principes de la gestion sont considérés comme universellement applicables (Orwick, 1956), les méthodes sont clairement définies pour améliorer les performances, en particulier dans le cadre de la théorie de la motivation, pour tout type d'organisation et indépendamment de la nature, de la stratégie et de la structure des organisations. De plus, les gestionnaires passent régulièrement d'organisations publiques à entreprises privées en conservant les mêmes principes et souvent les méthodes et les concepts fondamentaux du management ont même été mis en application dans les pays communistes.

Ainsi, même si l'universalité réside dans les principes, et non forcément dans les techniques utilisées et les pratiques suivies, la transférabilité d'un pays à l'autre, d'une organisation à une autre ou bien d'une personne à une autre prouve bien l'universalité. Pour

McFarland (1970), les compétences en management sont des exportations importantes pour les entreprises multinationales ou internationales. Néanmoins, selon Koontz et O'Donnell, si « *les principes de gestion ont une application universelle dans chaque type d'entreprise et à chaque niveau d'entreprise* » (1980, p. 77), « *il n'existe pas dans le domaine de l'organisation, pas plus que dans les autres domaines de gestion, de solutions idéales d'application universelle* » (*ibid.*, p. 306).

Les partisans du concept d'universalité pour le management considèrent donc que le processus de gestion est commun à tous les types d'activités humaines organisées, quels que soient les buts de l'organisation, mais qu'il est nécessaire de distinguer la théorie et les principes, d'une part, des techniques, outils et pratiques, d'autre part.

Cette conception s'oppose à celle d'un management construit à partir de compétences, ni substituable, ni transférable en pratique, produit de la culture comme des systèmes économiques. L'universalité apparente du management serait induite par la mondialisation, la diffusion de principes et d'outils, en particulier, notamment dans le cadre du NMP. Il est alors illusoire de chercher à définir un ensemble commun de principes ou de solutions généralisables alors que les gestionnaires sont confrontés (et participent) à des cultures différentes (Dale, 1965). Pour d'autres auteurs, comme Drucker ou McMillan, c'est l'objectif de l'organisation qui détermine le type de gestion et si les compétences et les expériences ne peuvent pas être transférées d'une entreprise à une autre, c'est à cause des différences d'objectifs (Baeker *et al.*, 2010). Dale évoque de surcroît les valeurs qui peuvent différer d'une entreprise à un autre et donc qui détermine également le type de gestion (*op. cit.* 1965).

Plus globalement, le management est une pratique culturelle et donc l'applicabilité des principes de gestion ne peut qu'être limitée à une situation ou à une culture particulière. Pour Oberg (1960) il est inutile, voire impossible de chercher à définir un ensemble commun de stratégies de gestion dans le cas de cultures et/ou pays qui ont d'importantes différences, par exemple relativement aux traditions, à la religion ou aux pratiques culturelles. Les pratiques de gestion, les outils mis en place et les compétences nécessaires peuvent donc être efficace dans un contexte (par exemple économie de marché « occidentale ») et non dans un autre (par exemple ancien pays communiste devenu un régime autoritaire avec très fort contrôle de l'État, ou économie mixte). Dans le même ordre d'idée, des sociétés à forte imprégnation religieuse pourront ne pas accepter certaines méthodes scientifiques de gestion.

3. L'universalité des principes et des outils

La question de l'universalité du management, en général, est ainsi fondamentale alors qu'une forme d'économie de marché se généralise, mais avec des déclinaisons particulières. L'importation des principes et des outils n'est pas toujours possible ou souhaitable et même si, dans le monde entier, l'enseignement du management est globalement assez uniforme et aboutit à des représentations et des principes mondialement partagés, même si les multinationales ont, depuis plusieurs décennies, essaimé des pratiques et des méthodes, la question de la transférabilité des outils reste entière. Le management peut être conceptualisé comme universel et transférable, dans ses principes, même en reconnaissant les limites sociétales dans certaines circonstances, mais certainement pas dans son application et dans les outils qui doivent s'adapter aux cultures et aux sociétés comme aux objectifs des organisations.

Pourtant, et en particulier dans le cas des services publics et des administrations publiques, comme des évolutions rapides sont nécessaires, il serait confortable de pouvoir adapter des outils ayant fait leurs preuves dans d'autres contextes, et une universalité du management contribuerait, à l'évidence et au moins en interne, à réduire les résistances au

changement. Berry a, en particulier, étudié les implantations de nouveaux outils de gestion (1983), et il considère que les changements importants sont souvent issus d'une source extérieure. Ainsi, de nombreux outils de contrôle de gestion comme d'outils stratégiques ou encore de GRH ont été introduits sous la pression d'institutions extérieures. L'OCDE et la Banque Mondiale, ont également beaucoup œuvré dans ce sens pour de nombreux organismes publics ou semi-publics dans beaucoup de pays, et pas toujours dans le sens de l'histoire de ces pays ou bien avec succès : « *Il existe ainsi une sorte de marché des instruments de gestion alimentée par des experts divers, marché international et en fréquent renouvellement qui fonctionnerait plutôt sur le principe du prêt-à-porter que sur celui du sur-mesure : beaucoup d'instruments sont présentés comme ayant une grande prétention à l'universalité et nombre d'innovations de gestion sont transposées d'un lieu à l'autre sans réflexion suffisante sur la pertinence de cette opération ; cela explique bien des déconvenues lors de la mise en œuvre ; cela explique aussi la vitesse à laquelle les modes arrivent à se succéder : telle innovation unanimement encensée peut se retrouver unanimement décriée peu de temps après* » (Berry, 1983, p. 29).

Mais la standardisation des outils ne relève pas seulement de ce « marché ». Le manque de temps, de compétence, d'implication, d'expertise au sein des organisations est aussi déterminant : la sous-traitance d'une partie du management à l'extérieur évite des choix qui peuvent s'avérer douloureux en interne et permet de trouver un responsable, en cas d'échec, sans remise en cause interne.

4. Universalité et dynamique des services publics

Revenons à l'objet même du service « public » ou « universel » : l'ancrage de la mise à disposition d'un service aux citoyens est lié... à la citoyenneté elle-même, aux droits définis en particulier dans les constitutions, voilà bien une évidence : si le droit à l'éducation est constitutionnel, alors les États (ou super États) doivent organiser dans le cadre d'un service public un accès à l'éducation pour tous les citoyens. Toutes les constitutions en Europe n'aboutissent pas aux mêmes dispositifs en pratique : par exemple, la constitution slovaque de 1992 prévoit que « *Toute personne a droit à l'éducation. La scolarité est obligatoire. Sa durée est fixée par la loi. [...] La loi fixe les conditions dans lesquelles les citoyens ont droit pour leurs études à recevoir l'aide de l'État* » et chaque citoyen (personne) et résident a le droit de suivre des études supérieures gratuitement jusqu'au plus haut diplôme, mais un étudiant souhaitant suivre une autre formation après une première achevée devra acquitter des frais de scolarité. L'universalité du droit à l'éducation ne se réalise donc pas dans des dispositifs identiques.

Il en va de même pour tous les services, en définitive, que ce soit le droit à la santé, à l'éducation ou à la sécurité : les services publics peuvent s'inscrire dans le cadre d'une universalité de principe, mais avec des systèmes pouvant être très différents. Par exemple, en ce qui concerne les services postaux, les obligations de service universel sont différentes d'un pays à l'autre. Le tableau suivant récapitule ces obligations pour onze pays : au Royaume-Uni, les services postaux de SM ne doivent proposer à ce titre que trois types de prestation : le courrier ordinaire, les lettres non prioritaires et les colis ordinaires. À l'opposé de cette situation, le Danemark où les citoyens ont accès à 7 différentes prestations au titre des services publics, comme en Belgique et presque comme en France (les colis volumineux ne relevant pas d'une logique de service universel). Ainsi, l'universalité, même au sein de l'Union européenne, des services publics ou universels est bien à relativiser, ce qui conditionne à la fois l'accès et le coût de certains services.

Tableau n° 1 : Obligations de services universels dans 11 pays de l'Union européenne (2017)

	NL	DE	SE	FI	UK	ES	IT	AT	FR	BE	DK
Courrier ordinaire	O	O	OTS	O	O	O	O	O	O	O	O
Envois en nombre	S	OT	OTS	S	S	O	O	O	O	O	O
Publipostage	S	OT	OTS	S	S	S	S	O	O	O	O
Périodiques	S	OT	OTS	S	S	S	O	O	O	O	O
Lettre non prioritaire	S	OT	OTS	O	O	S	S	S	O	O	O
Colis ordinaire	O	O	OTS	O	O	O	O	O	O	O	O
Colis volumineux	S	S	S	S	S	O	S	O	S	O	O

Légende : O : Obligation de service universel et exonération de TVA ; OT : Obligation de service universel sans exonération de TVA ; S : Pas d'obligation de service universel

Source : European postal markets, 2017 an overview, Postnl

Dans les autres secteurs d'activités cités plus haut, de semblables différences existent, mais concernant les services postaux, une évolution radicale depuis les dernières décennies, au moins au sein des pays de l'OCDE, remet en cause les fondements mêmes des services postaux en tant que services publics/universels.

Il est possible d'analyser le tableau précédent en tentant de différencier, au sein des services proposés par les postes au sein de l'Union européenne, deux catégories de services : ceux qui sont liés à l'exercice de la citoyenneté et ceux qui sont proposés par les États pour contribuer au confort et au bien-être des citoyens. Une telle catégorisation explique alors pourquoi les différences sont aussi importantes entre les pays cités.

En effet, les services postaux doivent proposer un service public en particulier parce que la citoyenneté implique de pouvoir participer à la vie publique, aux espaces publics et lors des dernières élections présidentielles en France, les pouvoirs publics ont effectivement utilisé les services postaux pour que chaque électeur puisse disposer des professions de foi des candidats. Mais la tendance à la dématérialisation de nombreuses correspondances administratives ou fiscales entraîne une baisse du recours aux services postaux, alors que les deux tiers des Français désormais ont recours à l'« e-commerce » et que la correspondance épistolaire sur papier baisse régulièrement. Ainsi, le courrier entre les particuliers ne représente plus que 3 % des échanges, plus de 9 lettres sur 10 sont envoyées par des entreprises ou des administrations (Cour des Comptes, 2016a, p. 399).

L'exercice de la citoyenneté ne justifiera donc plus, bientôt, de considérer et de légitimer comme service public le service postal, ce qui permettra d'envisager bien différemment la coexistence de logiques de marché et de service public. Le « service universel postal », depuis 1990, « concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré du territoire », mais il ne s'agit que d'une des quatre missions de service public de La Poste (cf. *infra*). La situation est donc difficile, non seulement parce que l'activité courrier est désormais déficitaire, et donc, en tant que mission de service public, est éligible à compensation de la part de l'État, mais aussi, et peut-être surtout, parce que la déqualification du service postal par rapport aux citoyens légitime une adaptation (acheminement des lettres à J+2, fin de la tournée du samedi, évolution des heures de distribution, etc.) plutôt qu'un financement complémentaire par les pouvoirs publics.

Du point de vue de l'organisation et de ses acteurs, ce contexte a des incidences managériales, en particulier car il s'agit bien de participer à un « esprit de service » dans une démarche de clientèle, dans une situation de marché, et non plus d'agent d'un service public. Le problème est donc bien plus compliqué qu'une réaction à une baisse d'activité, il s'agit bien d'une transformation organisationnelle, de nouvelles professionnalisations « par

le haut » (Vezinat, 2010), une remise en cause d'une culture de « service public ». Néanmoins, la perte de légitimité et de réalité de service public reste une perspective à moyen terme, au moins, car il s'agira évidemment d'un changement de positionnement au niveau de la société tout entière. Mais il convient d'en tenir compte pour l'analyse de la situation actuelle.

II Du « service public » à « l'esprit de service » client : tensions et frontières de deux notions à vocation universelle. Le cas de l'activité Courriers - Colis de La Poste

1. La Poste : la transformation d'un « service public à la française » en une entreprise publique de service en recherche de rentabilité

Créés par Louis XI en 1477, les relais de poste en charge exclusive de la correspondante du roi marquent les débuts de ce qui deviendra progressivement un service monopolistique de transport du courrier, érigé en ministère des postes et télégraphes en 1879. Érigé en exploitant autonome de droit public en 1991 puis en une société anonyme aux capitaux 100 % publics en 2010, La Poste est confrontée à la nécessité de poursuivre ses missions de service public tout en développant une « stratégie d'affaires » dans un environnement concurrentiel et en profonde mutation. En effet, si la problématique de la recherche de performances n'est pas nouvelle pour La Poste, comme l'atteste le célèbre rapport d'Henri Fayol sur « l'incapacité industrielle de l'État », elle est exacerbée par la fin du monopole postal et de la libéralisation totale du secteur (depuis le 1^{er} janvier 2011), la dématérialisation des flux d'échanges d'informations ou encore le développement du commerce électronique (Groupe La Poste, 2015, pp. 12-13). Bien que tardifs au regard de la pression économique que subissait La Poste depuis son changement de statut de 1991, les changements initiés à partir de 2003 ont été constants et de grande envergure. Le plan « Cap Qualité Courrier » a notamment consisté à transformer, sur 10 ans et pour un investissement de 3 milliards d'euros, le système de collecte, de tri et d'acheminement du courrier en le modernisant techniquement et en remettant en cause une organisation territoriale datant du début du XIX^e siècle et qui avait jusqu'à lors échappé à toutes les tentatives de réformes (Malaval, 2010). À partir de 2008, le programme « Cap Relations Clients 2012 » a initié la transformation progressive des bureaux de poste en remplaçant les guichets par des îlots thématiques, un système d'accueil des « clients » visant à les orienter en fonction du type d'opération souhaité, notamment en direction des nouveaux automates, qui contribuent à réduire les temps d'attente et faciliter le « parcours client ». Ce programme vise comme le premier à faire des gains de productivité et à améliorer la « satisfaction client » par des temps mieux maîtrisés d'acheminement et de traitement des opérations en agence. Néanmoins, il marque clairement une accélération dans la transformation d'une organisation publique essentiellement orientée par sa culture et ses missions de service public, en une entreprise publique devant essentiellement faire face à une problématique marchande et développer une culture commerciale et des activités rentables. Ainsi, les agents de guichet doivent désormais vendre des produits et des services afin de respecter des objectifs commerciaux, mettre en avant les activités les plus rentables et sont formés dans ce but (Leduc, 2006 ; Malaval, 2010). Au début des années 2000, le concours d'accès à la fonction publique disparaît totalement comme moyen d'accès aux métiers de La Poste et est remplacé par un recrutement classique valorisant particulièrement des compétences commerciales et relationnelles (Cazes et Haco, 2015).

Définies par la loi du 2 juillet 1990 les missions de service public de La Poste concernent quatre domaines : le service universel postal, la contribution à l'aménagement du territoire, le transport et distribution de la presse et l'accessibilité bancaire. Même si la loi indique bien « service universel », la représentation de la société française reste bien celle d'un service public, ce que la mission par rapport à l'aménagement du territoire sous-entend clairement.

Ainsi, comme dans toutes les entreprises publiques perdant leur position de monopole tout en conservant des missions de service public et un personnel pour moitié rattaché à la fonction publique, La Poste se trouve confrontée à un double agenda. D'une part, poursuivre l'exercice de ses missions de service public dans le cadre d'un Contrat de Plan établi périodiquement avec l'État, d'autre part accroître ses performances économiques face à une concurrence intense dans les secteurs bancaires et colis ainsi qu'à des évolutions techno-économiques très défavorables dans le secteur du courrier.

La cohabitation entre missions non marchandes et marchandes n'est pas sans poser de difficultés, car ce qui peut concourir au service public d'un côté et conforter sa position (son dense réseau d'agences postales, sa politique tarifaire régulée, son modèle social) peut s'avérer handicapant en termes de compétitivité, ses concurrents n'ayant pas les mêmes contraintes. De plus, son activité principale liée au courrier connaît une érosion régulière et qui apparaît inexorable du fait de la dématérialisation des échanges professionnels et particuliers. Ceci exacerbe la recherche de gains de productivité pour tenter d'en absorber les effets et de diversification d'activités pour trouver des relais de revenus, notamment dans le cadre des missions des facteurs. En effet, comme leurs collègues en agence postale, ces derniers se trouvent en première ligne des transformations en cours à travers la mise en œuvre accélérée d'une politique de La Poste visant à développer la « culture client » et « l'esprit de service » des facteurs et à leur demander d'élargir leurs activités de distribution de courrier à des activités de services à la personne. Ceci dans un contexte de diminution des coûts et de recherche de gains de productivité qui télescopent la mise en œuvre du service public comme de « l'esprit de service », dont la cohabitation ne va par ailleurs pas de soi.

2. De « l'esprit de service public » à « l'esprit de service client » : une transposition de principes et d'outils de gestion révélatrice d'une mutation marchande de La Poste

L'ensemble des métiers traditionnels du domaine courrier et colis ont été concernés par les mutations de ces 15 dernières années qui ont conduit La Poste à se réorganiser afin d'améliorer ses performances économiques. Rendues nécessaires par son changement de statut qui l'a conduit en 1991 de passer d'administration à établissement public industriel et commercial (EPIC) puis en 2010 en entreprise publique (contrôlée au trois quarts par l'État et pour un quart par la Caisse des Dépôts et Consignations), ces mutations interpellent fortement ses méthodes de management et ses cultures professionnelles qui s'étaient développées tout au long de son histoire comme monopole d'État. Quand bien même La Poste demeure à 100% publique et n'est pas cotée en Bourse, « elle est aujourd'hui un groupe capitalistique public dont toutes les activités sont ouvertes à la concurrence et qui intervient sur des marchés diversifiés et internationalisés via une multitude de filiales » (Cour des Comptes, 2016b, p. 83).

L'aspect le plus visible de ces mutations est la mobilisation désormais systématique de la figure du client à la place de celle de l'usager et le déploiement de dispositifs visant à améliorer conjointement les performances commerciales et la « satisfaction client » par le développement chez les cadres de proximité et les agents d'un « esprit de service » orienté client. Or, cet « esprit de service » ne relève pas de la même logique que « l'esprit de service public » qui dominait jusqu'à lors dans les représentations dominantes des agents. Ce « esprit de service public » reposait notamment sur un principe d'égalité symétriquement appliqué (Jeantet, 2006, pp. 99-103) entre les postiers (culture postière commune et sensibilisation aux principes universels du service public), entre les usagers (égalité de traitement dans le cadre des règles en vigueur), entre les postiers et les usagers (traiter l'autre comme on aimerait être traité soi-même). Ce triptyque égalitaire, qu'il faut considérer comme un idéaltype, se voit bousculé par la figure du « client roi », par le développement

d'un management par objectif individualisé et par l'adjonction régulière de nouveaux salariés recrutés avant tout sur leurs compétences commerciales et non plus sur leurs connaissances des méthodes et principes de service public adaptés La Poste (Hanique, 2006).

Ce ne sont plus alors les compétences traditionnelles visant à réaliser des opérations conformément aux règles établies et dans le respect de l'égalité de traitement qui sont valorisées, mais les capacités à atteindre des objectifs commerciaux et à satisfaire les attentes des clients dans leur diversité tout en respectant des temps standards de traitement d'opérations (Hanique, 2006). Le triptyque « performance commerciale », satisfaction client et productivité tend alors à remplacer le précédent, non sans difficultés.

Les facteurs n'avaient pas été épargnés par les changements induits par le plan « Cap Qualité Courrier » puisque l'automatisation de l'essentiel du tri du courrier avait sensiblement réduit leur temps passé à préparer leurs tournées de distribution (10 à 15 % au lieu de 40 à 50 % auparavant) et avait donc permis de les rallonger. Toutefois, ils étaient toujours considérés comme « le bout de la chaîne logistique » (Cour des Comptes, 2016a, p. 19) et donc concentrés sur leur activité historique : la distribution de courriers et de colis postaux. Ce sont les plans « Facteur d'Avenir » en 2007 et « Réinventons le Courrier » en 2010 qui ont ciblé le métier de facteur d'une part en cherchant à accroître leur flexibilité et leur productivité, d'autre part à améliorer la « qualité de service » et la « satisfaction client » puis à diversifier leurs activités. C'est la mise en œuvre de ce dernier plan que nous traitons par la suite.

3. Mettre en œuvre « l'orientation client » dans les centres de distribution de La Poste : un dispositif et des pratiques en quête d'acteurs... disponibles

L'activité de distribution de colis et de courrier est, depuis le milieu des années 2000, dans une situation difficile. La distribution de colis est dopée par le développement constant du e-commerce, mais elle est de plus en plus concurrentielle : les principaux acteurs du e-commerce ont un pouvoir de négociation important qui leur permet d'exiger des prix de plus en plus bas pour l'acheminement de leurs produits tout en ayant un niveau d'exigence élevé quant à la qualité des prestations. La distribution du courrier est moins touchée par la concurrence que ne le laissait craindre l'ouverture du marché, mais c'est essentiellement parce qu'elle est en déclin. En effet, la crise de 2007 a accéléré la dématérialisation de nombreux échanges entre les entreprises et leurs clients ainsi qu'entre les organisations publiques et leurs usagers. Dans le même temps, réseaux sociaux, courriels et SMS remplacent une grande partie des échanges épistolaires des individus. Conscients de cette tendance³⁷, les dirigeants de La Poste projettent que le courrier ne représentera plus que 37 % du CA en 2020 alors qu'il était de 56 % en 2007 (Cour des Comptes, 2016b, p. 78) et qu'il est de 47,4 % en 2016 (La Poste, 2017, p. 11). Or, les relais de croissance sur lesquels comptaient les dirigeants de La Poste pour compenser cette baisse inéluctable de son activité courrier ne s'avèrent pas assez opérant. La Banque Postale souffre comme toute la profession de taux d'intérêt très faibles et, comme pour l'activité de colis express, d'une concurrence intense (Cour des Comptes, 2016b, pp. 91-95).

3.1. Réduire les coûts tout en améliorant la qualité et en développant de nouveaux services : un impératif difficile à concilier

C'est dans ce contexte économique très tendu que La Poste cherche conjointement à :

- réduire les coûts de distribution en améliorant la productivité des facteurs ;

³⁷ La baisse du courrier en volume est passée de -3,7 % en moyenne entre 2010 et 2012 à -6 % entre 2013 et 2015. La Poste projette une baisse moyenne de 7 % entre 2015 et 2020 (Cour des Comptes, 2016b, p. 87).

- renforcer la satisfaction des clients courrier/colis ;
- à fluidifier et diversifier l'activité des facteurs via l'amélioration de la réalisation des prestations existantes et le développement de nouvelles prestations commerciales de services à la personne afin de chercher de nouvelles sources de revenus qui seraient synergiques à l'activité traditionnelle de distribution (projet de terminal numérique Facteo).

Le parallèle avec les changements opérés dans les agences postales une dizaine d'années auparavant est notable, mais ils apparaissent d'une ampleur et d'une difficulté de mise en œuvre supérieure concernant les facteurs. En effet, de nombreux travaux ont mis en évidence que la figure du facteur est traditionnellement valorisée socialement aussi bien au sein de La Poste que vis-à-vis du public (Salaun, 2008 ; Malaval, 2010 ; Cazes et Haco, 2015), de façon comparable à celle des pompiers. Ils constituent la partie visible et noble de l'activité de La Poste qui consiste à porter courriers et petits colis par tout temps et en tous lieux du territoire national, même les moins accessibles, et ce au même tarif, au nom du service public. Ceci est particulièrement marquant en milieu rural, où depuis le XIX^e siècle, le facteur était considéré comme un acteur majeur de la vie publique au même titre que l'instituteur, le curé ou le maire (Cazes & Haco, 2015). Donc toucher au métier de facteur est un risque devant lequel les Directions successives de La Poste avaient jusqu'alors reculé. Toutefois, même s'ils conservent un capital important de sympathie chez les français (67 % de bonnes opinions dans un sondage Odoxa pour le Parisien en décembre 2016), les évolutions sociétales (consommérisme, individualisme, numérisation des échanges) légitiment de moins en moins les activités des facteurs parce qu'elles seraient réalisées au nom du service public, mais de plus en plus parce qu'elles satisfont leurs attentes en tant que clients. Or, les études menées régulièrement auprès des clients de La Poste par celle-ci, l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP) et des associations de consommateurs mettent en évidence des points d'insatisfaction récurrents : non réalisation de la distribution journalière liée au non remplacement d'un facteur absent (« tournée à découvert »), non présentation d'un courrier recommandé au prétexte que le client est absent (ce qu'il conteste), service de réexpédition du courrier défaillant (Cour des Comptes, 2016b, pp. 47-48), pour ne citer que les principaux.

Pour expliquer ce phénomène, l'un des auteurs, immergé six mois au sein d'une Direction départementale de la Satisfaction Client de La Poste, estime que depuis de nombreuses années, les valeurs et les comportements des opérationnels étaient basées sur des logiques dominantes de rapidité et d'efficacité : la préoccupation de « satisfaction du client » n'était pas leur priorité. Le principal objectif assigné aux facteurs était de réaliser leur travail en respectant des pratiques et des processus de distribution tout en atteignant un certain niveau de productivité. La posture relationnelle des facteurs vis-à-vis de la clientèle dépendait de caractéristiques individuelles et personnelles, la qualité de service était donc très aléatoire. Alors que La Poste était focalisée sur l'atteinte d'objectifs de gains de productivité et de respect de normes de distribution, la question de la qualité des relations nouées entre facteurs et usagers/clients n'était non seulement pas un sujet formel de préoccupation, mais potentiellement un obstacle à l'atteinte des objectifs prioritaires. Ce phénomène peut ainsi logiquement expliquer la persistance des points d'insatisfaction des clients qui n'étaient pas dans les indicateurs de performance suivis par les centres de distribution. Intégrer la préoccupation de satisfaction client sur ces points dans les indicateurs de performance revient à leur donner une vie officielle et donc à tenter de la prendre en charge via des formations et des indicateurs de performance suivis dans des tableaux de pilotage.

Ceci apparaît d'autant plus important au moment où La Poste veut transformer ses facteurs en « agents de service » ayant un rôle d'accompagnement dans les services du quotidien des français. Ainsi, son projet d'orientation client global s'articulait autour des objectifs stratégiques suivants :

- « Augmenter la proximité avec le client, afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins du client, par une amélioration de la connaissance client qui permet de répondre, voire anticiper les attentes clients
- Une relation client multicanale et moderne
- Des services efficaces, rendus à temps et au moindre effort pour le client
- La fiabilité des expériences clients, aucun problème n'a lieu » (site du groupe La Poste).

3.2. Facteurs et managers de proximité : des acteurs sous tensions en première ligne du changement

Contrairement à leurs collègues qui travaillent dans les bureaux de poste au contact permanent avec une ligne hiérarchique, des procédures à suivre et des objectifs à atteindre, les facteurs avaient une activité très autonome, ce qui était un élément important de leur identité et de leur fierté professionnelle. Or, depuis une dizaine d'années, cette autonomie a tendance à s'affaiblir en raison de la mise en place de dispositifs de contrôle et de rationalisation de leur activité. Tout cela a provoqué une dévalorisation de leur travail et une contradiction par rapport au besoin d'*empowerment* qui serait un véritable levier d'amélioration de leur « orientation client ».

Ainsi, la gestion à flux tendus de l'activité et la diminution de l'autonomie des facteurs au cours des années 2000 a conduit à une dévalorisation de leur métier, avec un travail se rapportant de plus en plus à « un ouvrier du courrier ». « L'esprit de corps » et la fierté d'appartenance à la profession se sont progressivement altérés en raison de cette industrialisation accrue de l'activité et de cette perte d'autonomie. On assiste dans le même temps à un vieillissement des effectifs, à des taux de turn-over et d'absentéismes très importants (Cour des Comptes, 2016b, pp. 44-45) et à une pénurie au niveau des recrutements. L'ensemble de ces facteurs est le résultat d'un accroissement de la pénibilité de l'activité et d'une diminution de l'attractivité du métier, moins valorisée que par le passé. L'implication, l'engagement des facteurs dans leur métier est bien moindre qu'il a pu l'être auparavant : il est pour beaucoup une activité « de passage » dans leur vie professionnelle. L'image du métier est négative pour la plupart des nouveaux entrants sous des statuts précaires qui n'ont plus le même sentiment d'appartenance et la même identité professionnelle que leurs aînés (Salaun, 2008). La situation du public visé, les facteurs et leur hiérarchie de proximité, apparaît donc peu favorable au déploiement de ce projet.

Ayant conscience que la mise en œuvre d'une organisation « orientée client » n'allait pas de soi dans ce contexte, le Groupe La Poste a déployé ce programme comme un projet de changement majeur et a donc mené une conduite du changement qu'un des auteurs a pu activement observer sur terrain et que l'on peut qualifier de rigoureuse.

Une fois ses objectifs stratégiques d'orientation client présentés, l'entreprise a développé une vision en adéquation avec cette stratégie. Pour développer cette vision, La Poste l'a co-construite après une consultation menée auprès de l'ensemble de ses collaborateurs et de ses parties prenantes, sur un idéal à atteindre et les valeurs positives qu'elles souhaitent mettre en avant. Cette consultation a abouti à un constat: la confiance, la proximité et l'attachement des clients à l'organisation et à ses agents, notamment les facteurs, sont des atouts qu'il faut mobiliser. Elle permet aussi d'identifier des valeurs qui seraient partagées par les postiers : Ouverture, Considération, Proximité, Accessibilité, Sens du service ; l'organisation se déclarant comme une entreprise de service. Enfin, en 2010, dans le cadre du plan « Ambition 2015 », son PDG Jean-Paul Bailly présente La Poste comme devant à l'avenir « être un groupe leader européen de services de proximité multi métiers, multi canal dans la logistique légère, le Courrier, le Colis et l'Express et les services bancaires et financiers, fondés sur l'excellence de la relation de service et la confiance ».

Cette orientation est confirmée sur la base d'une méthodologie comparable par le dernier plan en date : « La Poste 2020 : conquérir l'avenir ».

Depuis 2010, la mise en œuvre de cette vision centrée sur le service client (où la notion de service public est absente) s'est appuyée sur la réalisation progressive d'actions visant à :

- aligner les pratiques managériales sur ces valeurs via un effort de formation de l'encadrement, notamment de proximité, et la mise en place d'outils de pilotage intégrant des indicateurs reflétant la préoccupation de la « satisfaction client » ;
- améliorer les conditions de travail des postiers, conjuguée à un accompagnement important de développement des compétences via de meilleures RH de proximité, la participation des acteurs à chaque changement afin d'améliorer la qualité de vie et le bien-être des managers et des facteurs, et de surcroît leur motivation, leur implication et leur performance organisationnelle. Remarquons que ce point est souvent contesté par les organisations syndicales qui relèvent une intensification du travail et de nombreux cas de souffrance au travail et de *burn-out* ;
- former sur les sites postaux l'ensemble des acteurs concernés par la « l'esprit de service » et la « satisfaction client » aux techniques permettant l'amélioration de l'expérience client, à savoir l'amélioration des attitudes et les postures des facteurs en face du client, la personnalisation des réclamations et du contact téléphonique par le manager de proximité.

Conformément aux préconisations que l'on peut trouver dans la littérature sur la conduite du changement, (par exemple Autissier & Vandangeon-Derumez, 2005 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Alis & Fergelot, 2012) les managers de proximité ont été au centre de la démarche, car leur légitimité pour ancrer ce changement auprès des facteurs leur a été pleinement reconnue. Ainsi, des ateliers collaboratifs composés de managers de proximité ont été menés tout au long du projet par le Responsable Satisfaction Client (RCS) du territoire, afin de faciliter l'échange, l'interaction, l'argumentation autour de la satisfaction client et l'émergence de plans d'actions co-construits avec les managers de proximité afin qu'ils se les approprient et les déploient dans leurs équipes. C'est en sensibilisant les managers de proximité à l'importance de la satisfaction client, en les formant aux bonnes pratiques et comportements (par la réponse personnalisée des réclamations et des contacts clients) que l'on souhaitait transformer progressivement les managers en « leaders orientés clients » (Pinet & Coupet, 2008) qui animerait à son tour avec l'aide du RSC des formations auprès des facteurs et adopterait ce type de management au quotidien.

La formation auprès des facteurs devait prendre une forme comparable, mais plus opérationnelle : identifier collectivement des lacunes et proposer de façon co-construite des actions correctrices sur leurs attitudes et leurs comportements. Ces formations devaient être suivies, sur le long terme, par une démarche d'amélioration continue et donc un pilotage permanent à l'aide d'indicateurs orientés autour de la qualité de service et la satisfaction client.

En soutien, l'accompagnement des RH de proximité, la réduction de la pénibilité du travail, le vaste programme de formation déployé visait à renforcer la loyauté des facteurs vis-à-vis de l'organisation (Coté, 2008).

3.3. Esprit de service et orientation client : un projet de transformation de long terme qui se heurte aux difficultés quotidiennes de fonctionnement des centres de distribution

Cependant, l'observation, en 2016, de la mise en œuvre opérationnelle de ce projet de changement met en évidence de nombreux freins qui tendent à ralentir le développement de l'orientation client sur les sites postaux.

La vision déployée par l'organisation tend à se diluer, voire à se perdre, en raison des contradictions qui existent entre les valeurs qu'elle promeut et la réalité quotidienne des acteurs de terrain qui est de plus en plus centrée sur les problèmes de productivité et d'effectivité des tournées de distribution du courrier. Ainsi, se développe sur le terrain un sentiment de manque de soutien de la Direction des Services Courrier-Colis pour contribuer à rendre compatible la démarche de satisfaction client avec la gestion de l'activité quotidienne. En effet, cette logique de satisfaction client vient heurter d'autres rationalités dans l'organisation, d'autres priorités, notamment la logique productive, toujours omniprésente et nécessaire pour la pérennité à court terme de l'entreprise.

Tout d'abord, la gestion des effectifs est difficile au quotidien et est une préoccupation majeure des managers de proximité. Elle entraîne en effet un climat de travail difficile et complique le rôle « d'agent du changement » donné aux managers de proximité. Un auteur a pu observer qu'ils étaient en effet « accaparés » par la bonne réalisation du tri et de la distribution du courrier, en raison des tensions provoquées par le manque d'effectifs et les tournées à découvert, c'est-à-dire non réalisées à cause des absences. Ceci les empêche de prendre le temps nécessaire pour jouer leur rôle de relais et de suivi du changement de « l'esprit de service » auprès des facteurs et leur management est plus « pompier » que basé sur une pratique régulière de l'amélioration des services aux clients. Les matins (pour les facteurs) et débuts d'après-midi (pour les facteurs collecteurs), devraient être les moments propices à l'accompagnement du changement de l'esprit de service auprès des acteurs sur les sites postaux. C'est en effet le seul moment où les facteurs sont présents et donc à portée de main des managers, avant qu'ils ne partent en tournée. Malheureusement, ces derniers se concentrent surtout sur la résolution des problèmes quotidiens de distribution dus à un absentéisme imprévu et sur la bonne réalisation des tournées. Cet absentéisme quotidien, en raison de la logique à flux tendus de gestion de l'activité, entraîne des difficultés importantes pour le travail du manager et la bonne réalisation de l'activité.

Il n'était pas rare de voir le manager partir en tournée à la place du facteur absent. Il devait donc sortir de son rôle et de ses missions de contrôle, de gestion de l'activité quotidienne et de gestion du changement, pour un travail de distribution du courrier. Ces difficultés quotidiennes (manque d'effectifs, difficultés de réalisation de l'activité quotidienne) pesaient sur le climat social des plateformes de distribution du courrier ainsi que sur les opérationnels. En tension avec leur hiérarchie quant à la réalisation impérative des tournées et avec leurs collaborateurs estimant ne pas disposer des moyens pour faire un travail de qualité, ils doivent aussi rendre des comptes au RSC (pour l'esprit de service) et à d'autres cadres de la Direction départementale pour d'autres projets (Facteo par exemple). De fait, les managers de proximité n'arrivaient tout simplement pas à faire face à l'ensemble de ces attentes.

Même si les facteurs sont tout de même conscients de la position difficile de leurs managers dans l'organisation, leur légitimité et leur crédibilité étaient souvent remises en question par les opérationnels à cause de ces multiples tensions. De plus, l'un des auteurs a pu constater à leur contact régulier qu'une grande partie du travail de manager de proximité consiste à réaliser les plannings de l'activité (sans cesse modifier à cause du manque

d'effectifs, de l'absentéisme, de cette logique à flux tendus), alors que cela devrait être une partie minoritaire de son activité quotidienne.

Toute la difficulté du changement pour développer la satisfaction du client est donc que l'ensemble de la ligne managériale (managers de proximité, directeur d'établissement) et les opérationnels doivent faire face à des demandes difficilement conciliables et contradictoires de la part du siège. Ainsi, la réduction constante des coûts, l'augmentation de la productivité et l'amélioration de la qualité de service couplée au développement de nouvelles activités de services à la personne nuisent au bien-être de l'ensemble des acteurs de l'établissement, car elles créent un ensemble de contradictions et un sentiment « d'objectifs irréalisables » qui ne peuvent être atteints conjointement. Ces contradictions et ce stress provoqués par cette tension de l'activité rendent difficile le développement des managers vers un rôle de leader « orienté client » et l'adoption dans les comportements quotidiens la vision véhiculée par le groupe. Le leadership « orientée client » n'est pas toujours assuré et la démarche d'implication des facteurs dans la satisfaction des clients est donc contrastée.

L'urgence de la situation a entraîné l'entreprise à mettre en place une multitude de projets en simultané (nouveaux outils, nouvelles pratiques, réorganisations permanentes de l'activité, développement de la culture client), entraînant une saturation du changement pour les facteurs, managers de proximités et autres acteurs des sites postaux. Les managers de proximité sont ainsi en permanence confrontés à un tiraillement des rôles (Bellini, 2005) en raison des différentes logiques auxquelles ils sont confrontés en permanence, et de la non-harmonisation de ses logiques par La Poste. Il convient d'ajouter à cela les multiples « résistances » individuelles d'acteurs sur les sites postaux : des facteurs, mais également des managers de proximité et des supérieurs hiérarchiques qui pour de multiples raisons n'adhèrent pas à cette approche de l'orientation client et à l'idée que l'avenir de leur métier serait de réaliser des services à la personne.

L'obstacle le plus évident à la diffusion de cet « esprit de service » et à l'orientation client vient tout simplement de la situation contradictoire à laquelle de nombreux managers et facteurs doivent faire face quotidiennement :

- réaliser des tournées de plus en plus étendues avec des effectifs en baisse constante et un absentéisme pénalisant couplé à une implication professionnelle de plus en plus hétérogène ;
- donner satisfaction aux clients ce qui suppose de prendre le temps d'entrer en contact et d'échanger avec eux pour identifier des problèmes ou ne pas se contenter de laisser de simples avis de passages lors de la livraison de lettres recommandées ou de colis ;
- réaliser de nouvelles prestations d'aide à la personne qui pouvaient auparavant être réalisées spontanément, mais qui feraient désormais l'objet d'un service commercial facturé.

Discussion : Le service public est-il soluble dans « l'esprit de service » et « l'orientation client » ?

Cette question conclusive est directement inspirée par les résultats de cette étude empirique réalisée par l'un des auteurs dans le cadre de son stage de fin de Master qui ont étonné ses lecteurs, coutumiers des questions de management public et d'hybridation entre univers marchands et non marchands. À aucun moment de l'étude, la question du service public, de ses valeurs et des représentations qu'elles peuvent inspirer aux agents face à ce projet d'orientation client n'a émergé comme un levier ou frein à la réussite au projet. À la limite, la référence à l'identité professionnelle traditionnelle des facteurs a pu apparaître

comme un élément potentiellement plus favorable que la situation désormais très hétérogène des statuts et des motivations des facteurs contemporains. Or, ceci est contestable car un corps social homogène, soudé, ayant intériorisé des valeurs professionnelles fondées sur l'autonomie et l'engagement au service du public tout en étant fortement syndiqué aurait disposer des moyens et de la légitimité pour s'opposer à la diffusion de ces méthodes issues de l'univers marchand, reposant sur des valeurs et un vocabulaire de nature commerciale et réduisant sensiblement leur autonomie comportementale en l'enfermant dans des standards.

Clairement, le principal frein mis en évidence par cette étude est de nature systémique : le caractère contradictoire, et souvent incompatible entre les trois objectifs conjoints de productivité et d'efficacité des tournées, de satisfaction client et du développement de services à la personne dans un contexte de tensions sociales et sur les moyens. Le premier objectif étant de facto le plus important à court terme pour la Direction des Services Courriers-Colis, l'arbitrage des acteurs de terrain se focalise sur leur corps de métier.

Au-delà de l'explication systémique qui apparaît incontournable, l'élément émergeant de l'étude qui permettrait le mieux d'identifier une confrontation entre les notions de service public et d'esprit de service serait l'hypothèse de résistances liées au sentiment de violation du contrat psychologique entre les agents et La Poste. Ainsi, les échanges formels et informels réalisés avec des acteurs de terrain permettent de penser qu'une partie des facteurs voient ces multiples changements organisationnels comme un non-respect du contrat implicite qu'ils avaient passés avec l'employeur lors de l'embauche. Pour X, manager de proximité pendant près de 4 ans sur un site postal, une partie des facteurs voit ces évolutions (commerciales, nouveaux services etc.) comme une perte d'identité de leur métier, car *« ils s'étaient engagés à la base juste pour distribuer le courrier, beaucoup pensent ça. Après c'est comme tout, certains apprécient ce changement, parce qu'ils aiment la diversité, et puis il y en a qui effectivement ont signé à La Poste pour distribuer le courrier et se retrouvent, bon gré mal gré, à faire des choses qu'ils n'avaient pas prévues, pour lesquelles ce n'est pas naturel. Ils n'ont pas de culture commerciale, ils n'ont pas envie d'en avoir, eux ils aiment le contact de la boîte aux lettres, mais certainement pas du client »*. Par exemple, lors de certaines tournées pour la distribution de produits spécifiques comme la lettre recommandée (lettre devant être remise main propre au client), le taux de non réalisation se détériorait parce *« qu'ils n'avaient pas envie de voir les gens »*. Les facteurs appréhendent ces multiples changements organisationnels comme une dénaturation de leur métier difficile à accepter.

La mise en place de pratiques pour que le facteur pense « satisfaction du client » est amorcée, mais loin d'être ancrée et généralisée. La mise en place de nouveaux services a rencontré de nombreuses difficultés : par exemple aller voir les personnes âgées en difficulté à leur domicile pour s'assurer que tout va bien. Réponse d'un facteur à son manager : *« le facteur n'est pas un sauveteur, qu'est-ce que vous nous demandez là ?! Ce n'est pas le métier de facteur »*. Partant du constat que de nombreux facteurs le faisaient spontanément, il semblait aisé de formaliser contractuellement ces pratiques et de les généraliser puisqu'ils allaient *« naturellement voir les personnes âgées quand il y avait canicule, pour s'assurer qu'elles allaient bien »*. C'était donc une formalisation de pratiques qui existaient déjà et *« cela a pourtant été pris en grippe »*. Même en le justifiant cela ne passait pas dans les réunions sur les nouveaux services : *« fonctionnez avec votre bon sens, vous l'effectuiez déjà avant, vous faites exactement la même chose avec cette prestation, c'est juste qu'elle est formalisée »*. Certes, mais c'est oublier que « rendre service » n'est pas la même chose que « réaliser une prestation de service ». Le premier est un don engageant une éthique personnelle, le second un acte marchand et contractuel engageant une responsabilité juridique. Ainsi, le sentiment de violation du contrat psychologique prendrait plusieurs formes qui peuvent se renforcer : la première porte sur le

métier dont la perte d'identité serait accentuée par la diversification des activités, la seconde sur la charge de travail qui s'accroîtrait sans contrepartie, la troisième sur la rupture d'égalité entre agent et usager, le client devenant roi et l'agent serviteur, en contradiction avec l'éthos traditionnel de service public et la logique de l'honneur qui caractériserait encore parfois les relations professionnelles en France (d'Iribarne, 1993).

Finalement, force est de constater que la notion de « service public » se trouve ici essentiellement réduite à l'état de source de légitimité dans les discours destinés aux parties prenantes et de contraintes de services, imposées par l'État et insuffisamment compensées d'un point de vue budgétaire (Cour des Comptes, 2016, pp. 61-71). Plutôt qu'invoquer le service aux publics qui méritent tout autant que des clients de bénéficier de services de qualité, on préfère invoquer le « service client », plus porteur, plus « moderne » et mobiliser tout l'outillage marketing et commercial de la relation et de la satisfaction client issu du monde marchand. Certes, l'univers concurrentiel et de plus en plus marchand de La Poste (relatif pour le courrier) peut justifier cette bascule sémantique et managériale opérée dans les années 2000. Le contexte économique défavorable ne peut que légitimement pousser les dirigeants de La Poste à rechercher dans l'univers marchand des outils et pratiques managériales lui offrant des leviers pour tenter d'améliorer ses performances économiques. Mais c'est aussi se priver, au-delà des discours, de leviers d'implication et de mobilisation qui pourraient peut-être encore faire sens pour les postiers. Il nous semble regrettable qu'une notion de portée universelle comme le « service public » soit de facto écartée sur le terrain par une autre notion se voulant tout aussi universelle « la satisfaction client » alors que les valeurs qu'elles véhiculent pourraient utilement être hybridées en articulant recherche d'un intérêt collectif (services publics de qualité) et d'un intérêt individuel (qualité de service). Même si leurs logiques sont difficiles à concilier, leur mise en tension dans un processus d'équilibration serait pourtant le reflet de la nécessité qu'ont les entreprises publiques, et dans une moindre mesure privées, de poursuivre un double agenda au service d'objectifs introvertis (assurer un certain niveau de rentabilité leur permettant d'investir et de satisfaire leurs principales parties prenantes) et extravertis (avoir des impacts positifs sur leur environnement et assurer leur légitimité).

Références

- Alis D. et Fergelot V. (2012), « Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : pour un modèle dynamique de la construction de rôle », *Management international*, vol. 16, n° 3, 2012, pp. 25-37.
- Autissier D et Vandangeon-Derumez I. (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue française de gestion*, n° 174/2007, p. 115-130.
- Baecker D., Balda W., Kotler P., Malik F., Handy C., & Ueda A. (2010), *Peter F. Drucker's Next Management: New Institutions, New Theories and Practices*, Sordon, Verlag.
- Bellini S. (2005), « Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 2005/1 (n° 65), pp. 13-25.
- Berry M. (1983), « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *CRG-1133. Cahier du laboratoire*, sur <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/document>>.
- Cazes S. et Hacot H. (2015), *La face cachée de La Poste : enquête sur un service public en péril*, Paris, Flammarion.
- Commission européenne (2003), *Livre vert sur les services d'intérêt général*, COM(2003)270.
- Conseil d'État (1999), *Réflexions sur l'intérêt général*, rapport public 1999, EDCE n° 50, Paris, La Documentation française.

- Coté D. (2008), « Comment implanter une orientation client ? Le cas des caisses Desjardins », *Gestion*, 2008/4 (volume 33).
- Cour des Comptes (2016a), *Rapport public annuel 2016. Les facteurs face au défi de la baisse du courrier : des mutations à accélérer*, sur <www.ccomptes.fr>.
- Cour des Comptes (2016b), *La Poste : Une transformation à accélérer*, Paris, La Documentation Française ou sur <www.ccomptes.fr>.
- Dale E. (1965), *Management, Theory and Practices*, Mc Graw & Hill.
- De la Burgade E. et Roblain O. (coord.) (2006), « *Bougez avec La Poste* » : les coulisses d'une modernisation, La Dispute.
- Desmarais C. et Abord de Chatillon E. (2010), « Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion*, n° 205/2010, pp 71-88.
- D'Iribarne P. (1993), *La logique de l'honneur*, Seuil.
- Hanique F. (2006), « La modernisation des agents », in De la Burgade E. et Roblain O. (coord.), « *Bougez avec La Poste* » : les coulisses d'une modernisation, Paris, La Dispute, pp. 137-152.
- Groupe La Poste (2015), *Document de Référence*.
- Jeantet A. (2006), « Comment fabrique-t-on le client au guichet ? », in De la Burgade E. et Roblain O. (coord.), « *Bougez avec La Poste* » : les coulisses d'une modernisation, Paris, La Dispute, pp. 97-112.
- Koontz H. & O'Donnell C. (1980), *Management. Principes et méthodes de gestion*, McGraw-Hill
- Leduc S. (2006), « L'accueil dans les bureaux de poste (1960-2002) », in De la Burgade E. et Roblain O. (coord.), « *Bougez avec La Poste* » : les coulisses d'une modernisation, Paris, La Dispute, pp. 79-96.
- Malaval C. (2010), *La Poste au pied de la lettre : six ans d'enquête sur les mutations du courrier*, Fayard.
- McFarland D. E. (1970), *Management: Principles and Practice*; The Macmillan Company
- Morin E., (2001), « Une deuxième mondialisation », in *Penser la mondialisation*, Antibes, Cultures en mouvement, p. 25
- Oberg K. (1960), "Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments", *Practical Anthropology*, 7, pp. 177-182.
- Orban E. (2006), « Valeur d'usages des modernisations et usages des valeurs », in De la Burgade E. et Roblain O. (coord.), « *Bougez avec La Poste* » : les coulisses d'une modernisation, Paris, La Dispute, pp. 57-73.
- Orwick L. F. (ed.) (1956), *The Golden Book of Management*, Londres, Neame.
- Parlement européen et Conseil (2002), Directive 2002/22/CE, 7 mars, dite « service universel », JOCE, 24 avril, considérant 4, sur <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:108:0051:0077:FR:PDF>.
- Pinet J., Coupet A. (2008), « Créer une culture de service. Une question de leadership », *Gestion*, 4/2008 (Vol. 33) , p. 48-57
- Postnl, (2017), « European postal markets. 2017 an overview », sur <https://www.postnl.nl/>.
- Salaun M. (2008), *Le métier de facteur à l'épreuve des nouvelles organisations du travail à La Poste*, Thèse Sciences de l'Homme et Société, Université Paris-Est.
- Todorov T. (2007), *L'Esprit des Lumières*, Biblio Essais, Le Livre de Poche.
- Veziat, N. (2010), *Une professionnalisation inachevée : socio-histoire des tensions vécues par le groupe professionnel des conseillers financiers de la Poste (1953-2010)*, Thèse de doctorat, Paris, EHESS.

Quelle pérennité pour les réseaux de santé dans un contexte de mutualisation des services sanitaires en France

How sustainable for healthcare networks, in a context of pooling health services in France

Colloque EGPA, Milan 2017

Aline COURIE LEMEUR

aline.courie-lemeur@uvsq.fr

Résumé

Cet article questionne la pérennité d'une structure qui a modifié les pratiques en matière de prise en charge sanitaire en France, le réseau de santé. Nous portons notre attention aux mécanismes de gouvernance d'un réseau de santé et nous cherchons à comprendre comment les arrangements à ce niveau peuvent-ils soutenir leur pérennité. Nous nous intéressons notamment aux jeux politiques et nous cherchons à comprendre dans quelle mesure la maîtrise des jeux politiques favorise-t-elle la pérennité d'un réseau dans le champ de la santé. Nous portons notre attention en particulier à la gouvernance des réseaux de santé gériatriques en Ile-de-France et nous menons une enquête empirique dans la perspective d'affiner la compréhension des jeux politiques mobilisés. Au regard de nos résultats empiriques, nous essayons de proposer *in fine* des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de jeux politiques qui pourront favoriser la pérennité de cette structure de la santé publique en France, notamment lorsque le contexte gagne en turbulence.

Mots clés : Santé, réseau, jeux politiques, gouvernance, pouvoir, coalitions.

Abstract

This article questions the sustainability of a structure that has modified practices in health care in France, the healthcare network. We focus our attention on governance mechanisms of a healthcare network and we seek to understand how arrangements at this level can sustain their sustainability. We are particularly interested in political games and we seek to understand how the expertise in political games can promote the sustainability of a healthcare network. We pay particular attention to the governance of gerontological healthcare networks in Ile-de-France and we conduct an empirical survey in order to refine the understanding of the mobilized political games. Than in the light of our empirical results, we try to propose recommendations on the best practices in political games that can help to ensure the sustainability of a healthcare network in France, especially when the context becomes turbulent.

Key words: Healthcare, network, political games, governance, power, coalitions.

Introduction

La structure « réseau » peut s'assimiler à un espace favorable à l'innovation, du fait qu'elle met l'accent à la fois sur l'infrastructure, sur la dimension humaine et sur la dynamique stratégique (Assens, 2005). Elle s'appuie sur des relations de confiance et de coopération et se caractérise par sa capacité d'adaptation, par sa fluidité, par sa flexibilité, voire par sa plasticité. Elle repose aussi sur des liens fondés sur le partage d'objectifs communs, sur une communication dense et sur un apprentissage collectif, basé sur une confiance mutuelle qui prime sur les rivalités entre acteurs. Les stratégies relationnelles, qui permettent d'établir des liens privilégiés avec les parties prenantes et de gérer les relations avec des groupes de pressions externes, se présentent comme pertinentes pour mieux traiter l'incertitude du contexte. Cela favorise l'instauration d'une dynamique stratégique qui augmente la capacité d'adaptation de l'organisation, face à un environnement turbulent amplificateur des enjeux de pouvoir entre les acteurs (Assens, 2013).

En France, le réseau de santé a montré historiquement une capacité à faire émerger des innovations au niveau de la prise en charge des patients à domicile, modifiant ainsi les pratiques en matière de prise en charge sanitaire. Mais avec cette nouvelle structure organisationnelle, de nouveaux et nombreux problèmes de gouvernance émergent et remettent en question leur pérennité. Parmi les différentes problématiques de gouvernance qui lui sont liées, nous nous intéressons en particulier, dans le cadre de cet article, à l'impact du jeu politique des acteurs et nous cherchons à comprendre dans quelle mesure la maîtrise du jeu politique conditionne-elle la pérennité d'un réseau, dans le champ de la santé en France.

Pour répondre à cette problématique, nous menons, en une première partie, une recherche bibliographique, où nous combinons des cadres théoriques globaux avec des cadres théoriques traditionnellement mobilisés dans le secteur de la santé en France, pour identifier des leviers au regard des jeux politiques, qui contribueraient à pérenniser l'action du réseau de santé. Cela s'intègre dans une quête de sens tournée vers une régulation globale, où les affaires publiques ne sont plus exclusivement réglées par des organisations publiques.

En une deuxième partie, nous nous intéressons au secteur de la santé gériatrique en France et nous réalisons une étude empirique portant sur les réseaux de santé gériatriques en Ile-de-France. A la lumière des différents témoignages, nous cherchons à proposer en une troisième partie, des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de jeux politiques, en fonction de l'étape du cycle de vie d'un réseau, de sa taille, de l'étendue de son territoire et de l'état de son contexte, pour favoriser sa pérennité.

Le réseau : le cadre théorique

Au regard de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), le choix de l'organisation en réseau permet d'éliminer, ou de réduire, les coûts de transaction, grâce à la réduction de l'opportunisme du marché et de l'asymétrie d'information de la hiérarchie. Au regard de la théorie de l'isomorphisme (Di Maggio et Powell, 1983), le choix de la structure réseau permet de réduire les pressions coercitives et les pressions normatives du marché, ainsi que les pressions au conformisme de la hiérarchie, grâce aux conventions tacites. Alors qu'au regard de la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik,

1978 ; Barney, 1991 ; Lomi et al., 1999), le choix de la structure réseau permet de contrôler la dépendance aux ressources stratégiques non intégrables hiérarchiquement et non disponibles en abondance sur le marché, en construisant un « *environnement négocié* » grâce aux liens de coopération et de confiance.

L'organisation en réseau connecte des partenaires qui sont mutuellement dépendants au niveau des objectifs, tout en étant autonomes financièrement, juridiquement et managérialement. Il s'agit d'une structure collaborative qui s'assimile à un « *ilot de cohésion sociale* » et à des « *ilots de rationalité* » qui constituent une réponse à « *un océan d'incertitudes économiques et politiques* » provoquées par la globalisation de l'économie, ce qui favorise la veille stratégique de l'organisation et augmente l'estime de soi grâce à la reconnaissance collective. Le socle de l'organisation n'est plus le pouvoir hiérarchique qui se traduit dans la supervision des tâches et le contrôle rigide de l'information. Le pouvoir change de nature et réside désormais dans la capacité à échanger des informations, à combiner des compétences et à mutualiser des actions, dans la perspective de conduire des projets transversaux entre plusieurs entités. Le pouvoir incarne alors « *un pouvoir d'influence collectif* », sans sacrifier l'indépendance individuelle (Assens 2013 :14, 141).

Dans ce contexte, la stratégie du « faire » de l'organisation hiérarchique, où l'organisation réalise tout par elle-même en intégrant dans ses frontières l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur, ainsi que la stratégie du « faire-faire » du marché, où l'organisation soustraite tout ou une partie de ses activités sur le marché, s'avèrent peu adaptées. En adoptant la stratégie du « faire avec » dans le cadre du réseau, les organisations dépassent leurs frontières capitalistiques et collaborent sans recourir nécessairement aux liens contractuels préconisés par le marché et la hiérarchie, créant ainsi un espace collectif favorable à la créativité et à l'émergence de l'innovation (Cohendet et Simon, 2008).

Les membres du réseau cherchent ainsi à pérenniser leurs actions, en fédérant par la cohésion sociale ou par l'appartenance à un territoire et en favorisant « l'esprit de club ». Donc en combinant les ressources détenues par les différents membres et en valorisant les coopérations transversales (Assens, 2013) ; en s'appuyant sur la diversité des institutions et des connaissances pour innover (Grenier, 2015) ; en mutualisant les informations détenues par les partenaires membres du réseau (Assens et Perrin, 2011) ; en établissant des conventions qui génèrent un consensus dans l'action collective (Assens et Bouteiller, 2006) ; en obtenant le soutien de la majorité de ses parties prenantes de manière à favoriser son autosuffisance comme dans un écosystème (Moore, 1996) ; en instaurant un consensus social fondé sur la confiance mutuelle qui favorise la coopération à l'intérieur du réseau au détriment d'une coopération avec l'extérieur (Assens et Accard, 2007) ; en fondant les échanges sur une logique de réciprocité « gagnant-gagnant » ou « donnant-donnant » (Axelrod, 1980) ; en réduisant l'opportunisme grâce à la logique de confiance et le respect des règles tacites (Cremadez, 2004), le réseau se transforme en un espace favorable à l'innovation.

Mais avec cette nouvelle structure organisationnelle, nous assistons à l'émergence de nouvelles problématiques qui semblent conditionner sa pérennité et sa capacité à innover durablement.

La pérennité du réseau

Pour bénéficier des avantages relationnels, les membres du réseau sont tenus d'interagir dans une logique de solidarité et d'intérêt collectif, sans toutefois perdre leurs marges de manœuvre individuelles, afin de préserver la flexibilité du maillage. Pour réussir la gestion de cet équilibre, les réseaux peuvent adopter des modes de fonctionnement, voire des modes de gouvernance différents (Moore et Hartley, 2008). Provan et Kenis (2007) identifient trois types de réseaux (réseau administré, réseau piloté, réseau distribué) dotés de mécanismes de gouvernances différenciés, au regard de trois facteurs (Moreau Deffarges, 2003) : l'Architecture du maillage (la distribution du pouvoir de décision selon la position au sein du maillage), le Pacte fondateur (le principe d'union entre les membres) et les Règles du jeu relationnel (les règles de prise de décision et d'arbitrage en cas de conflit).

Le « réseau distribué » est autogouverné par ses membres considérés comme des pairs ; le « réseau piloté » est soumis à une gouvernance hiérarchique centralisée autour d'un membre dominant par rapport aux autres occupant une position périphérique ; le « réseau administré » est soumis à une gouvernance démocratique assurée de manière collégiale par des membres élus, à l'image des coopératives ou des fédérations. Ainsi, la gouvernance peut impacter la pérennité d'un réseau notamment au regard de l'interchangeabilité des positions entre les membres, de la stabilité à travers un pilotage directif et centralisé, de l'instauration d'une dynamique démocratique entre les membres (Assens et Courie-lemeur, 2015).

Par ailleurs, la pérennité du réseau peut être challengée aussi par sa taille, par l'étendue de son territoire et par la dynamique de son cycle de vie, que Larson (1992) articule autour de quatre phases (naissance, développement, maturité, déclin).

Avec l'augmentation de la taille du réseau en termes du nombre de ses membres, les enjeux de pouvoir relevant des acteurs internes et externes semblent s'amplifier, rendant la dimension politique dans la prise de décision déterminante. Le réseau, notamment dans certains secteurs spécifiques comme celui de la santé, peut s'assimiler à une organisation pluraliste (Denis et al. 2004) caractérisée par des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus et des processus de travail reposant sur des connaissances spécifiques. Par conséquent, il défie les conceptions traditionnelles de la prise de décision stratégique. D'une part, les stratégies au sein du réseau vont se former à partir du moment où les acteurs clés (les « traducteurs ») arrivent à mobiliser les participants dans le but de soutenir une orientation, tout en œuvrant en parallèle à la redéfinition de cette même orientation en des termes qui leur permettront de maintenir leur réseau de support. D'autre part, la formation des stratégies comme un processus d'« accommodation » leur permet de les réconcilier ou de les juxtaposer pour assurer la viabilité des stratégies mises en place. Par ailleurs, la stratégie comme une « pratique sociale » leur permet de participer à la formation des stratégies à travers leurs activités quotidiennes, leurs routines et leurs interactions. Cela va favoriser l'émergence et l'amplification des jeux politiques (Denis et al., 2004).

L'étendue du territoire du réseau est de même déterminante. Le territoire est par essence ouvert, nourri par les échanges et les relations, emboîté dans un ensemble d'autres espaces qu'il influence et qui l'influencent réciproquement. Les limites du territoire ne sont plus alors définies en référence à un périmètre politico administratif (aspect politique) ou comme un

fragment d'un système productif national (aspect économique). Elles définissent le lieu d'intersection de réseaux (physiques ou humains, formels ou informels), de stratégies et d'interdépendances entre partenaires reliés entre eux, le lieu de production, de négociation, de partage d'un devenir commun. Le système est alors bâti sur la proximité géographique de ses acteurs mais aussi sur la dynamique commune qui les rassemble, sur le construit et les actions qui résultent de ces relations, voire aussi sur les règles, normes et principes acceptés et mis en œuvre ensemble (Leloup et al, 2005). De ce fait, le territoire d'un réseau peut s'assimiler à un système aux limites auto-construites et dès lors fluctuantes en fonction du processus d'appropriation des acteurs. Il leur constitue un socle stratégique et politique et une maîtrise pour leur devenir. Par conséquent, plus l'étendue du territoire augmente et plus les enjeux de pouvoir entre ses acteurs s'intensifient et leurs jeux politiques se densifient.

Outre les facteurs de taille et d'étendu du territoire, l'état du contexte peut augmenter les enjeux du pouvoir et densifier le jeu politique. Le réseau, à l'image de toutes les organisations, n'évoluent pas en autarcie, mais en interaction constante avec son environnement qui peut être instable, complexe, diversifié et hostile (Mintzberg, 1982). L'enjeu serait alors de réussir la gestion des relations de pouvoir entre les acteurs, ainsi que l'adaptation aux évolutions du contexte externe, tout en préservant la cohérence et la consistance de l'organisation (Cremadez, 2004). De ce fait, la capacité d'adaptation du réseau à son environnement peut conditionner sa capacité à innover d'une manière pérenne.

Ainsi, l'un des problèmes majeurs que soulève la gouvernance du réseau et qui peut réduire sa capacité à innover, se situe au niveau de la prise de décision et de la répartition des tâches, voire la manière de concilier l'intérêt collectif dans l'harmonisation des relations, avec les enjeux individuels poussant à développer l'hétérogénéité des relations (Provan et Kenis, 2007), tout en régulant les effets du contexte du réseau, de sa taille, de l'étendue de son territoire et de la dynamique de son cycle de vie articulée autour de deux forces opérant successivement (dans un premier temps, c'est le souci de collaboration entre les membres fondateurs qui prédominent, puis dans un second temps, c'est la rivalité des unités les plus influentes qui s'impose).

Cette problématique n'est pas simple à résoudre, dans la mesure où les théories traditionnelles de la gouvernance (le contrôle exercé par le conseil d'administration dans l'entreprise privée, le contrôle exercé par la tutelle de l'Etat dans le financement des organismes publics), ne peuvent pas s'appliquer au réseau : le réseau n'a pas toujours des frontières juridiques, territoriales ou capitalistiques clairement établies ; le réseau peut évoluer dans un univers hybride à la fois public et privé ; le réseau n'est pas toujours incarné par un acteur collectif disposant de la légitimité pour discipliner les membres; le réseau n'a pas toujours un but prédéfini dans sa raison d'être (Kilduff et Tsai, 2003). Par ailleurs, de nouveaux centres de pouvoir semblent s'installer au sein du maillage, découlant du positionnement de certains individus à l'entrecroisement de plusieurs points d'échange d'informations de grandes importances, voire même stratégiques (Cremadez, 2004).

La maîtrise du jeu politique, un facteur de pérennité

La notion du « pouvoir » introduit la vision politique dans la vie des organisations. Kanter (1977) l'assimile à l'aptitude à « faire », voire à « mobiliser les ressources ». Dahl (1957) considère que le pouvoir d'une personne sur une autre réside dans la capacité de la première personne à pousser la deuxième personne à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans son intervention. De ce fait, les décisions prises dans les organisations ne

traduisent pas nécessairement un accord sur les buts visés. Etant donné la complexité de la réalité et la rareté des ressources, le risque de conflit dû à l'existence d'une multitude d'objectifs parfois contradictoires, s'intensifie. Cela pousse des personnes et des groupes de personnes partageant des positions similaires à former des coalitions pour unir leur force. Dans ces coalitions qui ont des programmes différents (Cyert et March, 1963), les acteurs cherchent à influencer le processus de la prise de décision dans le sens de leurs buts. Le pouvoir peut se définir alors comme « *la capacité à produire ou à modifier les résultats ou effets organisationnels* ». Il s'articule autour de deux types de coalitions, (la coalition interne et la coalition externe), qui sont générées et amplifiées par des facteurs tels qu'un changement organisationnel fondamental, un effondrement du pouvoir en place, ou une mauvaise adaptation à un changement (Mintzberg, 1986 : 39).

Le phénomène de pouvoir se trouve généralement associé aux environnements internes et externes de l'organisation et se présente comme incontournable en matière de gouvernance (Mintzberg, 1986). Dans le domaine de la santé, Grenier (2009-a) signale la complexité et la politisation du processus de conception des réseaux de santé, aux prises avec la diversité des acteurs, à la fois source de richesses et de problèmes. Ces enjeux du pouvoir, qui sont source de conflits, vont favoriser l'émergence de coalitions en faveur d'une cause commune. De ce fait, porter l'attention aux manifestations du pouvoir dans la vie du réseau, voire la manière avec laquelle les acteurs du réseau mobilisent leurs ressources afin d'atteindre leurs objectifs, en influençant le processus de la prise de décision, paraît nécessaire pour favoriser leur pérennité.

Au niveau de la coalition externe, il s'agit des différents moyens d'influence externe qui s'articulent notamment autour des normes sociales, des contraintes formelles (principalement juridiques), des campagnes de groupes de pression ; des contrôles directs visant à agir sur des organisations spécifiques ; ou encore de l'appartenance au Conseil d'administration qui est un moyen d'influence formel, personnel et concentré (Mintzberg, 1986).

Dans un champ particulier comme celui de la santé en France, les influences externes, voire les jeux de pouvoir externes, se traduisent généralement par le biais de contraintes formelles. Le détenteur d'influence externe, généralement l'autorité de tutelle et globalement les pouvoirs publics, exprime ses volontés d'une manière claire. Il tend à imposer des contraintes formelles, par le biais de la définition d'objectifs tangibles et opérationnels, afin de conserver son contrôle sur l'organisation. La coalition externe exerce aussi son pouvoir par le jeu du contrôle sur les résultats de l'organisation sanitaire. Elle mobilise aussi le jeu de la prérogative légale, ou le jeu de la dépendance cruciale, en contrôlant des ressources vitales pour l'organisation.

Au niveau de la coalition interne, les jeux politiques sont mobilisés notamment par des détenteurs d'influence interne, mais sans que les acteurs externes ne soient complètement absents : les acteurs internes cherchent à les manipuler, ou à les appeler en renfort, voire à contrecarrer leurs pouvoirs (Mintzberg, 1986). De ce fait, la notion de « jeu » peut s'assimiler à un instrument créé par les hommes pour régler leur coopération, ou à un mécanisme permettant aux hommes d'organiser et de structurer leurs relations de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Ces mécanismes se traduisent par un ensemble de jeux prenant place dans la coalition interne et qui ne sont pas aléatoires, ni hasardeux, mais répondent à des règles différentes implicites et explicites (Allison, 1971). Ces jeux peuvent se décliner en stratégie rationnelle réussie, si la nature du jeu est bien choisie et adaptée à

l'enjeu rencontré, et dans la mesure où les règles du jeu retenues sont respectées (Crozier et Friedberg, 1977). La bonne mobilisation du jeu politique semble alors conditionner la pérennité des organisations, entre autres, réticulaires.

Pour explorer encore plus finement la notion de jeux politiques mobilisés par la coalition interne et leur impact sur la pérennité d'un réseau, notamment dans le domaine de la santé, nous mobilisons dans le cadre de cet article les cinq catégories identifiées par Mintzberg (1986) en fonction de la finalité du jeu : (1) les « Jeux pour contrer l'autorité », à l'image des *jeux de l'insoumission* ; (2) les « Jeux pour contrer l'opposition à l'autorité », à l'image des *jeux pour combattre l'insoumission* ; (3) les « Jeux pour construire des assises de pouvoir », à l'image du *jeu du parrainage* (avec ses supérieurs), du *jeu de la construction d'empire* (avec ses subordonnés), du *jeu de la construction d'alliances* (avec ses pairs), du *jeu de la budgétisation* (avec les ressources), des *jeux des compétences spécialisées* (avec du savoir et des savoir-faire), du *jeu de l'autoritarisme* (avec l'autorité) ; (4) les « Jeux pour vaincre des rivaux », à l'image du *jeu de bataille entre les directeurs de la ligne hiérarchique et ceux des fonctions de soutien logistique*, ou aussi du *jeu de la rivalité entre deux camps* ; (5) les « Jeux pour mettre en place des changements organisationnels », à l'image du *jeu des candidats à des postes stratégiques*, du *jeu du coup de sifflet*, ou encore des *jeux des jeunes Turcs*.

Enquête empirique : le cas des réseaux de santé gériatriques Ile-de-France

Pour apporter des réponses à notre problématique, nous procédons à la collecte de données empiriques par le biais d'une enquête qualitative et d'observations non participantes. Nous choisissons comme terrain de recherche, les réseaux de santé gériatriques en Ile-de-France. Notre objectif consiste, à la lumière des différents témoignages, à proposer des recommandations autour des types de jeux politiques à mobiliser, en fonction de l'étape du cycle de vie d'un réseau, en fonction de l'étendue de son territoire et de sa taille, ainsi qu'en fonction de l'état de son contexte, pour favoriser sa pérennité.

Le contexte des réseaux de santé gériatriques en France

Les réseaux de santé en France puisent leurs origines, au début du XX^e siècle, dans la prise en charge des tuberculeux. Mais c'est dans les années 1970 que nous assistons à la naissance de la première organisation en réseau entre les acteurs du terrain et les hôpitaux, dans le cadre de la réforme de la psychiatrie qui instaure des équipes psychiatriques de secteur. Au début des années 1970, les réseaux gériatriques visant le maintien à domicile des personnes âgées font leur apparition. Par la suite, le concept s'étend à d'autres pathologies comme le SIDA, la toxicomanie, les soins palliatifs, la cancérologie, la périnatalité, le diabète, etc. d'où l'appellation générale de « Réseau de santé ».

La complexité des besoins de santé de la population âgée et fragile qui nécessite la mobilisation d'une grande diversité d'acteurs, ainsi que l'éparpillement des prestataires de soins et des organismes de financement du système français, interpelle les acteurs médicaux, médico-sociaux et sociaux, en contact avec cette catégorie de la population. A cela, s'ajoutent les problèmes de l'isolement induit par l'évolution des mœurs et des habitudes sociales, qui ont affaibli la structure familiale. Le principe de l'Etat-Providence devient alors insuffisant à lui seul. Agir à proximité et en communauté devient par conséquent une nécessité. L'organisation «réseau» s'est avérée bien adaptée et les réseaux de santé gériatriques voient le jour de l'initiative des acteurs du terrain (De

Stampa et al., 2008), avec pour objectif de faciliter l'accès aux soins et le maintien à domicile des personnes âgées et fragiles, grâce à la coordination d'experts autour d'elles.

L'émergence de la structure réseau dans le domaine de la santé gériatrique en France se justifie alors par trois facteurs :

- D'une part, la diversité des pathologies de la population âgée et fragile rendent impossible l'intégration au sein d'une même structure, de l'ensemble des intervenants nécessaires. Par ailleurs, accéder à l'ensemble de ces acteurs d'une façon individuelle s'avère compliqué, surtout pour les personnes âgées en situation de fragilité et de dépendance, du fait principalement des contraintes de coûts (multitudes des prises en charge, risque d'opportunisme, etc.) et de la rareté des spécialistes dans certains domaines et certaines régions (« déserts médicaux »). L'approche innovante du réseau de santé gériatrique se trouve donc adaptée.

- D'autre part, les capacités insuffisantes des structures classiques de soins et de prise en charge de la vieillesse fragile et dépendante s'avèrent problématiques, surtout avec l'accroissement du taux de vieillissement de la population. Donc prendre en charge en institution l'ensemble de la population âgée et fragile ne semble pas réaliste, d'autant plus que la construction et l'aménagement de telles structures nécessitent d'importants budgets et un grand nombre de spécialistes, peu disponibles. Pour les mêmes raisons précitées, le recours au marché ne semble pas aussi très judicieux. Encore une fois, le réseau de santé gériatrique qui favorise le maintien à domicile des personnes âgées et fragiles se trouve justifié.

-Enfin, la multiplicité et l'éparpillement des prestataires de soins et des organismes de financement rendent complexe la délivrance des services. La multitude des offreurs de soins (hôpitaux, spécialistes indépendants, sociaux et médico-sociaux, etc.) et des prises en charge financières (assurances maladie, Conseils Régionaux, Agence Régionale de Santé, etc.) peut être assimilée à de l'éparpillement et à de la fragmentation (De Stampa et al., 2008), cumulé à une multitude de clivages et de cloisons – administratif, social, sanitaire, public, privé, formel et informel, etc.- (Grenier, 2009-b). Le réseau de santé gériatrique vient alors remédier à cette fragmentation et à ces cloisonnements, en connectant des structures, des financeurs et des spécialistes de la santé autour de la personne âgée et fragile. Il se présente de ce fait comme une « *solution de coordination* » (Guisset et Puijalon, 2002). Par ailleurs, la dimension territoriale du réseau facilite son adaptation aux spécificités locales.

Mais malgré son utilité prouvée, l'action des réseaux de santé en France se trouve actuellement à la croisée de chemins. La pénurie des ressources financières engage les financeurs publics à faire des choix et la mutualisation des ressources est fréquemment évoquée comme une solution salvatrice, où la création de plateforme de coordination sanitaire est souvent promulguée et des expérimentations de plateforme territoriale d'appui (PTA) sont lancées. Cette orientation actuelle des politiques publiques et notamment de l'Agence Régionale de Santé (ARS) en Ile de-France, préconise la mutualisation des réseaux de santé monothématique en un réseau unique multi thématique. Aussi, ce projet préconise le rapprochement des réseaux de santé avec les autres structures de coordination

sanitaires, médico-sociales et sociales sur un territoire, comme les MAIA³⁸, les CLIC³⁹, les SSIAD⁴⁰, les SAAD⁴¹, les HAD⁴².

Malgré le fait que les mouvements de mutualisation, engagés par la contrainte, peuvent parfois pousser les parties prenantes à développer des capacités d'actions innovantes prenant l'allure de ressources stratégiques, cependant cette nouvelle forme de quasi-injonction qui désigne des structures, sans faire appel au volontariat des acteurs peut être défavorable à l'expérimentation locale et semble entraver la capacité d'innovation du réseau de santé (Grenier et Guitton-Philippe, 2011). Aussi, Grenier et Guitton-Philippe rattachent les limites des phénomènes de mutualisations dans le champ sanitaire et social au cloisonnement, à la fragmentation et à la structuration de ses institutions professionnelles et à leurs valeurs différenciées, source de deux dualités (Spécificité / Rationalisation, où les acteurs sont encouragés à déployer une prise en charge personnalisée, tout en développant la standardisation ; l'Autonomie / Injonction, où les acteurs sont encouragés à innover au niveau de la prise en charge, tout en respectant des cadres normatifs rigides pouvant favoriser un isomorphisme peu salubre).

Ainsi, et depuis son émergence en France, l'environnement externe d'un réseau de santé peut être difficilement qualifié de serein. Mais récemment, la turbulence semble s'accroître considérablement, mettant en danger leur pérennité et leur capacité à innover.

Méthodologie d'enquête

Nous adoptons l'étude de cas comme design de recherche. Nous menons une enquête exploratoire hybride qui s'installe dans la durée et nous optons pour une démarche qualitative qui s'enracine dans la réalité empirique (Glaser, Strauss 1967) des réseaux de santé gérontologiques en Ile-de-France. Nous choisissons comme matériel de recueil de données, l'entretien semi-directif et l'observation non participante, adaptés à l'étude de phénomène complexe (Hlady-Rispal, 2002). Nous mobilisons également des données secondaires composées de documents réglementaires, institutionnels et propres aux réseaux rencontrés. Les informations ainsi collectées sont d'ordre narratif, informatif et démonstratif (Blanchet, 1987).

Nous avons commencé à analyser ce terrain dès 2012, avec les prémices du projet de création de plateformes de coordination sanitaires initié par l'ARS dans une perspective de mutualisation. Par la suite, une phase d'enquête intensive a été réalisée entre juillet 2014 et juin 2015. Nous avons mené au total trente-quatre entretiens semi-directifs s'appuyant sur un guide d'entretien, avec des acteurs de réseaux gérontologiques en Ile-de-France, structurés autour des trois dimensions fondamentales pour la gouvernance d'un réseau : l'architecture du maillage, le pacte fondateur et la règle du jeu relationnel. Nous avons réalisé vingt entretiens avec des directeurs/directrice de réseaux sur les sept territoires de l'Ile de France, douze entretiens avec des membres d'équipes opérationnelles au niveau de trois réseaux, situés sur trois territoires différents, et appartenant à des pôles différents (santé, social, administratif). Cette diversité, en termes de profils, de structures et de territoires, nous a permis de renforcer la représentativité de l'échantillon et par conséquent, la richesse et la validité des données collectées. Par ailleurs, l'ensemble des interviewés

³⁸ MAIA : Maisons pour l'autonomie et l'intégration des malades d'Alzheimer

³⁹ CLIC : Centres locaux d'information et de coordination gérontologique

⁴⁰ SSIAD : Service de soins infirmiers à domicile

⁴¹ SAAD : Service d'aide à domicile

⁴² HAD : Hospitalisation à domicile

rencontrés ont évoqué plus ou moins amplement l'impact du projet de multi thématisme des réseaux, préconisé par l'ARS.

Discussion des résultats : quels jeux politiques pour favoriser la pérennité d'un réseau de santé ?

Sous l'impact du projet de multi thématisme des réseaux de santé introduit d'une manière injonctive par l'ARS, l'environnement des réseaux de santé semble gagner en turbulence. L'environnement des réseaux de santé gérontologiques gagne encore plus en instabilité, du fait de l'introduction quasi-injonctive (Grenier et Guitton-Philippe, 2011) d'un changement de grande envergure, avec un pilotage « à vue » (Bartoli, 2009), et du fait de la conjoncture économique difficile. Il gagne encore plus en complexité, du fait la nécessité de maîtriser un savoir étendu et difficile, autour d'une multitude de thématiques nouvelles. Il gagne encore plus en diversité, du fait de la diversité des besoins des patients en situations complexes, et de la variété des étendues des territoires. Il semble gagner encore plus en hostilité, du fait de la pénurie des ressources financières publiques, du fait des relations difficiles avec l'autorité de tutelle, et aussi du fait des interactions complexes avec les structures de représentation des réseaux de santé.

Par ailleurs, les confrontations semblent s'accroître du fait de la nature pluraliste et de la taille des réseaux (Denis et al. 2004) et de l'étendue de leurs territoires (Leloup et al, 2005) : certains réseaux semblent être dominants et absorbent d'autres réseaux sur leurs territoires ; d'autres semblent être plus faibles et disparaissent soit par absorption, soit par éclatement ; certains semblent disparaître en raison de leur désaccord avec le projet de l'ARS sur leur territoire qui amène à leur fermeture faute de financement ; alors que d'autres semblent être plus sereins car la pression de l'ARS dans le sens de la mutualisation sur leurs territoires semble être faible pour des raisons multiples. Encore, certains réseaux fusionnent ensemble et créent un nouveau réseau multithématique. Cela amène à la émergence de réseaux encore plus puissants, et à la disparition de réseaux devenu faibles.

Ainsi, la perte de la simplicité de l'activité, de la taille réduite de la structure, du mono thématisme au niveau de la catégorie professionnelle, et de la dimension locale au niveau de l'étendue du territoire (Pourchet, de Serres, et de Montmorillon, 2014), semblent exacerber les confrontations, accroître la turbulence de l'environnement et accélérer le cycle de vie du réseau de santé.

A travers notre enquête, nous avons constaté que lorsque l'environnement du réseau de santé était peu turbulent, les jeux politiques semblaient être extrêmement faibles, notamment dans sa phase de naissance, car le ou les fondateurs du réseau constituaient le seul centre de pouvoir. Il s'agissait essentiellement de jeux de parrainage. C'est le réseau personnel du ou des fondateurs qui constituait l'assise pour le lancement de l'activité du réseau sur un territoire.

Par la suite lors de la phase de développement, et du fait de la spécificité du système de santé français, l'autorité de tutelle a cherché à exercer de l'influence, voire à institutionnaliser, dans le panorama sanitaire français, le fonctionnement de cette nouvelle structure émergente qui requiert un financement public. En parallèle, dans le réseau, nous avons assisté à une institutionnalisation des comportements sous forme de procédures et de contrôle bureaucratique. Les jeux politiques ont commencé alors à s'intensifier mais sont restés faibles. Il s'agit notamment de jeux de l'autoritarisme et de domination. Notre enquête

a permis de constater que le directeur mobilisait son autorité hiérarchique pour construire une base de pouvoir et imposer des règles administratives. Au niveau de l'équipe opérationnelle autour du patient, c'est le médecin qui mobilisait ses compétences spécialisées pour construire un socle d'autorité.

Puis, dans de la phase de maturité, la standardisation du fonctionnement du réseau poussée par un président et/ou un directeur fort, semblait augmenter le pouvoir de la coalition interne vis-à-vis de l'autorité de tutelle, qui ne lâchait pas prise. Cela a favorisé le renforcement des jeux politiques, qui ont gagné en amplitude et en intensité, lors des projets de fusion entre plusieurs réseaux d'un territoire ou lors de l'acquisition d'autres réseaux par un réseau dominant sur un territoire, car les intérêts et les objectifs des acteurs divergeaient. Cela a favorisé l'émergence de contestations multiples et de coalitions qui avaient des programmes différents.

A travers notre enquête, nous avons constaté que face aux réductions budgétaires effectuées par l'ARS, la débrouillardise des réseaux pour contrecarrer cette volonté descendante s'est manifestée de manières différentes : certains réseaux ont répondu à des appels à projets de l'ARS pour accéder à des enveloppes financières supplémentaires et se sont étendus ainsi volontairement vers de nouvelles thématiques ; d'autres ont fait appel à l'aide et à l'appui financier des collectivités locales de leurs territoires ; d'autres ont demandé l'appui des structures hospitalières proches, notamment en termes d'expertises médicales ; certains ont élargi leur CA, en externe à l'ensemble des acteurs professionnels du terrain, des familles des patients pris en charge par le réseau, des salariés du réseau en interne, car jugés comme des sources de richesse et de force, face à l'autorité de tutelle ; d'autres se sont associés à des structures médico-sociales œuvrant sur le même territoire et financées par d'autres entités publiques, telles que le Conseil régional. Ils ont alors construit ensemble une plateforme de coordination sanitaire parfois même pluri thématique, à l'image d'un empire ; certains ont répondu à des appels à projet européen afin de s'émanciper de l'emprise de l'ARS et des ramifications du système sanitaire français ; ou encore certains ont choisi la voie de la revendication persistante auprès de l'ARS, notamment lorsqu'il s'agit de territoire assimilé à un désert sanitaire. Par conséquent, la réaction de l'ARS semblait être à plusieurs vitesses, en fonction du réseau, de son territoire, de sa thématique, du pouvoir des présidents, CA, directeurs des réseaux et de leurs parties prenantes territoriales.

Par ailleurs, nous avons constaté dans certains cas de réseaux devenus multithématiques suite à la demande de l'ARS, notamment lors de l'ouverture à la cancérologie et/ou aux soins palliatifs, une augmentation du pouvoir des experts spécialistes dans ces thématiques, vis-à-vis des autres. Face à l'obligation du multi thématisme, certains réseaux ont opté pour une seule équipe médicale pluridisciplinaire et pluri thématique qui s'appuie sur la formation et sur le recrutement externe, pour se doter des expertises nécessaires à une prise en charge globale du patient poly pathologique. Alors que d'autres réseaux ont défendu le particularisme médical de chaque thématique en lui dédiant une équipe d'expert, tout en préconisant une collaboration étroite entre les différentes équipes autour du patient en situation complexe. Certains réseaux ont questionné le bien-fondé de ce projet, en défendant le mono thématisme des réseaux qui n'est pas contradictoire avec la prise en charge globale de patients, grâce à des partenariats externes. Il en est résulté une forte politisation et une exacerbation des jeux politiques au sein du réseau, notamment à travers de jeux de domination par les compétences, de jeux d'alliance et de jeux de camps rivaux.

Ainsi, les jeux de parrainages semblent avoir accompagné la première phase sereine de la vie des réseaux de santé gérontologique, du fait des relations de confiance et de coopération prédominantes entre les fondateurs. Des dysfonctionnements semblent avoir émergé progressivement dans le temps, notamment lors de la deuxième et de la troisième phase du cycle de vie du réseau. Dans la troisième phase du cycle, les jeux politiques se sont accentués et sont apparus des jeux de domination, des jeux de révolte et de contre-révolte, et des jeux de construction d'empire. La dernière phase du cycle de vie du réseau semble avoir été rythmée par un flux continu de pouvoir et d'activité politique, complexe et réciproque, entre, d'une part, la coalition interne soumise à une injonction du multi thématisme et dominée par le CA, le président et/ou le directeur et, d'autre part, la coalition externe dominée par l'ARS. L'habileté politique des acteurs internes du réseau s'est avérée déterminante. Ces derniers ont déployé une multitude de jeux politiques pour s'opposer au système d'influence légitime de l'ARS et à son projet. Il s'agit notamment des « jeux de construction d'alliances », des « jeux jeunes Turcs » et des « jeux de camps rivaux ». Notre enquête nous a permis de constater que certains réseaux ont joué le « jeu de jeunes Turcs » et ont choisi même de disparaître par défiance vis-à-vis de l'injonction de l'ARS, jugée insupportable et inadmissible. La logique purement financière de l'autorité de tutelle est alors souvent signalée.

Conclusion

Notre recherche a visé à identifier des leviers au regard des jeux politiques, pour favoriser la pérennité et la capacité à innover des réseaux de santé. Nous avons constaté que lorsque la turbulence de l'environnement augmente, et la taille et le territoire du réseau s'étendent, les jeux politiques semblent prendre une envergure déterminante à travers le cycle de vie du réseau. Du fait que l'action collective offre beaucoup de zones d'incertitude, certains acteurs semblent essayer de les utiliser stratégiquement (Crozier et Friedberg, 1977). Les acteurs des coalitions interne et externe peuvent passer d'une simple mobilisation, parfois ponctuelle, de jeux politiques, à l'instauration d'une stratégie dans laquelle s'inscrit une multitude de jeux politiques bien orchestrés dans le temps.

Notre enquête nous a permis de percevoir que certains réseaux ont combiné une multitude de jeux politiques orchestrés, notamment par leur directeur et/ou leur président, afin de s'imposer le mieux possible face au projet de l'ARS. Ils ont parfois joué le « jeu de la révolte », parfois le « jeu de la construction d'empire », parfois le « jeu de la domination », et parfois aussi « le jeu pour vaincre des rivaux » sur leur territoire, etc. Leurs jeux semblent alors s'articuler dans une stratégie d'acteurs, qui sont parfois individuels (président de réseau, directeur de réseau, etc.), ou collectifs (conseil municipal, hôpital, syndicat, l'ensemble de l'équipe salariée d'un réseau, l'ensemble du CA d'un réseau, etc.). Toutes ces stratégies d'acteurs se justifient principalement par une recherche du « pouvoir » pour soutenir la pérennité de cet espace favorable à l'innovation et de sa capacité à innover dans les services.

Par conséquent, nous avons constaté que lorsque le réseau évolue dans un environnement peu turbulent, les jeux politiques sont existants mais restent rares ou peu nécessaires. Ces jeux semblent prendre des formes différentes et semblent devenir déterminant, dès lors que le réseau grandit en taille, en étendue du territoire et que son contexte gagne en turbulence, et cela tout au long de son cycle de vie.

Donc globalement, dans la phase de « Naissance » du réseau, les « jeux visant à construire des assises du pouvoir » semblent prendre beaucoup d'importance. Dans la phase de « Développement » du réseau, outre les « jeux pour la construction des assises du pouvoir », les « jeux pour contrer l'autorité » semblent devenir nécessaires. Cela s'accompagne généralement par une prédominance des jeux qui permettent de s'opposer au système d'influence légitime. Dans la phase de « Maturité » du réseau, outre les « jeux pour la construction des assises du pouvoir » et les « jeux pour contrer l'autorité », les « jeux pour mettre en place des changements organisationnels » semblent prendre de l'ampleur. Avec le temps, l'accentuation des conflits à l'intérieur de la coalition interne et entre les coalitions interne et externe, peut emmener l'organisation vers la phase du « Déclin », où semblent prédominer les « jeux pour vaincre des rivaux », conjointement avec les « jeux pour la construction des assises du pouvoir », les « jeux pour contrer l'autorité », les « jeux pour mettre en place des changements organisationnels ». Cela peut conduire à la disparition de l'organisation, si elle ne réussit pas à ressurgir dans le cadre d'un nouveau cycle de vie. La destruction créatrice Schumpetérienne pourra trouver alors dans le jeu politique un catalyseur facilitateur. Nous récapitulons ces éléments dans le schéma 1.

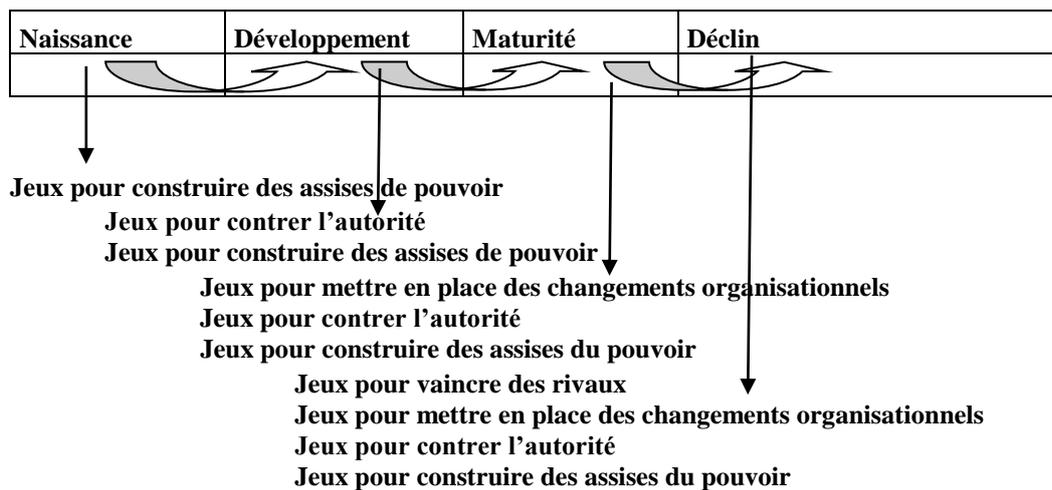


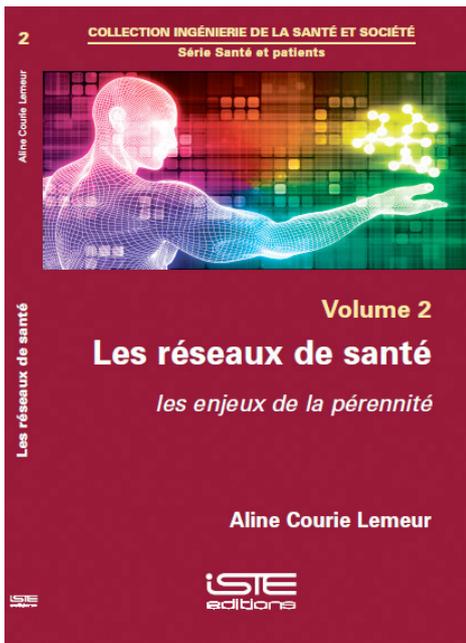
Schéma 1 – Les jeux politiques dans le cycle de vie du réseau

Bibliographie

- Allison G.T., 1971. *Essence of Decision : Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston : Little Brown.
- Assens C., 2005. *L'organisation des entreprises: vers une structure en réseau*, Paris, Editions © e-theque.
- Assens C., 2013. *Le management des réseaux*, Bruxelles, Editions De Boeck.
- Assens C. et Accard P., 2007. La construction d'un réseau. L'union européenne, *Gestion et Management Publics*, Vol. 5, septembre.
- Assens, C. et Perrin, C., 2011. L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour les entreprises, *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, 3 (2), 137-151.
- Assens C. et Bouteiller C., 2006. Mesurer la création de valeur réticulaire, in Azan W., Bares F. et Cornolti C. (eds), *Logiques de création : enjeux théoriques et management*, Paris, Editions l'Harmattan, collection « Gestion et Economie », 159-182.
- Assens C. et Courie Lemeur A., 2015. *Networks Governance, Partnership Management and Coalitions Federation*, Palgrave Macmillan, London.
- Axelrod R., 1980. Effective Choice in the Prisoner's Dilemma, *Journal of Conflict Resolution*, 24 (1), 120-136.
- Barney J. B., 1991. Firm resources and Sustained Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 17, 99-120.
- Bartoli A., 2009. *Management dans les organisations publiques*, Paris, Dunod.
- Blanchet A., 1987. Les incertitudes méthodologiques de l'entretien de recherche, *Bulletin de Psychologie*, 377, 761-764.
- Cohendet P. et Simon L., 2008. Knowledge Intensive Firms, Communities and Creative Cities, (Chapitre 9), in Amin A. et Roberts J., *Community, Economic Creativity, and Organization*, Oxford University Press.
- Cremadez M., 2004. *Organisations et stratégie*, Paris, Dunod.
- Crozier M. et Friedberg E., 1977. *L'acteur et le système*, Paris, Editions Seuil.
- Cyert R. et March J., 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Editions Prentice Hall.
- Dahl R., 1957. The concept of power, *Behavioral Science*, 20, 210-215.
- De Stampa M., Mazars T., Servadio A., Desfontaines B., Maugourd M-F., Rigaud A-S., Berard A., Saillon A., Cottin D. et Ikka M., 2008. Fregif, *Gérontologie et société*, 124 (1), 109-117.
- Denis J-L, Langley A. et Rouleau L., 2004. La formation des stratégies dans les organisations pluralistes: vers de nouvelles avenues théoriques, *13e conférence de l'AIMS*, Normandie, Juin.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W., 1983. The Ion cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Glaser B.G., Strauss A.L., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Company.
- Grenier C., 2009-a. Le réseau de santé : une lecture constructiviste par la notion de gouvernance conceptive, *Journal d'économie médicale*, 27, 73-89.

- Grenier C., 2009-b. Introduction au cahier : La personne âgée : de nouvelles frontières pour comprendre et agir, *Management & Avenir*, 6 (26), 127-141.
- Grenier C., et Guitton-Philippe S., 2011. La question des regroupements / mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique ?, *Management & Avenir*, 7 (47), 98-113.
- Grenier C., 2015. Construire la diversité des acteurs pour innover. Le cas d'un réseau de santé, *RIMHE*, 1 (15), 66-84.
- Guisset M.J. et Puijalon B., 2002. La coordination, une longue histoire mouvementée, *Gérontologie et Société*, 100, 13-23.
- Hlady-Rispal M., 2002. *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Kanter R.M., 1977. *Men and Women of the Corporation*, New York, Editions Basic Books.
- Kilduff M. et Tsai, W., 2003. *Social Networks and Organizations*, London, Sage Press.
- Larson A., 1992. Networks dyads in entrepreneurial setting : a study of the governance of exchange relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37 (1), 76-104.
- Leloup F. ; Moyart L. et Pecqueur B., 2005. La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?, *Géographie, économie, société*, 7 (4), 321-332.
- Lomi A., Corrado R. et Sandri S., 1999, La structure sociale du contrôle des entreprises : partage des membres du conseil d'administration et liens sociétares, in Lomi A. (édit.), *L'analyse relationnelle des organisations*, Paris, Editions l'Harmattan.
- Mintzberg H., 1986. *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Mintzberg H., 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisations.
- Moore J.F., 1996. *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, Harper Business.
- Moore M. et Hartley J., 2008. Innovations in governance, *Public Management Review*, 10 (1), 3-20.
- Moreau Defarges Ph., 2003. *La Gouvernance*, Paris, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?.
- Pourchet A., de Serres A. et de Montmorillon B., 2014. Une analyse institutionnelle de l'évolution de la gouvernance et des activités métiers du Groupe Bancaire Coopératif en France, 13^{ème} *Conférence Internationale de Gouvernance de l'AAIG*, Dijon.
- Provan K.G. et Kenis P., 2007. Modes of network governance: structure, management and effectiveness, *The Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252.
- Pfeffer J. et Slancick G.R., 1978. *The External Contrôle of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Londres, Editions Harper & Row.
- Williamson O.E., 1975. *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.

OUVRAGES



En France, le réseau de santé se trouve à la croisée des chemins. Du fait de la crise économique, les financeurs publics sont dans l'obligation de faire des choix : l'orientation actuelle des politiques publiques préconise la mutualisation des réseaux de santé monothématiques en un réseau unique multithématique, doté d'un territoire géographique plus étendu. Cela est perçu par certains professionnels des réseaux et du terrain et par des acteurs publics comme étant la fin du cycle de vie des réseaux de santé en France, au moins dans leur forme actuelle.

Cependant, cette restructuration justifiée et légitime ne doit pas faire perdre au réseau de santé sa proximité avec le terrain ni réduire la qualité du service rendu au patient, voire lui faire perdre son sens et sa raison d'être.

Cet ouvrage offre une réflexion sur la pérennisation de l'action des réseaux de santé en France, en portant attention à leur modèle économique et à leur dimension politique.



Les relations franco-allemandes demeurent essentielles pour la construction européenne. Cependant, au sein des deux pays, les opinions publiques et les représentations diffèrent souvent, voire divergent : crises successives de la zone euro, des migrants/réfugiés, du terrorisme, etc. Il est d'autant plus nécessaire d'intensifier la coopération, dans un cadre européen renouvelé, intégrant en particulier le social et le culturel.

Dans ce contexte, il devient indispensable de mieux comprendre les incommunications, de cultiver les convergences et de valoriser les réalisations concrètes (militaires, économiques, etc.) et la réalité des échanges entre la France et l'Allemagne, 55 ans après la signature du traité de l'Élysée.

Cet Essentiel réunit des spécialistes des deux pays, universitaires et acteurs de terrain, pour analyser ce qui éloigne et rapproche les populations et institutions. Sont étudiés relations politiques et discours médiatiques, stéréotypes et caricatures, histoire récente et évolutions économiques, infrastructures des communications, échanges culturels et mobilité des personnes.

LAREQUOI
Research Center of ISM
Graduate School of Management



LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

LAREQUOI - Laboratoire de recherche en Management
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
47 boulevard Vauban - 78047 Guyancourt CEDEX - FRANCE
T + 33 (0) 1 39 25 55 34 - F + 33 (0) 1 39 25 50 14
secretariat.larequoi@uvsq.fr

www.larequoi.uvsq.fr